

# 3

---

## MODELO DE ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL PARA UNIDADES DE NEGOCIO DEL SUBSECTOR MADERERO

*Diana Milena Murillo Ospina\**

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7050-0786>

*Diana Marcela Ruíz Domínguez\*\**

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9987-4215>

*Lina Marcela Vargas García\*\*\**

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2367-9832>

*Julián Mauricio Gómez López\*\*\*\**

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2947-976X>

### 3.1 Introducción

En un mundo globalizado, altamente competitivo, las empresas deben generar diferentes tipos de estrategias para sostenerse en el mercado. La asociatividad empresarial se presenta como una oportunidad para que las empresas puedan mantenerse y generar ventajas competitivas para un mejor impulso productivo y social contribuyendo a la formalización empresarial para cada una de estas unidades productivas, como un avance hacia la competitividad, productividad y sostenibilidad.

---

\* Universidad Santiago de Cali  
Palmira, Colombia  
✉ [dimuros123@gmail.com](mailto:dimuros123@gmail.com)

\*\*\* Universidad Santiago de Cali  
Cali, Colombia  
✉ [linamvargas@usc.edu.co](mailto:linamvargas@usc.edu.co)

\*\* Universidad Santiago de Cali  
Palmira, Colombia  
✉ [marcela8611@gmail.com](mailto:marcela8611@gmail.com)

\*\*\*\* Universidad de San Buenaventura Cali  
Cali, Colombia  
✉ [jmgomez3@usbcali.edu.co](mailto:jmgomez3@usbcali.edu.co)

---

#### Cómo citar este capítulo

Murillo Ospina, D. M.; Ruíz Domínguez, D. M.; Vargas García, L. M. & Gómez López, J. M. (2020). Modelo de asociatividad empresarial para unidades de negocio del subsector maderero. En: Andrade Agudelo, D. L. (ed. científica). *Estudios institucionales, empresariales y económicos*. (pp. 49-72). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali.

El presente capítulo busca la formulación de un modelo de asociatividad empresarial que posibilite el desarrollo económico de las unidades de negocio del subsector maderero en el municipio Alcalá-Valle del Cauca-Colombia. La metodología se basa en un estudio no experimental descriptivo de tipo cualitativo. Se utilizaron fuentes primarias como las entrevistas y se apoyó en fuentes bibliográficas como teorías y modelos de asociatividad.

En el presente capítulo se evidencia un diagnóstico del entorno interno y externo de las unidades de negocio de dicho subsector y la caracterización de las variables para la formulación de un modelo de asociatividad empresarial.

## 3.2 Revisión de literatura

### 3.2.1 Asociatividad empresarial

Alfred Marshall es uno de los más importantes economistas quien a finales del siglo XIX expuso una de sus más relevantes teorías, la Organización Industrial, gracias a él, se conoce en la actualidad el tema de los distritos industriales. Dicha teoría está propuesta en una de sus obras más importantes, *Principios de Economía*, allí, Marshall (1957) define la teoría de las organizaciones industriales, retomando el concepto de división de trabajo de Adam Smith afirmando que esta división proporciona la concentración de un gran número de empresas en una misma localidad.

“La asociatividad empresarial es un mecanismo mediante el cual las organizaciones unen voluntades, iniciativas y recursos, alrededor de objetivos comunes, con el propósito de ser más competitivas en el mercado global” (Grueso, Gómez, y Garay, 2009). Los modelos asociativos son una práctica común en el mundo de los negocios debido a que representan una estrategia de competitividad que tiene como alcance la introducción a nuevos mercados y desarrollo económico en un territorio.

Vergara, Maza, y Fontalvo, (2010) exponen que los valores y habilidades comunes entre sí permiten trazar un objetivo en común y así obtener un beneficio grupal. A largo plazo la asociación puede contener un carácter jurídico que debe ser claro, ya que de darse este tipo de situación no sería un modelo asociativo. Y es por ello que destacan los requisitos: proyecto común, com-

promiso mutuo, objetivos comunes y riesgos compartidos sin abandonar la independencia de cada uno de los participantes.

Los modelos asociativos son una práctica común en el mundo de los negocios debido a que representan una estrategia de competitividad que tiene como alcance la introducción a nuevos mercados y al desarrollo económico en un territorio. Para el caso de las unidades de negocio como una organización estructural, la concentración de esfuerzos contribuye a una ventaja no solo para la localidad sino también para la región. Es por ello la importancia de conocer algunos de los tipos de asociatividad más conocidos en la actualidad, los cuales sirven de apoyo para la formulación del modelo que mejor se ajuste a estas.

### **3.2.2 Tipos de asociatividad**

#### **3.2.2.1 Distritos industriales**

Se consideran como uno de los modelos más reconocidos en el mundo, como punto de partida del estudio de agrupamiento de pequeñas empresas. Para Becattini (2006) son entidades en las que se asocian tanto la comunidad como las empresas interrelacionándose mutuamente. Tradicionalmente se ha dado por la congregación de un grupo de empresas sectorialmente especializadas, interesadas en el bienestar de sus regiones y sin apoyo estatal, como producto de una articulación relativamente espontánea a partir de organizaciones pequeñas, vinculadas geográfica y culturalmente (Salgado, 2013).

#### **3.2.2.2 Cadenas Productivas**

Bada, Rivas, y Littlewood, (2017) mencionan que las cadenas productivas: “Surgen como una alternativa de eficiencia colectiva, pero su desarrollo requiere políticas macroeconómicas coherentes, identificación de las ventajas competitivas y un entorno que genere estabilidad y confianza” (p. 4).

Según Acevedo y Buitrago (2009) “(...) es un proceso sistémico en el que actúan todos los sectores de una actividad económica definida, existiendo una amplia concertación entre el sector público y privado, y teniendo como meta fija y clave obtener mayores niveles de competitividad” (p. 14). En la Tabla 6 se explica y expone la conceptualización y demás consideraciones de los tipos de encadenamiento productivo, en donde el encadenamiento horizontal es

una alianza entre un grupo de empresas que ofrece un mismo producto o servicio, mientras el encadenamiento vertical es la cooperación entre empresas de una cadena productiva:

Tabla 6. Tipos de Encadenamiento Productivo.

<b>Encadenamiento Horizontal</b>	Alianza entre grupos de empresas que ofrecen el mismo producto o servicio, las cuales cooperan entre sí, en algunas actividades pero sin dejar de competir entre ellas mismas por un mismo mercado.	Las empresas operan como si fueran compañías que trabajan a gran escala, produciendo más y abarcando una mayor cuota de mercado, sin llegar a sacrificar ni eficiencia ni eficacia en sus procesos, sino por el contrario agregándolas y obteniendo una mayor flexibilidad en sus procesos productivos y de innovación.
<b>Encadenamiento Vertical</b>	Cooperación existente entre empresas que están en posiciones distintas dentro de la cadena productiva y se asocian para alcanzar ventajas competitivas, determinando los puntos críticos de la cadena de valor para dar respuesta a las necesidades de la demanda, además trabajan juntos para identificar los objetivos estratégicos que les permitirán surgir.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Especialización en los procesos productivos</li><li>• Transferencia de tecnología del <i>Know How</i>.</li><li>• Reaccionar de una forma más rápida frente a los cambios</li><li>• Mayor calidad en los productos.</li></ul>

Fuente: Acevedo & Buitrago, 2009.

### 3.2.2.3 Redes Empresariales

Según Grueso et. al. (2009), las redes empresariales son la evolución de los distritos industriales. El libro *Redes Empresariales – Experiencias en la Región Andina* (López, 2003) indica que: “Una red empresarial es una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes” (p. 22).

Algunos de los objetivos de una red empresarial que señala López (2003) pueden ser los siguientes:

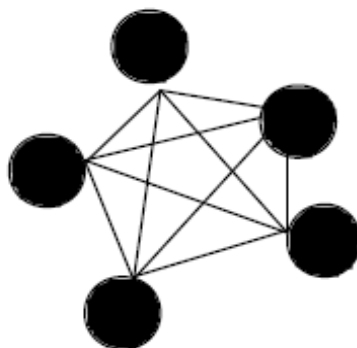
- Elevar la competitividad y la rentabilidad de las empresas de la red.
- Inducir la especialización de las empresas en algunas de las diferentes etapas del proceso productivo.
- Consolidar la presencia en el mercado de las empresas que integran la red.
- Facilitar el acceso de las empresas a servicios que les resultan inaccesibles de manera individual.
- Apalancar y reforzar a las empresas con una posición débil en el mercado haciendo posible que éstas puedan: sobrevivir en periodos turbulentos, consolidar su desarrollo y crecimiento empresarial, elevar sus niveles de rentabilidad y consolidar su permanencia en los mercados.
- Aumentar la participación en el mercado por parte de las PyMEs. Lo cual será posible a través de proporcionar a las pequeñas empresas aquellos insumos estratégicos a los cuales no tienen acceso de manera individual debido a las limitaciones de su tamaño y capacidad económica, pero que, en cambio, resultan accesibles si éstas se organizan en forma de redes.

López (2003) indica además que existen tipos de redes según su estructura, tal es el caso de las redes horizontales, las cuales buscan una alianza entre un grupo de empresas que ofrecen un mismo producto o servicio pero que compiten entre sí, es decir que conservan su individualidad. Las señaladas verticalmente en cambio, son la unión entre grandes y pequeñas empresas. De esta manera las primeras pueden dedicarse a actividades que les resultan más rentables y disponen de mayor flexibilidad organizacional, y las segundas pueden asegurar la sostenibilidad en el mercado.

Por otra parte López (2003) ilustra la redes empresariales según su configuración y cita la investigación realizada por Dinni en 1997, quien explica la tipificación de estas:

**All Ring no Core:** En la Figura 4, se puede identificar que no existe ningún líder y entre las empresas se establecen relaciones de colaboración estables; en esta red, los roles son absolutamente intercambiables y la jerarquía es nula. La eficiencia de la estructura es baja, mientras que su flexibilidad es máxima y mínimo es el riesgo de interrupción de los vínculos.

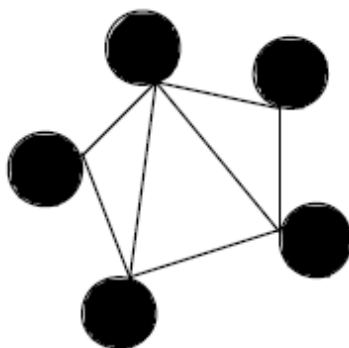
*Figura 4. All-Ring no Core.*



Fuente: López (2003).

**El Core-Ring Coordinating:** De acuerdo con su investigación López (2003) ilustra que en este tipo de red mostrada en la Figura 5 existe un cierto nivel de asimetría, pues existe un agente capaz de influenciar las decisiones de otros actores. Pero al mismo tiempo este líder no puede prescindir de ellos ni decidir acerca de su permanencia en el mercado. En redes simétricas, el liderazgo del agente-guía se funda en una mayor eficiencia, creatividad o capacidad de visión estratégica.

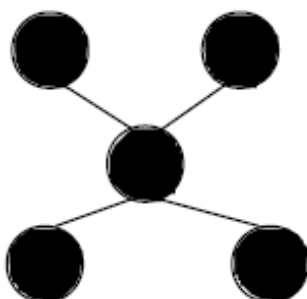
*Figura 5. Core-Ring Coordinating.*



Fuente: López (2003).

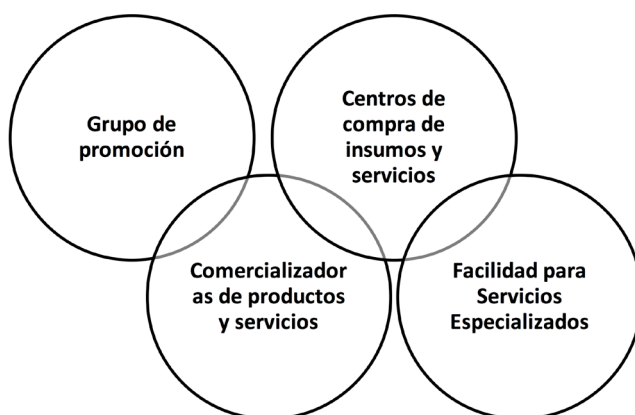
Y por último el **Core-Ring Leading** mencionado en López (2003) es otro tipo de red que asume un liderazgo con jerarquía como lo muestra la Figura 6, en donde es independiente a los nodos (actores) y puede modificar cualquier disposición arbitrariamente la estructura de la misma.

Figura 6. Core-Ring Leading.



Fuente: López (2003).

Figura 7. Por su objetivo: Dimensiones que inciden en el propósito de una red.



Fuente: Elaboración Propia basado en López (2003).

El propósito de una red se puede dar por cualquiera de las dimensiones (ver Figura 7); de acuerdo a López (2003) puede haber una combinación cuyo propósito puede darse en la compra de materiales e insumos, servicios de asesoría y capacitación en el caso de las unidades de negocio de Alcalá Valle del Cauca, en donde hay una ventaja competitiva frente a los competidores vecinos, por ejemplo en la mejora de la eficacia de las funciones individuales que la empresa desarrolla para disminuir las fuentes de incertidumbre o el mejoramiento en su poder de negociación o su capacidad de aprendizaje como servicio especializado (ver Tabla 7).

Tabla 7. Beneficios de la articulación productiva.

Ámbitos	Resultados esperados de la articulación	Tipo de acción
Capacidad de aprendizaje e innovación de las empresas beneficiarias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Aumento de las capacidades de captar, seleccionar y utilizar eficientemente la información.</li> <li>* Desarrollo de nuevos productos.</li> <li>*Aumento de la flexibilidad.</li> <li>*Aumento de los estándares de calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Intercambiar experiencias e información.</li> <li>*Ampliar las redes de contactos.</li> <li>*Complementar y especializar las respectivas capacidades productivas.</li> </ul>
Capacidades de gestión estratégica.	Mejora de la eficacia de las funciones individuales que la empresa desarrolla para disminuir las fuentes de incertidumbre.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Complementar/reemplazar las funciones individuales con funciones colectivas:</li> <li>*Rastreo de información / intercambio sistemático de información.</li> <li>*Certificación de calidad/ reputación.</li> <li>*Adquisición, fusión/<i>jointventure</i></li> </ul>
Economía de escala y poder de negociación comercial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporación de tecnologías de altos costos.</li> <li>*Reducción de costos de insumos o materias primas.</li> <li>*Contratos estables de subcontratación entre pequeñas y grandes empresas.</li> <li>*Comercialización en mercados que demandan altos volúmenes de producción.</li> <li>*Acceso a fuentes de financiamiento más convenientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Invertir en forma mancomunada.</li> <li>*Negociar con proveedores</li> <li>*Comercializar en forma mancomunada.</li> <li>*Poner en marcha servicios comunes.</li> <li>*Negociación con entidades financieras.</li> </ul>
Externalidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Desarrollo de investigaciones tecnológicas.</li> <li>*Apertura mercados nuevos</li> </ul>	Proyectos de investigación o estrategias de comercialización de largo plazo.

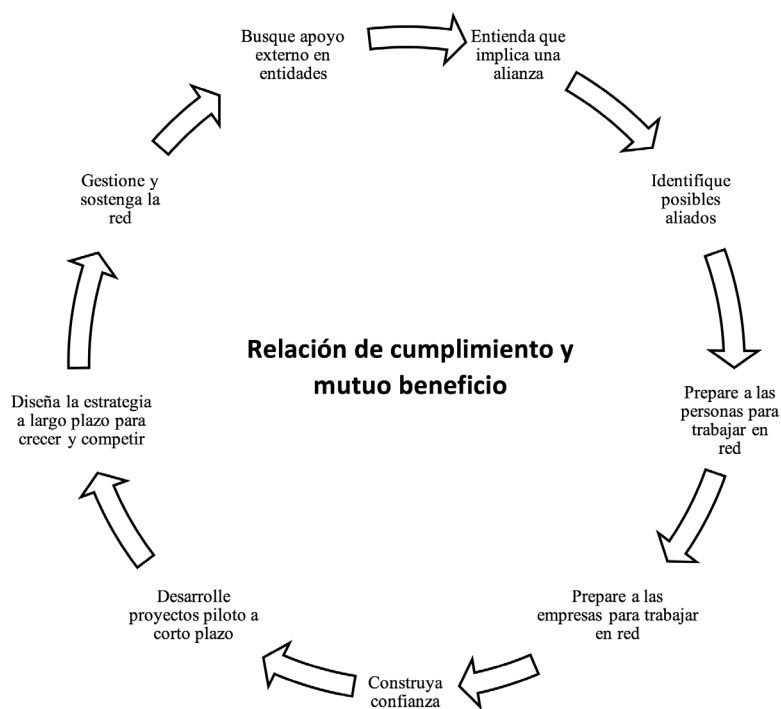
Fuente: López (2003).



### 3.2.2.4 Proceso para crear una red

En el 2008, Rodríguez, en su cartilla práctica realizada para la Cámara de Comercio de Bogotá expone –Figura 8– aspectos importantes a considerar para la conformación de una red empresarial con el propósito de madurar las habilidades de las personas y de las empresas y así operar en una alianza productiva.

Figura 8 ¿Qué hacer para crear una red?



Fuente: Rodríguez, (2008).

### 3.2.2.5 Clúster

Según Palacios (2010) “Los clúster son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas (por ejemplo, universidades, institutos de normalización, asociaciones comerciales) que compiten pero que también cooperan” (p. 61). Por su parte Salgado (2013) menciona que los clúster “se dan por la unión de varias empresas, de un mismo sector, con cer-

canía territorial, concentrando en torno a ellas a todos los participantes de los procesos productivos, teniendo como fin optimizarlos” (p. 13).

De la misma manera Valdivia-Altamirano (2011) aporta una idea dimensionada:

Los clusters se caracterizan porque son ambientes de información tácita compartida y presentan economías externas; los polos de desarrollo podrían potenciarlos. Los clusters se conforman por dos motivos importantes: estratégicos (logro de sinergias, mejora de la posición competitiva, flexibilidad, cabildeo, manejo de información y conocimientos) y operativos (compartir costos, adquisición de habilidades, economías de escala y alcance, mejores condiciones con proveedores o clientes). Se caracterizan por la búsqueda de objetivos comunes, la confianza, la reciprocidad, la cooperación e interdependencia de los agentes. Ciertas condiciones ambientales locales pueden favorecer su desarrollo: la existencia de una cultura cooperativa y asociativa, el conocimiento tecnológico acumulado y el relevante para la innovación, el ambiente favorable para la innovación, el aprendizaje interactivo, la capacidad de influencia en el gasto público, la existencia de entidades privadas y públicas de apoyo, la existencia de relaciones entre las universidades y centros de investigación con el sector productivo. Además hay que considerar la interacción entre las características tecnológicas del sector, las estrategias de las empresas y las del clúster (p. 549).

### **3.3 Método**

La investigación tiene un abordaje de tipo cualitativo dado que se desarrollaron gráficas y tablas donde los datos fueron estudiados y comparados, como por ejemplo, el diagnóstico interno y externo de las unidades de negocio del sector manufacturero del municipio de Alcalá-Valle del Cauca.

#### **3.3.1 Tipo de estudio**

Se empleó el método no experimental, se establecieron las características demográficas en las que operan estas empresas y se analizaron las cifras obtenidas de las interacciones comerciales en Colombia, en los sectores manufactureros y de la madera.

### **3.3.2 Método de investigación**

Se emplearon los métodos de observación e inducción, los cuales sirvieron de apoyo para cumplir con el objetivo propuesto, en el caso particular el modelo óptimo de asociatividad para las unidades de negocio del sector madera en el municipio de Alcalá-Valle del Cauca.

### **3.3.3 Técnicas de recolección de información**

**Entrevistas:** se utilizó la entrevista semi-estructurada, en donde se tomó la opinión de los dueños en cada uno de los cinco negocios del sector manufacturero, subsector maderero, en el municipio de Alcalá Valle del Cauca. Esta entrevista se utilizó en un lenguaje coloquial o informal debido a que las personas entrevistadas tienen un nivel de escolaridad bajo lo que impide utilizar un lenguaje más técnico y preciso, se realizaron en un tiempo aproximado de 40 a 60 minutos. Los recursos que se utilizaron para llevar a cabo la actividad fueron: la guía de la entrevista, audio o video grabadora y cámara de fotográfica.

## **3.4 Resultados**

A continuación se detalla el diagnóstico, resultado de la entrevista realizada a cada uno de los propietarios de las cinco unidades de negocio que se dedican a la actividad de producción de muebles en madera en el municipio de Alcalá-Valle del Cauca, en donde dieron a conocer sus inicios, experiencias y condiciones actuales. Para la realización del diagnóstico se empleó la matriz DOFA, identificando cada una de las variables en los entornos interno y externo.

### **3.4.1 Análisis de la Matriz de Diagnóstico Interno y Externo**

Los propietarios entrevistados en cada una de las unidades de negocio indican unánimemente que su fortaleza se concentra en la calidad, variedad de sus productos, puntualidad en la entrega, respeto por las decisiones del cliente, su talento artesanal y buenas relaciones interpersonales con la competencia; por lo que su experiencia y empirismo son los elementos con los que emprenden su actividad comercial. No cuentan con un sistema de producción eficiente, pues dependen en gran manera de las decisiones del consumidor (orden de pedido), y a que no cuentan con capital para ejecutar estrategias comerciales (Tabla 8).

*Tabla 8. Diagnósticos interno y externo de los negocios de madera ubicados en el  
Municipio de Alcalá – Valle del Cauca.*

INTERNO	EXTERNO
<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Artesanos con experiencia empírica en la fabricación de muebles</li> <li>-Existencia de potencial creativo</li> <li>-Calidad y variedad de producto</li> <li>-Conocen y respetan las decisiones de los clientes</li> <li>-Tienen buenas relaciones con la competencia</li> <li>-Cuentan con una política de entrega</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Existencia de mercado potencial (hacendados y turistas)</li> <li>-Ubicación geográfica-sector turístico</li> <li>-Voluntad para agrupamiento en actividades productivas</li> </ul>
<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Escaso nivel de capacitación gerencial</li> <li>-Deficiencia en la aplicabilidad de la legislación laboral</li> <li>-Desconocimiento del índice de precios en el sector</li> <li>-Bajo nivel de endeudamiento</li> <li>-Ausencia de planificación a largo plazo</li> <li>-Carencia de una óptima infraestructura</li> <li>-Necesidad de un sistema de gestión ambiental</li> <li>-Necesidad de una visión empresarial</li> <li>-Falta de integración entre las empresas del sector</li> <li>-cumplimiento parcial de las normas tributarias y comerciales</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Baja oferta de mano de obra en el sector</li> <li>-Limitante al acceso a créditos bancarios</li> <li>-No existe integración entre las empresas del sector</li> <li>-Carencia de fijación de precios en el sector</li> <li>-Inicio del proyecto vial -paso nacional</li> <li>-Escasa cantidad de proveedores en la localidad</li> <li>-Limitantes en las condiciones para compra y gestión del crédito</li> <li>-Exclusión del sector en programas de emprendimiento del gobierno local</li> <li>-Ausencia en programas de capacitación por corporaciones y entidades a fines</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Dentro de sus debilidades se observan los componentes de investigación, desarrollo del producto, planificación y legislación laboral que sus procesos no son eficientes, a pesar que son fabricantes y conocidos en el sector, su tecnología es baja en maquinaria, no cuentan con tecnologías de la información para fácil acceso con sus clientes ni un sistema de datos interno que organice los registros diarios de la operación. Así pues, no cuentan con protocolos para la seguridad y salud de sus trabajadores, como tampoco programas de capacitación por parte de las corporaciones y entidades a fines en cuanto al aprovechamiento forestal.

En lo que respecta a las condiciones actuales del mercado de la región, estas unidades productivas establecen claridad en la necesidad de proyectos para la activación de la industria, dada su ubicación geográfica como zona turística y finquera. En este punto el gobierno nacional viene desarrollando el proyecto vial del Paso Nacional, lo que amenaza con la reubicación de sus establecimientos comerciales, por lo que estas unidades productivas tendrían que trabajar en conjunto para mejorar sus condiciones actuales; en efecto el apoyo de entidades locales y departamentales que respalden su funcionamiento es nulo y aluden que el gobierno local los tiene olvidados y que no los vinculan en proyectos de emprendimiento e inversión para las Mi pymes.

Asimismo, estas unidades de negocios desconocen la operación de su competencia, por lo que este importante factor externo influye al momento de determinar un precio de venta; también carecen de una fijación de precios estándar. La escasa cantidad de proveedores en la localidad los obliga a que el poder de negociación lo tengan estos; existan limitantes en las condiciones de compra y crédito al no tener un respaldo financiero. Por otra parte, la baja oferta de mano de obra en los trabajos específicos es un obstáculo para la productividad, dada la escasez de talento humano calificado.

Por último, cada uno de los propietarios expresa su voluntad de asociación, empero, es notable la necesidad de intervención en cuanto al cambio de paradigma cultural, dado que dentro de sus debilidades está que no tienen una visión empresarial, es decir, no tienen claridad en los procesos administrativos tales como: nociones de legislación laboral, gestión ambiental, las normas tributarias y comerciales. Todas estas observaciones se relacionan también con la falta de escolarización y un nivel escaso en capacitación gerencial, pues solo uno de cada cinco trabajadores es bachiller y no ha alcanzado estudios superiores; lo que conlleva a un obstáculo para diseñar una planificación estratégica a largo plazo.

### **3.4.2 Variables para la formulación de un modelo de asociatividad empresarial para las unidades de negocio de madera en el municipio de Alcalá- Valle del Cauca**

Después de realizar un acercamiento a las teorías, conceptos y formas de asociatividad empresarial, así como a los diferentes modelos que más influyen en el mundo, se desarrolló un análisis basado en los resultados obtenidos de la observación, y entrevistas a los propietarios de las unidades de negocio de madera en el Municipio de Alcalá-Valle del Cauca; esto permitió identificar variables importantes para la construcción del modelo de asociatividad empresarial. A continuación, se presenta un análisis de los modelos de asociatividad más representativos como lo son: las Cadenas Productivas, Redes Empresariales, Distritos Industriales y Clúster, que aunque tienen un objetivo en común, como lo es obtener una ventaja competitiva, tienen aspectos diferenciadores tanto en su campo de acción como en su estructura.

Considerando, el aporte hecho por López (2003) y de acuerdo a la Tabla 9, en el marco de la cooperación interinstitucional, estas estructuras constituyen un ciclo fundamental para la coexistencia de una empresa que propenda a la consolidación de su operación. Más no se trata tan solo de una integración productiva sino de generar un cambio y unión de voluntades de empresas especializadas y sectorizadas sin perder su esencia. Los distritos industriales contienen estos aspectos, en donde la cultura sostiene los procesos de trabajo y de cambio; “la cultura local como conjunto de normas sociales que desde el punto de vista productivo permite adquirir y desarrollar un saber-hacer específico, un conocimiento tácito concreto, hasta lograr la especialización” (Soler, 2014).

Tabla 9. Identificación de variables para la construcción de un modelo de asociatividad.

Cadenas Productivas		Redes Empresariales		Distritos Industriales		Clúster	
Nivel	Variable 1	Variable 2	Variable 3	Variable 4			
<b>Entornos/ Territorios</b>	Políticas macroeconómicas	Territorio indiscriminado	Entidad socio territorial e instituciones locales	Concentración geográfica con cercanía territorial.			
<b>Actores/ sectores:</b>	Productores, transformadores, comercializadores, consumidores, proveedores de servicios	Empresas, mercado y procesos número limitado de firmas	Agentes locales y firmas (empresas) pequeñas del mismo sector	Empresas líderes en su ramos: comercializadores, profesionales calificados, tecnología de punta y recursos financieros			
<b>Alcance:</b>	Meta fija en común	Objetivo común a corto o largo plazo	Eficiencia colectiva	Ventaja Competitiva de las empresas y competitividad para la región			
<b>Estrategia:</b>	Competitividad	Competitividad y rentabilidad	Competición	Competitividad y Cooperación			
<b>Tipos:</b>	<p>*<i>Encadenamiento Horizontal</i> (Alianza entre los mismo productores)</p> <p>*<i>Encadenamiento Vertical</i> (Cooperación entre diferentes actores dentro de la cadena productiva.</p>	<p>*<i>Redes Horizontales</i>: grupo de empresas que ofrecen un mismo producto o servicio y conservan su individualidad. *<i>Redes verticales</i>: la unión entre grandes y pequeñas empresas, las primeras pueden dedicarse a actividades más rentables y las segundas asegurando la sostenibilidad en el mercado</p>	<p>*Monocéntricos y policéntricos</p>	<p>*<i>Clústeres Techni</i>: Son grupos orientados a las <i>high-tech</i>, bien adaptados a la economía del conocimiento</p> <p>*<i>Clústeres basados en el know how</i>: se basan en actividades más tradicionales que mantienen su ventaja en el <i>know how</i>.</p>			

	Cadenas Productivas	Redes Empresariales	Distritos Industriales	Clúster
Nivel	Variable 1	Variable 2	Variable 3	Variable 4
<b>Poder de negociación</b>	Gran escala o especialización en los procesos productivos	Incorporación de tecnologías de altos costos, reducción de costos de insumos o materias primas, contratos estables de, subcontratación, comercialización en mercados que demandan altos volúmenes de producción.	Especialización sectorial e integración hacia adelante y hacia atrás	Especialización sectorial, encadenamientos mercantiles globales y la subcontratación
<b>Producción en función:</b>	Demanda de Mercado	Especialización en el Mercado	Especialización en producción	Productos o servicios finales
<b>Estructura:</b>	<p>* Fase preliminar: Conformación del equipo de trabajo, selección del producto, definición de objetivos, alcance del análisis.</p> <p>* Fase Central: Diseño de instrumentos, recolección de información, ordenamiento y análisis de información por bloque.</p> <p>* Fase Final: Análisis final, puntos críticos y ventajas competitivas, estrategias y plan de acción.</p>	<p>FASES: * Promoción y selección: Despertar el interés de los empresarios para desarrollar proyectos de acción conjunta y cooperación</p> <p>* Desarrollo de una base inicial de confianza o rompimiento de hielo: con el apoyo del empresario líder y con el articulador como líder del grupo. * Desarrollo de acciones piloto: el articulador debe intervenir para que el grupo de empresarios entre en acción y que no representen riesgos para ganar más confianza. * Diseño Proyecto estratégico: el articulador debe intervenir para orientar al grupo a que defina un proyecto estratégico. * Gestión: el articulador debe intervenir para que el grupo de empresarios formalice su operación.</p>	<p>Pasos: análisis estratégico: difusión de capacidades y de <i>know how</i> * Continuidad de inversiones y de innovaciones. * Minimización de costos de transporte. * Desarrollo del comercio (operadores especializados) * Contacto cara a cara en los intercambios. * Complementariedad entre industrias especializadas. * Ampliación del mercado de trabajo especializado. * Atracción de capacidades empresariales.</p>	<p>Multisectorial: * Creación y composición: Proceso complejo en relación con la cultura. * Intervención de todos los segmentos. ( tradición industrial de la zona, un cierto grado de asociacionismo y la intermediación institucional)</p>

Fuente: elaboración propia.



A su vez, las redes empresariales según López, (2003) se pueden desarrollar en cualquier territorio con un número limitado de actores pero con un componente de tejido industrial, en sinergia con los distritos industriales, en el que interactúan las instituciones locales públicas y privadas. Otro rasgo importante por considerar es la orientación al consumidor, es decir, al mercado, facilitando la economía a escala y una integración hacia adelante, como también una estructura horizontal encaminado a la competencia.

Por lo que se refiere a, “las cadenas productivas estas evolucionan y se modifican ya que sus actores pueden pertenecer a otras cadenas, su enfoque involucra la cadena de suministros de uno o varios productos y políticas macroeconómicas” (Van Der & Camacho, 2006). De manera semejante, se encuentran los clúster que “emplean una concentración geográfica que puede ser regional, nacional e incluso supranacional, suelen integrarse empresas que constituyen eslabones posteriores de la cadena es decir, canales de distribución o clientes” (McCormick, 2005) y estos contienen mayor grado de complejidad y su mayor campo de acción opera en las sectores industrializados.

### **3.4.3 Formulación de modelo de asociatividad para las unidades de negocio del sector manufacturero, subsector maderero en el municipio de Alcalá-Valle del Cauca.**

El modelo óptimo de asociatividad para las unidades de negocio del sector manufacturero, subsector maderero en el municipio de Alcalá-Valle del Cauca, se basa en la correlación de los modelos de redes empresariales y distritos industriales establecidos en los siguientes niveles de gran connotación y la aplicabilidad para este tipo de sector económico:

**Actores:** Cuya variable está enfocada en los distritos industriales-agentes locales y firmas (empresas) pequeñas del mismo sector; esta variable se eligió debido a su concentración geográfica por el número reducido de Mipymes en el territorio.

**Tipos:** como *red horizontal* en él un grupo de empresas ofrece un mismo producto o servicio y conservan su individualidad. Se estableció un tipo de red horizontal debido a la avenencia de las unidades de negocio respecto a la calidad, variedad de sus productos, puntualidad en la entrega y el respeto por las decisiones del cliente. Al mismo tiempo que con sus talentos artesanales y buenas relaciones interpersonales con la competencia, ofrecen el mismo tipo de producto.

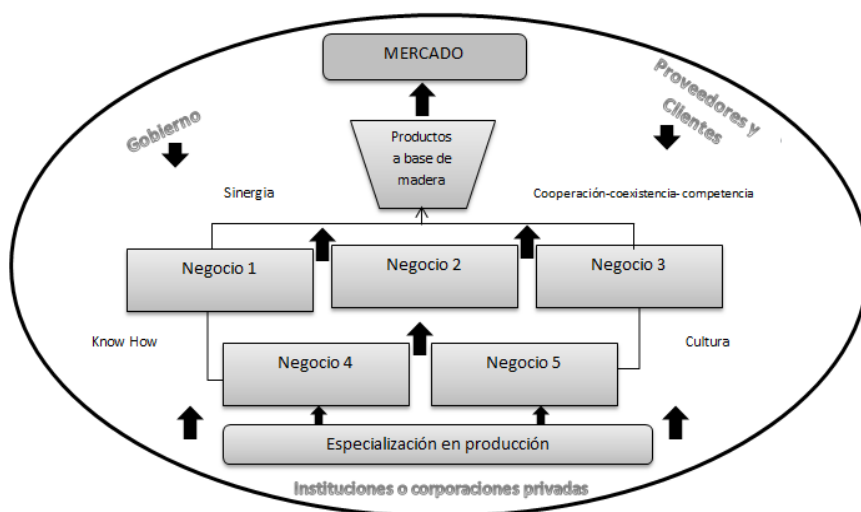
**Poder de negociación:** Enfocada a las redes industriales en donde se equipara la incorporación de tecnologías, reducción de costos de insumos o materias primas, contratos estables de subcontratación y comercialización en mercados que demandan altos volúmenes de producción. Se escogió esta variable, considerando que como primera etapa deben fortalecer la organización en cada industria, ya que dentro de sus debilidades se observa en los componentes de investigación, desarrollo del producto, planificación y legislación laboral que sus procesos no son eficientes, a pesar de que son fabricantes y conocidos en el sector.

**Función en producción:** Los distritos industriales sugieren la especialización en producción. En vista de que las unidades de negocio no cuentan con un sistema de producción estratégico y su tecnología en maquinaria es baja; “la especialización productiva genera un corpus de conocimiento técnico y comercial específico que facilita el entendimiento de las normas de comportamiento común; y la identidad local, el sentido de pertenencia a la colectividad” (Soler, 2014), que involucra la eficiencia colectiva.

**Estructura:** Fases: \* Promoción y selección: Despertar el interés de los empresarios para desarrollar proyectos de acción conjunta y cooperación y evaluación de factores críticos. \*Desarrollo de una *base inicial de confianza o rompimiento de hielo*: con el apoyo del empresario líder y con el articulador como líder del grupo. \*Desarrollo de acciones piloto: el articulador debe intervenir para que el grupo de empresarios entre en acción a través de pequeños proyectos, que no representen riesgos para ganar más confianza. \*Diseño **Proyecto estratégico**: el articulador debe intervenir para orientar al grupo a que defina un proyecto estratégico. \*Gestión: el articulador debe intervenir para que el grupo de empresarios formalice su operación en los distritos industriales. Pasos: análisis estratégico, difusión de capacidades y de *Know How* \*Continuidad de invenciones y de innovaciones. \*Minimización de costos de transporte. \*Desarrollo del comercio (operadores especializados). \*Contacto cara a cara en los intercambios. \*Complementariedad entre industrias especializadas. \*Ampliación del mercado de trabajo especializado. \*Atracción de capacidades empresariales. Este nivel comprende la fusión de aspectos determinantes para la construcción de las fases con las cuales el modelo propuesto se compone. Principalmente, se debe establecer un articulador que será el encargado de liderar, orientar y sensibilizar.

A continuación, se ilustra el modelo formulado para las unidades de negocio del sector manufacturero, subsector maderero en el municipio de Alcalá-Valle del Cauca (ver Figura 9).

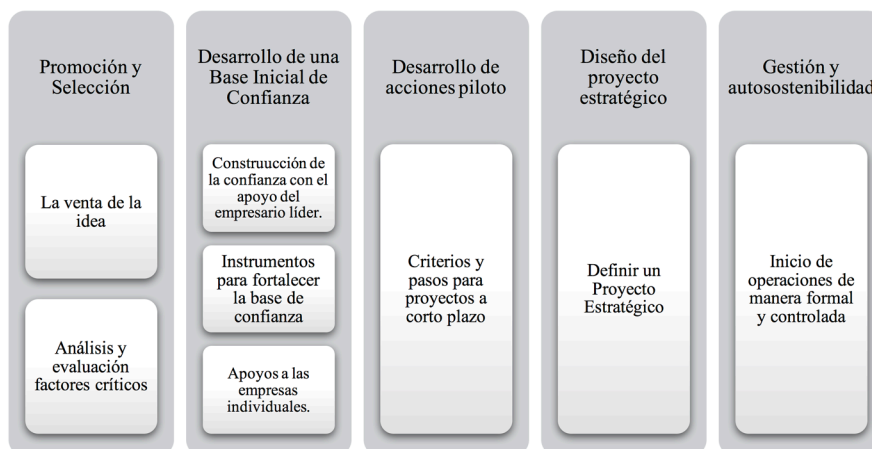
Figura 9. Formulación Modelo de Asociatividad-Red Industrial.



Fuente: elaboración propia.

En el modelo óptimo de asociatividad como se representa en la Figura 10, cuya red industrial es de tipo horizontal con integración hacia delante, se emplea una especialización en la producción que se compone de las cinco unidades de negocio que interactúan con el Gobierno local, proveedores, clientes y las instituciones o corporaciones privadas. Dicha actuación debe ser enfocada en unas bases como son el *Know How*, es decir la práctica desarrollada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo y la cultura en función organizacional y geográfica; además la asociatividad debe poseer sinergia, cooperación, coexistencia y competencia en aras a la perdurabilidad de esta.

Figura 10. Funcionamiento del Modelo Red Industrial.



Fuente: Propia, basada en López (2003).

### 3.4.4 Promoción y selección:

- La venta de la idea: apoyada por un empresario local con capacidad de convocatoria, visión e interés en el trabajo conjunto; a través de él sensibilizarlos e interesarlos en el trabajo conjunto; presentarles las ventajas y beneficios de la acción conjunta y cooperación ínterempresarial, mostrando las oportunidades de negocio y comentando la oportunidad de negocio.
- Análisis y evaluación factores críticos: presentación de una oportunidad de negocio, disposición a invertir tiempo y recursos por parte de los empresarios y mínimos costos de transacción (de información y coordinación).

**Desarrollo de una base inicial de confianza:** Se construye la confianza con el apoyo del empresario líder; la existencia de un empresario líder que haya aglutinado al grupo desde el principio puede ser muy útil. En general, éste es sensibilizado por el articulador y llega a regular a los otros empresarios para realizar esta tarea. La influencia del empresario líder en el grupo es importante para tomar las decisiones que van a permitir cristalizar este paso.

- Instrumentos para fortalecer la base de confianza: desarrollo de instrumentos para reforzar y regular la base de confianza del grupo.

- Apoyos a las empresas individuales. Contacto con el sistema de fomento de empresarios: articulación de las relaciones entre los empresarios y el sistema de instituciones de fomento para beneficiar a los empresarios con los apoyos disponibles.

**Desarrollo de acciones piloto:** Se construye la confianza con el apoyo del empresario líder; el articulador debe intervenir para que el grupo de empresarios entre en acción a través de pequeños proyectos, que no representen riesgos y que les permita experimentar para ganar más confianza y enfrentar mayores retos.

**Diseño de proyecto estratégico:** Una vez desarrollada la base inicial de confianza y después de haber experimentado con varios proyectos piloto, el articulador debe intervenir para orientar al grupo a que defina un proyecto estratégico, con mayores riesgos. Esta fase potencia los beneficios de la acción conjunta tales como incrementos en las ventas, reducciones en los costos, la mejora de los procesos y las transformaciones permanentes en la estructura productiva de las empresas. Los tipos de proyectos son orientados a que los empresarios potencien su especialización y complementación en el ámbito productivo: proyectos de aprovisionamiento de insumos y servicios (vínculos hacia atrás) como las uniones de compras y banco de insumos, proyectos de comercialización de productos y servicios (vínculos hacia delante) como las comercializadoras, generación de facilidades comunes como centros de servicio (diseño, corte, acabados, mantenimiento), entre otros.

**Gestión y autosostenibilidad:** Una vez desarrollada la base inicial de confianza y después de haber experimentado con el articulador se sientan las bases para el monitoreo y evaluación de la red y los empresarios, sobre todo durante el primer año e inicia la independización del articulador.

El modelo posibilita que la asociatividad de la *Red Industrial* desarrolle sus procesos productivos en la región y mejore sus indicadores de competitividad, con ventajas de integración y de especialización, vinculando los diferentes *stakeholders*<sup>7</sup> y la concertación al cambio paradigmático inherente en cada individuo. El número de integrantes de esta red, representa una prelación para el conceso entre los empresarios que la componen y

---

<sup>7</sup> Grupo de interés.

está abierta a cinco cupos más para quienes decidan ingresar a ella. El eficiente funcionamiento de la red depende en gran manera del control y seguimiento que se lleve en cada uno de los procesos, para lo cual se propone un plan de acción con el que se priorizan las diferentes actividades y se establecen responsabilidades.

### 3.5 Conclusiones

En el diagnóstico de las unidades de negocio se halló una serie de aspectos tanto internos como externos que influyen en el estado actual en que se encuentran estas unidades productoras, como la inestabilidad en su funcionamiento y debilidades en cada una de las áreas administrativas, así como también el abandono por parte del gobierno local. Sin embargo, también poseen fortalezas como el diseño y elaboración de sus productos, que converge en la atracción de nuevos clientes, también la localización destacada que se ubica estratégicamente al norte del Valle una zona turística.

A su vez, según la clasificación, se denominaron unas variables como lo son: actores y territorio, tipos, estructura, poder de negociación y función de la producción, las cuales permitieron dar alcance al objetivo propuesto que fue la identificación del modelo de asociatividad; de esta manera las iniciativas de cooperación y competición predominan en el ejercicio de la estructura tipificando la importancia de un articulador, la participación del gobierno local e instituciones afines.

De esta manera el modelo de asociatividad *Red Industrial* es la herramienta orientada a que las diversas alianzas entre pequeñas y medianas empresas perduren en el tiempo, al acceso a nuevos mercados, a la incorporación de nuevas tecnologías, a la reducción de costos, al poder de negociación y a la capacidad de aprendizaje y de gestión en correlación entre el sector público y privado para el desarrollo y fortalecimiento del tejido empresarial.

## Bibliografía

- Acevedo, M. L. y Buitrago, M. V. (2009). *asociatividad empresarial, crecimiento productivo e innovación. El caso de las pymes del sector textiles y confecciones en Bogotá*. Bogotá, Colombia: Universidad de la Salle.
- Arias, F. (1999). *El proyecto de investigación. Guía para su elaboración*. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme; Oriol ediciones.
- Bada, M.; Rivas, L. A. y Littlewood, H. (2017). Modelo de asociatividad en la cadena productiva en las Mipymes agroindustriales. *En: Contaduría y Administración*, 62: pp. 1100–1117. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2017.06.006>
- Becattini, G. (2006). Vicisitudes y potencialidades de un concepto el distrito industrial. *En: Revista Economía industrial*, 359: pp. 21–28.
- Grueso, M. P.; Gómez, J. H. y Garay, L. (2009). Procesos de asociatividad empresarial: aproximaciones conceptuales e impacto económico , social y organizacional. *En: Documentos de investigación*, (44): pp. 1–37. <https://doi.org/0124-8219>
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M. P. (2014). *Metodología de la Investigación, Sexta Edición*. D.F., Méxco: McGRAW-HILL; Interamericana editores.
- López, C. (2003). *Redes Empresariales-Experiencias en la Región Andina*. Perú: MINKA.
- Marshall, A. (1957). *Principios de Economía. Un tratado de introducción*. Madrid. España: Editorial Aguilar.
- McCormick, D. (2005). El futuro de los clusters y las cadenas productivas. *En: Semestre Económico*, vol. 8, No. 15, enero-junio: pp. 87–102.
- Palacios, J. (2010). Aportes teóricos para el análisis de las relaciones de cooperación entre empresarios en un marco de intensa competencia ¿Cómo es posible cooperar compitiendo? *En: Revista Escuela de Administración de Negocios*, (68): pp. 56–69.

- Rodríguez, C. (2008). *Redes Empresariales, Alianzas productivas colaborar para competir*. Bogotá. Recuperado de: [http://www.bogotaemprende.com/documentos/3524\\_2008\\_2cartilla\\_redes.pdf](http://www.bogotaemprende.com/documentos/3524_2008_2cartilla_redes.pdf)
- Salgado, L. (2013). *La asociatividad como estrategia para mejorar la competitividad de las Microempresas productoras de calzado del Municipio de Sincelejo*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Soler i Marco, V. (2014). Preámbulo: Los distritos industriales, como una oportunidad competitividad. En: *Mediterráneo económico*, 13: pp. 11-40.
- Valdivia-Altamirano, W. F. (2011). Asociatividad y competitividad, una aproximación. En: *Revista Economía, sociedad y territorio*, 11(36): pp. 547-552.
- Van Der, D. y Camacho, P. (2006). *Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas*. Quito, Ecuador: RURALTER.
- Vergara, J. C.; Maza, F. y Fontalvo, T. J. (2010). Potencialidad de asociatividad de restaurantes del centro histórico de la ciudad de Cartagena de indias-Colombia. En: *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 18(2): pp. 137-146. <https://doi.org/10.18359/rfce.2276>