

2009-12-01

## Asociatividad para la competitividad en pymes de familia

Argemiro Méndez Carrillo

*Universidad de La Salle, Bogotá, amendez@lasalle.edu.co*

Carlos Julio Fuentes Trigos

*Universidad de La Salle, Bogotá, revistagestion&sociedad@lasalle.edu.co*

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/gs>

---

### Citación recomendada

Méndez Carrillo, Argemiro and Fuentes Trigos, Carlos Julio (2009) "Asociatividad para la competitividad en pymes de familia," *Gestión y Sociedad*: No. 2 , Article 3.

Disponible en:

This Artículo de investigación is brought to you for free and open access by Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Gestión y Sociedad* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

# Asociatividad para la competitividad en pymes de familia<sup>1</sup>

Argemiro Méndez Carrillo\*  
Carlos Julio Fuentes Trigos\*\*

**Recibido:** 11 de febrero de 2009 – **Aprobado:** 6 de agosto de 2009

## Resumen

Este documento presenta los resultados de un proceso investigativo sobre la asociatividad empresarial en las pymes de familia productoras de calzado de Bogotá. Pretende responder a la pregunta: ¿Qué características debe tener un sistema de asociatividad empresarial para la fase de producción de las pymes de familia productoras de calzado de Bogotá, de tal manera que permitan mejorar su competitividad? El material se compone del planteamiento del problema, la discusión teórica sobre la asociatividad empresarial, la propuesta que permitirá a las pymes de familia no sólo recuperar su competitividad sino enfrentar el mercado global, y las conclusiones.

---

<sup>1</sup> Investigación financiada por la Universidad de La Salle de Bogotá, Colombia.

\* Economista de la Universidad Jorge Tadeo Lozano. Especialización en Administración y Planeación Urbana y Regional de la Escuela Superior de Administración Pública. Magíster en Ciencias Económicas de la Universidad Santo Tomás. Profesor de planta de la Universidad de La Salle. Correos electrónicos: amendez@lasalle.edu.co, argemiromendezcarrillo@yahoo.com

\*\* Economista de la Universidad La Gran Colombia. Magíster en Economía de la Universidad Javeriana. Profesor de planta de la Universidad de La Salle.

## Palabras clave

Asociatividad, productividad, competitividad, organización horizontal, estrategia competitiva.

## Abstract

This paper shows the results of a research process on entrepreneurial associativity of Small & Medium-Sized Family Businesses producing footwear of Bogota. The purpose is answering a question: What features should have an entrepreneurial associativity system for production phase of family owned SMBs producing footwear of Bogota to improve their competitiveness? Basically it consists of approaching the problem; a theoretical discussion on entrepreneurial associativity; then a proposal which will let family owned SMBs not only to regain their competitiveness but face the global market; and conclusions.

## Keywords

Associativity, productivity, competitiveness, horizontal organization, competitive strategy.

## Introducción

Este documento presenta el diseño de un sistema de asociatividad empresarial para la fase de producción de las pymes de familia productoras de calzado de Bogotá, resultado de un proceso investigativo. El método de investigación es descriptivo y la información primaria necesaria para respaldar la propuesta se obtiene al aplicar una encuesta estructurada a los productores de calzado del sur-occidente de Bogotá. Se espera que la asociatividad empresarial aumente la productividad en las pymes de familia con el fin de mejorar su competitividad en el mercado global, ya que de no hacerlo y enfrentarse al mercado individualmente su futuro será incierto. La propuesta se presentará ante los gremios del calzado, el gobierno distrital y en los foros sobre el tema, para dar a conocer sus

bondades y limitaciones. Este material se organiza en las siguientes sesiones: el planteamiento del problema, un análisis y descripción de la asociatividad empresarial, una propuesta para la competitividad y, finalmente, las conclusiones.

## Planteamiento

Los problemas de las pymes, en especial de las pymes de familia productoras de calzado de Bogotá, se evidencian a partir de la apertura económica y se agudizan con la generalización de la globalización. Altenburg (1999) plantea que estas pymes de Bogotá, debido a sus características, no se encuentran en condiciones de identificar mercados por iniciativa propia. Tampoco están en capacidad de organizar su producción y comercialización de acuerdo con procedimientos y estándares internacionales.

En este sentido, Pallares (2004) afirma que las pymes de familia presentan bajo nivel de productividad y competitividad, al igual que una escasa oferta individual para enfrentar el mercado global. Por tanto, la asociatividad empresarial surge como una alternativa basada en la cooperación entre pymes de familia, con el fin de aumentar su competitividad para enfrentar la globalización.

## Asociatividad empresarial

En términos de Pallares (2004), la asociatividad empresarial constituye la estrategia más poderosa en el mundo por las empresas de menor tamaño (pymes) de familia para enfrentar las transformaciones económicas y políticas, producidas principalmente por la fuerza de la tecnología y los mercados.

Cuando se aborda la asociatividad empresarial como estrategia, implica agregar el adjetivo competitiva:

Se considera estrategia competitiva al conjunto de acciones que una empresa pone en práctica para asegurar una ventaja competitiva sostenible. Es obvio que obtener una ventaja competitiva no puede, por definición, ser un asunto fácil, pues una ventaja competitiva es aquello que preserva los beneficios frente a los competidores, presentes o potenciales, y éstos están también a la búsqueda de su ventaja competitiva (Jarillo, 1992, p.35).

Para Hitt, Ireland y Hoskisson (1999), la administración estratégica brinda los elementos teóricos para implementar la estrategia competitiva, en un proceso de asociatividad empresarial de tipo horizontal. Estos elementos son los siguientes: los compromisos que adquieran los empresarios, las decisiones que haya que

tomar para conseguir el objetivo y las acciones que requiera implementar una pyme de familia, para conseguir la competitividad estratégica. El desarrollo de la estrategia competitiva requiere información que provenga de los ambientes internos y externos. Lo anterior sirve para adaptar las pymes de familia a un entorno cambiante.

La organización horizontal de Ostroff (1999) se identifica con los conceptos de administración estratégica en el sentido en que sirve a las pymes de familia que se encuentran en un mercado en constante cambio, frente a una intensa competencia global y desean implementar la asociatividad horizontal. Al desarrollar el sistema de asociatividad empresarial es importante que se asuman patrones de comportamiento por parte de cada uno de los componentes no obstante una de sus características señale el “carácter voluntario” entre sus asociados, lo que no debe traducirse en anarquía que le haría daño al proceso. Sobre el particular, North (1991) –en representación de los Institucionalistas– plantea que la importancia de las instituciones y organizaciones no se basa solamente en regulados o reguladores, sino más bien se sustenta en una serie de factores y patrones asumidos por los agentes económicos, tanto de manera coercitiva como voluntaria. En el desempeño y desarrollo empresarial, especialmente el asociado con pequeñas y medianas empresas, se debe considerar la existencia de tres factores: el marco institucional, el campo de ejecución y el marco informal.

Sobre el tema, Gordon (2006) agrega que para favorecer la cooperación en un sistema de asociatividad empresarial es fundamental la confianza entre los agentes sociales y el desempeño institucional unido a la confianza y a las normas de reciprocidad. El capital social debe permear la asociatividad empresarial, por cuanto tiene en cuenta aspectos de la vida social

como las redes sociales, las normas y la confianza, las cuales constituyen formas más efectivas de alcanzar objetivos y metas comunes.

### *Características de la asociatividad*

La asociatividad empresarial debe cumplir con cinco características para su funcionamiento:

- Ser una estrategia colectiva.
- Tener carácter voluntario.
- Resolver problemas conjuntos manteniendo la autonomía gerencial de las empresas participantes.
- Adoptar diversas formas organizacionales.

### *Factores básicos de la asociatividad*

Igualmente, la asociatividad empresarial exige el cumplimiento de tres factores:

- Cultura de cooperación y compromiso entre las empresas por asociarse. Esto supone la búsqueda de aliadas (otras empresas con similares necesidades de unión).
- Una actitud permanente de sana competencia en las relaciones interempresariales.
- Un entorno institucional que estimule y soporte la existencia de mecanismos de cooperación. Dentro de éste, los gremios empresariales desempeñan un papel importante como cohesionadores y propulsores de la asociatividad.

### **Clases de asociatividad empresarial**

Las diferentes clases de asociatividad se pueden agrupar atendiendo a distintos criterios de clasificación:

- a. En función de las diferentes fases del proceso empresarial que comprenden el diseño, la producción y la comercialización.

- b. En función del alcance la asociatividad puede ser geográfica, sectorial, especializada, diversificada e integral. Algunos ejemplos podrían ser los aglomerados, los clústeres, la asociatividad de la base social (propietarios) como las formas solidarias, las alianzas estratégicas, los proyectos asociativos de fomento (profos) las empresas integradas, los consorcios, los distritos industriales o las regiones inteligentes.

La clase de asociatividad empresarial que prioriza esta investigación es según el primer criterio: en función de las diferentes fases del proceso empresarial, específicamente en la "fase de producción" debido a la baja productividad que presentan estas pymes. La "fase de producción" seleccionada brinda dos tipos de oportunidades para la asociatividad empresarial que se va a desarrollar:

1. Con relación al producto hay dos dimensiones:
  - Los componentes. La asociatividad puede permitir la elaboración de partes del calzado que sirvan a otras pymes de familia que no puedan o no deseen fabricar.
  - Los volúmenes. La oportunidad de una integración horizontal de las diferentes escalas de planta de las pymes de familia, con el fin de conseguir economías de escala, sin que ningún participante realice ampliación real de su capacidad instalada.
2. Sobre el proceso productivo presenta tres dimensiones:
  - El ingreso. La asociatividad de las pymes de familia se puede dar para la adquisición de materias primas, para financiar un crédito, entre otros.

- La conversión. La asociatividad se puede servir para la contratación de servicios básicos como mantenimiento de instalaciones y equipos, inspecciones especiales, paradas de planta, remodelaciones y ampliaciones.
- Salida de materiales. La posibilidad de asociarse en la inspección final o control de calidad del calzado, especialmente cuando se requiere contratar equipos especializados y costosos.

### *La asociatividad empresarial como sistema*

La asociatividad empresarial propuesta se concibe como un sistema, no como una simple relación lineal entre las partes que esperan cumplir un objetivo. Cualquier sistema tiene un número de objetivos, y los pesos asignados a cada uno de ellos pueden variar ampliamente de un sistema a otro.

### **La propuesta**

La información primaria obtenida por la encuesta, el diagnóstico sobre el sector calzado y el marco teórico constituyen los insumos para diseñar el sistema de asociatividad empresarial, que dará respuesta a la pregunta y a los objetivos definidos por la investigación.

El sistema de asociatividad empresarial de tipo horizontal propuesto es inicialmente para 38 pymes de familia productoras de calzado, que están de acuerdo en participar y que corresponden al 52,8% de la muestra (tabla 1).

De las 38 empresas, el 73,7% son medianas empresas, y el 26,3% pequeñas empresas, las cuales estarían dispuestas a participar en un proceso de asociatividad. En efecto, veinte medianas y

siete pequeñas se asociarían para mejorar el proceso productivo; dos empresas medianas y dos pequeñas para compra de materias primas; tres medianas para mejorar competitividad e igualmente tres medianas para desarrollar actividad comercial, mientras que una empresa pequeña no respondió (tabla 2).

**Tabla 1.** Interés en la asociatividad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	38	52,8	52,8	52,8
NO	34	47,2	47,2	100,0
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada por los investigadores, octubre-diciembre de 2007.

**Tabla 2.** Tipo de asociatividad en que está dispuesto a participar con relación al tamaño de la empresa.

Tipo de Asociatividad	VALOR DE LOS ACTIVOS QUE TIENE LA EMPRESA		Total
	MEDIANA	PEQUEÑA	
PROCESO PRODUCTIVO	20	7	27
	74,1%	25,9%	100,0%
COMPRAS MATERIAS PRIMAS	2	2	4
	50,0%	50,0%	100,0%
COMPETITIVIDAD	3	0	3
	100,0%	0,0%	100,0%
ACTIVIDAD COMERCIAL	3	0	3
	100,0%	0,0%	100,0%
NO RESPONDE	0	1	1
	0,0%	100,0%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>10</b>	<b>38</b>
	<b>73,7%</b>	<b>26,3%</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada por los investigadores, octubre-diciembre de 2007.

Independiente de la clase de asociatividad que se prefiera y del tamaño de las empresas, la metodología para diseñar el sistema de asociatividad empresarial será el mismo. Para aplicar el tipo horizontal se sugieren grupos de tres pymes de familia, medianas o pequeñas entre sí, debido a que tienen características similares. Se podrán formar todos los grupos de tres pymes de familia que sean necesarios con el fin de difundir la propuesta.

### Los elementos

La asociatividad empresarial debe funcionar como un sistema, en el cual sus elementos interactúen para formar un todo, con el fin de cumplir el objetivo de mejorar la competitividad, a saber:

#### 1. Los actores. Sujetos del sistema de asociatividad empresarial:

- Las pymes de familia: para que sea eficiente y eficaz la asociatividad, éstas deben satisfacer los criterios de tamaño, ubicación espacial y patrones de comportamiento, todos desarrollados y soportados en el marco teórico.
- El coordinador: se propone un organizador que haga el acompañamiento permanente y estimule la confianza, la cooperación y el respeto con el fin de alcanzar el objetivo de la asociatividad.
- Los gremios: importante la participación de los gremios del calzado, como la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas "Acicam" y la Asociación Colombiana de Micros, Pequeñas y Medianas Empresas, "Acopi", en el proceso de asociatividad empresarial puesto que son los encargados de crear y estimular la cohesión empresarial, generar confianza en las diferentes actividades que desarrollen y estimular la productividad y la competitividad de sus asociados.
- El gobierno distrital: la Constitución Nacional, en el Artículo 333 dispone: El Estado (el gobierno distrital) estimulará el desarrollo empresarial. Con base en este artículo el Gobierno Nacional expide la Ley 590 de 2000 "Por la cual se dictan normas para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas"

en el territorio nacional. En el Artículo Primero, Numeral e) reza: "Promover la permanente formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas favorables al desarrollo y a la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas". En el numeral f) plantea: "Señalar criterios que orienten la acción del Estado y fortalezcan la coordinación entre sus organismos; así como entre éstos y el sector privado, en la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas". Y en el numeral g), dice: "Coadyuvar en el desarrollo de las organizaciones empresariales, en la generación de esquemas de asociatividad empresarial y en alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a las micro, pequeña y medianas empresas".

#### 2. Los principios. Los criterios que siempre mantengan activo y cohesionado el sistema, a saber: cooperación, competencia, innovación, persistencia y disciplina.

#### 3. El funcionamiento. Los conceptos que permiten la puesta en marcha del sistema:

- Los actores. La selección de las pymes de familia en grupos de tres para conformar procesos de asociatividad se basa en los siguientes criterios:
  - a. Tamaño de planta. Importante que cada una de las pymes del grupo tengan escalas de planta semejantes, es decir que sean pequeñas o medianas empresas. Según el resultado de la encuesta se hallaron 56 medianas empresas, 77,8%, y 16 pequeñas empresas, 22,2%, de un total de 72 empresas encuestadas.
  - b. Ubicación espacial. Criterio fundamental para conseguir el éxito de

la asociatividad empresarial pues la cercanía entre los empresarios genera mayor confianza<sup>2</sup>. De las 72 encuestas que conforman la muestra, el 100% se realizaron al sur-occidente de Bogotá. Se tienen en cuenta 38 pymes por proximidad geográfica, con el fin de conseguir externalidades positivas a partir de la confianza. Estas externalidades podrían ser: intercambio de ideas; resultados de la innovación, economías de escala, información, intercambio de conocimientos y programas que está desarrollando la región Bogotá-Cundinamarca para mejorar la competitividad de su sector productivo.

- c. Patrones de comportamiento. A pesar del carácter voluntario que tiene la asociatividad empresarial, es importante cumplir con las siguientes pautas comportamentales:
- Honrar el compromiso adquirido con la asociatividad empresarial y, a pesar de los inconvenientes que haya, resolver situaciones mediante el diálogo permanente.
  - Mantener la confidencialidad en la información que se produzca en el proceso de asociatividad empresarial.
  - Liderar en el grupo procesos de aprendizaje de nuevas tecnologías.
  - Estimular la creación de capital social a través de las redes sociales, con base en las normas y la confianza mutua como formas

efectivas de alcanzar objetivos y metas comunes.

- El coordinador. Debe ser un profesional en el área empresarial experto en los temas de asociatividad, liderazgo y emprendimiento. Puede colaborar con más de un grupo y sus funciones son las siguientes:
  - a. Promover las acciones necesarias entre las pymes que participan en la muestra y están de acuerdo con la asociatividad empresarial, para iniciar los acercamientos que conduzcan a la formalización de procesos de asociatividad.
  - b. Informar a cada uno de los empresarios interesados mediante comunicados y visitas individuales lo concerniente a procesos de asociatividad empresarial por iniciar.
  - c. Convocar gremios y entidades distritales cuando fuere necesario en pro del mejor desempeño de la asociatividad empresarial.
  - d. Coordinar todas las actividades que desarrolle el grupo de pymes de familia.
  - e. Llevar las actas de cada reunión con el fin de hacer el seguimiento de las diferentes propuestas que se hagan en el seno de la asociatividad empresarial.
  - f. Redactar el protocolo o acta de compromiso que se acuerde por las pymes como carta de navegación del proceso de asociatividad.
  - g. Retroalimentar los procesos para mejorarlos o modificarlos.
- Los gremios. Su capacidad para estimular confianza y cohesión en sus

<sup>2</sup> Las relaciones de confianza, por su parte, son las que permiten la integración, por cuanto la confianza es el lubricador de la vida social (Pallares, 2004).

asociados. El gremio del calzado, Acicam, y el de las pymes, Acopi, no deben tener como única función la de regular los procesos asumidos por cada uno de sus agremiados, sino además apoyar las diferentes actividades que impliquen el mejor desempeño. La misión de Acicam es representar y proteger los intereses de sus asociados con base en valores democráticos y políticos, de calidad en el servicio enfocados al mejoramiento de su productividad y competitividad. Asimismo, Acopi –como entidad gremial de carácter nacional– ha asumido el papel de liderar el proceso de desarrollo sostenible y competitivo de pequeñas y medianas empresas.

- Gobierno distrital. Debe otorgar a medianos y pequeños empresarios –interesados en conformar grupos de asociatividad empresarial– incentivos y apoyos económicos no reembolsables como el capital semilla. Igualmente asistencia legal, financiera y organizacional. Por medio de Fomipyme se pueden canalizar recursos para mejorar la productividad en términos de asistencia técnica, transferencia de tecnología y estímulos a los programas sobre la cultura de la asociatividad. Propiciar el financiamiento para las pymes de familia asociadas, con el microcrédito que hoy otorga la banca comercial y que es respaldado por el Fondo Nacional de Garantías.

El Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena), mediante el Fondo Emprender, desarrolla actividades que conlleve a que actuales o potenciales empresarios conozcan el programa de emprendimiento. Una función que requiere el sistema de asociatividad empresarial

consiste en capacitar a los coordinadores de asociatividad en la parte académica y práctica.

Por su parte, el Gobierno Nacional debe determinar las condiciones para estabilizar las variables macroeconómicas; estimular el eficiente desempeño de las instituciones gubernamentales, y contribuir a mejorar las condiciones de infraestructura social como física a partir de la inversión, con el fin de generar un ambiente competitivo, tal como requiere la economía nacional y distrital.

Se sugiere que el gobierno distrital, a través de Fondo Emprender, financie los honorarios que cause el sostenimiento de los coordinadores de asociatividad en conformidad con la Ley 590 de 2000, cuyo Numeral f reza: “Señalar criterios que orienten la acción del Estado y fortalezcan la coordinación entre sus organismos; así como entre éstos y el sector privado, en la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas”.

### *La estrategia competitiva*

Para definir la estrategia competitiva es necesario tener en cuenta a Porter (2004), quien plantea que la ventaja competitiva es el aspecto esencial del desempeño en los mercados competitivos, y para diagnosticarla es necesario definir una cadena de valor para la empresa. En este caso, definir la cadena de valor tanto para la empresa como para la asociatividad empresarial. Igualmente, analizar la cadena de valor del sector cuero calzado y marroquinería. Además de análisis señalado, se tendrá en cuenta la información obtenida por la encuesta, el diagnóstico del sector calzado en la ciudad

de Bogotá, y el marco teórico que soporta el trabajo de investigación.

El desarrollo de la estrategia competitiva debe cumplir con las acciones referenciadas en cada una de las etapas y, a partir de éstas, tomar las decisiones más convenientes para conseguir los objetivos propuestos:

- Primera etapa. El punto de partida es que en la actualidad las pymes familia productoras de calzado de Bogotá no compiten en el mercado global. Por tanto, resulta necesario revisar el nivel de productividad en cada componente de la cadena de producción (desde la compra de materias primas hasta la comercialización), con el fin seleccionar las más homogéneas y realizar los ajustes pertinentes.
- Segunda etapa. Analizar el nivel de productividad en cada uno de los eslabones de la cadena de valor del cuero y del calzado. Desde el proveedor de materias primas pasando por la fase de producción, la distribución o la comercialización hasta llegar a los costos de posventa. Esto es importante porque el análisis no sólo se hace en la actividad propia de estas pymes que desean asociarse, sino en las actividades relacionadas con el proceso y desarrolladas por empresas complementarias.
- Tercera etapa. Una vez realizadas las dos fases anteriores, es importante definir la cadena de valor del grupo de las tres pymes de familia asociadas horizontalmente con el fin de determinar cuál será la ventaja competitiva que les permita enfrentar el mercado global. Se indagará sobre el tipo de calzado que van a fabricar, sus características y su diferenciador respecto a otro calzado; la estacionalidad en la producción; la cantidad y calidad de materias primas

que van a contratar; la forma de vincular a los empleados y operarios; y el uso que se va a dar a maquinaria o equipos. Éstas son decisiones fundamentales que debe asumir la asociatividad empresarial con el fin de mejorar la competitividad.

- Cuarta etapa. Establecida la ventaja competitiva del grupo, cada una de las empresas trabajará por el cumplimiento de las acciones y las decisiones para tener en cuenta por parte de la asociatividad.
- Quinta etapa. La asociatividad empresarial definirá una organización de tipo horizontal para su funcionamiento puesto que se trata de un diseño ideal para un clima de negocios radicalmente distinto; es decir, un mercado en constante cambio, que exige participación y responsabilidad creciente por parte de las pymes de familia asociadas, según Ostroff (1999)
- Sexta etapa. Desarrollado lo anterior, es importante definir un protocolo o acta en el cual se haga claridad en cuanto a los compromisos que concierte el grupo de pymes asociadas y, asimismo, servirá para definir la misión, la visión y los objetivos estratégicos. En cada reunión se levanta un acta que servirá de instrumento para aplicar el proceso administrativo.
- Séptima etapa. Una vez llegada a la madurez de los grupos conformados con carácter de asociatividad empresarial, será posible crear Redes de Asociatividad<sup>3</sup> que estimulen aún más la cooperación con el fin de realizar programas macros en todas las áreas operativas y así promover la competitividad

<sup>3</sup> Una empresa autosuficiente y un desarrollo centrado en fuerzas y recursos internos son sustituidos por una división del trabajo entre varias empresas y los lazos organizacionales ya no son causales con identidad limitada, sino sistemáticos con dimensiones cualitativamente relevantes (Pallares, 2004).

del sector calzado y de la región Bogotá-Cundinamarca.

### *La sostenibilidad*

El éxito y sostenibilidad de la propuesta dependen de varios factores:

1. Las sinergias que se creen en el interior de las pymes, dadas por la confianza, la cooperación y las normas de reciprocidad y, desde luego, por los resultados financieros y administrativos que se obtengan.
2. El acompañamiento permanente del coordinador de asociatividad mediante programas, reuniones y actividades que estimulen la creación de capital social.
3. La integración institucional al programa de asociatividad empresarial por parte del gobierno y los gremios, tal como establece la Ley 590 de 2000.

### **Conclusiones**

Un primer aporte de esta investigación es el diseño del sistema de asociatividad empresarial propuesto para las pymes de familia productoras de calzado de Bogotá, cuyas características son:

- La iniciativa es privada con el apoyo del gobierno distrital.
- Un coordinador que orienta y gestiona el proceso de conformación y consolidación de la asociatividad.
- Aplica una estrategia competitiva basada en el análisis de la cadena de valor.
- Unos principios como base fundamental de la asociatividad y la creación de capital social.
- Trabaja a largo plazo para buscar la creación de redes.

Un segundo aporte es la sistematización de información primaria en el marco de la asociatividad y la competitividad, que servirá de base para otros estudios. Y un tercer aporte, el desarrollo de un marco teórico, que presenta las diferentes posturas sobre el tema de la asociatividad empresarial en el entorno competitivo, el cual espera contribuir al debate académico.

De las empresas que participaron en la muestra, el 77,8% son empresas medianas y el 22,2% empresas pequeñas. La propiedad de las empresas es unifamiliar en el 93,1%, y el 6,9% corresponde a más de una familia. La propiedad unifamiliar se debe a la desconfianza y esto se evidencia cuando el 47,2% de los empresarios encuestados no desea asociarse.

Los problemas que enfrentan los empresarios en orden de importancia son los siguientes:

- Con la maquinaria o equipos
- Con el personal
- En la compra de materias primas
- Con el financiamiento

Estos problemas permiten percibir la baja productividad que tienen los empresarios del calzado encuestados en la fase de producción.

El proceso de producción de las empresas del calzado en su gran mayoría es mixto, 79,2%, significa que parte del proceso es manual y parte automatizado. Contrasta con las empresas automatizadas que son el 1,4%. Esto explica el nivel de productividad que hoy tienen los empresarios: quienes utilizan procesos manuales tienen baja productividad; los mixtos, mediana productividad; y las empresas con procesos automatizados –la minoría– son más productivas.

Asimismo, el 27,8% de las pymes que participaron en la encuesta tienen certificado el proceso de gestión de la calidad. El resultado es preocupante y al relacionarlo con el corolario anterior se confirman los problemas de productividad que caracterizan a los empresarios del calzado.

Al promediar el envejecimiento de la maquinaria o equipos que utilizan estas pymes, se observa que el 43,12% son competitivas. Lo anterior permite inferir que los empresarios del calzado tienen que renovar más del 50% de su

acervo de capital. Se espera que la estrategia competitiva del sistema de asociatividad propuesto contribuya al mejoramiento de la productividad y competitividad.

Las pymes de familia del calzado, interesadas en formar algún proceso de asociatividad empresarial, son el 52,8%. Las razones para asociarse son variadas: 47,4% en todas las fases del proceso productivo; el 24,2% en procesos de competitividad; el 15,8% en actividad comercial; y el 5,3% por estabilidad laboral.

## Referencias

Altenburg, T. (1999). *Pequeña y mediana empresa en los países en vía de desarrollo*, 1999.

Gordon, S. (2006). Confianza, reciprocidad y asociatividad: ¿relación indispensable para el desempeño institucional? Artículo que forma parte del proyecto *Capital social percepción de incertidumbres y desempeño social*.

Hitt, M., Ireland, R. D. y Hoskisson, R. E. (1999). *Administración estratégica: concepto, competitividad y globalización*. México: Thomson.

Jarillo, J. C. (1992). *Dirección Estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.

North, D. (1991). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México D. F.: Fondo de Cultura Económica.

Ostroff, F. (1999). *La organización horizontal: la reforma que transformará radicalmente el desempeño de las organizaciones del siglo XXI*. México: Oxford University Press.

Pallares, Z. (2004). *Asociatividad empresarial. Estrategia para la competitividad*. Bogotá: Nueva Empresa.

Porter, M. (2004). *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona: Grupo Zeta.