

**LA ASOCIATIVIDAD COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA  
COMPETITIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS PRODUCTORAS DE CALZADO  
DEL MUNICIPIO DE SINCELEJO**

ASSOCIATIVITY AS A STRATEGY TO IMPROVE COMPETITIVENESS OF  
FOOTWEAR MICRO-ENTERPRISES IN THE MUNICIPALITY OF SINCELEJO

Luis Isaac Esquivia Salgado\*  
*Universidad de Sincelejo, Colombia*

**RECIBIDO:** Septiembre 12 de 2013

**ACEPTADO:** Noviembre 15 de 2013

**Resumen**

Este artículo es de revisión bibliográfica y cuyo objetivo fue en diagnosticar la situación actual, en materia de asociatividad empresarial, en el municipio de Sincelejo (Sucre, Colombia). Se realizó en tres fases: consulta de fuentes secundarias, análisis de las condiciones de favorabilidad que permitan implementar un proceso asociativo entre empresas productoras de calzado y redacción del artículo. Los resultados evidencian que su estado de asociatividad empresarial en este campo y en este municipio es bastante precario o nulo, al no pertenecer a ninguna asociación, ni tener noticias de la existencia de alguno de estos entes. Se concluye que no se evidencian estrategias de apoyos a la micro y

---

\* Administrador de Empresas, vinculado a la Universidad de Sucre, Colombia. Correo electrónico: [luis.esquivia@unisucre.edu.co](mailto:luis.esquivia@unisucre.edu.co)

pequeña empresa productora de calzado del municipio por parte del Estado, que fomenten su desarrollo productivo y las impulsen hacia la competitividad.

**Palabras clave:** Asociatividad empresarial, competitividad, globalización, ventaja competitiva.

## ABSTRACT

This article of bibliographical review aimed to diagnose the current situation of business associativity in the municipality of Sincelejo, (Sucre, Colombia) It was carried out in three phases which are: Review of secondary sources, analysis of benefit conditions (favorabilidad) that allow to implement an associative process between footwear enterprises and writing the article. The results demonstrate that business associativity in these enterprises is quite precarious or void, since they are not part of any association or are informed about these entities. It is concluded that there is no evidence of support strategies provided by the government, which promote and boost competitiveness in small and micro-enterprises of the footwear sector in the municipality of Sincelejo.

**Key words:** Business associativity, competitiveness, globalization, competitive advantage.

## INTRODUCCIÓN

En los sistemas productivos, cada vez cobra más importancia la interacción de las empresas con agentes externos, que pueden afectar positiva o negativamente su comportamiento o, a su vez, ser afectados por las acciones, decisiones o planes de estas: que comprometen la capacidad competitiva de las mismas (Becerra, 2008). Este proceso ha llevado a las empresas a asociarse con otras para alcanzar objetivos comunes.

En este contexto, la asociatividad puede entenderse como una serie de acuerdos de cooperación o colaboración mutua entre un colectivo, utilizados como estrategia en beneficio de un negocio (López, López, Pineda y Vanegas, 2008). Según Riera (2013), al asociarse, las empresas hacen grandes esfuerzos por establecer objetivos y políticas comunes, o en concebir estrategias comunes con miras a la creación de valor para los propietarios. Es decir, que

configuran estrategias mediante las cuales consideran interrelaciones complejas para enfrentar eficazmente el denominado proceso de globalización o las contradicciones en sus políticas, que en un momento dado puedan perjudicarlas a todas (Fernández & Narváez, 2011).

Por otro lado, en Colombia, se vive hoy día un proceso de transición, especialmente en el campo laboral, que ha aumentado los niveles de desempleo, y este proceso ha impulsado a muchas personas a optar por una alternativa laboral diferente: las microempresas.

En el país, los antecedentes de desarrollo empresarial comprenden precarias condiciones institucionales, baja capacidad para la acumulación de capital y bajos niveles de asociatividad empresarial (Martínez, 2005). Sin embargo, las Mipymes son el motor de

la economía, puesto que “comprenden más del 95% de los establecimientos empresariales del país, generando el 30% de la producción manufacturera, el 43% del empleo industrial y más del 20% de las exportaciones no tradicionales” (Vera y Mora, 2011, p. 2). Además, su contribución al PBI es del 38,7% (Cohen y Baralla, 2012), lo que permite hacerse una idea de la significación de este sector empresarial en el país, como productor de bienes, servicios y empleo.

Ahora bien, en el proceso de globalización económica, la industria del calzado “se ha visto fuertemente amenazada por la creciente competencia de países en desarrollo, fundamentalmente del sudeste asiático, capaces de ofrecer productos muy baratos en los segmentos de menor calidad” (Fuster, Martínez & Pardo, 2008, p.72).

Un aspecto puntual de la globalización económica, que afecta directamente a las microempresas productoras de calzado, son los tratados de libre comercio, por cuanto, en virtud de estos, se han eliminado las barreras arancelarias a los productos de importación, pero no se han implementado subsidios a los productos utilizados como insumos por las empresas locales.

De manera específica, en Sincelejo, los niveles de asociatividad en las microempresas que se dedican a la producción de calzado son prácticamente nulos: el 96,5% no pertenece a ninguna asociación; un 80% desconoce la existencia de estos entes; y el 20% restante dice conocer asociaciones como APROCALSIN, ALCICUR, ASOINDUCAL y COOINFACAS, la primera de ellas inactiva actualmente. Para los encuestados, la principal causa para no

pertenecer a ellas es precisamente el desconocimiento de estas asociaciones. Sin embargo, es de resaltar que un 57,4% manifestó su intención de asociarse si se les propone.

En estas condiciones, resulta difícil competir en precios con los competidores internacionales. Sin embargo, estas empresas subsisten a pesar de las adversidades que enfrentan, como el hecho de que entre ellas prima el trabajo individual, sin ningún tipo de asociatividad, poca estructura organizativa y poca capacitación de su talento humano. Todo esto conlleva a una ineficiente producción y comercialización empírica de sus productos, y al no aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el mercado del calzado en los actuales momentos.

Lo anterior evidencia la necesidad que tienen las empresas productoras de

calzado de Sincelejo de potenciar sus capacidades innovadoras y utilizarlas como elemento fundamental en la búsqueda de estrategias colectivas, no sólo para incrementar la competitividad, sino como alternativa de supervivencia, y de su fortalecimiento como una sola y gran empresa (Liendo y Martínez, 2001; Acevedo y Buitrago, 2009). Para ello, se deben implementar mecanismos de cooperación con la competencia. Según Howald (2001), para implementar estos procesos asociativos, se requiere identificar en las empresas participantes, los intereses comunes, lo que no deja de ser un obstáculo, ya que cada una tiene estrategias propias que prefiere no revelar a sus competidores.

En el presente trabajo, se realiza un diagnóstico de la situación actual, en materia de asociatividad empresarial, de las microempresas productoras de calzado de Sincelejo, con el fin de proponer algunas estrategias que

estimulen la dinámica y el desarrollo de estas empresas y que, al mismo tiempo, permitan la conformación de redes capaces de estructurar plataformas económicas que promuevan procesos de cambio para el mejoramiento del bienestar colectivo y de las pequeñas unidades productivas.

En el artículo, se hace una breve conceptualización sobre la competitividad, su relación con la globalización y su influencia en la productividad empresarial. Seguidamente, se hace una fundamentación de la asociatividad en general, la asociatividad empresarial y algunas de sus formas. Luego, se analizan algunos casos de asociatividad en el mundo y en Colombia. Por último, se analizan las condiciones para implementar un proceso de asociatividad entre las empresas productoras de calzado de Sincelejo y se cierra con las conclusiones.

## **REVISIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL DEL TEMA**

### **La competitividad**

Las relaciones que establecen las empresas con sus competidores directos, con sus proveedores y clientes dentro de un mercado, y las que construyen con otros agentes gubernamentales y no gubernamentales en una región, pueden ser fuentes para la creación de ventaja competitiva para ésta (Porter, 2008b). Tales relaciones determinan la configuración de redes empresariales de diversa índole como un mecanismo que beneficia a sus integrantes (Dabas, 2004). Esto ocurre así por el intercambio dinámico entre ellos, y de los recursos que poseen, los cuales, según Becerra (2008), son compartidos por los miembros de la red en un contexto de colaboración y competencia, buscando hacer frente,

entre otras cosas, a los problemas que ha traído consigo la globalización.

Precisamente, en el marco de la globalización, el concepto de competitividad se torna en un referente obligado, pues, los dos son conceptos prácticamente inseparables (Cataño, 2010; Palacios, 2010).

Porter (2006, citado por Alcaide, 2010) propuso la competitividad de las empresas como alternativa para hacer frente a los problemas generados por la globalización. Ese concepto hace referencia a la capacidad que tienen las empresas de un país para diseñar, desarrollar, producir y ubicar sus productos en el mercado internacional, en medio de la competencia con empresas de otros países (Alcaide, 2010; Porter, 2008a).

El mismo Porter (2008a) también define la competitividad a partir de la productividad de un país y de la forma

como este utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales, lo que depende tanto del valor de los productos y servicios del país, como de la eficiencia con la que pueden producirse.

En lo planteado por Porter, se aprecia la interdependencia entre competitividad y productividad, así como la influencia de esta interacción en el desarrollo económico empresarial y su relevancia en el desarrollo económico de un país, lo que determina en parte su importancia, dado su aporte en la creación de condiciones para satisfacer las exigencias del mercado y, simultáneamente, en la mejora de la calidad de vida de sus habitantes para afrontar las metas de futuro (García, 2006), y de esta manera, optimizar y rentabilizar recursos.

La competitividad y la rentabilidad determinan la estructura de un sector, pero esto no depende del tipo de



productos o servicios que se produzcan, ni del tiempo que lleve funcionando, ni del tipo de tecnología utilizada. Lo anterior solo brinda un marco de referencia para anticiparse a la competencia e influir en ella (Porter, 2008b, p.59).

Según Bejarano (2005, citado por Montoya, Montoya y Castellanos, 2008), no se puede perder de vista al respecto que las redes o cadenas de empresas son las que compiten y no los países, y que la competitividad es la búsqueda de una condición sostenible caracterizada por su permanencia.

Por otra parte, el concepto de competitividad lleva implícito el de calidad empresarial (García, 2011), pues este señala cómo se comportan las empresas de forma individual y colectiva en los mercados y el éxito financiero y productivo de las mismas, el cual se refleja en la salud meso, meta y

macro, y le da la oportunidad a los países de ser más competitivos (Montoya, L., Montoya, I. & Castellanos, 2008).

Además, a nivel general, parece haber un consenso, en cuanto a que la integración empresarial es la clave para ser competitivos.

## **LA ASOCIATIVIDAD**

En el ámbito empresarial, cada vez resulta más difícil alcanzar resultados exitosos cuando se opera de manera individual. La asociatividad empresarial “es la capacidad de una cadena productiva para trabajar juntos, mediante el desarrollo de esquemas de trabajo que permitan obtener beneficios en cuanto a disminución de costos y sincronización de la cadena para el aumento de la competitividad” (Pérez y Múnera, 2007, p.44). Es una estrategia orientada a potenciar el logro de una ventaja competitiva, en la que cada uno

de los asociados mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial, tomando la decisión de integrarse o no, en un esfuerzo conjunto, para el logro de objetivos comunes (Fundes, 2007; Riera, 2013).

En lo planteado por los autores, se pone de manifiesto que la asociatividad es la capacidad de un grupo para construir capital social a través de actividades económicas y sociales, que los constituya como una sola empresa.

Así las cosas, la asociatividad empresarial como toda forma de cooperación entre empresas, que tiene como objeto principal mejorar la gestión, la productividad y competitividad de las mismas (Guerrero, 2006), emerge como “una herramienta capaz de mitigar los efectos de la globalización, al permitir a las pequeñas y medianas empresas competir en los mercados externos, mejorando su estructura de costos, para

así tener precios competitivos y productos de buena calidad” (Acevedo y Buitrago, 2009, p.4). De esta forma, las empresas visionan y superan las limitaciones que se dan en el proceso y potencian las fortalezas, que las llevan a constituirse como un gran grupo empresarial (Álvarez, Rivero y Rojas, 2005). Según Pérez y Múnera (2007), los principios de cualquier proceso de asociatividad son: 1) generar confianza: esto es, cohesión entre empresarios, confianza en el proceso asociativo en sí, y generación y seguimiento de metas. 2) Integralidad desde el enfoque sistémico: funcionamiento correcto de las áreas de la empresa y la empresa como tal. Y 3) protagonismo empresarial: participación de las empresas en el diseño, el seguimiento y la financiación del proceso.

De lo anterior se deduce que en la asociatividad, aunque se actúe con independencia, deben existir objetivos

coyunturales, que faciliten la adquisición de metas comunes. Esto permite, según Déniz, De León & Palazuelos (2008), que todos gocen de los beneficios de este tipo de procesos asociativos.

La implementación de un proceso asociativo puede facilitar y compartir técnicas o tecnologías, así como el acceso al mercado financiero que requiere garantías, las cuales son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes (Orozco, y Arraut, 2012), o generar una relación empresarial más estable en el tiempo.

Es un proceso que sirve para estimular la configuración de sistemas empresariales que buscan la formación de entornos competitivos e innovadores (Narváez, Fernández y Sénior, 2008; Palacios, 2010).

Según Francés (2008), para que este proceso pueda darse, es necesario que

se cumplan como mínimo las siguientes condiciones: 1) que los asociados tengan un proyecto común, es decir, orientar una serie de actividades para satisfacer una necesidad o resolver un problema común al grupo. 2) Compromiso mutuo, llevado a cabo a través de un contrato por escrito o, a veces, por el establecimiento de acuerdos verbales entre los actores, en los que cada uno asume su responsabilidad y se compromete a participar y aportar para el logro de unos objetivos comunes. 3) Claridad sobre los objetivos comunes: las partes involucradas se plantean una serie de metas y objetivos a alcanzar para el beneficio de todas. 4) compartir riesgos: conservando la independencia de cada uno de los participantes, ser conscientes de que todos funcionan como una sola empresa donde se comparten responsabilidades.

Según Álvarez, Rivero y Rojas (2005), hay algunos factores que deben darse para garantizar el éxito de los acuerdos y alianzas, de modo que se traduzcan en formas permanentes de una nueva

institucionalidad que facilite la competitividad considerando elementos de inclusión y sostenibilidad. Estos factores se muestran en el Cuadro 1.

| Cuadro 1. Factores de éxito en el desarrollo de cadenas productivas |  |
|---|--|
| ETAPAS  | FACTORES DE ÉXITO  |
| Identificación de actores, sensibilización y promoción.             | Transmisión clara del mensaje sobre lo que es una cadena y un acuerdo.<br>Qué se puede esperar de estas instancias y qué no.<br>Papeles a desempeñar y conciencia de que la participación en el proceso implica responsabilidades.   |
| Elaboración de diagnósticos.  | Generación de confianza en el proceso.<br>Disponibilidad de información confiable y de calidad.  |
| Establecimiento de acuerdos.  | Generación de confianza entre los actores.<br>Representatividad de los actores.<br>Papel de facilitación por parte de las instancias gubernamentales.  |
| Ejecución de acuerdos y planes de acción.                           | Confianza entre los actores.<br>Existencia de un liderazgo reconocido.<br>Existencia de un facilitador, motivador, animador.<br>Existencia de servicios de apoyo y eficiencia en su funcionamiento.<br>Existencia de políticas de apoyo y aplicación de instrumentos de éstas. |

Fuente: Álvarez, Rivero y Rojas (2005).

En los principios planteados por Pérez y Múnera (2007), las condiciones mínimas sugeridas por Francés (2008) y los factores planteados por Álvarez, Rivero y Rojas (2005), hay varios aspectos coincidentes y otros complementarios, pero que, sobre todo, pueden ser considerados como referentes si se quiere evaluar el nivel de avance en las metas propuestas en un proceso asociativo.

Según Vergara, Maza y Fontalvo (2011), resulta complejo medir la efectividad de estos procesos asociativos. Sin embargo, ellos proponen el método Mactor como herramienta para medir el potencial de asociatividad, a partir de la definición de una serie de objetivos estratégicos enmarcados en el pensamiento asociativo. Este método consiste en:

Suministrar a los actores una ayuda para la decisión de la puesta en marcha de su política de alianzas y de conflictos (...), permitiendo describir el sistema gracias a una matriz que une todos sus componentes. El método denota el origen de posibles alianzas e identificación de conflictos, lo que originará posibles hipótesis sobre el estado del futuro (Vergara et al., 2011, p.141).

Mediante esta herramienta, se le facilita a un actor una ayuda para decidir la puesta en marcha de su política de alianzas y de conflictos (Vergara et al., 2011).

La cooperación entre asociados puede ser horizontal o vertical. Es horizontal, cuando los grupos se asocian para realizar investigaciones conjunta, como hacer acuerdos especiales para

tener acceso a tecnologías o mercados. Y vertical, cuando facilita la consecución conjunta de insumos y la posición de los productos (Torres, 2008; Villalba, 1996), es decir, cuando permite mejorar las condiciones de negociación con los proveedores de materia prima y con los distribuidores de los productos.

La implementación de un proceso asociativo implica para los asociados el establecimiento de retos que pueden ser vistos como una oportunidad para crecer, si se aprovecha la evolución del comercio internacional y la circulación de capitales; o como una amenaza, si no se establecen estrategias para enfrentarlos. Para Fernández & Narvárez (2011) y Becerra (2008), en este tipo de asociación, si se quieren adaptar patrones organizacionales y culturales acorde con las exigencias del nuevo contexto de la economía, se deben

crear y mantener ventajas competitivas.

### **Formas de asociatividad empresarial**

Las exigencias planteadas por la competencia y los procesos de globalización obligan a las empresas pequeñas y medianas de un determinado sector a participar en procesos de asociatividad, ya que “las regiones que cuentan con un volumen importante de procesos asociativos son más competitivas comparadas con aquellas donde dichos procesos son incipientes” (Grueso, Gómez y Garay, 2009, p.6).

Existe una amplia variedad de modelos de asociatividad que deben darse en alguna de sus modalidades, ya que, según Becattini (2006, p.23), “las pequeñas empresas sólo pueden sobrevivir en los rincones muertos del mercado, donde las grandes

empresas no tienen interés en entrar”.

Garzón (2005) considera que la integración empresarial, en términos de resultados, refuerza las competencias para los asociados, permite la integración vertical y horizontal, incrementa el poder de negociación, y produce ventajas en eficiencia de estrategias entre los asociados. Todo ello permite entender la importancia de los modelos asociativos, sobre todo, como se ha reiterado, para las empresas más pequeñas, cuyas características las hacen más vulnerables al entorno competitivo actual. Entre tales modelos, tenemos: los distritos industriales, los clúster y las redes empresariales.

#### *Los distritos industriales*

Conforman 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 la comunidad y las empresas se asocian, interrelacionándose mutuamente. Tradicionalmente, se ha dado por la congregación de un grupo de empresas sectorialmente especializadas e interesadas en el bienestar de sus regiones. No cuentan con apoyo estatal, sino como producto de una articulación relativamente espontánea a partir de organizaciones pequeñas, vinculadas geográfica y culturalmente (Grueso, Gómez y Garay, 2009). Sin embargo, este modelo está comenzando a ser promovido por entes gubernamentales, como estrategia para alcanzar mejores índices de competitividad y bienestar empresarial.

### *Los clúster*

Se dan por la unión de varias empresas de un mismo sector, con cercanía territorial, y que concentran en torno a ellas a todos los participantes de los procesos productivos con el fin de optimizarlos.

Las empresas que participan en los clúster, pueden desempeñar las mismas o diversas actividades, y se pueden integrar de forma vertical u horizontal. Deben ser especializadas, competitivas, innovadoras, contar con un alto nivel tecnológico, y trabajar en coordinación con las políticas públicas y las universidades como generadoras de conocimiento (Acevedo y Buitrago, 2009, p.16). Los clúster funcionan como un foro constructivo y eficaz para el diálogo entre empresas afines y sus proveedores, las autoridades y otras instituciones. La importancia de los

clúster se debe a que estos reducen los costos de las transacciones, aumentan el número de estas, y promueven el intercambio de conocimiento, lo que favorece la innovación (Capó, Esposito y Masiá, 2007).

### *Las redes de empresas*

Son mecanismos o estrategias de integración y articulación de diferentes agentes, que comparten un objetivo que los incita a aliarse bajo este tipo de estructura. Según Becerra (2008), deben tener, al menos, las siguientes características: 1) Orientación a la demanda o al mercado: debe existir un mercado promisorio para el producto. 2) Orientación al empresario: deben existir empresarios que acepten un proyecto y estén interesados en operarlo. 3) Orientación al negocio: el proyecto en torno al cual se articulan debe ser un negocio



rentable para los empresarios que lo operen, y debe hacerse un estudio económico-financiero minucioso antes de iniciarlo. 4) Orientación a generar cambios permanentes en la estructura productiva de los empresarios: los proyectos de la red deben generar una serie de ajustes que los empresarios deben realizar.

La implementación de cualquiera de estos modelos asociativos requiere un conjunto específico de lazos entre los asociados, y cada uno de ellos trae consigo grandes beneficios y ventajas para los asociados (Acevedo y Buitrago, 2009; Gaviria, 2011; Lazzeretti, 2003), confirmadas a través de experiencias exitosas que se han dado en países como España, Italia, Rusia, Brasil y Colombia.

### **Asociatividad empresarial en el mundo**

Algunos modelos asociativos se han venido desarrollando desde hace varios años en diferentes partes del mundo, como estrategia de sostenibilidad y competitividad en pequeñas y medianas empresas. A continuación, se analizan algunas de estas experiencias internacionales.

En Italia, se han llevado a cabo diversas experiencias exitosas de asociatividad empresarial. Una de las más relevantes la constituyen cerca de 300 consorcios de exportación conformados por aproximadamente 5000 empresas, agrupados en una Federación denominada Federexport, cuya sede se encuentra radicada en Roma. Alemania es otro país donde las empresas se han agrupado, preferentemente en nichos de mercado, buscando incrementar su participación y control en determinados mercados

internacionales donde su producto presente ventajas comparativas (Liendo y Martínez, 2001).

También en España se han agrupado las empresas, buscando favorecer el comercio exterior, mediante una estructura común para la exportación. En este país, recientemente se han hecho serias inversiones en la creación de redes propias de distribución de calzado en el extranjero (Fuster, Martínez y Pardo, 2008). El sistema asociativo empresarial español lo integran una basta y compleja red de organizaciones de diversos ámbitos funcionales y territoriales, con niveles de inclusión también desiguales (Bruna, 2007).

En el caso de estos tres países, las experiencias han sido subsidiadas durante un tiempo considerable por sus respectivos gobiernos.

En Chile, al igual que en los países europeos mencionados, se han dado casos de asociatividad: la del Grupos de Transferencia Tecnológica-GTT, también con una importante participación del Estado (Liendo y Martínez, 2001); y en el área de comercio exterior y entre municipios (Israel y Villagrán, 2012; Quintero, 2006). En este país, las asociaciones contratan un asesor, quien hace las veces de gerente del grupo. Este es pagado, durante un tiempo determinado, por el gobierno y el grupo, y una vez el grupo se hace fuerte, este asume el pago en su totalidad.

En México, ha llamado especialmente la atención la experiencia de un sistema productivo del calzado en León, Guanajuato. Mediante el establecimiento de redes de cooperación y mecanismos de coordinación, han conformado un

sistema de empresas que les permite insertarse de forma exitosa en cadenas globales de valor, responder a los cambios y exigencias del mercado internacional y, de paso, cumplir con las exigencias de estos mercados (Velázquez y Rosales, 2011).

### **Asociatividad empresarial en Colombia**

Según Ortiz (2006), en Colombia, se pueden observar varios casos exitosos de asociatividad en los sectores industrial, agroindustrial, comercial y de servicios. Pero, según Acevedo y Buitrago (2009), para que la implementación de los procesos asociativos sea sostenible en Colombia hay que partir de experiencias exitosas que se han dado y contar con el apoyo de entidades gubernamentales como las Cámaras de Comercio, que focalicen su impulso en proyectos que fomenten el crecimiento

empresarial. Los casos más relevantes de asociatividad que se han dado en Colombia son los siguientes:

La Alianza Sinertic. Resultó de la asociación de 24 empresas colombianas del ámbito de las TICs. Comenzó a operar en noviembre de 2002. Su mayor fortaleza lo constituye su capacidad innovadora para generar nuevos productos y servicios diferenciadores. Da empleo a 1200 personas y tiene más de 3500 clientes satisfechos (Ortiz, 2006).

Consejo Nacional Lácteo. Lo conforman 5 gremios de la cadena láctea (Analac, Andi, Asoleche, Fedecoleche y Fedegán) y 3 Ministerios (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y Ministerio de Salud y Protección Social); fue constituido en julio de

1999 (Consejo Nacional Lácteo, 2013).

Consortio Naturalmente Natural. Dedicado a transformar y comercializar plantas aromáticas, medicinales y condimentarías a nivel nacional e internacional. Incursionan en mercados tanto nacionales como internacionales (Bello, 2008).

Alianza T. S. A. Conformada por empresas de transporte automotor del sector turismo y servicios especiales con tradición en el mercado. La integran más de 15 empresas (Programa de apoyo a la competitividad, 2013).

Grupo Alianza Empresarial Metalmecánica-GAEM. Se constituyó en el año 2001 y lo integran 18 empresas pymes del sector industrial, cuya actividad específica es el ramo metalmecánico y de servicios de ingeniería (Sastoque, 2011).

Asociación de Entidades del Sector Electrónico-ASESEL. La conforman 60 entre pequeñas y medianas empresas del país productoras, comercializadoras, consultores, investigadores y profesionales emprendedores del sector electrónico y eléctrico. Fue creada en 1986. Establece fuertes nexos con entidades gubernamentales para la formulación de políticas que favorezcan el desarrollo del sector (Asociación de Entidades del Sector Electrónico, 2013).

También hay en el país, casos exitosos de asociatividad en el sector calzado:

Asociación de Industriales del Calzado y Similares-ASOINDUCALS. Fundada en 1998, con el objetivo de promover la organización industrial del calzado y similares en todas sus modalidades, gestionar procesos, programas y

proyectos de desarrollo económico, social y cultural de diferente índole que permitan el mejoramiento de las condiciones de vida de sus asociados (Asociación de Industriales del Calzado, 2013).

Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, Cuero y sus Manufacturas-ACICAM. Fundada en 1999, con el propósito de fortalecer la representación del sector en el país, propiciar la integración de la cadena productiva y tecnificar la industria colombiana del calzado, la marroquinería, los insumos para su fabricación y entidades afines dentro y fuera del territorio nacional (ACICAM, s. f.).

### **Condiciones para implementar un proceso asociativo con las empresas de calzado en Sincelejo**

Jaimes, Pérez & Pacheco (2012) encontraron que en el

municipio de Sincelejo, el número de talleres productores de calzado es de aproximadamente 200. En su mayoría, se trata de unidades de producción familiar unipersonales, sin maquinaria especializada para la realización de esta actividad y con poca especialización, donde el jefe del hogar desarrolla el papel de productor y le enseña a un aprendiz, que por lo general es algún hijo o familiar. Existen en Sincelejo, tres Mypimes que compran un alto porcentaje de lo que producen los talleres, y son además, quienes determinan el precio de compra. Algunas de ellas también producen calzado. Geográficamente, estos talleres están ubicados en la Comuna 6, principalmente en los barrios Botero y La Vega. Esto se podría aprovechar como fortaleza, pues se pueden lograr economías de aglomeración, y disminuir los costos de producción mediante el

uso de servicios comunes, lo que podría elevar la productividad de las empresas ahí instaladas (Iturribarría, 2007). El 50,4% de dichos talleres no poseen registro en la Cámara de Comercio, mientras que el 45,2% no lleva registros contables básicos. Además, la asociatividad entre los productores de calzado es precaria, pues, el 96,5% no pertenece a ningún tipo de asociación y el 80% no conoce ninguna. El 20% restante conoce asociaciones como Asociación de Productores de Calzado del Municipio de Sincelejo (APROCALSIN).

En el departamento de Sucre, cuya capital es Sincelejo, los niveles de asociatividad entre Mypimes son muy bajos. Solo el 66,7% de las medianas empresas están asociadas, mientras que el 16,1% de las microempresas dicen también estarlo, y el 33,7% de las

pequeñas pertenecen a algún tipo de asociación gremial como FENALCO, ANDI o ACOPI (Jaimes, 2007).

Pero, por lo que hemos venido argumentando, la asociatividad es un gran mecanismo de sinergia y desarrollo para las Mypimes en cualquier parte del mundo (Howald, 2001), y para los productores de calzado de Sincelejo es una necesidad. Prueba de ello es que actualmente está en proceso de constitución una cooperativa de productores, la cual tiene el acompañamiento de la Corporación Observatorio del Mercado del Trabajo en Sucre-COMTS (Jaimes, 2007).

Atendiendo a los referentes revisados, urge la iniciación de un proceso asociativo entre empresarios productores de calzado de Sincelejo. Para lograrlo, González (2005, p.11) considera

que se debe iniciar con “la detección y dinamización de liderazgos naturales que aglutinen grupos de trabajo que luego estén en capacidad de competir, para asumir la conducción de actividades empresariales en sus comunidades”. Según este autor, eso se hace: 1) detectando la presencia de líderes naturales, descubriéndolos durante acciones desarrolladas en grupo, como espacio de convivencia, de generación de ideas y resultados. 2) Alentando un sano espíritu de competencia entre los participantes. 3) Ayudando a potenciar las características emprendedoras de los participantes, sea como líderes o como miembros activos de su comunidad. 4) Capacitando y asesorando a los grupos de trabajo en la formulación de los planes de acción, como herramienta para lograr resultados planificados en sus

metas como empresarios potenciales.

Teniendo en cuenta lo anterior, sería deseable que las empresas productoras de calzado de Sincelejo comenzaran a implementar experiencias asociativas, tomando como referente experiencias exitosas como las referenciadas más arriba.

## **CONCLUSIONES**

Al revisar varios referentes bibliográficos e investigativos, relacionados con temas de asociatividad y competitividad empresarial, se puede apreciar la implicación entre estos dos conceptos y su influencia en la productividad y sostenibilidad de las empresas que asumen procesos asociativos.

Al analizar las características de los casos de experiencias asociativas exitosas, tanto nacionales como internacionales, se encuentran en

estos algunos aspectos relevantes que se deberían tener en cuenta por los empresarios del calzado de Sincelejo al iniciar un proceso asociativo como estrategia para ser competitivos. Entre ellos están: el acompañamiento de un experto o de una entidad que sirva de enlace entre los asociados, el apoyo gubernamental, la cualificación del talento humano que lleve a los empresarios a implementar estrategias innovadoras y, apoyarse en los medios de comunicación para dar a conocer sus productos.

La situación actual, en materia de asociatividad, en las empresas productoras de calzado de Sincelejo es bastante precaria o nula, al no pertenecer a ninguna asociación, o siquiera tener noticias de la existencia de alguno de estos entes. No se encontraron evidencias de estrategias de apoyos a las micro y pequeña empresas productoras de

calzado de Sincelejo, que fomenten su desarrollo productivo e impulsen su crecimiento económico y su capacidad competitiva, por lo que urge la iniciación de un proceso asociativo entre empresarios productores de calzado de este municipio.

## REFERENCIAS

Acevedo, M. y Buitrago, M (2009).

*Asociatividad empresarial, crecimiento productivo e innovación, el caso de las pymes del sector textiles y confecciones en Bogotá.*

Bogotá: Universidad de la Salle.

Acicam (s.f). Mi cuero, desarrollo industrial y comercial del cuero. Recuperado el 31 de octubre de 2013, de <http://www.micuerdo.com/>



- Alcaide, J. (2010). *Fidelización de clientes*. Madrid: Esic editorial.
- Álvarez, M. Rivero, H. y Rojas, M. (2005). *Orientaciones generales para la promoción y apoyo a las cadenas agro productivas en el Perú*. Lima, Perú: IICA/Catie.
- Asociación de Entidades del Sector Electrónico (2013). Recuperado el 31 de octubre del 2013, de <http://www.computrabajo.com.co/bt-empd-asesel2013.htm>.
- Asociación de industriales del calzado (2013). Recuperado el 29 de octubre de 2013, de <http://asoinducals.com/nosotros/historia/>
- Becattini, G. (2006). Vicisitudes y potencialidades de un concepto: el distrito industrial. *Revista Economía industrial*, (359), 21-28.
- Becerra, F. (2008). Las redes empresariales y la dinámica de la empresa: aproximación teórica. *Revista Innovar*, 18(32), 27-46.
- Bello, T. (2008). *Diagnóstico productivo agroindustrial*. Recuperado el 31 de octubre de 2013, de [www.planeacion.cundinamarca.gov.co/](http://www.planeacion.cundinamarca.gov.co/)
- Bruna, F. (2007). *Creación de empresa de economía social. Planificación de un proyecto de cooperativa o sociedad laboral*. Madrid: Ideaspropias.
- Cataño, S. (2010). *La economía privada en la transnacionalización de capitales*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Capó, J. Esposito, M. y Masiá, E. (2007). La importancia de los clúster para la competitividad

- de la PYME en una economía global. *Eure*, 33(98), 119-133.
- Cohen, M. y Baralla, G. (2012). La situación de las Pymes en América Latina. Recuperado el 27 de junio de 2013, de <http://www.ieral.org/>
- Consejo Nacional Lácteo, (2013). Qué es el Consejo Nacional Lácteo. Recuperado el 30 de octubre de 2013, de [http://www.cnl.org.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=20:quienes-somos&catid=22&Itemid=115](http://www.cnl.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=20:quienes-somos&catid=22&Itemid=115)
- Déniz, J. De León, O. y Palazuelos, A. (2008). *Economía y sociedad. Realidades y desafíos del desarrollo económico de América Latina*. Madrid: Catarata.
- Fernández, G. y Narváez, M. (2011). Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad en las pymes del sector turístico. *Revista Visión Gerencial*, 10(2), 295-306.
- Francés, A. (2008). Redes de cooperación. En: *Compromiso social: gerencia para el siglo XXI*. Caracas: Ediciones IESA.
- Fuster, B. Martínez, C. y Pardo, G. (2008). Las estrategias de competitividad de la industria del calzado ante la globalización. *Revista de estudios regionales*, (86), 71-96.
- García, M. (2006). *La formación continua. Estudio de las necesidades formativas en el ámbito empresarial de Cantabria*. Cantabria: Universidad de Cantabria.
- García, E. (2011). Competitividad en el Perú: Diagnóstico, sectores a priorizar y lineamientos a

- seguir para el período 2011-2016. *Revista Globalización, competitividad y gobernabilidad*, 5(1), 112-141.
- Garzón, D. (2005). Programa sobre operaciones colectivas entre empresas. Recuperado el 31 de octubre de 2013, de [www.iberpymeonline.org/Venezuela130705/Ricardogarzon.Pdf](http://www.iberpymeonline.org/Venezuela130705/Ricardogarzon.Pdf)
- Gaviria, J. (2011). Competencia y modelos de asociatividad en Colombia. Recuperado el 16 de octubre de 2013, de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/2674>
- González, M. (2005). Formación de capacidades para la Asociatividad Empresarial. Recuperado el 16 de octubre de 2013, de [www.redmujeres.org/.../capacidades\\_asociatividad\\_empresarial.pdf](http://www.redmujeres.org/.../capacidades_asociatividad_empresarial.pdf)
- Grueso, M. Gómez, J. y Garay, L. (2009). Procesos de asociatividad empresarial: Aproximaciones conceptuales e impacto económico, social y organizacional. *Documento de investigación* (44), 1-37.
- Howald, F. (2001). *Obstáculos al desarrollo de las Pyme causados por el Estado. El caso del sistema tributario en Colombia*. Santiago de Chile: Mc Graw Hill.
- Iturribarría, H. (2007). Economías de aglomeración y externalidades del capital humano en las áreas metropolitanas de México. Recuperado el 20 de octubre de 2013, de [www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4013/heip1de1.pdf](http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4013/heip1de1.pdf)

- Israel, R. & Villagrán, M. (2012). Reflexiones sobre la sociedad chilena. Santiago de Chile: Ril editores.
- Jaimes, H. (2007). Caracterización Empresarial del Departamento de Sucre. Sincelejo, Colombia: Type design.
- Jaimes, H. Pérez, C. Pacheco, C. (2012). El sector calzado como actividad promisorio en el municipio de Sincelejo, perfiles laborales y ocupacionales. Sincelejo, Colombia: Planet gráfit.
- Lazzeretti, L. (2006). Distritos industriales *clusters* y otros: un análisis *trespassing* entre la economía industrial y la gestión estratégica. Revista Economía industrial, (359), 59-72.
- Liendo, M. & Martínez, A. (2001). Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las pymes. Recuperado el 31 de agosto de 2013, de <http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/liendoasociativ01.pdf>
- López, C. López, L. Pineda, J. & Vanegas, S. (2008). Vías y escenarios de la transformación laboral. Aproximaciones teóricas y nuevos problemas. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Martínez, F. C. (2005). Teoría avanzada de organización y gestión: análisis del desarrollo de competencias en empresas colombianas. Bogotá: Editorial Unibiblos.
- Montoya, L., Montoya, I., Castellanos, O. (2008). De la noción de competitividad a las ventajas de la integración empresarial. En: Revista

- Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión, 15(1) 59-70.
- Narváez, M., Fernández, G., Sénior, A. (2008). El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: una propuesta estratégica. *Revista Núcleo Punto fijo*, 24 (57), 74-92.
- Orozco, J. Arraut, L. (2012). El entorno competitivo para el emprendimiento en la región Caribe de Colombia: caso de Barranquilla, Cartagena, Santa Marta y Sincelejo. *Revista Escuela de Administración y de negocios*, (74), 86-105.
- Ortiz F. (2006). Tercer foro de Asociatividad Empresarial: Estrategia para la Internacionalización. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.
- 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? *Revista EAN*, (68), 56-69.
- Pérez, P. y Múnera, F. (2007). Reflexiones para implementar un sistema de gestión de la calidad (ISO 9001: 2000) en cooperativas de empresas de economía solidaria (Documento de trabajo). Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Porter, M. (2008a). ¿Que es la competitividad?. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 11(14), 60-62.
- Porter, M. (2008b). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.

- Harvard Business Review, 86(1), 58-77.
- Programa de apoyo a la competitividad (2013). ¿Qué es el PAC?. Recuperado el 30 de octubre de 2013, de <http://pac.caf.com/interna.asp?pg=11>.
- Quintero, R. (2006). Asociativismo municipal en América Latina. Gobiernos locales y sociedad civil. Quito: Abya-Yala.
- Torres, S. (2008). Las alianzas estratégicas de los centrales azucareros del estado portuguesa bajo el enfoque de las cinco fuerzas de porter Recuperado el 20 de octubre de 2013, de [bibadm.ucla.edu/ve/cgi-win/be\\_alex.exe?](http://bibadm.ucla.edu/ve/cgi-win/be_alex.exe?)
- Riera, S. (2013). Plan de asociatividad para la asociación de pequeños comerciantes de artesanías “artes en las manos” del cantón salinas, año 2013. Recuperado el 31 de agosto de 2013, de <http://repositorio.upse.edu.ec:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/800/133.-RIERA%20RODRIGUEZ%20SHAYLI.pdf?sequence=1>
- Sastoque, N. (2011). Grupo alianza empresarial metalmecánica “gaem” un caso de asociatividad de mipymes en Bogotá. Recuperado el 30 de octubre de 2013, de 2013, de <http://repository.ean.edu.co/handle/10882/489>
- Velázquez, V. y Rosales, R. (2011). Competencia y cooperación en la formación de un sistema productivo local: la organización industrial del calzado en León, Guanajuato. Economía,

- sociedad y territorio, 11(37), 609-644.
- Vera, M. & Mora, E. (2011). Indicadores contables y acceso al financiamiento en pymes colombianas. Recuperado el 31 de agosto de 2013, de [www.unicafam.edu.co/EventoAcademico\\_1/flash/Articulos/a17.pdf](http://www.unicafam.edu.co/EventoAcademico_1/flash/Articulos/a17.pdf)
- Villalba, J. (1996). Menú estratégico. El arte de la guerra competitiva. Caracas, Venezuela: Ediciones Iesa
- Zevallos, E. (2007). *Restricciones del entorno a la Competitividad empresarial en América latina*. Cochabamba, Bolivia: Funde
- Vergara J., Maza, F. & Fontalvo T. (2011). Medición del potencial de asociatividad entre empresas empleando el método Mactor. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas, 18(2), 137-146.