

Fortalecimiento de procesos asociativos para Micros, Pequeñas Y Medianas Empresas ^ξ

Sebastián Arango Sanclemente*
Julio Cesar Paz Lamir**
Ana Milena Yoshioka Vargas***
Luis Hernando Garcia Pinzón****
Pedro Pablo Meza Herrera*****
Julian Piñerez Ramirez*****
Carlos Arturo Cano Hernández*****

Resumen

Este documento busca exponer un proceso metodológico que contribuya a fortalecer formas sociales de organización de la producción (redes empresariales, cadenas productivas y Clusters) a través de la identificación y análisis de obstáculos comunes, la formulación de proyectos asociativos que lleven al mejoramiento de la actividad empresarial, la consolidación de relaciones de confianza y el establecimiento de mecanismos de sostenibilidad, y a resolver las necesidades de un grupo de actores con intereses comunes. El trabajo es resultado del análisis de 15 Cadenas Productivas Regionales intervenidas de diferentes sectores económicos¹ en 13 departamentos de Colombia². Pretende en un sentido amplio, aportar al proceso de formación de capital intelectual³ aún por encima de la obtención deliberada de recursos financieros vía proyectos colaborativos. Este trabajo permitió identificar que no obstante los múltiples

^ξ - Recibido 28 de Septiembre de 2011 / Aceptado 21 de Junio de 2013.

* Administrador de Empresas con énfasis en Negocios Internacionales de la Pontificia Universidad Javeriana Cali, Colombia, Docente / Investigador. Correo electrónico: sarango@javerianacali.edu.co

** Magíster en Economía de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, Docente / Investigador. Correo electrónico: jpaz@javerianacali.edu.co

*** Magíster en Economía de Kyushu University, KYU, Japón. Docente / Investigador. Correo electrónico: ayoshiok@javerianacali.edu.co

**** Máster conducente a doctor en Sociedad de la Información y del Conocimiento (UOC-Barcelona). Docente / Investigador. Correo electrónico: lhgarcia@javerianacali.edu.co

***** Magíster en Logística Integral de la Universidad Pontificia Comillas de Madrid – UPCM. Docente / Investigador. Correo electrónico: pmeza@javerianacali.edu.co

***** MsC Innovation and Industrial Analysis. Candidato a doctor en Science and Technology Policy Research Studies, Universidad de Sussex, Inglaterra. Correo electrónico: jpineres@javerianacali.edu.co

***** Doctor en Gestión Industrial, Universidad de Valencia, Docente / Investigador. Correo electrónico: ccano@javerianacali.edu.co

¹ Servicios de salud, Cueros y Marroquinerías, Forestal y sus derivados (3 cadenas), Calzado, Confecciones, Metalmecánica, Software, Turismo (2 cadenas), Maderas y Muebles, Hayacas, Ganadería, Cosméticos a partir de ingredientes naturales.

² Departamento del Cauca, Risaralda, Nariño, Santander, Magdalena, Norte de Santander, Caldas, Córdoba, Valle del Cauca, Boyacá, Tolima, San Andrés-providencia-Santa Catalina y Arauca. Colombia en total tiene 32 departamentos.

³ Entiéndase capital intelectual como la suma de capital humano, capital organizacional y capital relacional (social).

instrumentos diseñados, el país no ha encontrado la senda para lograr una transformación productiva regional que lo lleve a reducir la brecha frente a otros países en el concierto internacional.

Palabras claves: Cadena productiva; asociatividad; estrategia; productividad; competitividad.

Abstract

This paper seek to expose a methodological process that contributes to strengthening social forms of production organization (business networks, production chains and clusters) through the identification and analysis of common obstacles and the formulation of associative projects for the improvement of business, the consolidation of trust relationships and the establishment of mechanisms for sustainability, meeting the needs of a group of actors with common interests. The article is the result of the analysis of fifteen regional production chains from different economic sectors⁴ in thirteen departments of Colombia⁵. It seeks, in a broad sense, to contribute to the process of intellectual⁶ capital formation, still above obtaining financial resources through collaborative projects. This study found that despite the multiple instruments designed, the country has not found the way to achieve a regional productive transformation that will lead it to reducing the gap compared to other countries in the international arena.

Keywords: Production chain; associativity; strategy; productivity; competitiveness.

Introducción

En los últimos años ha habido un creciente reconocimiento del papel que representan las diferentes iniciativas de articulación productiva y comercial de las PYMES⁷ en el mejoramiento de su productividad y en el desarrollo económico de una región. Una parte importante de la competitividad de las empresas depende de las relaciones que ellas establezcan con su entorno, tanto productivo como comercial, razón por la cual entidades locales e internacionales han apoyado iniciativas de asociatividad en estas

⁴ Health Services, Leather and Leatherwork, Forestry and its derivatives (3 chains), Footwear, Apparel, Mechanics, Software, Tourism (2 chains), Wood and Furniture, Hayacas, Livestock, Cosmetics based on natural ingredients.

⁵ Department of Cauca, Risaralda, Nariño, Santander, Magdalena, Norte de Santander, Caldas, Córdoba, Valle del Cauca, Boyaca, Tolima, San Andrés-Providence-Santa Catalina y Arauca. Colombia has 32 departments in total.

⁶ Understand intellectual capital as the sum of human capital, organizational capital and relationship capital (social).

⁷ Pequeñas y Medianas Empresas - PYMES. Se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros:

1. Mediana Empresa: a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores. b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Pequeña Empresa: a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores. b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil uno (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

3. Microempresa: a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores. b) Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes. (Ley Mipyme 590, República de Colombia).

empresas como imperativo para el crecimiento y bienestar de la sociedad.

En efecto, en América Latina las iniciativas de articulación productiva y comercial han venido multiplicándose generando un alto grado de cooperación entre los empresarios, mejorando su competitividad, permitiendo la transferencia de conocimiento, una mayor participación en el mercado de bienes y servicios, y el logro de economías de escala. Sin embargo, se han identificado unas carencias comunes en estas iniciativas derivadas principalmente por una baja aplicación de metodologías para coordinar grupos de personas mediante la determinación y el análisis conjunto de los problemas; una baja identificación, sensibilización y vinculación de empresas, instituciones afines y de gobierno a proyectos asociativos; una inexistencia de criterios sobre el perfil y las capacidades de los gestores de sistemas productivos locales; y una baja articulación de las instituciones a estos procesos, además de carecer de mecanismos de seguimiento y evaluación para los proyectos asociativos. Estas carencias no permiten asegurar la calidad de los proyectos en términos de consistencia y coherencia y ponen en riesgo su puesta en marcha y el alcance de sus objetivos (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2006).

Lo anterior implica diseñar e implementar actividades para impulsar el desarrollo de estas iniciativas, promover la cooperación entre actores públicos y privados, para poner en marcha acciones colaborativas y darles continuidad en el tiempo, formulando proyectos asociativos que han demostrado ser tan efectivos como complejos pues requieren de la movilización de un conjunto de actores en direcciones complementarias o convergentes.

El documento se estructura en cuatro partes: La primera parte, expone el marco conceptual y las definiciones que enmarcan el contexto del proceso metodológico, como la importancia de la asociatividad empresarial y sus diferentes formas. De igual forma, aparecen los fundamentos teóricos y los aspectos generales de composición y estructura del proceso que orientan la dinámica de trabajo y los roles de cada actor dentro de este proceso.

En la segunda parte, se describen detalladamente las tres primeras fases del proceso: *La Fase de Preparación*, compuesta por las dos primeras jornadas de trabajo, las cuales tienen por objetivo identificar y evaluar los roles institucionales y empresariales para el inicio del proceso de formulación de un proyecto asociativo, mediante el diagnóstico y sensibilización a las empresas sobre la importancia y compromiso que implica su participación en él. Se espera que al finalizar esta fase se haya firmado el *Acta de compromiso* con los actores. *La Fase de Exploración*, en la cual se desarrolla la tercera y cuarta jornada, busca identificar si existen las condiciones entre las empresas y las instituciones para iniciar una dinámica colaborativa y para emprender un proyecto común. Para ello los actores deberán identificar sus capacidades productivas, financieras y comerciales, y deberán definir los obstáculos comunes entre las empresas, los cuales

permitirán construir el *árbol de problemas*, que es finalmente el que determina las directrices del proyecto asociativo. La *Fase de Formación*, en la cual se desarrolla la quinta jornada, tiene como propósito determinar la estructura y los componentes del proyecto asociativo, identificar las principales fuentes de financiación y apropiar las herramientas para la formulación de proyectos. Para esto, el proceso metodológico emplea el enfoque de *Marco Lógico*, el cual permitirá estructurar el proyecto mediante componentes, actividades, indicadores, metas y costos.

En la tercera parte, se presenta la última fase del proceso, la *Fase de Sostenibilidad*, la cual está compuesta por las jornadas de trabajo sexta y séptima, que tienen como objetivo desarrollar capacidades para la construcción de mecanismos de seguimiento y evaluación a los componentes del proyecto propuesto en la fase anterior, también elaborar el *plan de desarrollo* conjunto y definir los compromisos y responsabilidades institucionales de los actores del proyecto asociativo.

La cuarta parte presenta las consideraciones finales del grupo de investigadores/consultores. En este aparte se dan importantes recomendaciones respecto a los factores de éxito del proceso y su experiencia en este campo.

Una Revisión De La Literatura

La competitividad es un resultado del aumento de la productividad y de la calidad del ambiente económico e institucional para el desarrollo sustentable de las actividades productivas privadas. Cada vez más, la velocidad con la que las organizaciones responden a los desafíos del mercado es mayor, los desarrollos tecnológicos son cambiantes igual que las tendencias de la demanda, lo que exige nuevos esquemas de organización empresarial. En este sentido, la articulación productiva y comercial se ha convertido en una estrategia para construir capacidades que permitan a las PYMES competir en un mercado abierto generando “eficiencia colectiva”, es decir ventajas competitivas derivadas de las economías externas y de la acción conjunta.

“La asociatividad es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. Los objetivos comunes pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de un volumen de materia prima y acceso a mercados, o generar una relación más estable en el tiempo como puede ser la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común o el acceso a un financiamiento que requiere garantías que son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes (Rosales, 1997).

Las formas sociales de organización de la producción se refieren a los distintos tipos de relaciones interorganizacionales que se establecen entre las empresas y otros actores. Con las definiciones de Ceglie, Dini, Maeso y López-Cerdán, es posible plantear la siguiente definición de red empresarial: “*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*” (Cérdan Ripoll, 2003)

Las redes formadas exclusivamente por PYMES se denominan **horizontales** para distinguirlas de aquellas en las que participan una o más empresas grandes, que son las de tipo vertical (ONUDI, 2003). **Las redes verticales** agrupan a compañías que forman parte de una cadena de suministros que, en muchos casos, está dirigida por una compañía más grande. El objetivo de las iniciativas para promover las redes verticales es fortalecer los vínculos entre estas compañías.

En términos generales, la producción de un bien o un servicio se realiza a través de procesos que se organizan en una serie de etapas, en donde cada una de ellas compone un eslabón de la **cadena productiva**. En dicha cadena se pueden identificar de manera amplia cuatro tipos de eslabones: los que producen insumos, los que los transforman en productos finales, los que comercializan y los que ofrecen servicios de apoyo que son transversales a la cadena. La idea de una cadena productiva está centrada en las actividades necesarias para convertir la materia prima en productos terminados y venderlos y en el valor que se agregue en cada eslabón (Pietrobelli & Rabellotti, 2005). La agrupación por “eslabón” es un concepto adoptado de la literatura moderna sobre economía industrial.

La interconexión de cadenas productivas da origen a un **Cluster**. Este es una concentración sectorial o geográfica de empresas que se desempeñan en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas tanto hacia atrás, hacia los proveedores de insumos y equipos, como hacia delante y hacia los lados, hacia industrias procesadoras y usuarias así como a servicios y actividades estrechamente relacionadas con importantes y acumulativas economías externas, de aglomeración y de especialización (por la presencia de productores, proveedores y mano de obra especializada y de servicios anexos al sector) y con la posibilidad de llevar a cabo una acción conjunta en búsqueda de eficiencia colectiva (Ramos, 1999)

Durante décadas el análisis de los sistemas productivos alrededor del mundo han permitido observar que los principales factores de éxito en las iniciativas colectivas (redes, cadenas productivas y Cluster) están más relacionados con el nivel de asociatividad y la presencia de redes, tecnología de innovación, capital humano y sobre todo el establecimiento de una base de confianza entre los actores; aun por encima de otros aspectos tan importantes como los impactos económicos externos. Sin embargo, la

conformación de sistemas productivos territoriales como los identifica Marco Dini, no surgen autónomamente, son consecuencia de presiones o necesidades percibidas en el entorno, por lo cual, se requiere de una eficiente intervención del Estado que regule y estimule su desarrollo (Ceglie & Dini, 1999).

Metodología

Debido a que el tema es muy amplio y existen diversidad de propuestas metodológicas, en la práctica, el método propuesto en este documento debe considerarse de carácter orientador, deben aplicarse de manera flexible y utilizarse en combinación con otras herramientas existentes y con una estrategia de trabajo en equipo.

Como punto de partida la identificación del problema en torno a la falta de metodologías apropiadas para intervenir cadenas productivas regionales, permitió llevar a cabo un proceso de documentación sobre las intervenciones en 15 cadenas productivas regionales de diferentes sectores económicos en 13 departamentos del país con el fin de rescatar las mejores prácticas y las lecciones aprendidas en cada una de ellas. A continuación se presenta el listado de cada una de ellas.

Tabla 1. Cadenas productivas regionales intervenidas

Departamento	Cadena Productiva Regional
Cauca	Software
Santander	Maderas y Muebles
Santander	Calzado
Norte de Santander	Confecciones
Córdoba	Forestal y sus derivados
Risaralda	Metalmecánica
Caldas	Servicios de Salud
Nariño	Cueros y Marroquinería
Magdalena	Turismo
San Andrés, Providencia y Santa Catalina	Turismo
Boyacá	Forestal y sus derivados
Tolima	Forestal y sus derivados
Arauca	Hayacas
	Ganadería
Valle del Cauca	Cosméticos a partir de ingredientes naturales

En una fase posterior, se realizó una comparación de estas experiencias locales con iniciativas desarrolladas en el mundo así como la revisión y análisis de literatura sobre competitividad regional y Clusters para buscar criterios mínimos de análisis en torno al desarrollo de iniciativas empresariales colectivas, la revisión arrojó los siguientes criterios:

Tabla 2. Criterios para la calificación de una estructura productiva

Criterios	Descripción
1. Concentración geográfica	
Disponibilidad de recursos	Evalúa si se cuenta con recursos naturales, tecnológicos y humanos localizados, los cuales estimulan la dinámica del mercado.
Proximidad geográfica de los actores	Hace referencia a la relación entre las empresas y su grado de concentración geográfica, lo cual facilita los costos de transacción y la transferencia de conocimiento.
Número de empresas	Hay concurrencia de gran cantidad de actores relacionas con una actividad particular, complementaria y de soporte.
Economías de escala	Evalúa la posibilidad de las empresas de generar economías de escala cuando se especializan en una actividad particular.
Nivel de especialización de los factores	Evalúa si se evidencian factores (tecnología, capital y mano de obra) específicos enfocados a una actividad central.
Medios para acceder a información sobre mercados y cambios tecnológicos	Hace referencia a las herramientas de información para conocer un mercado en particular y tomar decisiones de manera conjunta a partir de esa información.
Nivel de interacción con clientes locales	Valora la capacidad de desarrollar procesos de aprendizaje organizacional basados en el mercado y el nivel de sofisticación de la demanda.
2. Nivel de especialización	
Nivel de integración de los actores alrededor de una actividad central	Consulta sobre el grado en el que las empresas comparten intereses comunes, buscan alternativas conjuntas y se crean una visión general que afiance los procesos de confianza.
Grado de complementariedad entre los actores	Valora si existen los beneficios apreciables en recursos y capacidades de las empresas para que a partir del trabajo asociativo de los actores entreguen al mercado una oferta de mayor valor agregado que sus competidores.

Tabla 2. Criterios para la calificación de una estructura productiva (cont.)

3. Multiplicidad de actores

Instituciones para la colaboración	Se cuenta con organismos de colaboración que se han especializado para prestar sus servicios a una actividad o un conjunto de actividades estrechamente relacionadas
<ul style="list-style-type: none"> • Academia 	Evalúa si se cuenta con programas de educación básica, secundaria y universitaria enfocados o relacionados con las actividades que desempeñan los actores. De igual forma, si existen grupos de investigación, centros de consultoría y desarrollo productivo relacionados con la actividad central.
<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones públicas 	Se evidencia organismos de regulación y control que garanticen las condiciones para que el ambiente de negocios sea atractivo
<ul style="list-style-type: none"> • Entidades del sector financiero 	Existen servicios especializados que sirven de apoyo para los actores que desempeñan actividades comunes
Instituciones que apoyan Proyectos asociativos	Hace referencia a la disponibilidad de fuentes de financiación de proyectos asociativos

4. Competencia y colaboración

Relaciones entre los actores	Se observa que no prevalezca el sesgo anti competitivo de las relaciones inter empresas, que exista complementariedad en los intereses de los actores y una recíproca colaboración que estimula los niveles de confianza.
Proyectos conjuntos	Hay antecedentes de trabajos colectivos materializados a partir de proyectos tendientes a generar una mayor productividad o eficiencia operativa
Nivel de intercambio de información y conocimiento entre los actores	Se evidencia un flujo transparente de información entre los actores, sus capacidades y habilidades se complementan para estimular la curva de aprendizaje y por ende la generación de valor para proyectos futuros.

5. Masa crítica

Representatividad de los actores	Se cuenta con actores que movilizan y estimulan la participación de otros en procesos asociativos, tienen poder de convocatoria y representan a un conjunto minoritario de empresas.
----------------------------------	--

6. Ciclo de vida del encadenamiento

Mide el estado de desarrollo de las relaciones interorganizacionales, de las iniciativas conjuntas, éstas pueden ser: red empresarial, cadena productiva o Cluster.

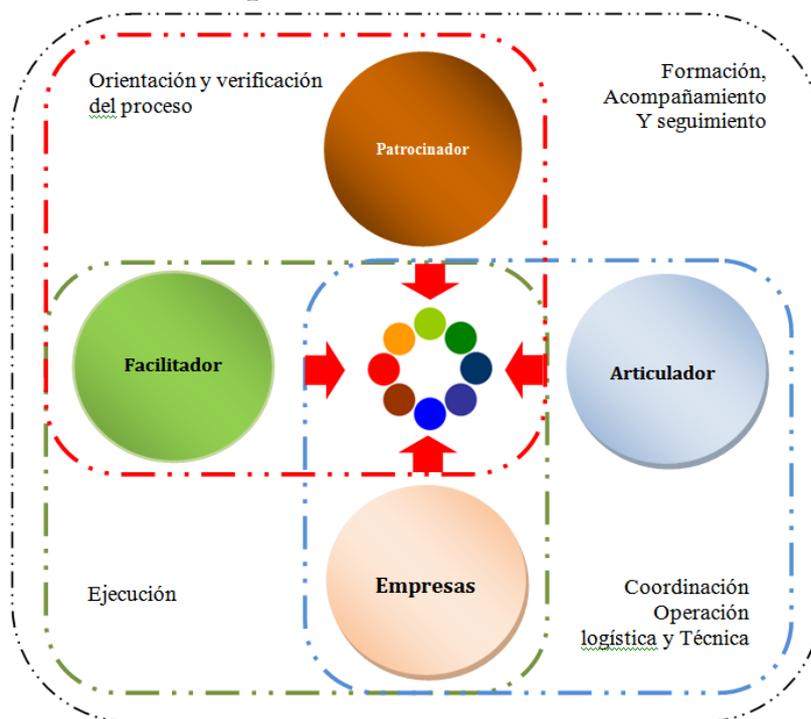
7. Innovación.

Tecnológica	Valora las condiciones para la creación de nuevas tecnológicas en las empresas en términos de comunicaciones, producción, comercialización y análisis de mercados.
Comercial	Mide la capacidad de establecer nuevas y permanentes negociaciones entre las empresas y los actores del mercado (oferta y demanda).
Organizacional	Evalúa la capacidad de adaptación de la estructura de las empresas a la actividad que desarrolla el mercado (relaciones de comunicación, mando y funciones).

Fuente: Elaboración propia adaptado de The Cluster Policies WhiteBook.

Una vez determinado los criterios para la caracterización del encadenamiento productivo fue necesario validarlos y posteriormente identificar los actores que participan en el proceso de fortalecimiento de la cadena. En este sentido, se realizaron talleres de expertos que contaron con la participación de instituciones públicas, privadas y académicas⁸. La metodología considera que el proceso debe estructurarse bajo un esquema de funcionamiento en red que cuente con: un *Facilitador* que oriente el trabajo colectivo; un *Articulador*, que dinamice y coordine el trabajo de los actores y cumpla funciones técnicas y de operación logística en el proceso; un grupo de *Empresarios*, quienes son los que adquieren el compromiso de vincularse no sólo en las actividades que implica el proyecto, sino también con la autonomía suficiente para entablar vínculos comerciales y productivos; y un *Patrocinador*, que es quien provee los recursos para financiar el proceso metodológico. Éste puede ser un grupo de empresas – gremio –, una empresa, una entidad gubernamental, una fuente de cooperación o una combinación de fuentes.

Figura 1. Actores del Proceso



Fuente: Elaboración Propia.

⁸ Cámara de Comercio de Pereira, Popayán, Cúcuta, Norte de Santander, Pasto, Santa Marta Manizales Montería, Tunja, Ibagué, San Andrés Islas, Centro de Productividad y Competitividad del Oriente, Santander, Comité Asesor Regional de Comercio Exterior de Nariño y Norte de Santander, Colombia, entre otros.

Existen otros actores como los centros de investigación, las instituciones de apoyo y las ONG que juegan un papel fundamental dentro de este tipo de procesos, al igual que las instituciones empresariales, estas instituciones aunque no trabajan directamente en la actividad productiva del encadenamiento, si intervienen en el proceso de llevarlo, por ejemplo a las manos del consumidor final. Estas institución tanto públicas o privadas prestan servicios de créditos financieros, servicios de transporte, asistencia técnica o información sobre el mercado y todos aquellos que presten servicios al encadenamiento que no guardan estrecha relación con la actividad productiva.

Facilitador

Es la persona o el equipo encargado de orientar las temáticas en las jornadas previstas del proceso metodológico. Se ha planteado para esta figura un esquema de trabajo en dos espacios, uno decisorio/acompañamiento a distancia en donde se evalúa, monitorea y se ajusta el proceso, y otro operativo/presencial en el cual el *Facilitador* orienta las temáticas y realiza el acompañamiento de las fases que componen el proceso. Este actor debe lograr asegurar la calidad de los proyectos asociativos en términos de consistencia y coherencia. Para ello, el *Facilitador* debe poseer unos conocimientos, una experiencia y unas capacidades para:

-  Identificar, sensibilizar y vincular empresas a proyectos asociativos,
-  Desarrollar herramientas conceptuales y prácticas para coordinar grupos de personas, mediante la determinación de relaciones y el análisis conjunto de las situaciones,
-  Formular proyectos bajo el enfoque del Marco Lógico y otras herramientas existentes,
-  Construir mecanismos de seguimiento y evaluación para los componentes del proyecto asociativo.

El *Articulador* es una figura líder en todo el proceso metodológico y posee características similares a las de un *Facilitador*. El *Facilitador* debe transferir todo su conocimiento, experiencia y responsabilidad en el proceso al *Articulador* para que asuma su función de forma que garantice la sostenibilidad del *encadenamiento productivo* en el tiempo.

Es especialmente importante que ser *Facilitador* implica comprender el valor de la generosidad; encontrar el equilibrio entre el deseo de ayudar al *Articulador* y su

responsabilidad de estimular el desarrollo de capacidades en los *Empresarios*, para que puedan ser sostenibles.

Entre más conocimientos técnicos y experiencia en trabajo participativo tengan los articuladores, menor debe ser la intervención del *Facilitador* en la ejecución y seguimiento del proceso. También es deseable que se conozca las necesidades del encadenamiento que se pretende apoyar y que disponga de conocimientos técnicos (ya sean propios o externos) sobre las diferentes opciones de crecimiento y desarrollo de este encadenamiento. Además se recomienda que se tengan buenas relaciones con los actores del proceso y con las comunidades involucradas en él, pues de esto depende, en buena parte, el apoyo que reciba el articulador de otras personas y organizaciones.

Es importante considerar que cuando se estén conformando los grupos por eslabones de la cadena, puede pasar que no haya comercializadores o prestadores de servicios de apoyo dispuestos a participar; bien sea por qué no existen o por que vean amenazados sus intereses particulares. Ante esta situación es importante que se insista en tener la representación de todos los eslabones en los grupos; pero si no es posible, iniciar con los que estén dispuestos. No es conveniente forzar las cosas, un solo integrante sin compromiso será más una carga que una ayuda (CIAT, 2007)

Articulador

Es el líder en el proceso de formulación del proyecto asociativo. Este rol debe ser asumido por una persona vinculada a una entidad local y representativa del encadenamiento productivo de empresas que se pretende intervenir, coordina y cumple con las funciones técnicas y de operación logística en el proceso asociativo. Por lo general esta figura representa a instituciones públicas (cámaras de comercios y carces), ya que están tienen un gran poder de convocatoria, sin embargo no se descarta la posibilidad de que pueda pertenecer a gremios, la academia, consejos regionales de competitividad, centros de desarrollos tecnológicos y productivos, de gobierno, etc. Entre sus funciones se encuentran:

-  Identificar, sensibilizar y vincular empresas a proyectos asociativos,
-  Convocar a los *Empresarios* a todas las jornadas de trabajo,
-  Preparar el material y las herramientas de trabajo durante todo el proceso,
-  Determinar qué información existe y que se debe generar,
-  Gestionar la ubicación de los espacios y los recursos para las reuniones,
-  Coordinar al grupo de empresas,
-  Desarrollar los talleres con los *Empresarios* y elaborar las memorias de cada jornada,
-  Garantizar que los resultados técnicos se obtengan, previos a la jornada siguiente,



Acompañar el trabajo individual o independiente de los *Empresarios*,
Asegurar la continuidad del proceso.

Es vital que tenga claro que el *Articulador* es el actor principal de este proceso. Por eso su compromiso, su participación y su fe en sí mismo y en sus compañeros será definitivo para que el *Facilitador* solo cumpla el papel de apoyo guía que le corresponde, y para que cuando ese facilitador ya no este, usted y sus compañeros puedan continuar con el trabajo y sean reconocidos por el encadenamiento.

También es fundamental que usted como *Articulador* valore y busque su conocimiento, que esté dispuesto al cambio, a compartir información y riesgos con sus empresarios, y que tenga el respaldo de la comunidad local, pues esto facilitara, más adelante, que los demás actores quieran compartir información con usted y su grupo. En este mismo sentido, es importante, que no descuide la multiplicación del conocimiento en el encadenamiento, ya que es así como el *Articulador* puede beneficiar a los demás. Para multiplicar este conocimiento tenga en cuenta que, “es mejor medir dos veces y cortar solo una vez”, por lo tanto, hay que planear siempre. Si no lo hace puede empezar a navegar a la deriva (CIAT, 2007)

Empresarios

Las empresas que se vinculen al proceso contribuirán directamente al logro de las metas propuestas en las jornadas, ya que la identificación de las necesidades para el mejoramiento de la productividad y de competitividad debe surgir de las unidades productivas. Entre los compromisos que se esperan por parte de los *Empresarios* están:

-  Brindar el apoyo necesario por parte de la gerencia de las empresas para vincularse al proceso,
-  Delegar para la participación en el proceso a un funcionario que conozca la industria, la empresa y sus necesidades,
-  Participar en los talleres prácticos, con el fin de concertar la propuesta de proyecto asociativo.
-  Cooperar con el *Articulador* en las jornadas adicionales de trabajo para consolidar el proyecto,
-  Aportar los recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

El desarrollo de iniciativas de articulación e integración productiva y comercial tienen sentido en la medida en que las empresas se comprometan a vincularse no solo en las actividades que este implica, sino también si empiezan a adquirir la autonomía suficiente para entablar los vínculos comerciales requeridos, se espera entonces que se

incorporen la mayor cantidad de empresas posible de los distintos eslabones del encadenamiento productivo a intervenir.

Patrocinador

El *Patrocinador* es quien provee los recursos para financiar el proceso de formulación de proyecto asociativo, puede tener diferente naturaleza: ser un grupo de empresas que deciden apoyar financieramente una iniciativa colectiva, una sola empresa que asuma los costos de la asociatividad, el gobierno, una fuente de financiación y/o mixto (combinación de fuentes). Este tendrá entre sus funciones la coordinación general del proceso junto al *Facilitador*, el cual evaluará la pertinencia de los informes entregados por el *Facilitador*.

La metodología del presente manual se basa en jornadas teórica-prácticas, que estarán a cargo del *Facilitador* quien guiará los aspectos de motivación, liderazgo, concertación, generación de confianza, identificación de componentes y consolidación de la propuesta de proyecto. Así mismo se requieren reuniones extraordinarias de acompañamiento para que los grupos de trabajo, conformados por los empresarios del encadenamiento productivo y el *Articulador* puedan avanzar en las tareas y compromisos asignados en cada jornada. Este esfuerzo debe contar con el compromiso y dinamismo del gobierno local, los líderes responsables de promover acciones conjuntas entre los *Empresarios*, los gremios, los Centros de Desarrollo Tecnológico – CDT, los Centros Regionales de Productividad – CRP, la academia y demás entidades relacionadas, quienes deben asumir un papel dinámico y dispuesto a todas las actividades que busca desarrollar de este proceso.

El proceso consta de tres componentes estratégicos: componente de acompañamiento, componente instrumental y temático. Cada fase tendrá un módulo de **acompañamiento** (presencial) y otro de trabajo individual (independiente/ a distancia), en el que se espera que el *Articulador* y el grupo de *Empresarios* obtengan como resultados la formulación del proyecto asociativo como instrumento que dinamice el encadenamiento productivo y la estructura de trabajo para garantizar el sostenimiento del mismo. Para el acompañamiento por parte del *Facilitador*, se estiman 50 horas de acompañamiento a distancia para la revisión de los avances que tengan en el proceso a partir del trabajo realizado por el *Articulador* con los *Empresarios* en cada una de las fases. El componente **temático** hace referencia a los conceptos académicos y científicos que se relacionan a lo largo del proceso. El componente **instrumental** hace referencia a las herramientas metodológicas utilizadas en cada una de las jornadas de trabajo.

Tabla 3. Componentes del proceso metodológico

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
Acompañamiento	Desarrollar actividades de asesoría con el <i>Articulador</i> para ir orientando el trabajo común
Instrumental	Apropiar las herramientas para el desarrollo de un proceso metodológico
Temático	Poner en común los conceptos relacionados con el proceso metodológico

Fuente: Elaboración Propia

Fases y Jornadas De Trabajo

El proceso se desarrolla en cuatro fases acumulativas compuestas por siete jornadas de trabajo continuas, donde las tareas realizadas en una jornada y su producto son el insumo de la siguiente. Cada fase aborda: i) una o dos temáticas específicas, y ii) uno o varios talleres que deben realizarse junto con los *Empresarios*. La siguiente figura muestra la relación entre los criterios de calificación de un encadenamiento productivo expuestos anteriormente y las jornadas de trabajo que se presentan en la metodología de este proceso asociativo.

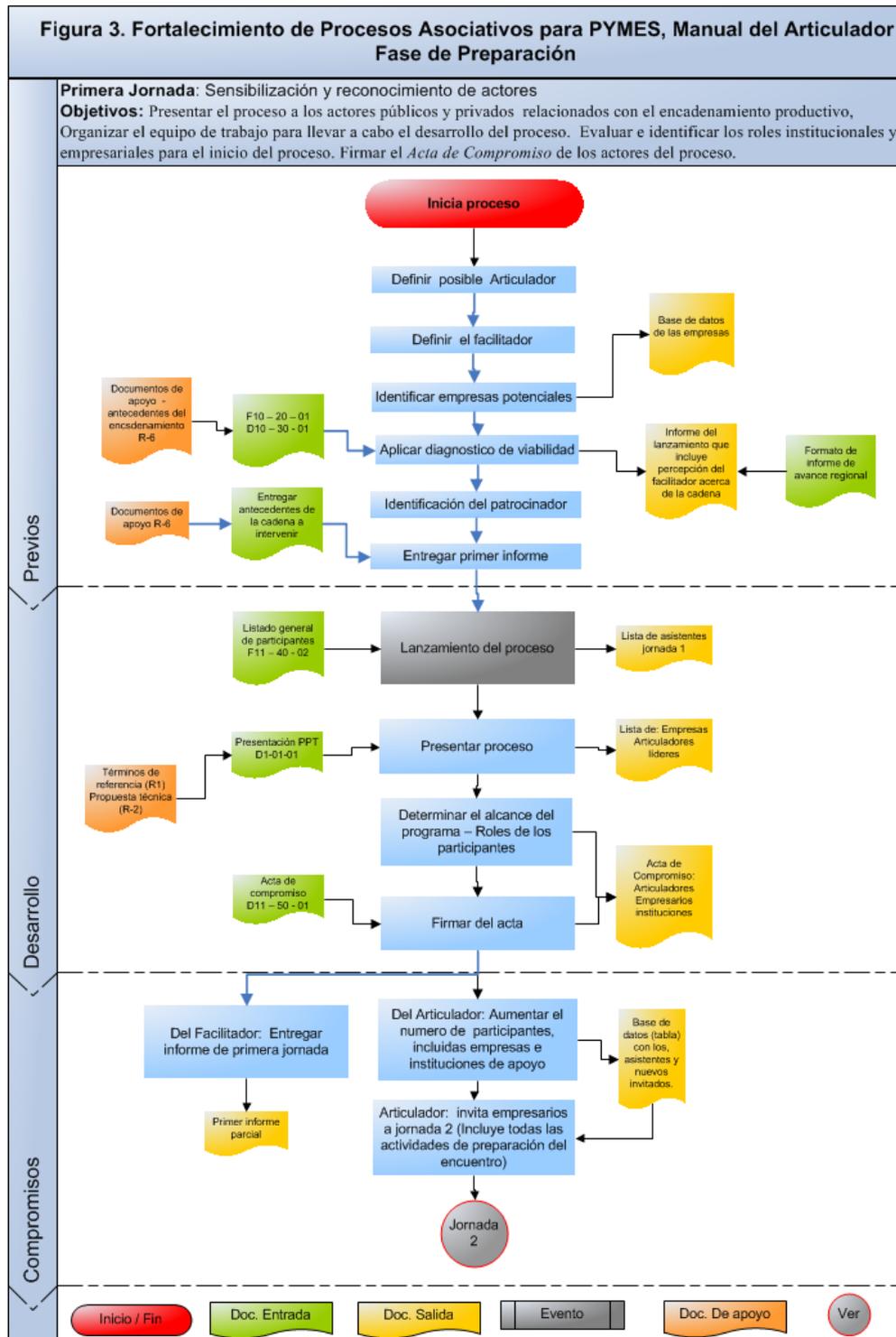
Figura 2. Fases del proceso metodológico Vs Criterios de calificación de una estructura productiva

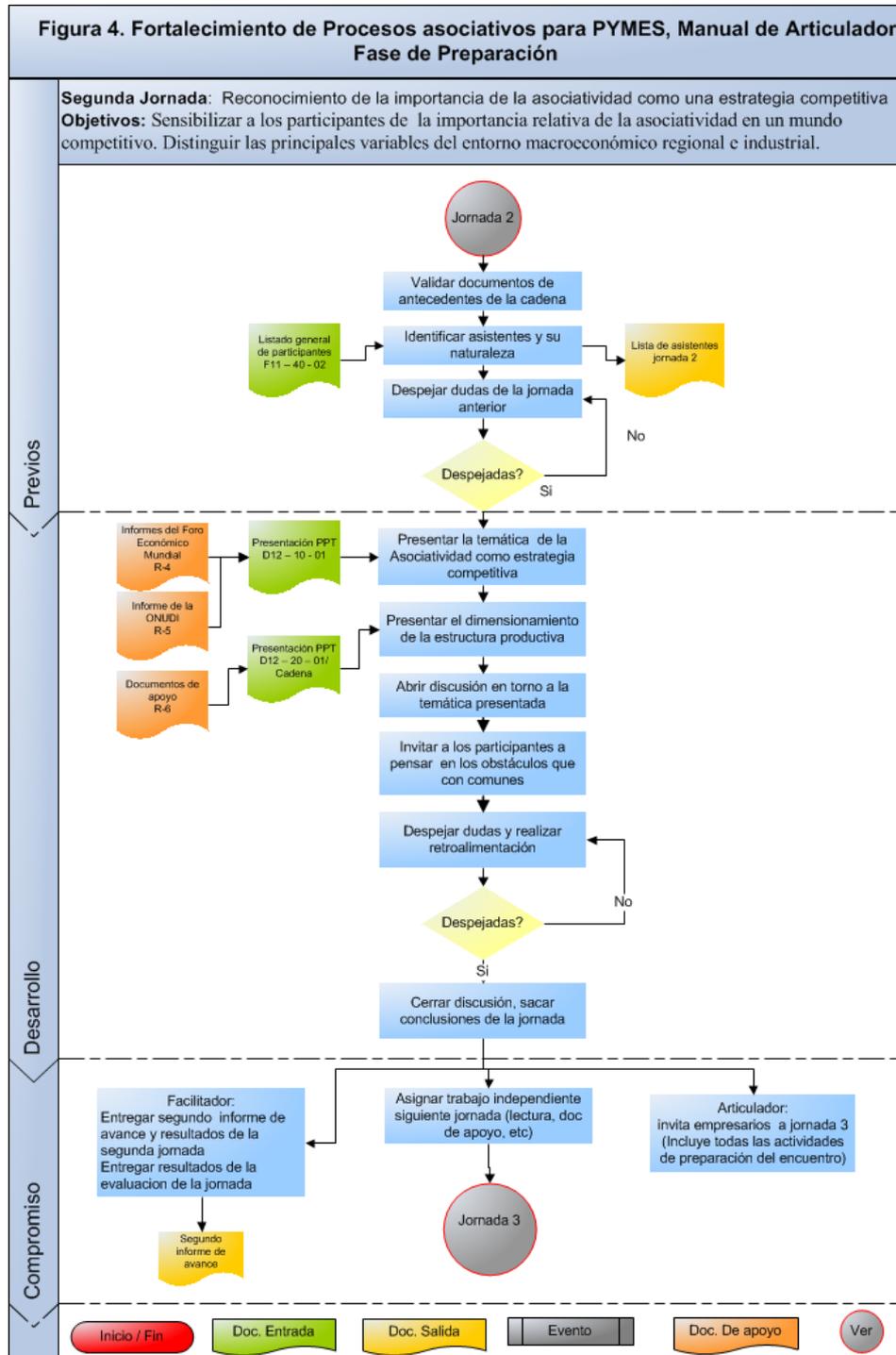


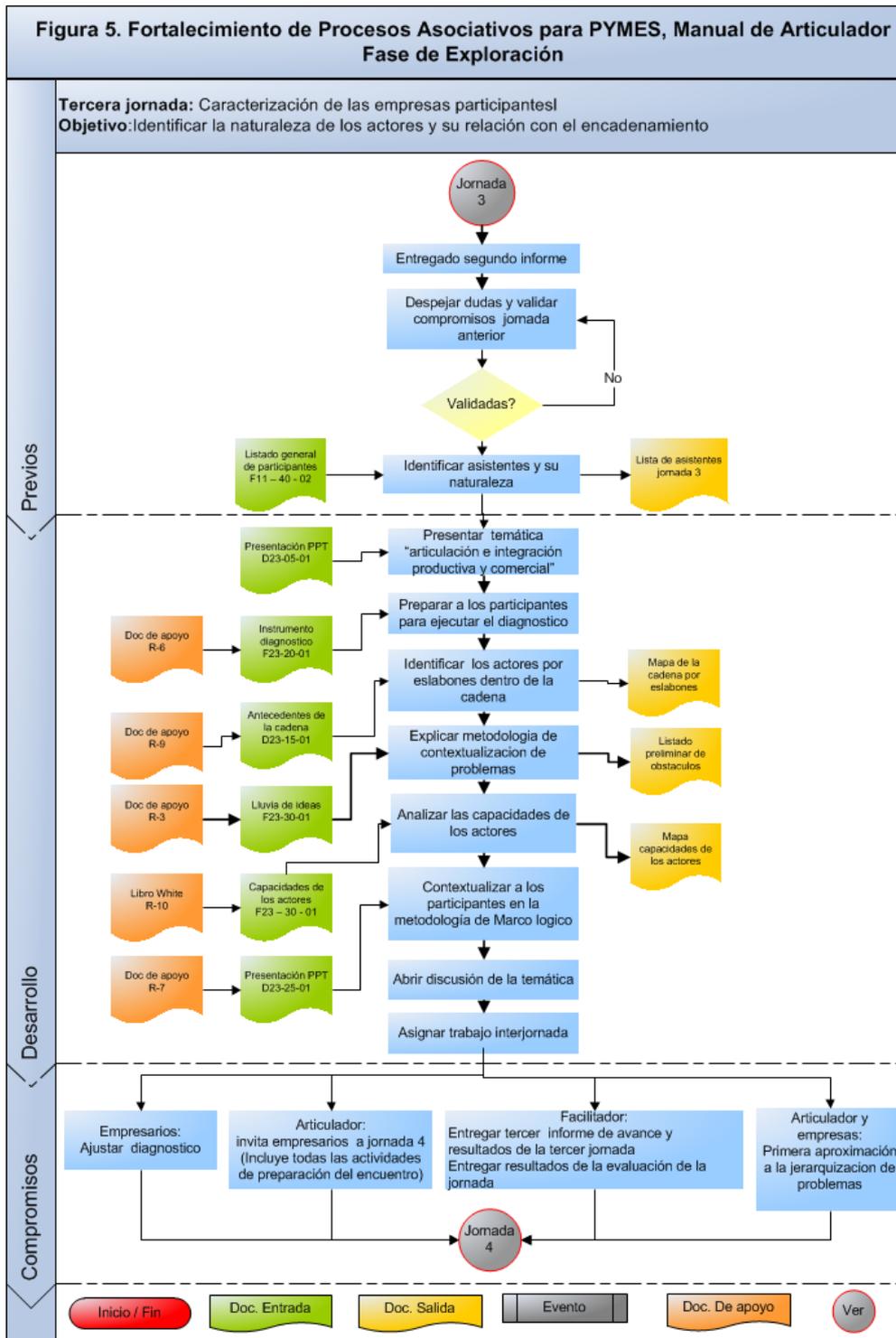
Fuente: Elaboración Propia

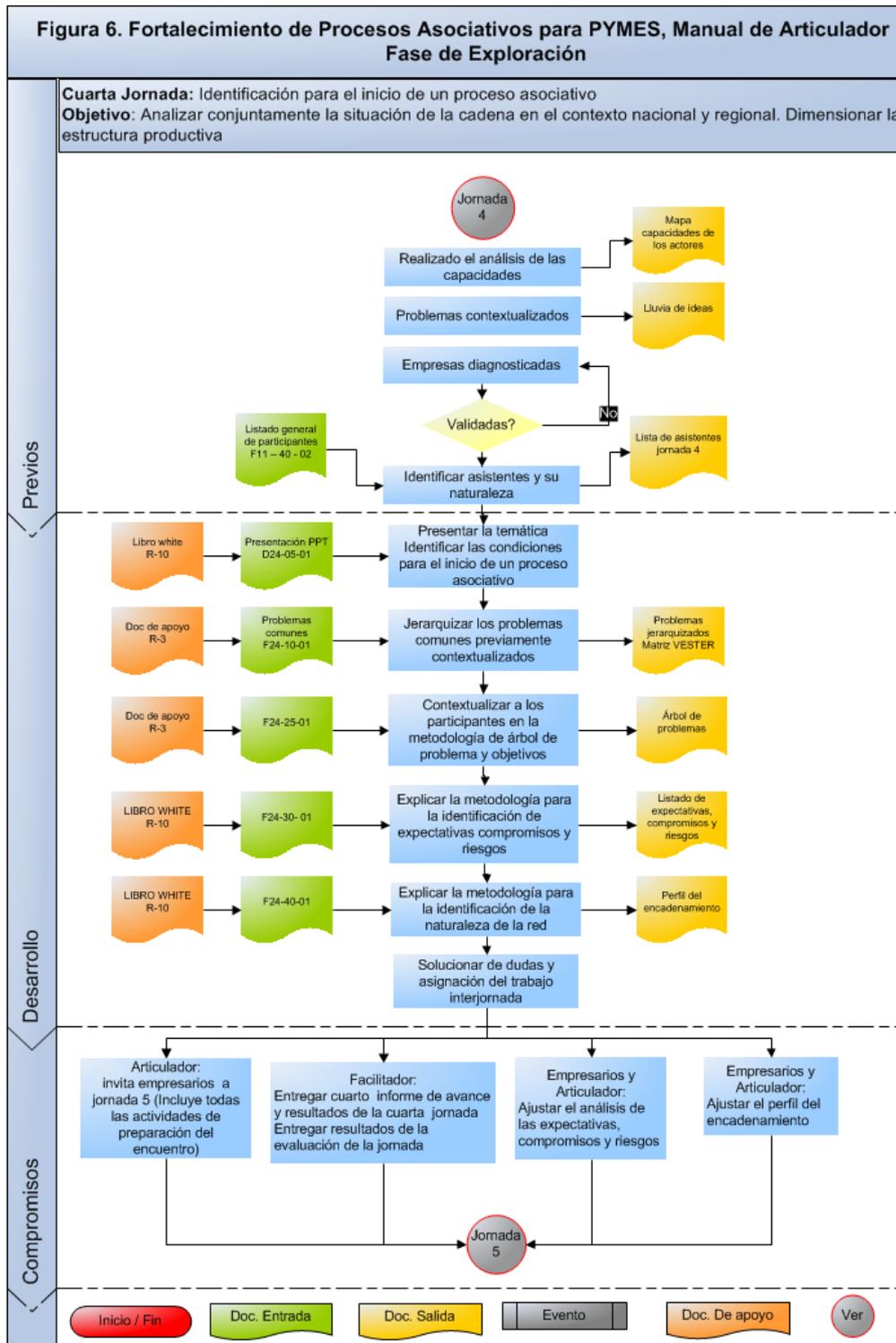
Resultados

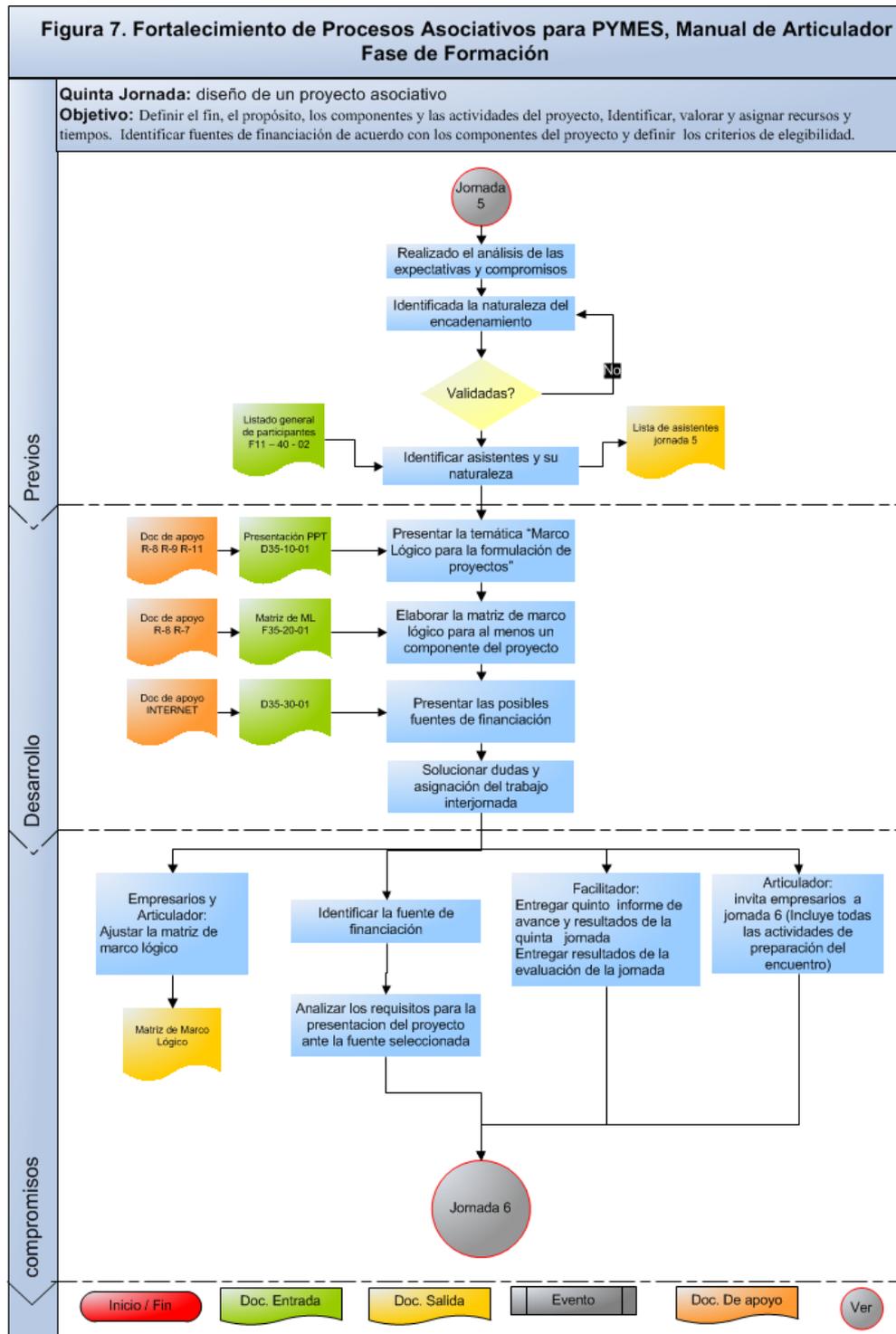
Este manual es de carácter orientador, los temas y las metodologías que se presentan deben ser considerados de manera flexible y utilizarse en combinación con otras herramientas existentes, es un conjunto de ideas y una propuesta de camino que usted podrá enriquecer y mejorar con su propia experiencia y de acuerdo con las necesidades de su encadenamiento o de su grupo de interés, sin embargo la propuesta aquí consignada es un buen punto de inicio.

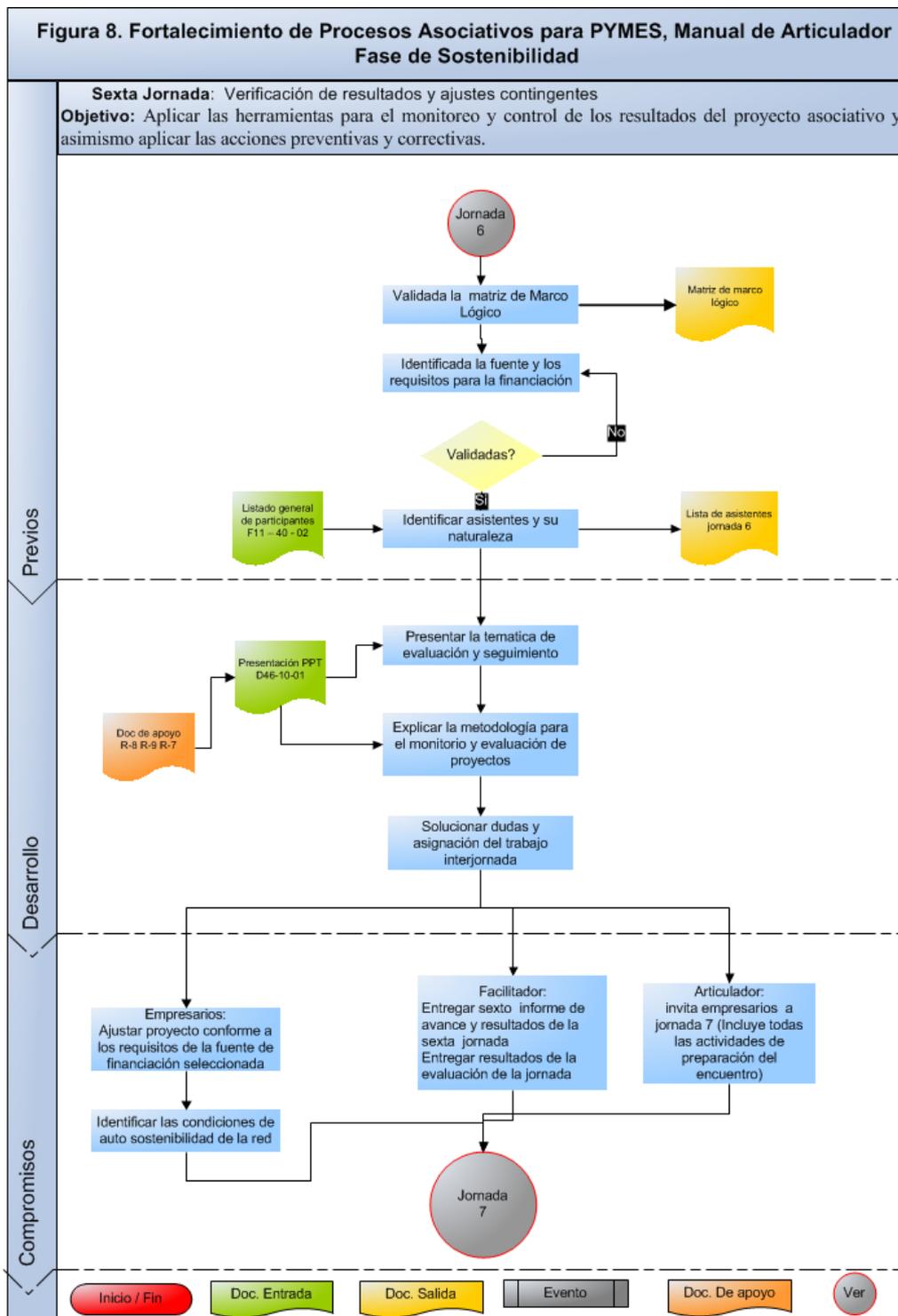


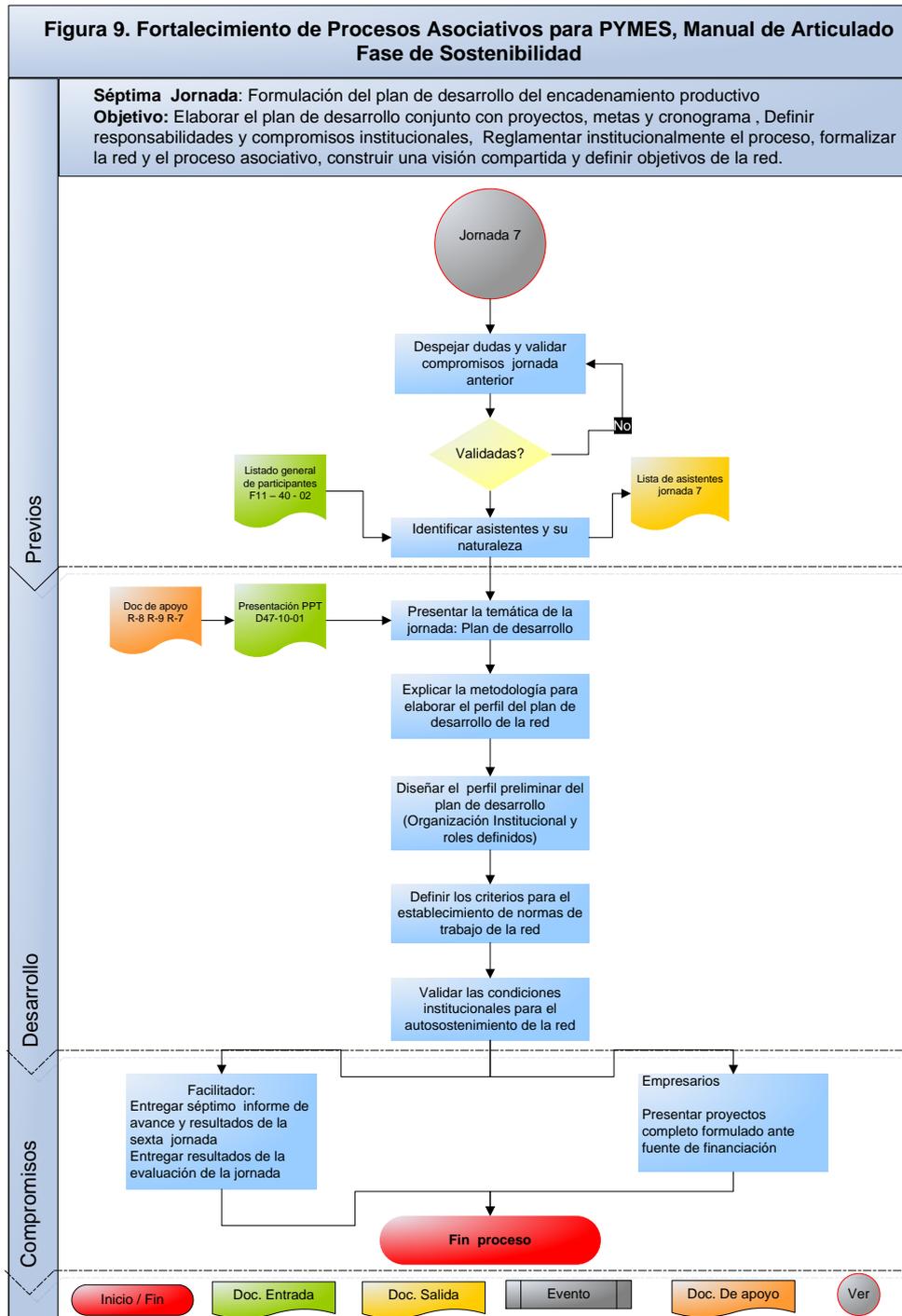












Conclusiones

Es preciso aclarar que este manual no busca establecer el mecanismo único de formulación de proyectos asociativos. Debido a que el tema es muy amplio y existen diversidad de propuestas metodológicas, en la práctica debe considerarse este manual de carácter orientador. Los temas y las metodologías que se presentan deben aplicarse de manera flexible y utilizarse en combinación con otras herramientas existentes. El éxito de estos procesos con esta metodología depende en gran parte del grado de madurez del *encadenamiento productivo* que se pretende intervenir y de las condiciones coyunturales de la industria, el sector y la región a la que pertenecen los actores del proceso, desde una perspectiva económica, política y social. Por supuesto la voluntad y la confianza entre los actores son también factores claves de éxito para el proceso.

Adicionalmente, existen múltiples factores que influyen en la duración de este proceso metodológico, entre estos se puede mencionar el número de empresas vinculadas, la disponibilidad de los empresarios e instituciones para la colaboración y la experiencia del *Articulador* en este campo. Sin embargo, con base en la experiencia y en el trabajo que contempla este proceso, se puede estimar un tiempo total aproximado de seis a nueve meses. No obstante, algunas actividades pueden variar ejecutándose simultáneamente dependiendo de la dinámica de trabajo con los actores.

Esta metodología ha sido diseñada para ser ejecutada bajo la estrategia de trabajo en equipo. El éxito de este proceso depende en gran parte de los pasos previos a su iniciación, entre ellos: la identificación de un adecuado *Articulador*, la selección y definición anticipada del grupo meta (*Empresarios*), las fuentes de financiación, la identificación de los materiales y la apropiación de las herramientas de trabajo. Estos aspectos garantizan la efectividad de la aplicación y el cumplimiento de los criterios para la formulación de proyectos asociativos.

- El proceso de articulación productiva se debe iniciar a partir del interés de un grupo de empresarios dispuestos a mejorar las condiciones productivas y competitivas de la cadena productiva, la industria y/o el sector; que sean conscientes de la necesidad de trabajar de manera conjunta para lograr una mayor articulación entre los distintos eslabones de la cadena productiva que se traduzca en un producto o servicio final de mejor calidad.
- Los productos y/o servicios de la cadena productiva deben tener potencial en el mercado nacional y/o internacional. La existencia de empresas que pertenezcan al eslabón central de la cadena y la participación de actores de los otros eslabones (proveedores, canales de comercialización, etc.) son requisitos mínimos para empezar el proceso. De esta manera al contar con actores de “carne y hueso” se tiene claro qué

encadenamiento se intervendrá. Luego, es necesario llevar a cabo un diagnóstico y ese será el punto de partida del proceso asociativo.

- El liderazgo de los empresarios del sector o industria con un alto convencimiento de los beneficios que se pueden obtener en productividad y competitividad de las empresas fruto del trabajo conjunto es otro factor clave para la sostenibilidad de estos procesos. Los empresarios deben apropiarse del proceso y desarrollar bajo su liderazgo una visión estratégica compartida y una identidad colectiva.

- En la selección de los actores es fundamental reconocer que, independientemente de su papel dentro del encadenamiento, todos los participantes son humanos. Por eso, los valores personales serán los pilares sobre los cuales se construirán las relaciones.

- La metodología del marco lógico propuesta en el manual es más efectiva que otras herramientas que cumplen con el mismo objetivo, básicamente por su facilidad de comprensión, aplicación y el orden de estructura que le da al proyecto. En lo sustantivo el marco lógico permite obtener los componentes del proyecto, desde sus objetivos hasta sus actividades y presupuesto de las mismas, por esta razón es la herramienta obligada cuando se busca financiación, pues todas las instituciones que financian proyectos solicitan estos componentes. Los articuladores logran esto, llevando a los actores en la elaboración de la propuesta dentro de los elementos de Marco Lógico, en orden coherente. A nuestro criterio los componentes de la matriz se deben diligenciarse partiendo del objetivo a las actividades, en orden riguroso.

- Generalmente los modelos financieros, organizacionales y de comercialización son los principales objetivos de los proyectos asociativos en MiPymes.

- Tener el apoyo de sistemas de información colaborativos ha sido uno de los “factores de éxito en “mantener” la intervención bajo control”. La sistematización y la tecnología como herramientas de comunicación, brindan al proceso transparencia y por lo tanto confiabilidad. Son estratégicos por que apoyan principalmente que toda actividad realizada, cualquier documento del que se disponga, cualquier información clave, esté disponible para actores del proceso.

Bibliografía

Ceglie, G., & Dini, M. (1999). *Sme Cluster And Network Development In Developing Countries: The Experience Of Unldo*. UNIDO, Private Sector Development Branch, Investment Promotion and Institutional Capacity Building Division.

Cérdan Ripoll, C. (2003). *Redes Empresariales. Experiencias en la Región Andina*. Trujillo: MINKA.

CIAT. (2007). *Manual para Gestores de Innovación en Agroindustria Rural – GIAR. Conocimiento de mercado, la brújula para la innovación*.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2006). *Asociatividad Empresarial: Estrategia para la internacionalización*. Bogotá D.C, Colombia.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, ONUDI. (2003). *Desarrollo de conglomerados y redes de PYME*. Subdivisión de Pymes, División de Desarrollo de Programas y Cooperación Técnica, Viena.

Pietrobelli, C., & Rabellotti, R. (2005). *Mejora en la competitividad en Clusters y cadenas productivas en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo, BID, Serie de Buenas Prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible.

Ramos, J. (1999). *Una estrategia de desarrollo a partir de los complejos productivos (clusters) en torno a los recursos naturales ¿una estrategia prometedora?* Organización de las Naciones Unidas, CEPAL.

Rosales, R. (Julio-Septiembre de 1997). *La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PYMES*. SELA(51).