

PROYECTO MEJORA DE LAS ECONOMÍAS  
REGIONALES Y DESARROLLO LOCAL

---

# FORMAS DE COLABORACIÓN Y ASOCIACIÓN EMPRESARIAL

CUADERNO TECNOLÓGICO N°5

Autor:

**Marco Castro**

Consultor independiente experto  
en Asociativismo

Enero de 2014



Unión Europea

PROYECTO MEJORA DE LAS ECONOMÍAS  
REGIONALES Y DESARROLLO LOCAL



Unión Europea

Delegación de la Comisión Europea en Argentina  
Ayacucho 1537  
Ciudad de Buenos Aires  
Teléfono (54-11) 4805-3759  
Fax (54-11) 4801-1594



INTI



Instituto Nacional de Tecnología Industrial  
Gerencia de Cooperación Económica e Institucional  
Avenida General Paz 5445 - Edificio 2 oficina 212  
Teléfono (54 11) 4724 6253 | 6490  
Fax (54 11) 4752 5919

[www.ue-inti.gob.ar](http://www.ue-inti.gob.ar)

CONTACTO

Información y Visibilidad: Lic. Gabriela Sánchez  
[gabriela@inti.gob.ar](mailto:gabriela@inti.gob.ar)

—  
FORMAS DE  
COLABORACIÓN  
Y ASOCIACIÓN  
EMPRESARIAL

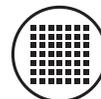
CUADERNO TECNOLÓGICO N°5

Autor:

**Marco Castro**

Consultor independiente experto  
en Asociativismo

Enero de 2014



INTI



Unión Europea

## INDICE

<b>1. PRESENTACIÓN</b> .....	
<b>2. INTRODUCCIÓN</b> .....	
2.1 Introducción .....	
2.2 Objetivo .....	
<b>3. MODELOS DE COOPERACIÓN Y ASOCIACIÓN EMPRESARIAL</b> .....	
3.1 Definición de cooperación y asociación empresarial .....	
3.2 Modelo sistémico .....	
3.3 Modelo de intervención para adecuarse al proceso asociativo.....	
<b>4. CARACTERÍSTICAS Y VENTAJAS DE LOS EMPRENDIMIENTOS ASOCIATIVOS</b> .....	
4.1 Beneficios de los grupos empresariales .....	
4.2 Externalidades que genera la asociatividad.....	
4.3 Retos y obstáculos del proceso asociativo.....	
<b>5. FACTORES CLAVE</b> .....	
5.1 Rol del facilitador.....	
5.2 Gobernanza.....	
<b>6. GERENCIAMIENTO Y ASISTENCIA TÉCNICA EN PROYECTOS ASOCIATIVOS</b> .....	
6.1 Fase I. Promoción y selección .....	
6.2 Fase II. Integración y generación de confianza .....	
6.3 Fase III. Planificación estratégica participativa.....	
6.4 Fase IV. Independencia y especialización .....	
<b>7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Grupo DIPAT.....
Tabla 2	Cluster de diseño y matriz productiva-Chaco.....
Tabla 3	Modelo de intervención para desarrollo asociativo.....
Tabla 4	Estimación de tiempos para procesos asociativos .....
Tabla 5	Elaboración de proyectos .....
Tabla 6	Desarrollo de proveedores. NAFIN/PNUD México .....
Tabla 7	Cluster de apicultura-El Salvador.....
Tabla 8	Desarrollo de proveeduría en cadenas globales de valor de metalmecánica-Costa Rica.....

## ABREVIATURAS UTILIZADAS

<b>AT</b>	Asistencia Técnica.
<b>CECUAL</b>	Centro Cultural Alternativo.
<b>CEPAL</b>	Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
<b>EMAT</b>	Empresas Multinacionales de Alta Tecnología.
<b>INTI</b>	Instituto Nacional de Tecnología Industrial.
<b>INTA</b>	Instituto Nacional de Tecnología Agroindustrial.
<b>MiPYMES</b>	Micro Pequeñas y Medianas Empresas.
<b>NAO</b>	Noroeste de la República de Argentina.
<b>NEA</b>	Noreste Argentino.
<b>ONUDI</b>	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.
<b>PYMES</b>	Pequeñas y Medianas Empresas.
<b>UE</b>	Unión Europea.
<b>UTE</b>	Unión Transitoria de Empresas.

## 1. PRESENTACIÓN

La Unión Europea y el INTI firmaron un convenio de financiación destinado a mejorar la competitividad de las miPyMEs del norte argentino acercando respuestas tecnológicas apropiadas al nuevo entorno productivo industrial. Los responsables de la ejecución del Proyecto "Mejora de las Economías Regionales y Desarrollo Local" son el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), en representación del gobierno nacional, y la Delegación de la Unión Europea en Argentina.

Durante más de medio siglo, el INTI ha construido capacidades profesionales e infraestructura tecnológica de relevancia que lo posicionan hoy como actor importante para aportar innovación tecnológica aplicada a los procesos productivos de toda la economía y para el desarrollo de soluciones industriales que incrementen la productividad y la competitividad de la industria nacional.

Con la ejecución de este proyecto se busca acercar la tecnología y las capacidades técnicas a las regiones de menor desarrollo relativo del país, poniendo a disposición de las miPyMEs y Pymes los medios para satisfacer las demandas de mejora de eficiencia y calidad de sus productos y/o servicios para dar un salto cualitativo en cada una de las provincias del NOA y NEA.

Por tanto, a través de un diagnóstico y evaluación de necesidades tecnológicas hecho en articulación con los gobiernos provinciales, se diseñó un plan de acción sectorial que se implementará hasta el 2015, en cinco sectores industriales determinados como prioritarios: industrialización de alimentos, curtiembre, textil, y metalmecánica junto a la gestión medioambiental como eje transversal a los sectores industriales anteriores.

El proyecto Mejora de las Economías Regionales y Desarrollo Local surge como parte de las acciones de vinculación internacional del INTI, en donde la cooperación técnica con organismos públicos y privados del mundo -presentes en el campo tecnológico- favorecen el intercambio de conocimientos como elemento fundamental para el desarrollo industrial local.

En esa dirección, uno de los componentes de este proyecto es la convocatoria de especialistas en diversas temáticas, para cumplir con misiones de trabajo en nuestro país. El objetivo de cada misión es brindar capacitaciones específicas a técnicos de las provincias norteñas, de acuerdo a la especialidad de cada experto, a grupos de trabajo de Centros Regionales de Investigación y Desarrollo así como a Unidades Operativas que conforman la red INTI, y brindar asistencia técnica a las miPyMEs que acompañen el desarrollo de las actividades del proyecto. Además, mantienen entrevistas con actores locales quienes constituyen un recurso esencial y estratégico para alcanzar los objetivos planteados.

La publicación que se dispone a conocer ha sido concebida como resultado de una misión técnica de uno de los expertos intervinientes en este proyecto. Cada experto al finalizar su trabajo en el país, elabora un informe técnico con recomendaciones para el fortalecimiento del sector para el cual fue convocado y que da lugar a la presente producción, editada con el propósito de divulgar los conocimientos a partir de las necesidades

detectadas y los resultados del intercambio efectivo hecho en territorio, conjugando los basamentos teóricos con la realidad local.

### **Dra. Graciela Muset**

DIRECTORA DEL PROYECTO MEJORA DE LAS ECONOMÍAS REGIONALES Y DESARROLLO LOCAL

El contenido de este documento es responsabilidad exclusiva del autor y en ningún caso se debe considerar que refleja la opinión de la Unión Europea.

## RESUMEN

El presente documento da lineamientos con un modelo de intervención para apoyar y desarrollar grupos asociativos acorde a la realidad de los actores identificados en el NOA y NEA, haciendo énfasis en procesos de innovación y desarrollo tecnológico en acciones colectivas, y está destinado a técnicos de instituciones que diseñan, impulsan o apoyan procesos asociativos, para que cuenten con una guía de implementación, señalando errores o fallas comunes identificadas en el NOA y NEA, y las formas de evitarlas o corregirlas.

De esta forma, se parte de una definición de Asociatividad Empresarial para describir brevemente modelos asociativos identificados en la fase de campo. Se señala la importancia de considerar la Asociatividad como un proceso sistémico y que el modelo de intervención debe adecuarse al proceso asociativo.

Se hace énfasis en los beneficios y externalidades que genera la Asociatividad, pero también los retos y obstáculos que implica el proceso, planteando que los beneficios de la Asociatividad son implícitamente reconocidos por los diferentes actores pero son sus costos, especialmente el temor a las conductas oportunistas, uno de los factores que más señalan los empresarios que limitan su involucramiento en acciones asociativas. Debido a esto se señalan dos factores que son claves para apoyar en forma exitosa procesos asociativos: el rol del facilitador y la calidad de la gobernanza. La calidad del liderazgo empresarial marca la pauta para los procesos de cambio asociativo, pero se debe contar con personal idóneo para articular los procesos, facilitando una implementación fluida, evitando conflictos innecesarios que entorpecen la generación de confianza.

Se plantea un modelo de trabajo en cuatro fases para el gerenciamiento y asistencia técnica en proyectos asociativos que incluyen:

- (i) Promoción y selección del grupo, señalando la importancia de establecer criterios mínimos para identificación y selección de grupos, la importancia de diagnosticar la situación actual indicando factores críticos y de competitividad, y recomendando el mapeo de actores clave.
- (ii) Generación de confianza y acciones piloto, partiendo de clarificar motivadores, haciendo énfasis en la generación de confianza, para lo cual es útil la definición de un reglamento interno e implementar acciones piloto.
- (iii) Planeación estratégica participativa. La falta de una planificación estratégica participativa es una de las principales debilidades que se ha detectado con los grupos asociativos identificados. Existe mucho activismo buscando aprovechar oportunidades de corto plazo, pero en la mayoría de los casos falta una visión de desarrollo a largo plazo. Se indica la importancia de construir una visión compartida, y si un grupo asociativo tiene claro hacia dónde se dirige es más sencillo orientar los recursos de apoyo. En esta fase se incluye un apartado para contextualizar temas de tecnología, innovación e industrialización con preguntas guías que orienten la identificación de áreas de apoyo.

- (iv) Se intenta favorecer la adecuada independencia del grupo asociativo, reconociendo que su desarrollo lo orienta a la focalización de esfuerzos en mercados, productos y tecnología, siendo útil, además, el institucionalizar un sistema de medición de impacto y gestión de conocimiento.

## 1. INTRODUCCION

### 1.1 INTRODUCCIÓN.

En el marco del "Proyecto mejora de las economías regionales y desarrollo local en la República Argentina" se implementó la "Asistencia Técnica para la Promoción del Asociativismo y Cooperación Empresarial" de mayo a septiembre del 2013 en 10 provincias del NOA y NEA, donde se identificaron 78 iniciativas asociativas, sosteniendo reuniones y conferencias con más de 500 personas. Como resultado de dicho trabajo de campo se propone el presente modelo metodológico para la integración y desarrollo de grupos asociativos, partiendo de mejores prácticas identificadas a nivel internacional adecuadas a la visión de desarrollo del INTI, los objetivos planteados por el "Proyecto mejora de las economías regionales y desarrollo local en la república Argentina" y considerando el contexto y las necesidades identificadas en el NOA y NEA de los grupos asociativos existentes y en formación.

Es de señalar que es un modelo metodológico amplio, dado la diversidad de grupos y procesos asociativos tan diversos en el NOA y NEA, pero también hace énfasis en factores clave que pueden ayudar a solucionar problemas transversales y clarificar al INTI su rol de apoyo para procesos asociativos. Debido a que el documento se diseña para instituciones de apoyo que buscan impulsar la tecnificación e innovación en grupos asociativos, se hace énfasis en la importancia de la planificación estratégica participativa (que es una debilidad muy marcada en los grupos asociativos identificados) y en la inclusión de acciones para alinear innovación y áreas de apoyo público – privado.

### 1.2 OBJETIVO

#### ¿Cuál es el objetivo del Cuadernillo Técnico?

El presente documento busca ser un instrumento de apoyo que describe una hoja de ruta para integrar y desarrollar grupos asociativos, haciendo énfasis en cómo apoyar procesos de innovación y desarrollo tecnológico en acciones colectivas.

#### ¿A quién está destinado?

A técnicos de instituciones que diseñan, impulsan o apoyan procesos asociativos para que cuenten con una guía de implementación, señalando errores o fallas comunes identificadas en el NOA y NEA, y las formas de evitarlas o corregirlas.

## 2. MODELOS DE COOPERACIÓN Y ASOCIACIÓN EMPRESARIAL

### 2.1 DEFINICIÓN DE COOPERACIÓN Y ASOCIACIÓN EMPRESARIAL.

Es importante contar con una definición clara sobre qué entendemos en el marco del presente documento por "Modelos de Cooperación y Asociación Empresarial". La realidad es que el desarrollo de emprendimientos asociativos es tan amplio y diverso en el NOA y NEA, por lo que no se puede ajustar a una definición acotada de Asociatividad debido a lo cual se decide tomar como referencia la definición planteada por Marco Dini para Asociatividad empresarial:

"Actores económicos independientes establecen, de manera espontánea, algún tipo de acuerdo de colaboración para desarrollar acciones que apuntan a resultados que no podrían lograr si actuaran en forma aislada".

En esta definición estamos incluyendo los diferentes modelos asociativos identificados, que incluyen, entre otros:

#### Cooperativas

Según la Alianza Cooperativa Internacional, en su Declaración sobre Identidad y Principios Cooperativos, adoptados en Manchester en 1.995, define: "Una Cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controladas".

#### Redes Horizontales

Conjunto reducido de empresas (usualmente entre 5 y 20) que operan en el mismo ámbito productivo y que generalmente están ubicadas en la misma localidad. Dichas empresas se reúnen para alcanzar economías de escala que les permiten reducir el costo de los insumos, justificar la incorporación de tecnologías más productivas o atacar mercados de grandes volúmenes. La modalidad de coordinación en estos casos, va desde la unión informal entre las empresas que conforman al grupo, hasta la constitución de una empresa común que se encarga de coordinar los negocios asociativos.

#### Redes verticales

Se refiere a los programas de encadenamiento entre grandes empresas clientes y pequeños proveedores, o entre grandes productores y pequeños clientes/distribuidores. En términos generales, el desarrollo de relaciones de cooperación entre eslabones adyacentes de la cadena del valor, apunta a acrecentar la eficiencia de los mecanismos de proveeduría o distribución.

## Empresas recuperadas / Empresas auto gestionadas

Las fábricas recuperadas por sus trabajadores se caracterizan por poseer una estructura y control horizontal y una distribución de ingresos conforme a los resultados. Las decisiones se toman de manera democrática, generalmente por asambleas, y su conducción es colegiada. Por otro lado, la producción depende directamente del progreso de la experiencia y no de la inversión inicial, tal como sostiene el modelo de gestión tradicional. De esta manera, el trabajo se vuelve un recurso formador de capital. La distribución de las ganancias se realiza, en algunos casos, de manera igualitaria. En otros, se asigna en función de responsabilidades y categorías preestablecidas. Las fábricas recuperadas no constituyen una red de economía social alternativa al mercado; por el contrario, éstas realimentan su eficiencia al competir en él. En la actualidad, existen numerosas experiencias de fábricas recuperadas que son competitivas en el mercado.

### Encadenamiento productivo

Los encadenamientos productivos consisten en una aglomeración de empresas que interactúan, logrando así aumentar sus niveles de competitividad.

### Integración productiva

Se define como una forma de cooperación interempresarial que permite a las pequeñas y medianas empresas incrementar su competitividad al aumentar sus niveles de calidad y productividad y disminuir sus costos. La integración productiva incluye dos formas no excluyentes entre sí: la integración horizontal y la integración vertical.

### Consortios de exportación

Un consorcio de exportación es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de sus productos mediante acciones conjuntas. Los miembros de un consorcio comprenden que esa cooperación debe predominar con respecto a la competencia a fin de tener acceso a mercados clave y a la tecnología más reciente.

### Clusters

Un cluster es un grupo geográficamente próximo de empresas interconectadas e instituciones asociadas en un campo particular vinculadas por características comunes y complementarias.

Un buen ejemplo sobre consorcios de exportación es el Grupo DIPAT de Buenos Aires:

GRUPO DIPAT	
Descripción	Beneficios
<p>El grupo está conformado por fabricantes argentinos de herrajes y complementos para Obra y Muebles. Trabaja desde 1998 con el objetivo de comercializar en forma conjunta sus productos tanto en el mercado local como en el exterior, desarrollando diversos proyectos asociativos y mejorando la competitividad de sus empresas.</p> <p>El modelo comercial propuesto por el Grupo DIPAT consolida una oferta integral única con las mismas condiciones de fábrica, otorgando importantes ahorros por economía de escalas.</p> <p>El Grupo DIPAT cuenta con un Centro de Distribución y Showroom común localizado en Vicente López, Buenos Aires, desde donde comercializa todos sus productos y consolida las exportaciones conjuntas.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Acceden a una oferta integral de más de 10.000 productos bajo una sola firma</li><li>▪ Obtienen ahorros operativos, logísticos y administrativos</li><li>▪ Reducen tiempos de entrega y gestión comercial</li><li>▪ Consolidan pedidos de varias empresas, posibilitando lotes mínimos de entrega</li><li>▪ Acceden a descuentos por concentración de compra</li><li>▪ Alcance y presencia en todo el país y representaciones en el exterior</li></ul>
Operación	
<p>Grupo DIPAT es un consorcio para promoción y ventas en mercados internacionales, para empresas con productos complementarios que utilizan los mismos canales de comercialización, pero que tiene como regla evitar la competencia directa entre sus socios. El consorcio promociona los productos de sus miembros, pero busca evitar que más de un miembro oferte el mismo producto para evitar conflictos y disminución de confianza. Se integran nuevas empresas que proveen productos relacionados con herrajes y ayudan a incrementar la oferta del consorcio.</p>	

Tabla 1: Grupo DIPAT

## 2.2 MODELO SISTÉMICO

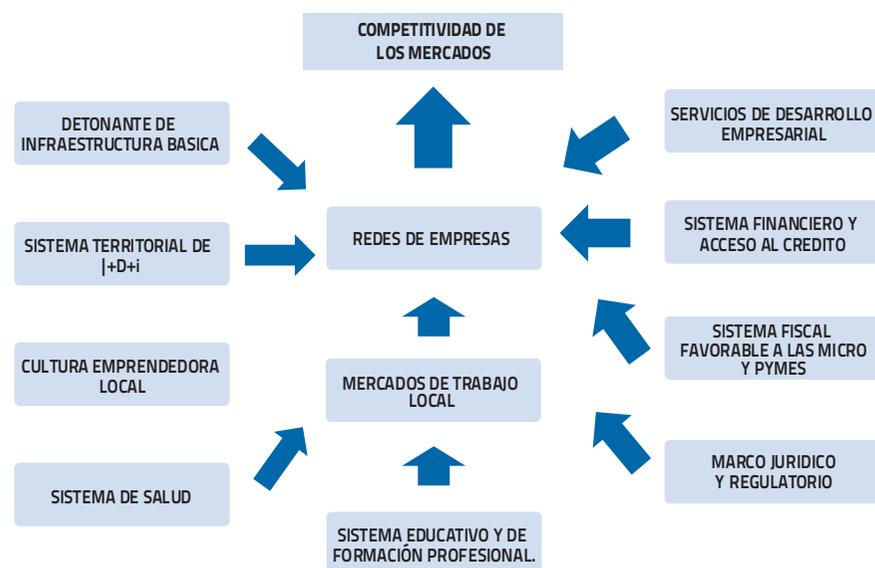
También es necesario considerar que el presente abordaje metodológico se diseñó desde el INTI para el NOA y NEA, y el INTI como una institución de apoyo a los procesos asociativos para las empresas, es parte de un sistema mucho más amplio de intervención. Debido a ello se reconoce la necesidad de un abordaje sistémico, así el enfoque metodológico hace énfasis en el rol que juegan las empresas en implementar procesos asociativos, pero también se reconoce que el modelo de desarrollo de la asociatividad competitiva re-

quiere un entorno mucho más amplio que apoye los emprendimientos asociativos.

Los grupos asociativos requieren contar con incluir un entorno que sustente su desarrollo, esto incluye una red adecuada de proveeduría de insumos y servicios, organizaciones de apoyo que ofrecen recursos humanos capacitados, tecnología, recursos financieros, infraestructura física, y en general un clima de negocios que propician las inversiones y nuevos emprendimientos de negocios.

El desarrollo de grupos asociativos en el NOA y NEA debe enfrentar los restos de limitantes de proveeduría local, débil institucionalidad, limitaciones de financiamiento, escases de mano de obra calificada, entre otros. pero también cuenta con una institucionalidad de apoyo a nivel municipal, provincial y federal. En los diferentes emprendimientos asociativos se identifican diversos actores públicos y privados que buscan apoyar a las empresas, pero que no siempre se encuentran adecuadamente articulados.

### CADENAS PRODUCTIVAS Y ENTORNO TERRITORIAL



Fuente: Alburquerque y Dini (2008)

En realidad buena parte del reto del INTI es fomentar emprendimientos asociativos adecuadamente articulados con las instituciones de apoyo existentes en las provincias, haciendo énfasis en sus ventajas competitivas de base tecnológica. Personal del INTI en el NOA comentó "pensé que esto de la asociatividad era nada más para los empresarios", pero el abordaje sistémico requiere que los procesos asociativos parta de los empresarios, productores y comercializadores, coordinando con proveedores de insumos y servicios,

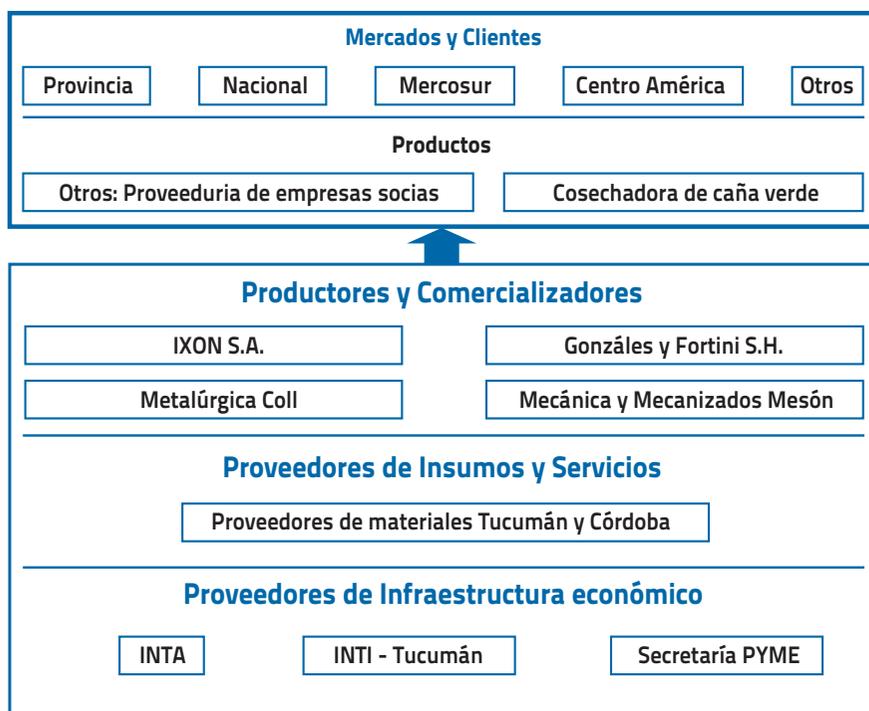
con una adecuada infraestructura económica de apoyo, como se describe en la siguiente figura:



Un buen ejemplo de este modelo sistémico es el desarrollo de los consorcios de metalmeccánica para la producción y venta de una cosechadora de Caña Verde que ha implementado el INTI en coordinación con el INTA y las instituciones locales. El emprendimiento asociativo es liderado por cuatro empresas de metalmeccánica, que se vinculan con empresas proveedoras en Tucumán y Córdoba, y que reciben el apoyo técnico del INTA, INTI, y la Secretaria PYME y Empleo de Tucumán apoyando el proceso asociativo.

De esta forma las instituciones de apoyo transfieren tecnología a un grupo de cuatro empresas para que encadenadas con sus proveedores elaboren un producto para su comercialización a mercados de la provincia, nacional y extranjeros. Así, el proceso asociativo se desarrolla a nivel horizontal entre las empresas, pero solamente es viable si se articula a nivel vertical con proveedores e instituciones de apoyo.

## CONSORCIO METALMECÁNICO DE TUCUMÁN

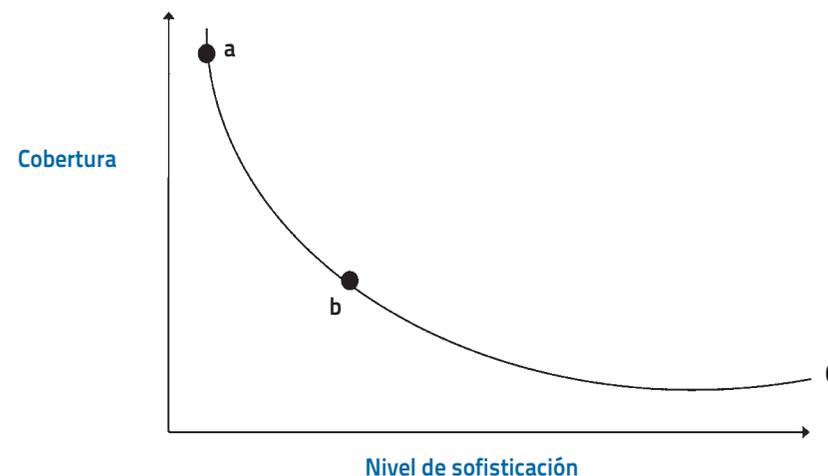


### 2.3 EL MODELO DE INTERVENCIÓN DEBE ADECUARSE AL PROCESO ASOCIATIVO.

Desde el punto de vista de las instituciones de apoyo, como el INTI, debe estar claro que las herramientas y recursos de apoyo deben adecuarse al modelo asociativo. Implementar un proceso asociativo con cinco empresas de metalmecánica puede ser más sencillo de articular y con apoyos específicos a nivel técnico, que un proceso amplio de clusters a nivel de provincia con una diversidad de actores y objetivos contrapuestos.

Al crecer la diversidad institucional, aumenta la complejidad de coordinación porque deberá tomar en cuenta no sólo intereses, sino además lenguajes y lógicas de funcionamiento distintos. Como lo señala el documento "Valoración de políticas de apoyo a la pequeña empresa: primera aproximación a una metodología regional", la cobertura de apoyo es inversamente proporcional al nivel de sofisticación de la política.

La cobertura de apoyo es inversamente proporcional al nivel de sofisticación de la política



Fuente: Berry, Albert. 2002. "Valoración de políticas de apoyo a la pequeña empresa: primera aproximación a una metodología regional". Banco Interamericano de Desarrollo.

Esto es especialmente importante tomarlo en cuenta cuando se abordan las diferencias entre grupos asociativos con énfasis en desarrollo social y grupos empresariales consolidados. Un grupo de empresas ya establecidas, con trayectoria de mercado y recursos disponibles, puede plantear necesidades más específicas de apoyo y ser más demandante en apoyos tecnológicos, pero también generar impacto más amplio en el menor corto plazo. En cambio, un grupo cooperativo en formación con limitada capacidad de gestión y acceso a financiamiento, puede requerir apoyos más básicos de gestión y capacitación, y también implica más tiempo para lograr generar resultados significativos.

En este proceso un punto importante es cómo los diferentes actores locales negocian el desarrollo de servicios públicos, cuasi públicos, y privados para beneficios de los grupos asociativos. Así también, a instituciones como el INTI le toca definir el nivel de sofisticación del apoyo, que puede ir desde procesos básicos de producción hasta transferencia tecnológica especializada con mayor nivel de sofisticación.

## Las herramientas de apoyo a los grupos asociativos deben adecuarse al perfil de los grupos beneficiarios



En la práctica es la relación de poder público-privada lo que marcará la pauta del desarrollo de bienes privados o públicos. Los grupos empresariales con alta participación y liderazgo público generarán más externalidades, se orientarán a producir bienes cuasipúblicos, y tendrán mayores costos de transacción. Si la acción colectiva es liderada por el sector privado se orientará más a generar iniciativas apropiables por las empresas, generando menos externalidades y beneficios amplios a sus comunidades. Sin embargo el desarrollo de bienes privados es especialmente importante para las pequeñas y medianas empresas en las etapas iniciales del cluster, dado que requieren iniciativas más orientadas al mercado.

No existe una combinación óptima de relación público-privada; esto está marcado por una visión estratégica del desarrollo de la acción colectiva, lo que sí está claro es que el beneficiario debe ser autor y actor de su propio destino, y las acciones colectivas en las que no se promueven procesos participativos típicamente tendrán problemas en su implementación y sostenibilidad. Sin embargo la entidad promotora de la acción colectiva tiene la capacidad de seleccionar a los participantes y de apoyar la generación de una visión compartida, proveyendo información y capacitación a los beneficiarios para promover una visión más amplia de desarrollo competitivo.

## 3. CARACTERÍSTICAS Y VENTAJAS DE LOS EMPRENDIMIENTOS ASOCIATIVOS

Son muchas las ventajas que se identifican en forma intuitiva de los grupos asociativos, usualmente un grupo de empresas y personas puede generar más beneficios e impactos que esfuerzos aislados de actores individuales. A continuación se listan los principales beneficios que la asociatividad genera a sus miembros, y las externalidades positivas a su entorno, pero también se señalan los retos y obstáculos que limitan a las personas para aprovechar todos estos beneficios.

### 3.1 BENEFICIOS DE LOS GRUPOS EMPRESARIALES

#### Economía de escala

Un grupo de empresas puede generar una demanda mayor para proveeduría de materias primas e insumos favoreciendo la disminución de costos, también un mayor volumen de producción conjunta favorece el acceso a mercados de alta demanda donde una miPYME no puede acceder por sus limitados volúmenes.

Para el caso del NOA y NEA, donde el costo de transporte para importación de insumos a la provincia y los costos de distribución hacia otras provincias son altos, la generación de volúmenes favorece la disminución de costos y les permite acceder a mercados con mayor demanda. La asociatividad permite a las MIPYMEs lograr los mismos beneficios que logra una gran empresa.

#### Poder de negociación

Un grupo asociativo con un mayor volumen de producción puede estar en mejores condiciones para negociar con clientes y proveedores precios o condiciones más favorables (tiempos de entrega, financiamiento, etc.). Esta es una de las primeras acciones asociativas que realizan muchos grupos asociativos en fase de generación de confianza, generan un inventario de demanda para identificar productos y servicios que puedan comprar en forma conjunta y negociar con sus proveedores. Esta actividad permite generar beneficios concretos evidentes en el corto plazo.

#### Aprendizaje y gestión de conocimiento

Al evaluar proyectos asociativos y preguntar los principales beneficios de la asociatividad, grupos consolidados tienden a resaltar principalmente el aprendizaje colectivo como el principal beneficio, aún antes de beneficios económicos o de mercado. En el corto plazo

un grupo asociativo genera un aprendizaje basado en el conocimiento tácito de sus miembros, se comparten conocimiento que pueden ir desde la aplicación de normas técnicas, hasta recomendaciones de proveeduría o negociación con bancos, y al identificar necesidades de aprendizaje los grupos cuentan con una red de apoyo que es fuente de nuevos conocimientos, además los grupos sirven de foro para discusión y revisión de información. También el desarrollo de acciones colectivas con el involucramiento activo de sus miembros genera un proceso de “aprender haciendo” que puede ser replicado en la empresa a nivel individual.

### Reducción del riesgo

Un grupo de empresas puede reducir los riesgos de procesos de cambio organizacional, transferencia tecnológica, acceso a nuevos mercados, etc. al compartir costos, inversión y compartir información. Un nuevo emprendimiento, como la reconversión de un sector, puede ser abordado en forma colectiva compartiendo los costos de desarrollar nuevos productos, y acceder nuevos mercados.

### Capacidad de gestión

El grupo asociativo construye una visión colectiva que da la pauta para su desarrollo. Dicha visión es el resultado de las necesidades y expectativas de sus miembros, y del entorno que les rodea, pero también dicha visión colectiva influye en el desarrollo individual de cada empresa, y da la pauta para alinear la visión individual estratégica de cada empresa, mejorando sus mecanismos de gestión con la generación de funciones colectivas.

## 3.2 EXTERNALIDADES QUE GENERA LA ASOCIATIVIDAD

### Escalabilidad

La implementación exitosa de iniciativas asociativas, puede generar un proceso de replicabilidad que va más allá de las empresas que conforman el grupo asociativo. Por ejemplo, la asimilación de una nueva tecnología que genere claros beneficios a las empresas de un grupo se convierte en un punto de referencia para implementación en un sector.

### Innovación

Uno de los principales beneficios de la asociatividad es que apoya la transferencia y generación de conocimiento, el cual puede ser utilizado para promover innovación en las empresas, en un contexto asociativo donde los participantes pueden compartir riesgos y costos en el proceso de implementación.

Una limitante muy común en las diferentes provincias es la falta de proveeduría es-

pecializada, pero es más factible desarrollar una oferta tecnológica en el provincial si se tiene una demanda de un grupo de empresas que haga viable los costos de transferencia. En la medida que esta tecnología se consolida, se desarrolla la oferta de servicios (mantenimiento, capacitación de personal, etc.) y se reducen los costos de acceso, volviendo más accesible las nuevas tecnologías.

### Mejora la articulación productiva

El contar con un grupo asociativo con una visión clara de desarrollo, que impulse acciones de mejora a nivel productivo con una estrategia viable de mercado, da una pauta para que otros actores, como proveedores e instituciones de apoyo alineen sus ofertas de servicios y productos. La apuesta de un grupo de empresas puede favorecer el desarrollo de proveeduría local, y dar certeza a centros de formación, instituciones públicas con servicios de apoyo a MIPYMEs, etc. sobre la apuesta de la región y favorecer el desarrollo de los instrumentos y mecanismos más adecuados.

En resumen, los grupos asociativos plantean claras ventajas de eficiencia que mejoran la posición competitiva de las MIPYMEs, superando en alguna medida los problemas derivados de su tamaño y limitados recursos. El integrar la capacidad productiva de las empresas, se pueden implementar acciones más rápidamente y con menor riesgo, como la mejora de su capacidad para el acceso a nuevos mercados e implementar acciones de transferencia tecnológica que no podrían realizar en forma individual favoreciendo su competitividad.

## 3.3 RETOS Y OBSTÁCULOS DEL PROCESO ASOCIATIVO

El proceso de integración de un grupo asociativo puede llegar a plantear un dilema entre el beneficio individual vs. el beneficio grupal. En teoría de juegos, el dilema del prisionero muestra como en ciertos casos el interés personal y el beneficio colectivo pueden estar contrapuestos, y se generan incentivos para la traición al grupo.

Los grupos asociativos reconocen intuitivamente que este conflicto existe, y pone en riesgo la viabilidad de la acción asociativa, pero no siempre el riesgo es explícito y se generan mecanismos adecuados de control. Un ejemplo típico es la obtención de información sobre oportunidades de mercado, donde la acción colectiva puede requerir un proceso de negociación y coordinación interna para suplir una demanda identificada, y en cambio una empresa del grupo asociativo puede en forma rápida atender la demanda y generar una rentabilidad económica en el corto plazo. El grupo asociativo debe procurar un beneficio compartido, pero si el grupo no cuenta con un mecanismo de control (sanciones económicas, reglas para expulsión de miembros, etc.) se pueden generar acciones que dañen la confianza del grupo en su conjunto.

En el temor a las conductas oportunistas, uno de los factores que más señalan los empresarios que limitan su involucramiento en acciones asociativas. En términos más generales se identifican tres obstáculos principales para la puesta en marcha de acciones colectivas:

## Costos de transacción

Hace referencia a la dificultad de identificar, conocer y generar confianza con socios potenciales. Esto incluye los esfuerzos requeridos en tiempo, financieros e involucramiento de los actores para superar obstáculos como la dispersión geográfica, temor a conductas oportunistas, asimetría de información e incertidumbre, etc.

La rotación de personal en los grupos, tanto de las instituciones de apoyo como de las empresas, es uno de los principales costos que resienten los grupos en su proceso de desarrollo. La generación de confianza está basada en la interrelación que generan las personas, aunque esté detrás una institución o empresa de respaldo.

También pueden ser frustrantes los mecanismos de toma de decisiones, en las fases se puede generar un involucramiento muy activo para toma de decisiones consensuadas, lo cual ayuda a generar transparencia y confianza, pero limita la capacidad de respuesta del grupo, y puede volver lenta y hasta frustrante su operación. En esta dinámica de toma de decisiones y definición de la gobernanza del grupo, el rol de las instituciones de apoyo puede incrementar la complejidad del proceso. En general, mientras más grande y diverso el grupo los costos de transacción son más altos, por las implicaciones de coordinar diferentes niveles de prioridades, necesidades de protagonismo de instituciones, vínculos con acciones políticas, burocracia, etc.

## Costos de aprendizaje

Siempre se hace énfasis en el inicio de un proceso asociativo, que la "Asociatividad es cambio". Si una empresa se integra a una iniciativa asociativa debe tener claro que se promoverán cambios a nivel de grupo, empresa y emprendedor. Estos cambios están vinculados a procesos de aprendizaje y mejora competitiva, pudiendo incluir implementar nuevas modalidades de gestión, revisión de roles, implementación de nuevas tecnologías, etc. Sin embargo, el cambio genera incertidumbre, resistencia y costos, por lo que la iniciativa asociativa debe buscar crear los mecanismos más adecuados para facilitar el proceso de cambio a todos los niveles.

## Imperfección de la información

La construcción de una visión compartida en un grupo, implica contar con un nivel de información y conocimiento que permita converger a los diferentes actores hacia puntos comunes de interés y desarrollo. En las fases iniciales de un grupo, típicamente se trabaja en diagnosticar la situación real de un grupo asociativo y aportar insumos de su posición competitiva relativa, para eliminar paradigmas y construir una visión más amplia de desarrollo. Si los miembros del grupo presentan asimetrías en información, es de esperar que sea más difícil generar una visión compartida y lograr puntos de común acuerdo.

## Participación activa de los integrantes del grupo

Un aspecto de los grupos asociativos que es importante aclarar es que el involucramiento efectivo de los miembros del grupo es usualmente muy variable. En las iniciativas que tienen relación con beneficios claramente identificados es muy factible contar con participación muy activa de los miembros de un grupo, sin embargo en la operación diaria a mediano plazo el nivel de involucramiento tiende a disminuir.

Un estudio de "Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Milano & ALCE" señala que solamente el 23,8% de los miembros participa activamente (es decir, asiste regularmente a las reuniones del consorcio y formula sugerencias sobre los nuevos servicios que se deban ofrecer), mientras que el 40% es más bien pasivo y participa solamente en forma mínima en los procesos de decisión a nivel interno. El 36,2% restante apenas participa y nunca ha formulado sugerencias sobre las actividades que se deban acometer. Sin embargo, en el estudio se informa que una fracción significativa (aproximadamente el 20%) de las empresas participantes asume responsabilidades administrativas en los consorcios.

En forma similar, es factible plantear que de una convocatoria amplia de empresarios para impulsar una iniciativa asociativa, aproximadamente un tercio de ellos podrían continuar trabajando en un grupo, y de estos que participan el 20% serán los impulsores activos de las acciones colectivas.

## CLUSTER DE DISEÑO Y MATRIZ PRODUCTIVA - CHACO

Descripción	Beneficios
<p>En el Chaco se produce y desmota el 80% del algodón de Argentina. La provincia cuenta con empresas productoras de tejidos planos y de punto, y actualmente existen diversas marcas chaqueñas que confeccionan prendas de vestir, pero se prevé que la industria tiene aún mucho potencial de crecimiento.</p> <p>En el 2011 se desarrolló un proyecto colectivo de marca de indumentaria y accesorios llamada Chacú, el cual impulsó "Chacú Colectivo" que cuenta con dos puntos de venta, uno en Resistencia y otro en Palermo Soho (Buenos Aires). Estas acciones han dado lugar al consorcio de cooperación "Gualamba Chaco Textil". Se trabajará por un lado en la instalación y puesta en marcha de un espacio donde se realice la producción completa de las prendas de indumentaria y accesorios y por otro lado se capacitará a las diseñadoras en aspectos organizativos, de gestión y comercialización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fortalecer asociativamente el Consorcio Gualamba Chaco Textil.</li> <li>▪ Poner en funcionamiento un espacio donde se realice la producción completa de las prendas y accesorios.</li> <li>▪ Implementar un plan de negocios individual para cada empresa.</li> <li>▪ Diseñar y desarrollar una línea de producción conjunta.</li> <li>▪ Identificar nuevos canales de comercialización.</li> <li>▪ Capacitar a los diseñadores en aspectos organizativos y de gestión.</li> <li>▪ Formular, presentar y realizar el seguimiento del proyecto de inversión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ "...el diseño de autor va a subir en cantidad de producción y cadena de distribución mayorista</li> <li>▪ marca colectiva Hecho en Misiones</li> <li>▪ "Trabajamos también con el Ministerio de Industria de la Nación en cuanto a financiamiento y la idea es empezar a llegar a diferentes lugares. Ahora la inquietud es poder llegar al sello de buen diseño. Lo primordial es llegar a determinado piso y certificación de calidad"</li> <li>▪ Fortalecer las capacidades técnicas en la provincia, incluyendo identificar las demandas específicas locales para adecuar los servicios a las necesidades y características de las empresas de la región.</li> <li>▪ Se está impulsando el desarrollo de un Cluster de diseño y Producción el cual está en proceso de formación</li> </ul>

## Operación

El amplio desarrollo interinstitucional, con la vinculación a diferentes niveles de la cadena de valor y el enfoque territorial da lugar al desarrollo del concepto de Cluster Textil. Dicho cluster comprende entre otros:

- Incubadora de Industrias Culturales en Diseño de Indumentaria y Textil, programa del INTI que asiste y acompaña a diseñadores de indumentaria y textil en el desarrollo de una propuesta sustentable en el mercado.
- Programa de Producción Cultural y Economía de la Cultura del Instituto de Cultura de Chaco.
- Programa Sistemas Productivos Locales del Ministerio de Industria de la Nación, se suscribió el Convenio Marco de Cooperación con el Grupo Asociativo GUALAMBA CHACO TEXTIL que tiene como objetivo mejorar la competitividad de las empresas asociadas, desarrollando la producción completa de las prendas en un espacio común y fortaleciendo la comercialización de sus líneas de productos.
- Programa de Integración de la Cadena Textil Chaco, (ProintexChaco).
- Centro Cultural Alternativo (CECUAL)

Tabla 2: Cluster de Diseño y Matriz Productiva - Chaco

## 4. FACTORES CLAVE

### 4.1 ROL DEL FACILITADOR

Aunque se tiene una diversidad de iniciativas en el NOA y NEA para apoyar la integración y desarrollo de grupos asociativos, se identifica una limitada disponibilidad de recurso humano capacitado en facilitación de procesos asociativos. Esto explica en parte, el por qué los empresarios en los talleres plantean como prioridades de apoyo por parte del INTI el impulsar la asociatividad y facilitar vínculos con instituciones de apoyo.

Como se señala en el documento "Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial" la principal función del facilitador consiste en originar una oportunidad de encuentro entre las empresas y aportar un capital inicial de confianza y credibilidad que permita establecer un diálogo entre los participantes. El facilitador busca orientar la identificación colectiva de intereses comunes, respaldar el desarrollo de mecanismos de tomas de decisión y apoyar en arbitrar eventuales conflictos.

El perfil esperado del facilitador y las funciones a desempeñar se listan a continuación:

PERFIL	
Conocimientos	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formación profesional</li> <li>▪ Experiencia empresarial</li> <li>▪ Herramientas de diagnóstico y mejora</li> <li>▪ Función de ventas</li> <li>▪ Integración y manejo de grupos</li> <li>▪ Experiencia en el desarrollo de grupos.</li> <li>▪ Diseño de proyectos</li> <li>▪ Diagnóstico de empresas.</li> <li>▪ No tiene que ser necesariamente un especialista del sector, pero sí tiene que conocer la problemática que este enfrenta.</li> <li>▪ Experiencia en la formulación y gestión de negocios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Persuasivo</li> <li>▪ Conciliador</li> <li>▪ Buen negociador</li> <li>▪ Ecuánime y equilibrado</li> <li>▪ Visión de largo plazo</li> <li>▪ Buen vendedor</li> <li>▪ Orientado a las relaciones</li> <li>▪ Flexible</li> <li>▪ Saber escuchar</li> <li>▪ Amplia red de relaciones</li> <li>▪ Independencia</li> <li>▪ Motivación</li> <li>▪ Pro-actividad y flexibilidad</li> <li>▪ Discreción y confidencialidad</li> <li>▪ Orientación al resultado (estructura de gestión)</li> <li>▪ HABLAR EN aprender el mismo idioma específico de los empresarios con los que colabora.</li> </ul>

## FUNCIONES

### Facilitación de procesos asociativos

- Enfatizar el reconocimiento del grupo.
- Desarrollar la capacidad del grupo de anticipar y afrontar eficazmente los cambios,
- Inspirar y motivar al grupo hacia niveles de desarrollo y prestación siempre mayores.
- Reconocer las necesidades individuales y de grupo.
- Zanjar controversias entre los miembros.
- Facilitar el diálogo entre los participantes, orientando la identificación colectiva de intereses comunes, respaldando el desarrollo de mecanismos de tomas de decisión y arbitrando eventuales conflictos.
- Informar a los potenciales integrantes acerca de los beneficios y costos de las acciones mancomunadas conjuntas;
- Facilitar la generación de espacios de participación e identificación de los empresarios con el grupo,
- Contribuir al desarrollo de un clima respetuoso que estimule la participación de todos.
- Estimular la circulación de la información.
- Fomentar una comunicación basada en significados compartidos.
- Apoyar el diseño de procesos de dialogo, concertación y generación de (consensos).
- Fomentar en el grupo el apoyo mutuo frente a las dificultades y/o experiencias de frustración.
- Flexibilidad y voluntad necesarias para ayudar a los futuros miembros a encontrar una solución aceptable para todos.

### Gestión operativa del grupo

- Orientar a las empresas en el proceso de establecimiento de un grupo organizando reuniones, suministrando información y apoyando la redacción de documentos como el plan de actividades, entre otras cosas.
- Brindar asesoramiento sobre decisiones difíciles que forman parte del proceso, como la forma jurídica que se ha de adoptar;
- Prestar apoyo general de secretaría;
- Apoyar la contratación de personal para el consorcio;

### Construir una visión compartida

- Facilita el logro de un consenso para una visión común,
- Ayuda a mantener el dinamismo del proyecto y a que los posibles miembros definan un plan de actividades realista.
- Ayudar a las empresas a determinar objetivos comunes y posibles asociados;
- Presentar a los miembros la realidad de su posición competitiva relativa.
- Esclarecer las motivaciones e intereses individuales con el fin de ayudar a generar una visión compartida.
- Ayudar a desarrollar una visión que aproveche y potencie la diversidad.
- Sensibilizar el grupo acerca de la necesidad de diseñar sus acciones colectivas con base a las expectativas reales.

### Desarrollar una red externa de apoyo

- Difundir la visión del grupo a nivel interinstitucional.
- Vincular activamente a actores clave que apoyen la visión del grupo asociativo.
- Establecer vínculos con las instituciones de apoyo y las entidades administrativas pertinentes y actuar como intermediario entre los encargados de adoptar políticas y los empresarios;

### Empoderar al grupo

- Generar empoderamiento ("empowerment") de manera que el grupo pueda llevar a cabo sus tareas y logre consolidarse.
- Aportar al desarrollo del grupo con desafíos adecuados y tareas motivadoras.
- Debe dejar amplia libertad a los futuros miembros para que definan sus propias prioridades y adecuen el grupo a sus necesidades.
- Convertirse en un generador de "empowerment" al ser un "escucha" activo pero no "protagónico".

### Promover la confianza

- Identificar las fortalezas del grupo y apostar por ellas,
- Desarrollar la confianza.
- Dar confianza y acoger las decisiones del grupo,
- Hacer que las empresas tomen conciencia de la posibilidad de obtener beneficios mediante la cooperación y, en consecuencia, reducir la incertidumbre relacionada con el concepto de asociatividad.
- En la fase inicial es clave aportar credibilidad sobre el proceso y su viabilidad de negocios.
- Conocer a las personas y sus intereses, individuales y colectivos, para facilitar el conocimiento recíproco;

La revisión del perfil y funciones esperadas del facilitador hace evidente el reto de identificar y formar personal adecuado para el desarrollo de grupos asociativos. En este sentido es importante considerar:

#### a) Formación

El contar con facilitadores adecuadamente formados puede ayudar a evitar muchos contratiempos y frustraciones en la integración de grupos asociativos, sin embargo, la formación de facilitadores en Asociatividad es un proyecto en sí mismo que requiere inversiones en desarrollo de habilidades y transferencia de herramientas metodológicas. Algunos países como Brasil, Perú, México, El Salvador, etc. han desarrollado programas a la medida para formación de facilitadores para procesos asociativos.

#### b) Se requiere un equipo multidisciplinario

En función de la complejidad del desarrollo de grupos asociativos, se plantea la necesidad de integrar un grupo de apoyo. Modelos de intervención como Clusters, pueden

requerir un proceso más amplio de seguimiento y generación de consensos con grupos de trabajo por proyectos, o en el caso de consorcios especializados se integra un especialista en Asociatividad con un especialista Sectorial, que en forma conjunta aportan conocimiento y facilitan procesos.

#### c) Respaldo institucional

El facilitador debe ser "creíble" por sus conocimientos y habilidades, pero también por el respaldo de las instituciones de apoyo que ayudan al desarrollo del grupo asociativo. Sin un adecuado respaldo institucional, el Facilitador se convierte en un actor con buenas intenciones pero poco efectivo.

El respaldo de una institución de apoyo es importante porque:

- Generalmente el facilitador no es una persona que las empresas conocen, por lo que el respaldo institucional representa un aporte de visibilidad y credibilidad importante (siempre y cuando la institución sea seria y creíble) que facilita el contacto entre el facilitador y las empresas.
- En la fase de formación, típicamente las empresas no presentan disponibilidad para aportar recursos que financien el trabajo del facilitador, se requiere una institución de apoyo que soporte la fase inicial del Facilitador, para que después las empresas, al constatar las ventajas del potencial asociativo, jueguen un rol más activo financiando la operación del grupo.
- Apoya la sostenibilidad de la acción asociativa. La presencia de una institución permite garantizar la existencia de equipos técnicos y profesionales de reemplazo y aminorar así el alto costo relacional que implica el cambio de facilitador.

#### d) Evolución de la facilitación

Desde la fase inicial de integración del grupo asociativo, para todos los actores debe ser claro que el rol del facilitador cambia a lo largo de la vida del grupo y que es un apoyo temporal. En este sentido el facilitador debe de evitar la generación de dependencia por parte del grupo hacia su persona, promoviendo la auto-organización de los futuros miembros. Si el facilitador fracasa a este respecto, la supervivencia del grupo dependerá de su presencia y de la asistencia de instituciones de apoyo. El rol de apoyo del facilitador es más importante en la fase inicial del proceso asociativo, y debe planificarse una reducción paulatina. En la medida en que los empresarios van aprendiendo a relacionarse y a gestionar sus acciones conjuntas, la función del facilitador pasa a ser menos relevante, mientras que se acrecienta el liderazgo de los empresarios o de sus representantes.

#### e) Identificación de facilitadores

La identificación y asignación de facilitadores por grupo asociativo está en función de la institucionalidad de apoyo y los recursos disponibles. El facilitador puede ser:

- Propietario o director de una de las futuras empresas participantes, sin embargo

esto no se recomienda porque pueden surgir conflictos de intereses y desconfianzas entre los miembros del grupo.

- Funcionario de una asociación industrial local o una cámara de comercio con conocimiento del sector y experiencia trabajando con MIPYMEs.
- Consultor contratado por una institución pública o una organización internacional de desarrollo.
- Personal contratado con experiencia en ventas y conocimiento del sector. Dado que usualmente una prioridad de las MIPYMEs es el desarrollo de mercados, consideran útil contratar a un vendedor con conocimiento del sector para que les ayude a implementar proyectos de comercialización.

En la medida que el facilitador es un agente externo se lo considera neutral, puede generar una perspectiva más amplia sobre la viabilidad real del grupo, y se presentarán menos objeciones sobre conflictos de intereses.

## 4.2 GOBERNANZA

La gobernanza del clúster es un factor clave en su desarrollo, porque define su visión estratégica y da la pauta para los objetivos y actividades a ejecutar. Los actores que conforman un grupo asociativo tienen sus propios intereses y en muchas ocasiones también persiguen intereses divergentes y comunes, compitiendo y cooperando, esto da origen al término "competencia cooperativa". En el desarrollo de grupos empresariales se reconoce que:

- (i) no siempre es factible generar consenso y existen asimetrías de poder dentro de un grupo asociativo,
- (ii) En una iniciativa asociativa participan actores no orientados al mercado, que tienen diferentes prioridades e intereses.

En este contexto es importante identificar cómo se distribuye la toma de decisiones en un grupo asociativo. Una definición vinculada a la gobernanza corporativa plantea que gobernanza es fundamentalmente sobre sistemas que guían la coordinación y toma de decisiones en un mundo de poder, conocimiento e información dispersa. (Chaiton y otros, 2000). En términos más amplios, la gobernanza en un grupo define los mecanismos que reflejan las estructuras de poder para la toma de decisiones estratégicas que le dan estabilidad pero a la vez le permiten evolucionar e innovar.

Los grupos tienden a institucionalizar rutinas y conductas los cuales le dan cohesión y estabilidad, favoreciendo su desarrollo, sin embargo estas mismas estructuras trabajan en contra del cambio a nivel de estrategia y de su capacidad de innovar y adaptarse a los cambios del entorno, esto es especialmente cierto en grupos exitosos.

El reto de la gobernanza en una acción colectiva es asegurar integración y coordinación a través de acuerdos no centralizados, permitiendo una renovación constante a través de aprendizaje y adaptación. En este sentido (Humphrey, 2003) señala que las re-

laciones de poder pueden inhibir actualizaciones y limitar el flujo de conocimiento en una cadena productiva..

Para describir la gobernanza de un grupo asociativo es necesario considerar (Sugde y otros, 2003):

- Estructura de decisiones
- Evidencia de los actores involucrados en la toma de decisiones
- Estructura de propiedad de las empresas operando en el clúster
- Co-operación y conflicto entre actores
- La existencia de mecanismos, procesos y normas sociales que sirven para autorregular las relaciones en el grupo
- Los canales mediante los cuales las partes interesados presentan sus opiniones sobre la estrategias
- Las limitaciones e influencias en las decisiones estratégicas

En este sentido es importante que durante el proceso de desarrollo de la IC se tenga claro los beneficios esperados de los actores del proceso, y las motivaciones para ejercer influencia y poder dentro de un grupo, así como las fuentes de autoridad y de legitimación de la jerarquía interna a cada organización participante.

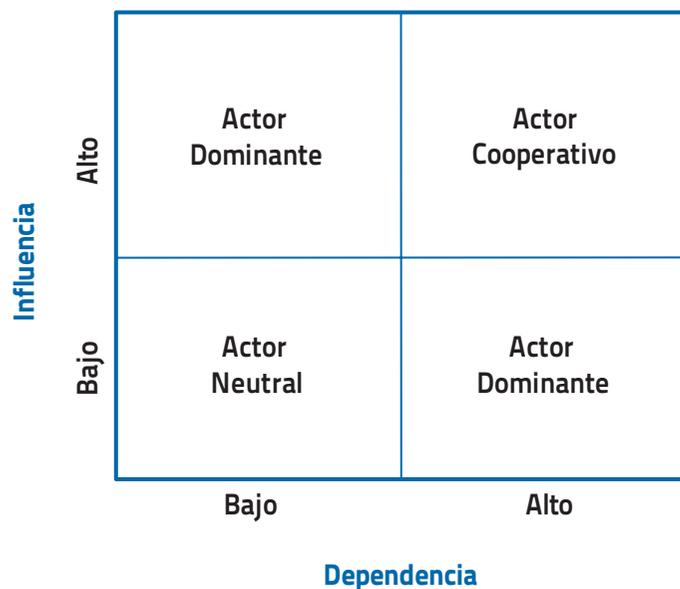
Esta dinámica de política, de influencia y poder dentro de un grupo es uno de los factores más complejos por entender y analizar en un proceso de intervención para iniciativas de clusters. Las normas de tipo social que conciernen a la vida de la comunidad en sí y sus valores constitutivos evolucionan lentamente junto con la comunidad misma e inciden profundamente en las modalidades de relación entre los miembros de la comunidad, forjando su base moral en relación con valores como la sinceridad, el sentido de responsabilidad, la solidaridad o la orientación al trabajo. Estos valores conforman un sustrato muy fuerte de cohesión que puede tener impacto extremadamente significativo en su capacidad competitiva (tanto en sentido positivo como negativo).

Las reglas y normas constituyen la lógica social funcional de una red (Messner, 2000), donde la interacción típica es la negociación basada en la voluntad de los actores por adquirir compromisos con el grupo. El proceso de toma de decisiones dentro de un grupo requerirá la capacidad de negociar en un marco de confianza y reciprocidad, buscando la solución de problemas. Dicha búsqueda de soluciones requiere un intercambio justo, capacidad de liderar con conflictos, restricción voluntaria y un criterio común de justicia y distribución.

Es importante mencionar, que no siempre es factible suponer que en una acción colectiva los actores tienen la capacidad de auto organizarse eficientemente y de ejecutar las acciones propuestas. Como regla general es difícil que se formen grupos eficientes integrados por empresas débiles.

Adicionalmente el rol y las funciones de los actores locales tienden a modificarse en el tiempo, en paralelo con el desarrollo del proyecto y la consolidación de una estrategia colectiva que involucra a otros actores locales y según los acontecimientos que marcan el proceso de puesta en marcha de dicha estrategia, en particular el ingreso o la salida de nuevos actores en el conjunto de fuerzas que impulsan las acciones colectivas.

### Mapeo de Influencia/Dependencia



Fuente: BIPE

Algunas herramientas útiles para identificar las estructuras reales de gobernanza en un proceso asociativo incluyen la realización de mapas de convergencia, o la realización de análisis de mapas de independencia/influencia:

Este mapeo de convergencia o de influencia/dependencia, ayuda a generar conciencia de las diferencias en objetivos e intereses y corregirlos si es necesario.

El reto es la capacidad de desarrollar un sistema de gobierno en un grupo asociativo que promueva al aprendizaje continuo, capaz de adaptarse organizacional y gerencialmente, generando integración y coordinación a través de acuerdos no centralizados, en un esquema de aprendizaje organizacional y capacidad de transformación. Para lograr dicho modelo de gobernanza en un entorno de "cooperación competitiva", las iniciativas colectivas optan por delegar la gobernanza a los empresarios. Aunque típicamente un grupo asociativo comienza por la intervención de un agente externo, el cual puede o no seleccionar a los participantes, dicho agente externo debe contar con la capacidad de transferir la gobernanza del grupo a los beneficiarios privados.

Finalmente la gobernanza no es proceso estático, es un mecanismo dinámico para el cual la entidad facilitadora del proceso asociativo debe apoyar el desarrollo de capacidades de los beneficiarios para la toma de decisiones, promoviendo su empoderamiento y manejo de conflictos generando así un modelo dinámico que apoye la evolución del grupo asociativo.

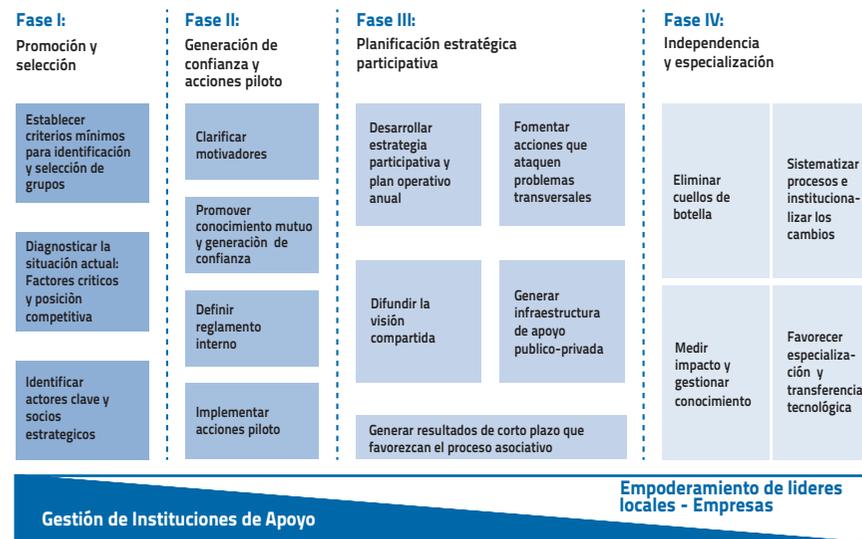
## 5. GERENCIAMIENTO Y ASISTENCIA TÉCNICA EN PROYECTOS ASOCIATIVOS

Aunque existen diferencias importantes entre los diversos modelos asociativos, se pueden identificar algunas fases de desarrollo comunes. Se presenta un modelo metodológico para integrar y desarrollar grupos asociativos, que busca adecuarse a las necesidades y expectativas identificadas en los talleres realizados en las 10 provincias del NOA y NEA, y permite contar con una herramienta orientadora para que técnicos del INTI y socios locales puedan evaluar los pasos y etapas del desarrollo de grupos asociativos.

Es importante señalar que la metodología propuesta se fundamenta en el modelo de redes propuesto en el documento "Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial" (Marco Dini), pero también se incluyen referencias y abordajes propuestos por otros autores como Pastora Sandino, directora del proyecto ONUDI de Nicaragua, Emiliano Duch presidente de Competitiveness, The Cluster Initiative Green Book (Orjan Sölvell, Göran Lindqvist, y Christian Ketels) y estudios realizados por el Autor para la "Integración, Desarrollo y Regionalización de Clusters Económicos Acotados" con el Proyecto de Competitividad de El Salvador con el Banco Mundial, e "Integración Productiva en Centro América" del Banco Interamericano de Desarrollo.

La metodología se estructura en cuatro fases, que van desde la valoración inicial para identificar y priorizar iniciativas asociativas, pasando por la fase de integración con herramientas para generación de confianza, incluyendo la realización de acciones piloto, para pasar al proceso de planificación estratégica participativa y finalmente a la etapa de madurez donde los grupos tienden a desarrollar áreas de especialización y son completamente operativos e independientes, como se resume en la siguiente tabla:

### UN MODELO DE TRABAJO



MODELO DE INTERVENCIÓN PARA DESARROLLO ASOCIATIVO	
Fases	Pasos
<b>Fase I.</b> Promoción y selección	1.1 Establecer criterios mínimos para identificación y selección de grupos. 1.2 Diagnosticar la situación actual: Factores críticos y posición competitiva. 1.3 Identificar actores clave y socios estratégicos
<b>Fase II.</b> Generación de confianza y acciones piloto	2.1 Involucramiento y motivadores 2.2 Promover conocimiento mutuo y generación de confianza. 2.3 Definir reglamento interno 2.4 Implementar acciones piloto
<b>Fase III.</b> Planificación estratégica participativa	3.1 Desarrollar estrategia participativa y plan operativo 3.2 Difundir visión compartida 3.3 Alinear innovación y áreas de apoyo público-privada
<b>Fase IV.</b> Independencia y especialización	4.1 Consolidación e independencia 4.2 Eliminar obstáculos y favorecer especialización 4.3 Medir impacto y gestionar conocimiento.

Tabla 3: Modelo de intervención para desarrollo asociativo.

Un punto a clarificar para todos los actores dentro de los procesos asociativos, es que se trata de un proceso a mediano plazo. Los tiempos de los grupos asociativos, los definen los mismos beneficiarios, el tratar de acelerar los procesos en muchos casos lleva a postergar decisiones y conflictos potenciales, que a futuro pueden originar la desintegración del grupo. En general se considera que el proceso inicial de integración tiene una duración de seis meses, se requiere de un año a año y medio para contar con un grupo integrado y trabajando, y hasta tres años para la institucionalización de los cambios, como se presenta en la siguiente tabla:

ESTIMACIÓN DE TIEMPOS PARA PROCESOS ASOCIATIVOS		
Duración	Grupos Empresariales (Especialmente horizontales)	Proyecto sectorial o territorial
Después de seis meses	Se ha consumado y formalizado un reglamento interno.	Se ha creado una instancia de análisis y validación de la propuesta, representativa del sector o de la comunidad.
Después de un año y medio	Se ha consolidado una rutina de trabajo asociativa y contratado una gerente responsable del grupo.	Las instancia promotora ha sido validada a nivel del sector o territorio.
A final del período (tres años)	De ser caso, se ha formalizado el grupo.	El proceso de formulación de propuestas para el desarrollo del sector o territorio ha sido institucionalizado.

Fuente: Dini, Marco y otros. 2006. "Acciones colectivas: generación de confianza y cooperación para la competitividad".

Tabla 4: Estimación de tiempos para procesos asociativos.

## 5.1 FASE I. PROMOCIÓN Y SELECCIÓN

### Objetivo de fase:

Valorar el potencial del grupo asociativo a nivel económico y social, y su vinculación con los objetivos y alcances propios de la institución.

### Resultado esperado:

Mapeo de actores para integración del grupo asociativo, con la identificación e involucramiento activo de un núcleo base de líderes de influencia que apoyan la iniciativa asociativa y con los cuales puede construir una visión común de desarrollo.

### 5.1.1 Establecer criterios mínimos para identificación y selección de grupos

La institución promotora del grupo asociativo debe tener clara los alcances, productos y resultados esperados de la intervención con un grupo asociativo. Esta etapa es especialmente importante porque se pueden proveer problemas potenciales, o limitaciones existentes que minan el potencial de desarrollo del grupo.

El INTI cuenta con ventajas competitivas importantes a nivel de desarrollo, adecuación y transferencia tecnológica, pero no todos los grupos y empresas se encuentran en fases que pueden aprovechar dichas ventajas. Cada institución promotora debe tener claro su rol de apoyo hacia un grupo asociativo, y debe definir criterios mínimos para la priorización de grupos relacionados con el contexto institucional y las características del sector y de las empresas involucradas. Algunos criterios que podrían ser considerados incluyen:

#### a) Concentración geográfica

La dispersión geográfica y el débil tejido empresarial es uno de los principales retos en la promoción de grupos asociativos en el NOA y NEA. Los costos de transacción se incrementan por la dispersión geográfica, así también los tiempos de ejecución e implementación. Algunas centros del INTI buscan solucionar en parte este problema colocando oficinas en el interior de la provincia, pero sigue siendo una realidad que hace más complejo el desarrollo del proceso asociativo.

#### b) Motivadores comunes

Una de las acciones iniciales en la integración de un grupo asociativo, es identificar cuál es el motivador que da origen al proceso asociativo. Al ser un grupo asociativo con enfoque económico, el tema de rentabilidad e ingresos es obvio, pero la problemática que limita la mejora de la rentabilidad de las empresas apunta a acciones que no podrían implementarse en forma aislada.

#### c) Liderazgo emprendedor

La Asociatividad requiere liderazgo, pero un liderazgo que enfrente el reto de los procesos de cambio y mejora competitiva. En algunas provincias se identifican sectores tradicionales que están en declive a nivel de mercados y requieren implementar procesos de reconversión, sin embargo también se identifican líderes que promueven continuidad a modelos que no son sustentables a largo plazo. Se requieren líderes que den la pauta del proceso de cambio que requiere el grupo, asumiendo los retos y riesgos que esto implica.

#### d) Potencial competitivo

El análisis inicial del grupo asociativo debe valorar el potencial de desarrollo competitivo del grupo en su conjunto y a nivel individual de empresas. Debe existir viabilidad económica, sin barreras infranqueables, como marco legal, infraestructura esencial, etc.

#### e) Base de confianza mínima

Un grupo asociativo no puede iniciar con algunos de sus miembros que tienen un his-

torial de conflictos y desconfianza que limite desde sus inicios su proceso de integración. En los casos que instituciones de apoyo proveen recursos (financieros, técnicos, infraestructura, etc.) las empresas potencialmente beneficiarias tienen interés en participar en el proceso asociativo, aunque reconozcan en los miembros conflictos personales de difícil solución. Si no existe la apertura hacia la generación de confianza desde el inicio del grupo, es mejor que se plantee la necesidad de revisar su integración y alcance, para evitar problemas posteriores.

#### f) Infraestructura de apoyo

El entorno institucional debe sustentar el desarrollo del grupo asociativo, el impulsar un proceso asociativo cuando no existen las condiciones para su desarrollo solo crea frustración y conflicto. En el marco del proceso asociativo se deben identificar los actores claves que participaran y deberán proveer servicios de apoyo. Una institución de apoyo como el INTI no puede hacerse cargo eficientemente de todos los requerimientos de apoyo de un grupo, los actores pertinentes a nivel municipal, provincial y de gobierno central deben participar.

#### g) Escalabilidad y adicionalidad

Algunos grupos asociativos pueden presentar un efecto demostrativo que multiplica el impacto del apoyo al sector productivo, generando escalabilidad por la replicabilidad de otras empresas y adicionalidad al contribuir con nuevas soluciones. Aunque estos aspectos de Escalabilidad y Adicionalidad son deseables en un grupo asociativo, no son imprescindibles para la viabilidad del grupo, pero sí pueden ayudar a generar un impacto más amplio con un menor uso de recursos.

### 5.1.2 Diagnosticar la situación actual: factores críticos y posición competitiva.

Es importante valorar el contexto competitivo del sector y los factores críticos para su desarrollo. En algunas provincias se identificaron sectores que están en mercados maduros y procesos de reconversión industrial, pero no siempre las empresas buscan implementar procesos de cambio que los lleven a innovar en nuevos productos y mercados. Deben darse las condiciones mínimas de competitividad que garanticen la viabilidad económica del grupo, y la disposición y capacidad de las empresas para implementar cambios a diferentes niveles.

Existen diferentes herramientas que pueden utilizarse en esta fase, pero siempre es recomendable que el trabajo de escritorio revisando información de un sector, se haga acompañado de entrevistas, talleres o reuniones con empresarios, para conocer de primera mano su visión sobre los problemas y potencialidades del sector. Estas herramientas incluyen:

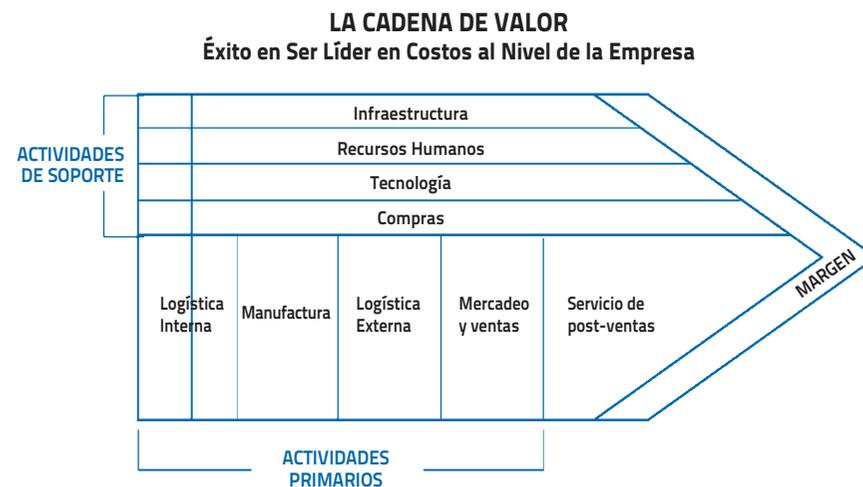
#### ▪ Entrevistas estructuradas

El desarrollo de una encuesta para su aplicación en entrevistas estructuradas, aplicada a empresas previamente identificadas, ofrece la oportunidad de que los empresarios

expresen en forma privada su visión del sector, permitiendo clarificar expectativas, voluntad de los posibles miembros de participar,

#### ▪ Análisis de cadena de valor

- Describir la cadena de valor en detalle mapeándola y definiendo las firmas e industrias claves que afectan la fortaleza de la acción colectiva.
- Examinar la calidad y el posicionamiento de los productos o servicios ofrecidos por las empresas relacionadas con el grupo
- Evaluar qué tan eficiente se está desempeñando el proceso de producción y entrega de servicios dentro de la cadena de valor
- Entender los programas de mercadeo de la industria
- Entender la estrategia de globalización de la industria
- Comparación (Benchmarking) con grupos o empresas similares
- Rastrear las tendencias generales de la industria
- Formular una visión del cluster y organizar una agenda de acción



#### ▪ Conocimiento de la empresa: 3Cs.

#### CLIENTES

Las empresas dentro de un grupo deben ser capaces de identificar los requerimientos de los clientes en sus segmentos objetivos y desarrollar un plan para satisfacer estos requerimientos. Así, el éxito de una empresa en una industria depende del entendimiento que tenga la compañía sobre qué da satisfacción en los segmentos de mercado en los que está compitiendo, y de la habilidad para desempeñarse efectivamente frente a los conductores claves de la satisfacción del cliente.

Las compañías derivan la ventaja competitiva utilizando las necesidades de los clientes para conducir la identificación y la decisión de segmentos en los que decide competir, y luego invierten no satisfaciendo las necesidades claves de los clientes en dicho segmento escogido.

#### COMPETIDORES

El objetivo del análisis de los competidores no sólo es el desarrollar un plano detallado de la estrategia de los competidores, sino también entender el contexto que se desarrolla de forma tal que permita que los gerentes de firmas tomen mejores decisiones. Una herramienta muy simple pero que ayuda mucho para llevar a cabo el análisis del competidor es el perfil del competidor.

Para realizar el análisis del perfil del competidor se necesita mirar dentro de la estrategia del competidor, las capacidades, metas y suposiciones. Para analizar la estrategia de los competidores se necesita lo siguiente:

1. Identificar la posición estratégica actual, las decisiones estratégicas y las fuentes de ventaja del competidor
2. Rastrear durante un tiempo las decisiones estratégicas claves. Los cambios generalmente indican amenazas y oportunidades
3. Identificar los cambios funcionales de apoyo mayores, o el diseño del modelo de negocio que apoya las decisiones estratégicas del competidor.
4. Comparar nuestras decisiones con las del competidor. Las diferencias generalmente reflejan fortalezas y debilidades relativas, o áreas de diferenciación potencial

Para analizar las capacidades del competidor se necesita entender los recursos del competidor (físicos, financieros, informativos, o humanos) y realizar un benchmarking de sus mayores funciones. El análisis de las capacidades de los competidores también exige el rastreo del desempeño del competidor con el tiempo uniendo esto a la esfera de acción de su producto y sus decisiones estratégicas.

#### COSTOS

Muchas empresas tienden a buscar competir en base a precio, y es importante contar con una valoración real de su estructura de costos. Se recomienda revisar:

1. Identificar las actividades apropiadas que se necesitan para producir el producto y luego asignarle costos y activos. El modelo de cadena de valor ofrece un marco que ayuda mucho para descomponer los componentes claves de una empresa.
2. Diagnosticar los conductores de costo de cada actividad y la forma en que interactúan
3. Identificar las actividades de los competidores claves y determinar el costo relativo de estas actividades para cada competidor
4. Garantizar que la reducción de costos no desgasta otras fuentes de ventaja competitiva.

5. Examinar la estrategia de reducción de costos de la empresa y su sostenibilidad

Ayudar a las empresas para que atravesasen los pasos críticos y entiendan así y manejen sus costos que tienen tres beneficios distintos: (1) puede facilitar un diálogo productivo entre el sector público y el sector privado sobre las áreas claves en las que el gobierno pueda estar por debajo de los niveles esperados de desempeño y áreas claves que son responsabilidad del sector privado.; (2) puede ayudar a los gerentes de las firmas para que realicen más decisiones informadas; y (3) puede ayudar a que las firmas anticipen áreas en las que puedan ser vulnerables a la competencia.

#### 5.1.3 Identificar actores clave y socios estratégicos

El proceso de identificación de las empresas que podrían integrar un grupo asociativo puede iniciarse reuniendo una muestra representativa de las empresas que funcionan en el sector. En este proceso se puede recibir asistencia de las asociaciones comerciales, las cámaras de comercio y demás asociaciones públicas o privadas.

Aunque el proceso de selección de empresas puede ser bastante amplio, también en la práctica resulta efectivo identificar desde los inicios líderes de influencia, que tienen credibilidad y son referentes dentro del sector, y que les interesa impulsar un proceso asociativo. Dichos líderes pueden ser muy efectivos identificando, convocando y aglutinando empresas para un proceso asociativo, y dan un respaldo privado importante a una iniciativa impulsada por instituciones públicas.

Con el fin de asegurar el éxito del futuro grupo asociativo, las empresas participantes deben satisfacer criterios cuidadosamente definidos, los cuales pueden incluir:

##### ▪ Apertura y disposición a participar en un proceso asociativo

Es natural que en la fase inicial de un emprendimiento asociativo se puedan presentar dudas e incertidumbre al proceso, y parte del trabajo del facilitador es ayudar a disminuir dichos aspectos, sin embargo debe existir una disposición básica de involucrarse activamente en acciones colectiva. En muchos casos se ha señalado que es preferible iniciar con un grupo con limitantes en recursos (técnicos, económicos, etc.) pero con el interés de emprender un proceso asociativo, que con un grupo empresarial con recursos y capacidades, pero cuyas empresas presentan mucha reticencia a colaborar en forma conjunta.

##### ▪ Costos de transacción.

Como se señaló anteriormente el costo del proceso asociativo debe ser valorado, porque esto implica mayores costos financieros, humanos y de tiempo. Problemas comunes identificados en el NOA y NEA es la dispersión geográfica de las empresas, las asimetrías entre empresas grandes y pequeñas, también la generación de un proceso de comunicación común es un reto para algunos sectores en proceso de reconversión, la diferencia de visiones entre la visión social del proceso asociativo y la visión de negocios, incluyendo el rol del Estado.

#### ▪ Reputación y restricciones.

La imagen y credibilidad de las empresas participantes es un factor crítico. Empresas y empresarios que presentan cuestionamientos detienen el proceso asociativo cuya base es el desarrollo de confianza. Así también, restricciones o limitantes como problemas legales que incluyen incumplimiento de pagos, ambientales, fiscales, laborales, etc. son escenarios que es recomendable evitar.

#### ▪ Compatibilidad entre empresas.

Empresas con culturas similares y retos comunes son más viables para realizar procesos asociativos, pero también grandes trabajando con MIPYMEs pueden jugar un rol de empresas "tractoras". El punto clave no solamente que las empresas participantes sean compatibles entre sí sino también que sus representantes permanentes puedan trabajar juntos.

### **Factores críticos relacionados con la institución promotora del proyecto:**

#### **a. Imagen de la institución**

El proceso asociativo se fundamenta en la confianza, en la credibilidad que la institución y las personas proyectan. Las instituciones de apoyo deben ser "creíbles", deben cumplir sus promesas y compromisos para garantizar el apoyo de los beneficiarios.

#### **b. Red de contactos locales.**

La institución promotora debe trabajar en construir una red de contactos locales que le facilite una relación fluida y le permita gestionar procesos vinculantes a las necesidades del grupo asociativo. Como se ha señalado la Asociatividad Competitiva es un modelo sistémico y la institución de apoyo debe estar incierta y reconocida en dicho sistema.

#### **c. Personal con conocimiento en Asociatividad y trabajo con MIPYMEs.**

En los talleres con los beneficiarios, señalaron que esperan del INTI no solamente el apoyo a nivel técnico, sino que además la capacidad de facilitar procesos asociativos a nivel de empresas y coordinación interinstitucional, con el adecuado conocimiento sobre la realidad de la MIPYME.

#### **d. Construir una visión compartida con los beneficiarios.**

Los objetivos de los beneficiarios deben ser coherentes con los objetivos y alcances de la entidad promotora. La entidad promotora no debe forzar a un grupo asociativo a alinearse con sus propios objetivos y metas. Esta manipulación del proceso llevará al abandono de los empresarios. La entidad promotora debe clarificar desde el inicio sus objetivos y recursos de apoyo, buscando puntos de común encuentro con los empresarios.

## **5.2 FASE II. INTEGRACION Y GENERACION DE CONFIANZA**

### **Objetivos**

Integrar el grupo base del proceso asociativo, generando un reconocimiento de grupo con motivadores y reglas claras, apoyando la generación de confianza.

### **Resultados**

Grupo Asociativo integrado, con reglamento interno y al menos una acción piloto que muestre la viabilidad de actuar en forma conjunta y los beneficios de la asociatividad.

#### **5.2.1 Involucramiento y motivadores.**

Se organiza una primera serie de reuniones preliminares, en forma de sesiones de información, para estas reuniones iniciales sería conveniente que una asociación industrial, cámara o un órgano público, apoyara los procesos de convocatoria, esto daría carácter oficial y de respaldo al proceso de establecimiento del grupo, apoyando su neutralidad.

Estas primeras reuniones brindan a los futuros miembros una oportunidad de establecer contactos mutuos. Se debe hacer hincapié en la importancia de desarrollar la solidaridad y cohesión en el grupo para que sus miembros tomen conciencia de que una parte considerable de sus primeras actividades consistirá en eso. Esta primera serie de reuniones también está destinada a que las posibles empresas participantes reflexionen sobre los objetivos concretos del grupo y sus motivadores para iniciar un proceso asociativo.

Tanto a nivel de empresas como de instituciones de apoyo, debe hacerse explícito el motivador para participar en el proceso asociativo, buscando un consenso para construir un interés colectivo. Las instituciones de apoyo tienden a definir motivadores más amplios que apoyan el desarrollo de bienes públicos (laboratorios de referencia, programas de calidad, implementación de normas, etc.), en cambio las empresas participan con intereses más concretos (mercado, ingresos, ventas, mejora productiva, etc.). Mientras más claros sean los motivadores para las personas que participan en el proceso, y el vínculo de este con el interés colectivo, más interés y disposición a participar se genera en un grupo.

#### **5.2.2 Promover conocimiento mutuo y generación de confianza.**

La confianza es el elemento que aglutina a un grupo asociativo. Es recomendable ser explícitos con los integrantes del grupo que la desconfianza es asociaciones de negocios es natural, porque en una situación en la que dos o más personas deben tomar decisiones en forma separada. Existe un conflicto entre el interés individual y el colectivo, y las decisiones racionales de un individuo pueden generar un resultado que es el peor para todos. Sin embargo, las personas deben tener claro el potencial y ventajas que presenta el proceso asociativo sobre iniciativas individuales.

Como la señala Marco Dini (2006), "la confianza, que es un bien intangible, resulta un

activo clave en el funcionamiento de la economía en cuanto determina la fluidez de las relaciones entre las personas. Intuitivamente nos damos cuenta de que hay realidades donde a las personas les cuesta más confiar en otras. Asimismo, sabemos que esa propensión a confiar en el prójimo no es un activo estático, sino que varía en el tiempo, según las circunstancias políticas, sociales, históricas y económicas. Por último, también se debe tomar en cuenta la posibilidad de que haya entre nuestros interlocutores, personas que no actúan honestamente.”

En muchos casos las instituciones de apoyo interesadas en impulsar la asociatividad se encargan de realizar las acciones colectivas, esto ayuda a hacer evidentes los beneficios de la asociatividad, pero las empresas se convierten simplemente en beneficiarios de una actividad. Al desaparecer el apoyo de la institución, si las empresas no han construido un proceso de confianza mínimo, les será muy difícil coordinar una acción colectiva.

Para los procesos asociativos tomamos la definición de David Good, “La confianza es una teoría que una persona elabora acerca del modo en que otra persona actuará en el futuro”. Así, la confianza está basado en el conocimiento mutuo, en el aprendizaje entre los miembros del grupo, donde se definen roles y expectativas sobre el comportamiento grupal. Algunas acciones que ayudan a generar confianza en los grupos incluyen:

▪ **Presentación individual de cada miembro que integra el grupo**

El compartir historias, problemáticas y visiones comunes ayuda a generar identificación mutua entre quienes participan en el grupo asociativo. Es recomendable programar presentaciones donde cada miembro del grupo cuenta su historia personal de negocios y su visión de desarrollo.

▪ **Visitas a empresas**

Alternar las reuniones del grupo en las instalaciones de las diferentes empresas miembros del grupo, ayuda a generar apertura y conocimiento mutuo. Esto puede ir acompañado de presentaciones de productos o revisión de procesos productivos.

▪ **Diagnóstico a empresas e integración de información.**

En función de las perspectivas del grupo se puede elaborar un diagnóstico de posición competitiva por empresa, y esta información se integrará para generar una visión en su conjunto del grupo y su potencial. Una pequeña empresa de 10 empleados, que al integrarse a un grupo es parte de una oferta asociativa que cuenta con más de 100 empleados, tiene una cobertura más amplia de mercados y productos, plantea una perspectiva del potencial del grupo.

▪ **Compartir experiencias de otros grupos**

De ser posible se invita a un representante de un grupo asociativo con más experiencia, en un sector similar o afín al grupo asociativo, para que presente la experiencia de su grupo empresarial, los retos y problemas que han enfrentado, así como los beneficios y logros alcanzados.

▪ **Salidas de trabajo de campo.**

El organizar viajes para asistir a congresos o ferias, es un primer paso para articular actividades, compartir expectativas y recopilar información de contexto que puede ser útil al formular la visión estratégica del grupo.

El desarrollo de la confianza parte del supuesto de que es posible diferenciar los sujetos oportunistas de los no oportunistas. En este sentido es útil que los participantes del grupo asociativo tengan claro los diferentes roles que son posibles identificar en un proceso asociativo. El participante “oportunista” está absolutamente interesado en sí mismo, desgasta la dinámica de trabajo del grupo asociativo, traiciona tanto como sea posible y en un caso extremo puede llevar al fraccionamiento del grupo. Otros participantes juegan un rol de “Tengo que ganar” buscan el interés propio sacando ventaja de las acciones del grupo, este perfil de participante es más explícito que busca obtener ventajas claras y los miembros del grupo saben hasta donde llega su participación. Así también se tiene al “Sólido ciudadano” que busca el interés propio pero también la participación de los otros miembros del grupo. Está dispuesto a trabajar para el interés colectivo si otros lo hacen, y finalmente el “Santo” que es el participante que busca principalmente el interés colectivo, como se resume en la siguiente tabla:

IDENTIFICAR ROLES DE ACTORES				
Perfiles de Actores	“Tengo que Ganar”	“Oportunista”	“Sólido Ciudadano”	“Santo”
Filosofía moral	Interés Propio	Absolutamente interesado en sí mismo.	Moderado Interés Propio.	Interés Colectivo.
Meta	Hacerlo mejor que los otros jugadores.	Hacer lo mejor posible sin limitaciones.	Hacer lo mejor posible con limitaciones morales.	Hacer lo mejor por el grupo.
Problema estratégico	Ninguno.	Traicionar tanto como sea posible mientras otros cooperan.	Obtener suficientes jugadores que cooperen como resultado de su cooperación.	Coopera y convencer a los otros de que cooperen también
Conducta	Traición.	Furtivo o sin vergüenza en aprovecharse.	Desincentiva coaliciones.	Cooperativo y uso de reglas.

### 5.2.3 Definir reglamento interno

Hay dos formas de disminuir la percepción de riesgo en la fase inicial de integración de un grupo asociativo, una es promover la generación de confianza y otra es establecer un reglamento interno que norme la operación del grupo y de confianza sobre las reglas de funcionamiento, incluyendo los mecanismos de sanción.

La elaboración del reglamento se debe dar cuando los participantes estén dispuestos a adoptar medidas concretas para establecer el grupo. En términos generales el reglamento debería incluir:

#### 1. Objetivos

Plasmar en forma sencilla y concreta la razón del grupo. ¿Qué van a realizar en forma conjunta?

#### 2. Socios fundadores

¿Quiénes conforman el grupo asociativo? Es importante especificar las empresas, pero también el representante que participara en las reuniones y dará seguimiento al grupo. Eso es especialmente importante, porque uno de los mayores costos del grupo es el impacto de la rotación de personal en los procesos de aprendizaje y generación de confianza.

#### 3. Organización.

Se especifican aspectos como periodicidad de las reuniones, número mínimo para realización de reuniones, procesos para toma de decisiones, gobierno del grupo especificando al menos al presidente, secretario y tesorero.

#### 4. Ingreso de socios

Bajo qué condiciones se admiten nuevos socios, y el proceso de aceptación por parte de los miembros del grupo asociativo.

#### 5. Retiro de socios

Es muy importante plantear el mecanismo para la salida de un miembro del grupo, bajo qué condiciones esto se puede dar y las implicaciones si se han realizado inversiones monetarias, generado o transmitido información.

#### 6. Asistencia y puntualidad

Se debe considerar que las reuniones del grupo tengan lugar a intervalos fijos, por lo menos quincenalmente. Esas reuniones fomentarán un clima de cooperación esencial para el funcionamiento ulterior del grupo. Adicionalmente se deben prever reuniones adicionales entre el facilitador y los dirigentes del grupo para mantener el impulso del proyecto. Algunos grupos hacen mucho énfasis en definir reglas y sanciones para favorecer la puntualidad con sus miembros, porque la impuntualidad puede ser un problema que va minando la dinámica de trabajo.

### 7. Costos y gastos

En qué forma los miembros del grupo asumen los gastos colectivos, su responsabilidad solidaria y también de ser necesario la definición de cuotas para capitalizar las acciones del grupo.

### 8. Controversias

Establecer como se dirimen controversias internas. En los grupos asociativos es tan importante el resultado como la forma que éste se obtiene. Los conflictos son parte del proceso y se deben buscar mecanismos que desarticulen puntos de tensión, como la creación de comités ad hoc, participación de terceros, etc.

Este reglamento busca dar certidumbre al proceso asociativo, y el establecimiento de sanciones en el reglamento del grupo, tiene como función desincentivar el desarrollo de conductas oportunistas, porque hacen poco conveniente la ruptura de los acuerdos establecidos. Algunos grupos también definen un código de conducta, indicando valores que se consideran importantes para el proceso asociativo, otros solicitan una carta de adhesión donde los integrantes asumen compromisos escritos entre sus miembros.

### 5.2.4 Implementar acciones piloto

La construcción de la confianza es un proceso paulatino, que se va dando paso a paso mediante la realización de acciones colectivas. Así, las acciones piloto buscan:

- Fortalecer el desarrollo de confianza entre conjuntos de actores diseñando e implementando una acción colectiva.
- Incrementar el nivel de conocimiento recíproco con acciones concretas.
- El desarrollo de conductas cooperativas favorece la relación interpersonal.
- Desarrollar acciones tangibles que se puedan realizar en corto tiempo, haciendo explícito los beneficios de la asociatividad.

Las acciones asociativas pueden incluir:

- Compras conjuntas para reducción de costos,
- Participación en ferias nacionales o internacionales.
- Realización de actividades de promoción conjuntas.
- Elaboración de un catálogo promocional.

Idealmente se buscan definir acciones que son de rápida implementación con productos tangibles y medibles, por eso una práctica común es la realización de compras conjuntas negociando con proveedores. Los elementos que son recomendables que contenga un proyecto asociativo se listan en la siguiente tabla.

ELABORACIÓN DE PROYECTO PARA ACCIONES PILOTO		
Elemento del proyecto	¿En qué consiste?	Características
Objetivo	¿Qué fines se quieren lograr y para qué?	El objetivo debe ser claro y concreto. Los grupos tienden a plantear objetivos ambiciosos, lo que puede dar lugar a falsas expectativas.
Resultados	¿Qué se va a lograr, cómo y cuándo?	Resultados concretos, y de ser posible con metas esperadas en ingresos, % de disminución de costos, contactos generados, etc.
Actividades y plazos	Actividades a realizar y Responsables de que se realicen.	Las actividades deben reflejar la lógica de trabajo, deben evitarse planteamientos con mucho detalle que no es necesario especificar, o actividades muy generales que dejan dudas sobre el cómo se realizarán. Las actividades deben ser claras para los responsables de ejecutarlas.
Plazos	Cronograma de trabajo vinculante a las actividades.	Se debe acompañar las actividades de un cronograma realista, identificando rutas críticas, y las asignaciones de tiempo a los miembros del grupo.
Recursos requeridos	¿Qué recursos se requieren, cuando se requieren y quién los va a asignar? Incluye recursos humanos, financieros, materiales, etc.	Se debe contar con un presupuesto, con un mecanismo equitativo de aportes por parte de los miembros del grupo.
Obstáculos e inhibidores	¿Qué puede impedir que el Proyecto sea exitoso? ¿Qué puede hacerse para eliminar los obstáculos? ¿Quién debe intervenir para lograr esto?	Es recomendable proveer los problemas que se pueden presentar en el desarrollo del proyecto, y en qué forma se solventarán. Contratiempos típicos como retrasos o retiro de actores, no deben detener el trabajo del grupo.
Indicadores de desempeño	¿Cómo podemos medir el desempeño de las actividades del Proyecto hacia el logro de sus objetivos y resultados? ¿Cuándo?	Es clave la medición porque el proyecto piloto busca demostrar entre otras cosas, las ventajas del proceso asociativo. En algunos casos, esto implica que son los empresarios quienes deben documentar los resultados con un formato sencillo.

Tabla 5: Elaboración de proyectos.

Acción por objetivos: Para garantizar el aprendizaje y reafirmar el compromiso con el grupo, es oportuno que, por cada paso, los empresarios expliciten y verifiquen los resultados logrados, mediante indicadores objetivos que permitan medir avances y retrocesos en la estrategia colectiva.

DESARROLLO DE PROVEEDORES NAFIN-PNUD. MÉXICO	
Descripción	Beneficios
<p>Desde 1998 en el marco de un proyecto de cooperación NAFIN-PNUD, se iniciaron las actividades conducentes a generar metodología de desarrollo de proveedores, siguiendo las siguientes etapas: a) recopilación de las mejores prácticas internacionales en la materia; b) análisis de la experiencias nacionales sobre el tema; c) desarrollo metodológico y aplicación con encadenamientos productivos en distintas ramas de la actividad económica, d) sistematización metodológica de las aplicaciones en estos encadenamientos y elaboración de un Manual de Desarrollo de Proveedores; e) aplicación de éste a una situación de desarrollo de proveedores financiada por las empresas participantes del encadenamiento; f) y empaquetamiento del Manual en CD como curso.</p> <p><i>Fuente: Gobierno de México y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Programa de desarrollo de proveedores.</i></p>	<p>Los resultados del programa se reflejan una clara mejora en el funcionamiento de las empresas participantes traducida en materia de productividad y competitividad, lográndose éstos en un plazo de aproximadamente 10 meses de intervención. NAFIN resume los beneficios:</p> <p><b>Empresa Cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Disminuir presión cambiaria si su flujo está dolarizado.</li> <li>Abasto de insumos con calidad, oportunidad y precio competitivo.</li> <li>Disminución de Capital Empleado.</li> <li>Fortalecimiento de su posición competitiva en el mercado.</li> <li>Instalación de un eficiente Sistema de Evaluación y Certificación de Proveedores.</li> </ul> <p><b>Empresa Proveedora</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Seguridad y estabilidad de crecimiento en sus ventas. Disminución de costos de operación.</li> <li>Incremento de productividad.</li> <li>Modernización tecnológica.</li> <li>Mejora en niveles de satisfacción. servicio, asistencia técnica y tiempos de entrega.</li> </ul>

## Operación

La metodología desarrollada está orientada a implantar sistemas de Desarrollo de Proveedores en cadenas productivas, caracterizadas por la coexistencia de grandes empresas con PYMES en relaciones de proveeduría. La motivación principal de ésta es mejorar la competitividad del conjunto, a través de la generación de las relaciones de carácter estratégico y prolongado en el tiempo, que lleven a procesos de mejora continua. Hay algunos principios orientadores que constituyen la base de la Metodología de Desarrollo de Proveedores. Los principales son : a) que sea una relación que garantice ganancias mutuas (ganar - ganar), a pesar de los poderes de negociación desiguales existentes entre las empresas; b) que haya una distribución equitativa de los frutos del mejoramiento; c) que no haya una total dependencia de una empresa respecto a la otra, con el objeto de reducir la vulnerabilidad de ambas; d) que exista colaboración técnica mutua, como transferencia de tecnología, información y capacitación; d) que se promueva el establecimiento de relaciones prolongadas en el tiempo (contratos), dadas con el mayor certidumbre a las empresas proveedoras para emprender planes de mejora. Se interviene una cadena productiva. Módulo: Empresa Clientes o Tractora y 10 Empresas Proveedoras. Por un equipo de consultores (2). Durante 9 a 10 meses. Se implanta metodología de Desarrollo de Proveedores. Posteriormente la Empresa Cliente o Tractora sigue replicando la metodología.

Tabla 6: Desarrollo de proveedores. NAFIN/PNUD México.

### 5.3 FASE III. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA

#### Objetivos

Construir una visión compartida que sustente el desarrollo del grupo asociativo a largo plazo, definiendo una hoja de ruta adecuadamente apropiada por los beneficiarios.

#### Resultados

Plan estratégico del grupo asociativo elaborado, alineado con una visión compartida de desarrollo y abordando problemas críticos, con mecanismos de trabajo público-privados.

La falta de una planificación estratégica participativa es una de las principales debilidades que se ha detectado con los grupos asociativos identificados, existe mucho activismo buscando aprovechar oportunidades de corto plazo, pero en la mayoría de los casos falta una visión de desarrollo a largo plazo. Si un grupo asociativo no tiene claro hacia dónde se dirige, es difícil orientar los recursos de apoyo.

#### 5.3.1 Desarrollar estrategia participativa y plan operativo

Existen diversos enfoques para desarrollar procesos de planificación, en el presente documento se hace énfasis en la necesidad que el autor de la estrategia, sea el mismo actor que será responsable de la implementación y en última instancia el beneficiario del

proceso asociativo. Es decir, los empresarios, los miembros del grupo asociativo deben ser los autores del plan estratégico porque en última instancia serán los actores y beneficiarios finales.

Esto implica que el proceso de planificación debe basarse en procesos participativos orientados a la generación de consensos. En este sentido, se toma la definición planteada por en Chihuahua Siglo XXI "La Planeación Participativa es un proceso vivencial que involucra a un grupo de personas de una organización interesadas en identificar los elementos relevantes a situaciones futuras deseadas, sometiéndose a un autoanálisis que debe culminar con un plan de acción concreto que asegure el movimiento de la organización de su situación actual a la deseada."

El proceso de planificación participativa debería contener tres componentes:

- Planeación Normativa: Tiene relación con la definición de la Misión, Visión, Valores, Objetivos, Estrategias y Políticas Generales.
- Planeación Estratégica: Tiene relación con la definición de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas, Problemas Críticos y Estrategias Competitivas.
- Planeación Operativa: Tiene relación con la definición de Resultados Esperados, Proyectos y Acciones Específicas a Desarrollar, y su Seguimiento y Control.

Como lo señala el documento Fomento de la integración productiva en América Latina y el Caribe, "Debido a la complejidad de los procesos de construcción de las relaciones de confianza y de los conocimientos necesarios para emprender el trabajo asociativo, se considera generalmente que la puesta en marcha y consolidación de las estrategias de desarrollo requieren de un horizonte de planificación de entre tres y cinco años. Más que en cálculos objetivos, la definición de estos parámetros se basa en experiencias previas..."

### LA PLANEACIÓN NORMATIVA, ESTRATÉGICA Y OPERATIVA



Sin embargo la clave para este proceso de planificación es la utilización de un modelo participativo. El método del Taller de Consenso (Brian Stanfield) del Instituto de Asuntos Culturales de Canadá (ICA), permite recopilar ideas de todos los participantes de un grupo incorporando diferentes puntos de vista y alcanzar decisiones consensuadas. Algunas de las ventajas de esta metodología es que resuelve desequilibrios de poder, promoviendo un poder compartido favoreciendo la participación de todos los participantes; es efectivo para el uso de los recursos, y ayuda a generar confianza y compromisos en los participantes, al ser sus ideas las que estructuran el proceso de toma de decisiones. El Método del Taller de Consenso se compone de cinco pasos:

1. Contextualizar: el facilitador explica a las partes el funcionamiento del método y su duración. Se contextualiza el objetivo de la actividad y se subraya claramente la cuestión central sobre la cual se deben tomar decisiones.
2. Lluvia de ideas: Se recopilan las ideas que van surgiendo y se les anota en un gran papel, visible para todos, o en el caso de un grupo numeroso, cada persona escribe su idea en un pequeño papel y después se pegan en un mural. Durante esta fase, el facilitador deberá impedir que se valoren o critiquen las ideas (reformulará las críticas si es posible).
3. Reagrupar: El facilitador guiará la identificación de pares de ideas afines. Si no es posible agrupar alguna idea, se crean nuevos grupos, pero ninguna idea es descartada.
4. Nombrar: Durante esta fase el facilitador ayuda a crear una nueva frase que recoge la idea principal. Para cada grupo, leerá todas las ideas del grupo en voz alta y se recalcarán las palabras que se repiten; se buscará la conexión existente entre las diferentes ideas. Por último, se sugerirán títulos en relación con la cuestión principal buscando el consenso.
5. Resolver: Con las ideas agrupadas y sintetizadas el grupo está listo para responder las preguntas del taller. Las ideas pueden ser priorizadas o parafraseadas, para integrar una frase que resume la cuestión central del taller.

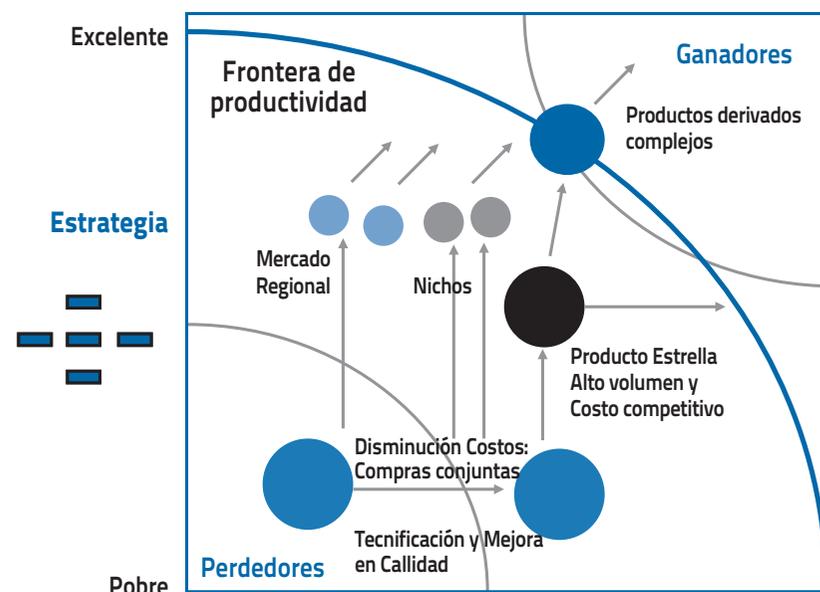
### 5.3.2 Difundir visión compartida

Desde sus primeras reuniones los integrantes del grupo asociativo van generando una identidad y construyendo una visión de desarrollo. Si un grupo no logra consensuar una visión compartida, podrán realizar acciones de negocios que generen resultados pero no lograr su sostenibilidad a largo plazo.

El desafío fundamental para el proceso de facilitación es apoyar, sin forzar o manipular, la construcción de una visión común que guiará las decisiones del grupo asociativo, y que será vinculante a la relación que mantendrán con las instituciones de apoyo.

Típicamente los grupos tienden a orientarse a dos visiones de desarrollo, una es la mejora de la eficiencia operativa, hacer mejor lo que ya hacen (programas de calidad, disminución de costos, desarrollo de proveeduría, etc.) y la otra opción es un salto estratégico orientado al desarrollo de nuevos productos y mercados. Para esta etapa el rol de las instituciones de apoyo es proveer información a los empresarios para que tomen las mejores decisiones.

## CONSTRUYE UNA VISIÓN COMÚN: ESTRATEGIA Y PLAN DE TRABAJO



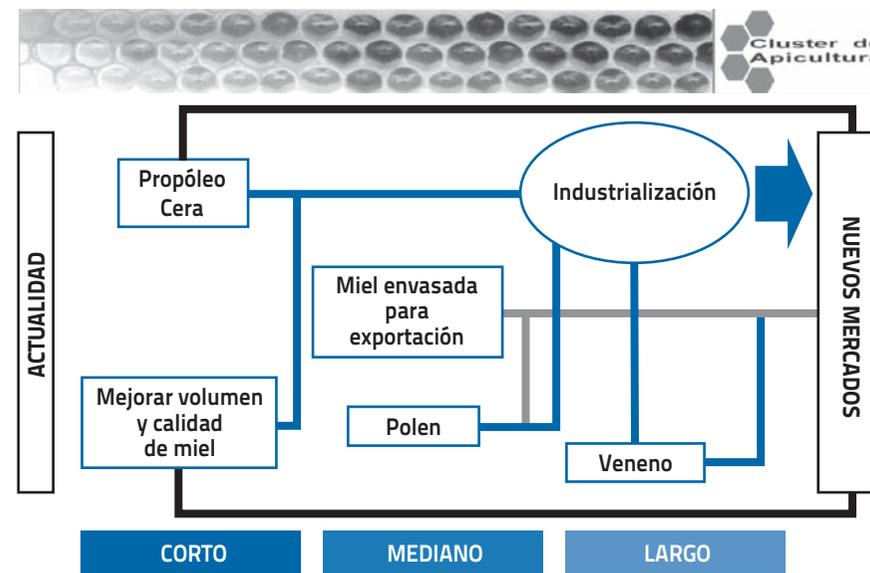
Hay dos aspectos que se deben considerar sobre el proceso de construir una visión compartida:

- Es importante reconocer que el proceso de planificación evoluciona conforme evoluciona el mismo grupo asociativo. La visión estratégica inicial parte de un grupo de paradigmas e información con lo que cuentan los integrantes del grupo, conforme trabajan asociativamente se va generando aprendizaje, se validan o eliminan paradigmas y se identifican nuevas oportunidades. El grupo asociativo debe revisar anualmente su planificación estratégica, y la experiencia señala que paulatinamente los grupos van focalizando sus áreas de desarrollo.
- El proceso de conceptualización de la estrategia y su posterior implementación es usualmente lento, porque la visión colectiva obliga a las empresas a alinear su propia visión de desarrollo. Si la empresa quiere aprovechar las ventajas del proceso asociativo, debe estar en sintonía con la visión de desarrollo del grupo.

CLUSTER DE APICULTURA – EL SALVADOR	
Descripción	Beneficios
<p>Inicia como un proyecto país para el desarrollo de clusters. Se realiza un análisis de la posición competitiva diagnosticándose (i) competencia basada en ventajas comparativas y precio, (ii) alta dependencia de un solo producto basado en miel a granel y exportaciones principales a Alemania, (iii) básicamente ninguna industrialización de la producción, (iv) falta de conciencia sobre la producción con calidad.</p> <p>Las instituciones de apoyo “facilitan” el proceso; los Servicios de Desarrollo Empresarial como bonos y asistencias técnicas se orientan a apoyar la visión del cluster, no simplemente a vender servicios, y evolucionan para adaptarse a los cambios de la cadena productiva, porque el perfil de la demanda de servicios cambia con la tecnificación de los actores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se capacita a más de 1,000 apicultores para mejoras de procesos y calidad.</li> <li>Se identifica y transfiere tecnología de Argentina, Cuba, Francia, México, Israel, Taiwán, y Uruguay.</li> <li>Se diversifica la producción, con el desarrollo de 60 nuevos productos para segmentos de mercado en suplementos alimentos, productos gourmet y veterinarios.</li> <li>Se diversifican exportaciones a mercados en Canadá, Rep. Dominicana, Guatemala, y Costa Rica.</li> <li>Se desarrolla la norma salvadoreña para miel de abeja y apoya la mejora de laboratorios.</li> </ul>
Operación	
<p>Partiendo del diagnóstico se construye un plan de desarrollo al que se van sumando diversos actores públicos y privados. La visión de desarrollo plantea desde la mejora en calidad, la adición de valor hasta llegar a la industrialización.</p> <p>Se construyó una visión concreta y clara de crecimiento partiendo de la capacitación básica y transferencia tecnológica, pasando a la industrialización por parte de las empresas líderes. Se da un cambio cualitativo importante con el desarrollo de nuevos productos para atender nuevos nichos de mercado, lo cual impulsa un proceso más amplio en todo el sector para creación de consorcios de exportación y fortalecimiento de proveedores.</p>	

Tabla 7: Cluster de Apicultura-El Salvador.

## ESTRATEGIA DEL CLUSTER



### 5.3.3 Alinear innovación y áreas de apoyo público-privadas.

Uno de los principales beneficios de los grupos asociativos es la gestión de conocimiento e innovación. El documento “Áreas de interés y factores críticos en los proyectos de integración productiva” señala cinco áreas principales de innovación.

#### ▪ Cambios importantes en la mentalidad de los actores

Se refiere a cambios significativos y permanentes en la visión, opinión y actitud de los actores involucrados, especialmente empresarios, sobre los diferentes aspectos de la articulación productiva e institucional.

#### ▪ Innovaciones institucionales y creación de espacios de coordinación

Se refiere al logro de resultados novedosos en materia de gobernanza, esto es, coordinación de los actores de los respectivos sistemas productivos, lo cual incluye la creación o consolidación de organizaciones colectivas, la creación o fortalecimiento de los mecanismos de coordinación entre instituciones, y la adecuación del marco.

#### ▪ **Innovación en los procesos productivos**

Se refiere a la incorporación de nuevos conocimientos que mejoran las capacidades instaladas en la elaboración de los productos o la comercialización de los mismos. En su mayoría se trata de innovaciones al interior de las empresas pero incluyen también, en ocasiones, procesos productivos realizados entre empresas, en experiencias incipientes de especialización en determinadas fases de producción.

#### ▪ **Innovación de producto**

Se refiere a mejoras permanentes en productos, lo que incluye la incorporación de nuevos materiales, mayor contenido en servicios de moda y diseño y la fabricación de nuevos productos.

#### ▪ **Innovación de las funciones de la cadena productiva**

Se refiere al desarrollo de nuevas funciones o servicios productivos antes no incluidos en la cadena productiva local.

En el marco del proceso de planeación participativa, se debe plantear ante el grupo asociativo:

#### **a) Contextualizar los temas de Tecnología, Innovación e Industrialización para el sector de negocios del grupo**

Proveer información actualizada sobre tendencias tecnológicas, innovaciones a nivel de mercado, especialmente en el desarrollo de nuevos productos. El proceso de contextualización busca generar una perspectiva más amplia a los miembros del grupo, sobre las potencialidades de desarrollo y los riesgos de no innovar. En este punto es importante señalar:

- Innovación es un proceso sistémico. Aunque una institución puede jugar un rol clave para los procesos de innovación y transferencia tecnológica, el modelo de desarrollo es sistémico. La innovación o el "up grade" tecnológico surge usualmente por demandas de mercado, requiere recursos y se operativa vinculándose con actores que adicionan valor a la cadena productiva (proveedores, centros de capacitación, laboratorios, etc.)
- Gobernanza es clave para promover innovación y transferencia tecnológica. La calidad de la gobernanza es el factor que más define y orienta los procesos de innovación en un grupo asociativo. La visión de los líderes del grupo, su interés y disposición para implementar nuevas tecnologías, asumiendo los riesgos y costos que esto implica, es lo que da la pauta para que el grupo en su conjunto avance tecnológicamente por un efecto demostrativo.

#### **b) Plantear preguntas guías para reflexión**

Tecnología e innovación son factores clave para mejorar la competitividad del grupo asociativo, y en el proceso de planeación es recomendable cuestionar al grupo, con preguntas guías que abren a discusión y consenso las necesidades tecnológicas.

- ¿En qué áreas se requiere apoyo técnico para mejorar procesos y productos?

- ¿En el mercado actual valorar la rentabilidad de la empresa puede mejorar si se implementan nuevas tecnologías?
- ¿Para competir en nuevos mercados se requieren inversiones en nuevas tecnologías e innovación?

#### **c) Énfasis en innovación y mercados**

Típicamente un proceso de innovación y transferencia tecnológica es más sencillo de implementar si los empresarios tienen una visión clara de la tecnología y su vinculación con el mercado. Debido a esto, en muchos casos el énfasis inicial es el desarrollo o adecuación de productos para mercados actuales o potenciales, y es la orientación producto-mercado lo que vincula la implementación de nuevas tecnologías.

#### **d) Identificación de los Factores Clave de Tecnología e Innovación que apoyen la estrategia del grupo**

Dado el rol del INTI y de otras instituciones de apoyo impulsando procesos asociativos, es recomendable valorar factores de infraestructura de económica pública – privada a desarrollar y fortalecer para sustentar transferencias tecnológicas e innovación. Esto puede implicar, infraestructura como laboratorios de referencia, centros de capacitación, compra de equipos demostrativos, acciones piloto, etc.

#### **e) Definición de Proyectos Específicos para Desarrollar y Fortalecer la adición de valor y actualización tecnológica que se requiere para el desarrollo competitivo del grupo asociativo**

Finalmente todo este proceso se debe concretar en proyectos y acciones específicas para favorecer la actualización tecnológica e industrialización del grupo asociativo. Aunque en un proyecto tecnológico puede tener un rol clave el INTI y otras instituciones de apoyo, siempre debe de existir una participación activa de los beneficiarios finales, quienes en última instancia deberán implementar las tecnologías en sus empresas.

## **5.4 FASE IV. INDEPENDENCIA Y ESPECIALIZACIÓN.**

### **Objetivos**

Favorecer la adecuada independencia del grupo asociativo, reconociendo que su desarrollo lo orienta a la focalización de esfuerzos en mercados, productos y tecnología. Siendo útil, además, el institucionalizar un sistema de medición de impacto y gestión de conocimiento.

### **Resultados**

Grupo asociativo operando en forma independiente, adecuadamente coordinado con actores clave para su desarrollo, y con un sistema de indicadores que le permita medir los avances logrados.

### 5.4.1 Consolidación e Independencia

En esta etapa el grupo está listo para continuar trabajando sin facilitadores externos, cuentan con sostenibilidad económica y usualmente han contratado una gestión profesional (gerente, director, etc.) que trabaja a tiempo completo impulsando los proyectos del grupo.

Es importante señalar que la antigüedad de un grupo no garantiza su nivel de integración y desarrollo, sin embargo en términos generales un grupo asociativo adecuadamente integrado presenta una visión estratégica común que es articulada por todos sus miembros, se identifican como un grupo, asumiendo una identidad propia, una imagen en la que sus integrantes se reconoce, y cuentan con un mecanismo para la toma de decisiones que es especialmente crítico al momento de tomar decisiones en oportunidades de negocios.

También es común, que conforme el grupo avanza en su integración se vuelve más renuente a aceptar nuevos integrantes. La confianza que tanto ha costado construir se convierte en un activo que es valorado y cuidado por el grupo, la entrada de un nuevo miembro obligaría a iniciar un proceso de aprendizaje y distribución de influencias, un proceso que implica incertidumbre y que muchos grupos no están dispuestos a realizar.

Respecto a la formalización del grupo asociativo es importante considerar:

#### a) Un grupo asociativo no requiere una formalización per se para existir.

El grupo asociativo inicia como una acción colectiva por intereses comunes, que va construyendo una visión compartida. En muchos casos para aprovechar oportunidades de negocios no requiere ser una entidad formal.

#### b) La formalización del grupo es un medio, no un fin.

En algunos casos se identifican actores e instituciones que buscan acelerar los procesos para formalizar un grupo en empresa, cooperativa, asociación, etc. y visualizan dicha formalización como un objetivo importante para validar la existencia del grupo. La formalización del grupo debe tener una utilidad real de negocios, ser útil para licitar como empresa, acceder fondos de apoyo, mejorar la imagen en el mercado, cumplir requisitos fiscales, etc.

En los talleres realizados, una de las opciones que se planteaba para dar forma jurídica al grupo asociativo, es la creación de la "Unión Transitoria de Empresas" (UTE), como un modelo asociativo que cuenta con un adecuado marco legal en Argentina, y que plantea la opción en el cual dos o más partes firman un contrato para llevar a cabo una obra, suministro o prestar un servicio concreto, por un plazo determinado, sin constituir un sujeto de derecho. Este modelo no crea una sociedad, simplemente es una figura contractual que permite a dos o más empresas asociarse para cumplir objetivos específicos de negocios.

Para algunas instituciones la formalización de un grupo es un fin en sí mismo, como un indicador de logro, pero el hecho de formalizar un grupo que no está adecuadamente integrado puede llevar al fracaso del proceso asociativo. Un grupo asociativo que se ha formalizado y presenta conflictos, se ve limitado para gestionar la entrada y salida de socios, llevando en muchos casos al abandono de hecho del grupo asociativo.

En esta etapa se debe considerar que el Facilitador asociativo llega a jugar un rol de asesor, la gobernanza del grupo asociativo descansa en los empresarios. Se debe prestar especial atención a la capacidad del grupo de irse adaptando a los cambios del entorno, y su capacidad de análisis y ajustes estratégicos.

### 5.4.2 Eliminar obstáculos y favorecer especialización

Los grupos asociativos tienden a iniciar con una visión muy amplia de desarrollo, y conforme se va generando un proceso de recopilación de información, aprendizaje y ampliando la red de contactos, los grupos tienden a ir focalizando sus esfuerzos en mercados, productos y tecnología.

Un punto que es detonante para la consolidación y fortalecimiento del grupo es el desarrollo de nuevos productos para mercados específicos. Cuando el grupo logra articular la capacidad de desarrollar nuevos productos con ventajas competitivas para segmentos de mercado de mejor rentabilidad, se genera un círculo virtuoso de crecimiento y mejora a nivel del grupo, las empresas individuales y el mismo personal que se involucra en aprender nuevas tecnologías y mejorar su conocimiento de mercado.

En esta etapa de focalización y especialización, es clave la eliminación de los cuellos de botella u obstáculos al desarrollo del grupo. Típicamente estos obstáculos pueden incluir entre otro, la falta de certificaciones, laboratorios para análisis, problemas de proveeduría, débil o inexistente marco legal que norme el mercado en calidad, volúmenes de producción limitados, etc. En los grupos asociativos identificados en el NOA y NEA, los problemas de proveeduría y costos de transporte se presentan como una barrera para su desarrollo. En realidad, dicha problemática es transversal a muchos grupos y para los grupos asociativos puede ser frustrante el contar con una visión clara de desarrollo, pero no ser capaces de implementarla porque tienen obstáculos estructurales que no dependen de la capacidad del grupo per se. Sin embargo, el solucionar problemas de estructura económica en una provincia, es más competencia de un Cluster o un modelo de desarrollo territorial, donde un grupo asociativo tiene una limitada capacidad de incidencia.

Los servicios de apoyo a los grupos asociativos, deben adaptarse conforme evoluciona el grupo asociativo. Asistencias técnicas en producción, programas de calidad, etc. pueden ser útiles en fases iniciales, pero la especialización tecnológica puede llevar al grupo empresarial a áreas técnicas con tecnología de punta, donde las asistencias técnicas, certificaciones y equipamiento pueden tener costos muy altos para un número relativamente pequeño de empresas. En este sentido las instituciones de apoyo deben ser explícitas en sus limitantes de apoyo y los costos de inversión.

En provincias con limitado tejido empresarial, y que está compuesto principalmente por MIPYMEs, el acceso a servicios de apoyo especializado es limitado, lo cual dificulta los procesos de transformación y modernización de las empresas. Es especialmente en este contexto, se requiere contar con una adecuada coordinación interinstitucional que optimice el uso de los recursos y focalice esfuerzos.

### 5.4.3 Medir impacto y gestionar conocimiento

Desde el inicio del proceso asociativo se debe considerar el establecimiento de indicadores y generación de una línea de base. En la práctica, el estudio inicial del sector y la recopilación de información de las empresas que están interesadas en integrar el grupo asociativo sirve como un punto de partida para describir la situación inicial, y el responsable de establecer dicha línea de base es la institución de apoyo junto con el Facilitador del grupo.

Sin embargo, con la realización de la planeación estratégica participativa se plantea a los miembros del grupo la necesidad de establecer indicadores y medir avances en forma periódica. Existe la tendencia generalizada de documentar actividades realizadas (número de reuniones, número de participantes, horas de capacitación, etc.) sin embargo se debe hacer énfasis en contar con indicadores que midan resultados y productos generados (ventas atribuidas al proceso asociativo, tecnologías aplicadas, incrementos en productividad, etc.).

Cada proyecto asociativo debe contar con indicadores de medición y son muy útiles para que los mismos empresarios vayan midiendo los avances logrados en el proceso asociativo, así también al momento de buscar recursos de apoyo de instituciones públicas, el grupo cuenta con una descripción documentada de avances logrados.

En este contexto debe considerarse que uno de los principales beneficios del grupo asociativo es la generación del conocimiento. Los sistemas de seguimiento, indicadores y medición de impacto proveen información, el reto es construir dentro de un grupo asociativo un proceso de análisis interno para que vaya valorando sus avances, pero también sus retos y áreas de mejora, generándose un aprendizaje colectivo.

Sin embargo en términos generales la mayor parte de las veces los grupos cuentan con un "conocimiento tácito" porque forma parte del saber de sus miembros, de la cultura del grupo, pero debe de ser sistematizado para institucionalizar procesos y garantizar una continuidad dentro del mismo grupo. Idealmente un grupo debería contar con un sistema de información que le permita medir avances y recopilar información de su entorno, junto con un mecanismo interno de análisis y adición de valor a dicha información, para impulsar un aprendizaje colectivo, que adecuadamente sistematizado, ayude al grupo en sus procesos de toma de decisiones. En la práctica, son las personas las que realizan este proceso, donde buscan y filtran información, realizan el proceso de análisis, generando conclusiones que los llevan a tomar decisiones, el problema es cuando uno de estos actores clave falta en el grupo asociativo.

#### CLUSTER DE APICULTURA – EL SALVADOR

Descripción	Beneficios
<p>El "Proyecto para Desarrollar Suplidores para las Empresas Multinacionales de Alta Tecnología", tuvo como objetivo general contribuir al aumento del valor agregado costarricense en la producción de las empresas multinacionales de alta tecnología (EMATs) que operan bajo el régimen de zona franca y, como consecuencia de ello, aumentar la capacidad tecnológica y la competitividad de pequeñas y medianas empresas domésticas (PyMEs), así como coadyuvar a que aumenten sus exportaciones. El costo inicial del Proyecto fue US\$1.5 millón, del cual BID/Fomín cubrió US\$900 mil y el Gobierno de Costa Rica el resto. El Proyecto se ejecutó en el período 2002-2005.</p> <p>El Proyecto tiene tres componentes. El Componente I, Programa Piloto de Proveeduría, cuyos objetivos específicos fueron generar, durante el periodo de ejecución, 45 vinculaciones duraderas de negocios (linkages) EMATs-PyMEs, lo cual llevaría a aumentar el contenido local de las exportaciones de las EMATs y también contribuiría a facilitar la generación de exportaciones directas de PyMEs. El Componente II, Sistema Integral de Información tuvo como propósito establecer un sistema de información sobre oferta y demanda que facilitara la materialización de las vinculaciones. La información a suplir por el sistema sería de naturaleza pública, pero tendría otra de uso restringido a la Unidad Ejecutora del Proyecto. El Componente III, Creación de la Oficina Nacional de Desarrollo de Proveedores, denominada "Costa Rica Provee", con personería jurídica propia, tenía el objetivo de asegurar la continuidad del Proyecto y de sus beneficios esperados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El proyecto del 2001 al 2010 ha vinculado 331 proveedores, generando como primeras órdenes de compra \$37.1 millones para un total de 1,119 operaciones identificadas. (Fuente: Costa Rica Provee – Diez años de encadenamientos)</li> <li>También ha dado lugar a la creación de una dirección especializada denominada Costa Rica Provee que institucionalizó la actividad.</li> <li>El 24% de los encadenamientos realizados corresponden a metal mecánica, 24% empaque y embalaje, 16% a Plástico y sus manufacturas.</li> <li>Se ha aprovechado la llegada de Inversión Extranjera Directa para vincular las PyMEs locales al desarrollo de proveeduría, generando un proceso de actualización tecnológica local para cumplir estándares internacionales e insertarse en cadenas globales de valor.</li> </ul>

## Operación

Se ha generado un proceso de especialización de las empresas locales pasando del sub-ensamble hacia contenidos con mayor valor agregado. Las exportaciones para equipo de precisión y equipo médico ha crecido de un 7% en el 2000 al 24% para el 2010. Actualmente más del 35% de las exportaciones totales de Costa Rica al mundo están basadas en Máquinas, aparatos y material eléctrico, e Instrumentos, aparatos de óptica, fotografía, cinematografía, etc. que en su conjunto superan los \$3,700 millones anuales (datos 2011-PROCOMER).

Tabla 8: Desarrollo de proveeduría en Cadenas globales de valor de Metalmecánica –Costa Rica.



## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Asociatividad significa cambio

Los grupos asociativos gestionan información y comparten conocimiento, lo cual debe servir para tomar decisiones y generar acciones a nivel de grupo, empresas y personas. Esta interacción implica cambios a todo nivel, y los beneficiarios deben tener esto claro desde el inicio del proceso asociativo. Así también el hecho de que el rol de las instituciones de apoyo es limitado, porque en última instancia los beneficiarios deben ser los autores y actores del proceso asociativo, y son los únicos que pueden asumir su propio aprendizaje, su propio proceso de cambio.

### Procesos asociativos de mediano plazo

Se reconoce que la dinámica para el desarrollo de grupos asociativos en las provincias es complejo, con limitantes que van desde débil tejido empresarial, industrias en reconversión, en algunos casos reticencia a procesos asociativos en base a iniciativas fallidas, etc. pero también se identifican muchas oportunidades de desarrollo colectivo por la existencia de mercados desatendidos e institucionalidad de apoyo. Pero todos los actores deben tener claro que estos procesos son de mediano plazo, los tiempos los marcan los beneficiarios no las instituciones de apoyo. La existencia de recursos financieros, técnicos, humanos, etc. puede dar fortaleza a un proceso, pero son en última instancia los beneficiarios los que deben estar apropiados del proceso.

### Priorizar planeación sobre Activismo

Es imperativo contar con una Planeación Estratégica Participativa, que los grupos asociativos cuentan con una visión de largo plazo sustentada en una visión compartida. Es muy común encontrar mucho "activismo" asociativo, pero sin una visión concreta de desarrollo que apoye su sostenibilidad. Si una iniciativa colectiva tiene claro hacia dónde va, es mucho más sencillo para instituciones de apoyo como el INTI orientar sus esfuerzos y ser más efectivo.

### Focalizar esfuerzos

Es recomendable que antes de iniciar el trabajo con un emprendimiento asociativo, la institución de apoyo tenga claro el perfil de grupo que busca impulsar, incluyendo los tiempos, costos y recursos necesarios para una intervención efectiva. La dispersión en grupos con apoyos limitados, en el mediano plazo va generando una percepción de una institución que tiene buenas intenciones de apoyar, pero que no cuenta con los recursos y capacidades necesarias, lo cual al final se convierte en un elemento de frustración para to-

dos los interesados. Las instituciones de apoyo que han contado con un buen desempeño apoyando grupos asociativos, han tenido desde el principio claro qué sectores van a apoyar, en qué forma y con qué herramientas llegarán los apoyos, y cuál será su estrategia de salida. Una intervención exitosa, plantea desde el inicio hasta donde planea llegar y debe dejar claro a los beneficiarios que la sostenibilidad última del grupo está en sus manos.

### Facilitación es un equipo de trabajo coordinado

El rol de facilitación de un grupo es un trabajo complejo, que debe ser visto como un trabajo coordinado dentro de la misma institución promotora de la Asociatividad, y además con las otras instituciones de apoyo. La facilitación de grupos es más sencilla de coordinar si se tiene al menos un especialista en Asociatividad y un especialista sectorial que en forma conjunta gestionan los procesos de trabajo con empresarios. También se debe reconocer que una acción colectiva que hace énfasis en innovación, estará motivada a contar con grupos ampliados con participantes institucionales (universidades, gremiales, centros de investigación, etc.), promoviendo el desarrollo de capacidades institucionales y la generación de externalidades orientadas a bienes cuasi-públicos, con una orientación hacia la cadena global de valor. Este modelo promoverá una gobernanza más institucional, desincentivando la participación de pequeñas y medianas empresas que necesitan una mayor orientación hacia el mercado, aunque pueden ser beneficiarias de los bienes cuasi-públicos a desarrollar.

### Flexibilidad ante un arte incomprensible

El proceso humano es lo que determina en última instancia la capacidad de un grupo empresarial de integrarse y generar una visión compartida que sea viable a largo plazo, se requiere entender la cultura, los antecedentes de las empresas, el contexto socio-económico, la realidad del mercado, etc., una diversidad de factores que obligan a los facilitadores a ser flexibles y adecuarse a la realidad de cada grupo, debido el documento "Aglomeraciones en torno a los recursos naturales en América Latina y el Caribe" señala "Los procesos suponen un alto nivel de gestión y no es fácil reproducir un modelo que ha dado resultado en otro contexto. La capacidad de conducir procesos de planificación estratégica participativa es un arte no totalmente comprendido aún en el plano racional, pues depende, incluso en gran medida, de aspectos subjetivos que inciden en la interacción de los individuos, principalmente entre los líderes"

## 7. BIBLIOGRAFIA

- Castro, Marco. Evaluación del Proceso de Integración y Desarrollo de un Cluster Agroindustrial en El Salvador. VI foro interamericano de la microempresa.
- Castro, Marco. Lecciones aprendidas sobre gobernabilidad de clusters agrícolas en latino américa. Documento preparado para SNV Honduras y PREMACA/FIDE, marzo 2008.
- Chaiton, Alf, Giller Paquet, Jeffrey Roy & Chris Wilson, 2000. Corporate governance in a clustered world. The Competitiveness Institute, Glasgow, Scotland.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Aglomeraciones en torno a los recursos naturales en América Latina y el Caribe: Políticas de articulación y articulación de políticas. Santiago de Chile, noviembre del 2005
- Chaiton, Alf, Giller Paquet, Jeffrey Roy & Chris Wilson, 2000. Corporate governance in a clustered world. The Competitiveness Institute, Glasgow, Scotland.
- Dini, Marco. Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial. CEPAL. Octubre 2010.
- Dini, Marco, Carlo Ferraro, Carolina Gasaly. "PYMES y articulación productiva. Resultados y lecciones a partir de experiencias en América Latina". CEPAL, GTZ. 2007
- Dini, Marco; Carlos Guaipatín, Gonzalo Rivas. Fomento de la integración productiva en América Latina y el Caribe: sugerencias para la formulación de proyectos. Proyectos de integración productiva del Banco Interamericano de Desarrollo. 2005.
- Dini, Marco, Danielle Mazzonis, Roxana Pérez.. Acciones colectivas: generación de confianza y cooperación para la competitividad. 2006
- Escorihuela, José Luis. Taller de habilidades del facilitador. Acciones e Investigaciones Sociales, 22 (julio 2006).
- Ferraro, Carlo. Articulación productiva y desarrollo regional: lecciones a partir de experiencias internacionales y en América Latina. CEPAL. 2007
- Gobierno de México y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Programa de desarrollo de proveedores.
- Humphrey, John & Hubert Schmitz. 2002. Developing country firms in the world economy: governance and upgrading in global value chains. Institut fur Entwicklung und Frieden. Universität Duisburg.
- INTI. Programa de Apoyo para Empresas Auto gestionadas Continuadoras de Unidades Productivas 2005". <http://www.inti.gob.ar/sabercomo/sc42/inti2.php>
- Stanfield, R. Brian The Workshop Book. 2002
- Solvell, Orjan, Goran Lindqvist, Christian Ketels. 2003. The Cluster Initiative Greenbook. Stockholm, Sweden.
- The Competitiveness Institute. Cluster introductory course. Hong Kong, 2005



PROYECTO **MEJORA DE LAS ECONOMÍAS  
REGIONALES Y DESARROLLO LOCAL**

FORMAS DE  
**COLABORACIÓN  
Y ASOCIACIÓN  
EMPRESARIAL**



**INTI**



**Unión Europea**

Instituto Nacional de Tecnología Industrial  
Gerencia de Cooperación Económica e Institucional  
Avenida General Paz 5445 - Edificio 2 oficina 212  
Teléfono (54 11) 4724 6253 | 6490  
Fax (54 11) 4752 5919  
[www.ue-inti.gob.ar](http://www.ue-inti.gob.ar)



**Presidencia de la Nación**

**INDUSTRIA**