

## **Título: “ASOCIATIVIDAD EN PYMES”**

**Autor:** Mariela Iguera  
Licenciada en Administración – Contadora Pública  
Asesora de pymes y microemprendimientos  
mariela.iguera@cponline.org.ar

### **Introducción – La problemática PyME**

Ser PyME no es ni será fácil. Las características particulares de este tipo de organización hacen que les sea muy difícil sobrevivir en un contexto de alta competencia, tanto a nivel interno como externo.

Sin embargo, las PyMEs son el motor del crecimiento de cualquier país. En el caso de Argentina, representan alrededor de la mitad del PBI, y contribuyen con alrededor del 90% de la tasa de empleo. El nuestro es un país con una alta tasa de nacimiento de empresas, pero con la misma facilidad con la que se forman, la mayoría de estas empresas no logran superar los cinco años de vida.

Veamos algunas de las principales características de las PyMEs:

- ✘ Personal poco calificado o no profesional: en el caso de las empresas familiares, es común que muchos puestos sean ocupados por parientes, que poseen poca o ninguna formación en administración o gestión del negocio.
- ✘ Poca visión estratégica y capacidad para planear a largo plazo: abrumados por el día a día, los empresarios PyME no logran encontrar el tiempo y la forma de analizar sus metas a largo plazo.
- ✘ Falta de información acerca del entorno y el mercado: por ser estos muy caros o no tener la estructura o los conocimientos necesarios para generarla en el seno de la propia empresa.
- ✘ Falta de innovación tecnológica: puede deberse a falta de recursos, o por no contar con el espíritu innovador necesario.
- ✘ Falta de políticas de capacitación: se considera un gasto, no una inversión, al no poder divisar las ventajas a largo plazo que puede generar.
- ✘ Organización del trabajo anticuada: cuando un método no funciona mal, se mantiene sin analizar si existen otros mejores.

Si a estas características intrínsecas que limitan el desarrollo y sustentabilidad de estas empresas, les agregamos los limitantes externos, como por ejemplo, altísimas cargas impositivas y fuentes de financiamiento prácticamente inaccesibles, podemos entender la razón por la cual este tipo de empresas tiene tan corta vida.

El cambio debe provenir indefectiblemente del interior de la PyME. Para lograr este cambio, los empresarios deben darse cuenta de que la única forma de cambiar es actuando o, si ya se encuentran actuando, cambiando la forma de hacerlo.

En contextos como el que vive hoy la Argentina, las PyMEs tienden a aislarse y esperar a que las cosas mejoren por sí solas. Eso equivale a firmar su sentencia de muerte. Las PyMEs necesitan generar cambios que las conviertan en unidades más

flexibles y con procesos más dinámicos, que les permitan aprovechar las oportunidades que se les presentan.

Una forma de salir de esta parálisis generalizada en la que se encuentran las PyMEs es recurriendo a modelos asociativos.

## **Asociatividad**

**“Es un mecanismo de cooperación entre empresas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.”<sup>1</sup>**

Los modelos asociativos no son nuevos. En muchos lugares del mundo, e incluso en algunos sectores muy específicos de nuestro país, son desde hace años una filosofía de hacer negocios. Sin embargo, en nuestro país, no es algo común.

Esto se debe en gran parte a dos cuestiones:

- ✍ la falta de incentivo por parte del Estado
- ✍ la falta de cultura de cooperación existente en la mayoría de las PyMEs

Algunos organismos, como veremos más adelante, tanto estatales como no gubernamentales, han comenzado a proponer e incentivar el agrupamiento de las empresas, pero para lograr definitivamente la inserción de este modelo en nuestra economía, es necesario un cambio cultural mayor.

## **Características**

La asociatividad es un mecanismo de cooperación típico de las pequeñas empresas. Las más grandes recurren a alianzas estratégicas que generalmente se concretan entre dos actores, y no existe, por lo tanto, el carácter colectivo de la asociatividad.

Algunas de las principales características de los modelos asociativos son:

- ✍ Su incorporación es voluntaria: ninguna empresa es forzada a integrar un grupo, sino que lo hace cuando tiene la convicción de que puede generarle oportunidades de crecer y mejorar.
- ✍ No excluyen a ninguna empresa por el mercado en el cual operan: estos modelos son aplicables a cualquier tipo de empresa, sin importar a qué industria

---

<sup>1</sup> “La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PyMEs”. Rosales, Ramón. Universidad de Texas. Septiembre de 1997.

pertenecen. Según el tipo de asociatividad que se adopte, puede estar enfocado a un determinado rubro o incorporar socios de actividades diversas.

- ✘ Se mantiene la autonomía general de las empresas: no se trata de un joint venture en el cual las decisiones de cada participante están en función de las necesidades de las demás. En el caso de los grupos asociativos, cada empresa mantiene su autonomía, y decide qué hacer con los beneficios que obtiene del proyecto.
- ✘ Puede adoptar distintas modalidades, tanto organizacionales como jurídicas.

### **Objetivos de la asociatividad**

Las empresas se asocian para lograr algún objetivo en común. Para esto, lo ideal es buscar socios que tengan valores comunes y cuyas habilidades se complementen entre sí, de manera tal de que todos tengan algo para contribuir (que no existan “parásitos”), y que todos tengan algo que llevarse del grupo.

En función del objetivo que persigue el grupo, pueden generarse relaciones más o menos duraderas. En el largo plazo, en algunos casos, la asociación puede concluir en la formación de una empresa con personalidad jurídica y patrimonio propio, pero en este caso, ya deja de ser un modelo asociativo.

De manera general, los objetivos suelen ser compartir riesgos y disminuir costos. En particular, algunos de los propósitos por los cuales se recurre a estos modelos son:

#### **Financieras**

- ✘ Acceso a financiamiento, cuando las garantías que se requieren no pueden ser cubiertas por cada actor en forma individual, pero en grupo, son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes.
- ✘ Compras conjuntas
- ✘ Inversión conjunta

#### **Organizacionales**

- ✘ Mejora en los procesos productivos
- ✘ Aplicación de nuevas formas de administración
- ✘ Implantación de planeamiento estratégico
- ✘ Intercambio de información productiva o tecnológica
- ✘ Capacitación conjunta
- ✘ Generar economías de escala
- ✘ Acceso a recursos o habilidades críticas
- ✘ Acceso a tecnologías de productos o procesos
- ✘ Aumento del poder de negociación
- ✘ Investigación y desarrollo

## **De comercialización**

- ✦ Lanzamiento de nuevos productos al mercado
- ✦ Apertura de nuevos mercados
- ✦ Intercambio de información comercial
- ✦ Investigación de mercados
- ✦ Alianzas para vender
- ✦ Servicios post venta conjuntos
- ✦ Inversión conjunta
- ✦ Logística y distribución
- ✦ Consorcios de exportación

## **Ventajas de asociarse**

Algunos autores consideran que estas “estrategias colectivas”, en la actualidad son requisitos básicos para la supervivencia de las PyMEs.

Sus principales ventajas son:

- ✦ se mantiene la autonomía gerencial y jurídica. En muchos casos las empresas son especialmente reacias a compartir información con otras (en especial si comparten el mercado), por lo cual, temen que una sociedad con otras las obligue a infringir esta confidencialidad. Este tipo de asociación, al permitir que los participantes mantengan su autonomía, brinda la seguridad de que cada uno podrá conservar el poder sobre sus recursos más valiosos.
- ✦ son flexibles: al no existir, en la mayoría de los casos, contratos que generen responsabilidad entre las partes (recordemos que son acuerdos voluntarios y generalmente informales), el ingreso y salida de miembros es sencillo y poco conflictivo.
- ✦ son económicas: los recursos que utilizan son principalmente el tiempo de los miembros, pero no requieren generalmente la erogación de gastos importantes.
- ✦ Generan en las empresas y los empresarios varios “efectos secundarios”:
  - ✦ Una mentalidad más abierta
  - ✦ Mayor confianza
  - ✦ Una visión a más largo plazo
  - ✦ Mayor integración
  - ✦ Mayor positivismo
  - ✦ Más dinamismo

### **¿Por qué muchas veces los modelos asociativos no funcionan?**

Esta transformación en la forma de trabajar de las PyMEs significa cambiar los comportamientos históricos de las mismas, y las pautas de funcionamiento que están fuertemente arraigadas, y poner en marcha un proceso de creación de nuevas capacidades competitivas. Todo esto no es fácil, requiere de una clara convicción en el proyecto y en su sentido estratégico.

Por lo tanto ante las siguientes características, se dificulta el proceso asociativo:

- ✘ No existe en los participantes una clara vocación de cooperación, sino más bien, un alto grado de desconfianza.
- ✘ No existe un entorno institucional que estimule y apoye la existencia de mecanismos de asociatividad.
- ✘ No existe una verdadera difusión de las experiencias positivas al respecto, que sirvan como modelos a seguir.
- ✘ Dentro del grupo, no se definen claramente las reglas del juego, y el tipo de cooperación que se propone.
- ✘ No existe en los grupos un gerenciamiento profesional, que mantenga la cohesión de los participantes y los ayude a lograr los objetivos propuestos de manera eficiente.
- ✘ Los intereses de las partes no están alineados.

### **Rol del Estado y otras instituciones en el proceso de asociatividad**

Si bien existen varios casos en que estas redes surgieron de manera espontánea, en general, para lograr que la asociatividad se convierta en un mecanismo de desarrollo sustentable, es importante que se involucre en el proceso a los agentes económicos locales.

En un ambiente en el que existe una crisis importante, donde los actores adoptan una actitud pasiva, es casi imposible esperar la aparición de grupos sin la iniciativa de un líder fuerte, en general de naturaleza institucional.

Entre los agentes que pueden tener un papel importante en la proliferación de estos modelos, se destacan:

- ✘ El Estado
- ✘ Los gremios empresariales
- ✘ Las asociaciones o cámaras de comercio e industria
- ✘ Las universidades
- ✘ Los entes que establecen estándares
- ✘ Otro tipo de organizaciones no gubernamentales

Estos entes, además de cooperar para generar un ambiente propicio para la creación de estos grupos, pueden brindar servicios específicos:

- ✍ Promoción de la asociatividad
- ✍ Financiamiento
- ✍ Asesoramiento
- ✍ Capacitación
- ✍ Generación de ámbitos de mediación para la resolución de conflictos

## **Tipos de asociatividad**

La asociatividad puede adoptar diversas modalidades, dependiendo del objetivo por el cual se produce. Cada modalidad implica diversas formas de participación de los actores y genera mayores o menores responsabilidades.

### **Subcontratación**

Son relaciones verticales, entre los distintos eslabones de la cadena de valor. En muchos casos, se trata de pequeñas o medianas empresas que orientan su producción a clientes grandes.

### **Alianzas estratégicas**

Son relaciones horizontales, entre empresas que compiten en el mercado, pero que se unen y cooperan en ciertas actividades, como pueden ser investigación y desarrollo, compras, comercialización, etc.

### **Distritos industriales**

Son aglomeraciones regionales de un número de empresas de una rama de la industria que se complementan mutuamente y cooperan de manera intensiva para fortalecer la competitividad de la aglomeración.

### **Núcleos empresariales**

Son equipos de trabajo formados por empresarios del mismo rubro o de rubros diferentes con problemas a superar en común, que se unen para compartir experiencias y buscar soluciones en conjunto.

### **Redes de servicios**

Son grupos de personas de una misma profesión pero con diferentes especialidades, o un conjunto de instituciones que organizan un equipo de trabajo interdisciplinario para cubrir integralmente las necesidades de potenciales clientes.

### **Pools de compra**

Son grupos de empresas que necesitan adquirir productos o servicios similares y se reúnen con el objeto de aumentar el poder de negociación frente a los proveedores.

### **Grupos de exportación**

Varias empresas de un mismo sector se agrupan para encarar juntas un proyecto de exportación y cuentan con un coordinador que las va guiando en el trazado de una estrategia que le permita al grupo colocar sus productos en el exterior. En general, se logra reducir costos en aspectos que van desde el armado del proyecto exportador y el acceso a la información sobre mercados hasta la promoción y la comercialización. También les posibilita a los integrantes del grupo mejorar la oferta, tener un mayor poder de negociación y armar una imagen comercial fuerte frente a sus clientes.

## **Análisis de casos de asociatividad**

### **Grupos CREA (Consortios Regionales de Experimentación Agrícola)**

Un grupo CREA es un grupo de productores de una misma región, que se unen para compartir experiencias, con el objetivo de capitalizar habilidades y conocimientos individuales, para encontrar mejores soluciones respecto a sus empresas agropecuarias.

A través de reuniones mensuales, que son coordinadas por un asesor, los miembros de cada grupo CREA analizan y recorren cada explotación, de manera tal que todos conocen la totalidad de los establecimientos del grupo, sus posibilidades y sus problemáticas.

A su vez, estos consorcios se encuentran agrupados en AACREA (Asociación Argentina de Consortios Regionales de Experimentación Agrícola), que funciona como nexo entre los distintos grupos, que podría conceptualizarse como una asociatividad de segundo grado.

### **Directorios Asociados**

Son grupos de pymes formados por seis propietarios de empresas de sectores distintos que no compiten entre sí. Inspirados en los grupos CREA, estos directorios tienen un funcionamiento similar: se reúnen una vez al mes para analizar la problemática de cada empresa y aconsejar soluciones. Con estos grupos, generalmente se logra un cambio mental (una apertura) en el dueño de la empresa, que a su vez luego impacta en su organización de manera positiva, optimizando el trabajo de la misma.

### **Centro IDEB Morón**

Este organismo no gubernamental (a pesar de que cuenta con apoyo y financiamiento estatal), tiene su sede en el Parque Industrial La Cantábrica (Haedo – Partido de Morón).

Su principal objetivo es el desarrollo de las empresas y emprendimientos de la zona.

Una de sus principales actividades es el desarrollo de grupos asociativos en el rubro textil. Además, se organizan cursos y capacitaciones para guiar a pequeñas y medianas empresas, así como también emprendedores unipersonales en el proceso de formalización, ya que generalmente no poseen una gerencia profesionalizada que les permita contar con una operatoria eficiente y organizada.

## **Conclusión**

Los modelos asociativos constituyen una estrategia que permite lograr el desarrollo sustentable de la Pequeña y Mediana Empresa, especialmente, en un contexto tan complicado como el que vive actualmente la Argentina.

Para lograr que estos modelos logren una masificación tal que generen un cambio en la situación socioeconómica del país, es necesario primeramente lograr un cambio muy importante en la cultura PyME Argentina. El pequeño empresario argentino no está acostumbrado a cooperar con otros, la mayoría de las relaciones que concibe con sus pares son de competencia, no de cooperación.

Y la solución a estos problemas, en gran parte (como sucede con la gran mayoría de los problemas que vive el país), se soluciona por medio de la educación, en este caso, del empresariado.

Existe una cantidad importante de experiencias exitosas en esta materia, pero en general son desconocidos para el propietario de una pequeña empresa y para la sociedad en general. Por lo tanto, no se generan inquietudes al respecto, ni “efecto contagio”

Es imprescindible que el Estado, las asociaciones empresarias, y demás instituciones pongan énfasis en el desarrollo de estos modelos, que permiten sacar un gran provecho de la sinergia generada por el intercambio de experiencias. Y es también responsabilidad de los profesionales asesores de estas empresas fomentar y participar en estos proyectos de forma activa, e incluso promoviendo nuevos espacios de reunión.

## **Bibliografía**

- ✎ "Directorios asociados: cuando la autoayuda llega a las Pyme". Teresa Cazenave, Infobae Profesional, Enero de 2005.
- ✎ "Alianzas estratégicas: negocios que suman competitividad" Califano, Sandra. Fundación Competir, Junio de 2001.
- ✎ "Buscan promover la competitividad de las pequeñas empresas" Morosi, Pablo. La Nación, 14 de abril de 2001.
- ✎ "El modelo italiano, una pista a seguir" Califano, Sandra. La Nación, 18 de Septiembre de 2001.
- ✎ "Estrategias de alianzas en un marco de creciente globalización" Cleri, Carlos. Universidad de Belgrano – Ideas y Trabajos. Septiembre de 1997.
- ✎ "Exportar en grupo: una fórmula para salir adelante". Califano, Sandra. La Nación, 23 de abril de 2002.
- ✎ "La asociación genera nuevas oportunidades". La Nación, 28 de mayo de 2002.
- ✎ "La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PyMEs". Rosales, Ramón. Universidad de Texas. Septiembre de 1997.
- ✎ "La Asociatividad Empresarial – Una respuesta de los pequeños productores a la internacionalización de las economías". Villegas, Zolio Pallares. PRODES – Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial – Bogotá, Colombia.
- ✎ "La cooperación entre actores para realizar fines comunes" Barreiro, Fernando. Tomado del Boletín Electrónico "El mundo de la pequeña empresa". Uruguay, Agosto de 2002.
- ✎ "Las PyMEs argentinas frente a un clima hostil" Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Junio de 2001.
- ✎ "Las PyMEs no pueden permitirse errores". Cestau Liz, Daniel. Fundación Competir. Junio de 2001.
- ✎ "Las PyMEs, entre lo urgente y lo importante" Cestau Liz, Daniel. Fundación Competir. Septiembre de 2001.
- ✎ IDEB – Instituto de Desarrollo Empresario de Buenos Aires.  
[www.ideb.mp.gba.gov.ar](http://www.ideb.mp.gba.gov.ar)
- ✎ Pomype – Programa de Fomento a la Micro y Pequeña Empresa - Honduras.