

ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL: PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DE LA AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA EN LA REGIÓN DE LOS VALLES CENTRALES, OAXACA, MÉXICO.

*Blasa Celerina Cruz Cabrera¹
Daniela Patricia Santiago Ibáñez²*

Resumen

A nivel Latinoamérica la Asociatividad como estrategia para alcanzar la competitividad empresarial, se ha convertido en la estrategia más utilizada por empresas originarias de diversos países latinoamericanos, como lo es Perú, Venezuela, Colombia, Argentina, convirtiéndose en un rasgo distintivo para su crecimiento, participación del mercado, rentabilidad y productividad ya que promueven la vinculación entre el sistema productivo y la participación e interrelación entre los diversos actores productivos.

Enmarcado en dicho contexto se plantea este trabajo producto de la investigación Asociatividad y Competitividad en la Agroindustria Alimentaria en la Región de los Valles Centrales, Oaxaca, México, cuyo objeto es diseñar un modelo teórico para la Agroindustria en la Región de los Valles Centrales; para lo cual es necesario un análisis descriptivo documental que permite caracterizar los elementos que condicionan la Asociatividad en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector agroindustrial alimentario de los Valles Centrales, y su utilización como estrategia para ser competitivas las MiPyMEs. Ya que la agroindustria en los Valles Centrales es impulsora del desarrollo y bienestar de un segmento importante de la población estatal, involucrando la transformación de la materia prima derivada de la agropecuaria.

Se presenta en el documento la situación que presenta la agroindustria alimentaria, la metodología empleada para la estructuración del modelo, las teorías utilizadas y las conclusiones del estudio. (Palabras Clave: Modelo de Asociatividad Empresarial, Agroindustria alimentaria, Competitividad sistémica). (Keywords: Associative Model Management, agroindustry Food, Competitiveness systemic). (Palavras-chave: Gestão de modelo associativo, agronegócio de Alimento, competitividade sistêmica).

¹ Doctora en Ciencias en Planificación de Empresas, Instituto Tecnológico de Oaxaca, blace59@hotmail.com

² Maestra en Administración y Gestión de Negocios, Alumna del Instituto Tecnológico de Oaxaca, dannypatty03@hotmail.com

1. Introducción y Presentación de la situación de la agroindustria alimentaria.

En un mundo caracterizado por cambios rápidos, paradójicos y complejos, donde la competitividad y la globalización son un imperativo, siendo que la globalización es un proceso que engloba una transformación en la organización espacial de las relaciones y las transacciones sociales, evaluada en función de su alcance, intensidad, velocidad y repercusión, y que genera flujos y redes transcontinentales o interregionales de actividad, interacción y del ejercicio del poder (Miguel, 2004).

En consecuencia a estos cambios, existe una propuesta que aún busca arraigarse en América Latina a la luz de la globalización: la cual según Miguel (2004) es enfoque interactivo, el cual ha generado la ocurrencia de interacciones sociales que propenden al desarrollo local, permitiendo que algunas regiones adquieran capacidades para la estimulación de la innovación y el emprendimiento.

En este sentido, el desarrollo local debe ser visto como el resultado que genere esfuerzo organizado del conjunto de la comunidad y, muy particularmente para el aspecto económico, de la capacidad de conformar algo más que una simple aglomeración de empresas por industrias o sectores, donde se adopten nuevos modelos de organización que impulsen la flexibilidad y la descentralización operativa, favoreciendo la construcción de unidades estratégicas de actuación de negocios, y donde se prioricen acciones colectivas sobre individualidades a través de la conformación de redes que promuevan la dinamización empresarial (Miguel, 2004).

Lo anteriormente expuesto permite evidenciar la necesidad de promover procesos que generen la cooperación interempresarial (organizaciones – instituciones) con el objeto de mejorar la gestión, la productividad y la competitividad de los sectores empresariales frente al proceso de la globalización, y de esta manera, lograr la subsistencia a través de la asociación con otros. A la luz de dicho planteamiento, en la revisión teórica del proceso de Asociatividad, el cual recoge una de las formas más sofisticadas y avanzadas del llamado proceso de integración empresarial, enfocado desde perspectiva del desarrollo local. Tal revisión conllevará a proponer algunas estrategias empresariales que fomenten el desarrollo de las empresas y sectores empresariales que las integran, e impulsen el crecimiento económico y la capacidad competitiva de las localidades.

Como consecuencia de lo anterior una de las estrategias que se han implementado en diversos países latinoamericanos es la Asociatividad entre empresas para alcanzar la

competitividad empresarial, la cual debe ser concebida como un proceso con un sentido práctico, en el que los actores involucrados deben percibir el mejor modo para desarrollar sus propias estrategias y alcanzar sus objetivos. En tal sentido, tal proceso no puede tener carácter ocasional, pues es una de las pocas maneras que tienen los sistemas productivos que están vinculados a través de la proximidad no solo geográfica, sino fundamentalmente organizativa e institucional, de dar amenazas externas y al impacto del llamado proceso de globalización.

Siendo que el sector agroindustrial no cuenta con un modelo de Asociatividad bajo el cual este trabajando. A la luz de lo anterior se hace necesario caracterizar al sector agroindustrial, puesto que representa una de las principales áreas estratégicas de la seguridad alimentaria. Dicho sector está conformado por todas las actividades que conectan a la producción agrícola, pecuaria y pesquera con la división manufacturera. Implica la interacción del sector industrial con el sector agropecuario a fin de agregar valor a los productos primarios, esa integración involucra la producción de materias primas agropecuarias, su transformación en subproductos y productos finales para su comercialización al consumidor final. Para lograr el objetivo de la investigación es necesario caracterizar a la agroindustria a nivel nacional, estatal y regional.

En México existen un total de unidades económicas, de las cuales 467, 504 se dedican a las actividades agroindustriales. A su vez la población ocupada en dichas actividades, representa el 23.87% con un total de 10,457,469, de los 43, 809, 329 de la población total ocupada del país, según información (INEGI,2010), teniendo una disminución del 1.6% de la población ocupada en actividades agroindustriales con respecto del cuarto trimestre del año anterior.

Así también a nivel nacional la participación al PIB agroindustrial representa el 4% del total del PIB. Siendo el PIB aporta \$1, 602, 604 de la industria manufacturera, de los cuales \$344,894 corresponden a la industria alimentaria y, \$102,825 corresponde a bebidas y tabaco. (INEGI, 2010)

Así también el PIB agroindustrial nacional, ha tenido variaciones que van del 1.58% al cuarto trimestre del 2010 y 2.24 % al tercer trimestre de 2011, según información de la SAGARPA (2011).

Según datos de la SAGARPA en 2010 el estado de México tuvo la mayor participación del PIB agroindustrial con un 18%, seguido de Jalisco con un 11%, uno de los que menos aporta es el estado de Oaxaca aportando un 1.2%.

El valor agregado de la producción de alimentos aporta aproximadamente el 78% del PIB agroindustrial. En 2010, este PIB generó más de \$440 mil millones de pesos; del año 1993 a 2010, creció a una TMCA de 2.5 %. (SAGARPA, 2011)

En cuanto la evolución del PIB Total, durante los años de 2006 y 2010 (SAGARPA, 2011), la industria de los alimentos, bebidas y tabaco aumentó una tasa media de 1.6 %.

Se tiene que las bebidas tienen una participación de 28%, edulcorantes 16%, preparaciones de hortalizas y frutas (9%), preparaciones lácteas, de cereales y panadería 8%, y cárnicos un 8% (SAGARPA, 2011)

En cuanto la evolución de las exportaciones que van del 2008 al 2011, y con información del mes de diciembre de 2011, las exportaciones de los productos agroindustriales incrementaron en un 53%, teniendo como destino principal Estados Unidos (75%), Unión Europea (5.6%); Canadá (3.2%); Centroamérica (3.2%); Sudamérica (2.7%) y Japón (2.6%)

La estructura de las exportaciones agroindustriales (enero- diciembre 2011)

Oaxaca 1,435,920 y sector agroindustrial: 269,595, al cierre del cuarto trimestre de 2010 (INEGI, 2010), teniendo una disminución de 8.73% con respecto al cuarto trimestre del año anterior,

La producción Agroindustrial en Oaxaca, se tiene que el 70% lo reportan las bebidas, Pan y Tortilla (8%), Productos cárnicos (2%), Productos lácteos (4%), Elaboración de dulces (7%), Otras industrias (4%)

La producción Nacional de los lácteos se ubica en el lugar 22, dentro de la industria alimentaria.

La agroindustria de lácteos en la Región de los Valles Centrales, mantiene a una población ocupada de 1, 476 personas según el INEGI (2010), con una remuneración de 41, 822 miles de pesos, y una producción de 663, 233 miles de pesos. Ocupando el lugar 22 a nivel nacional.

Los resultados de los estudios que se han realizado permite determinar que la actividad agroindustrial en Oaxaca es una realidad económica y social, impulsora en gran medida del desarrollo y bienestar de un segmento importante de la población estatal, ya que involucra

un conjunto de factores que hacen de la agroindustria un sector remunerador y generador de empleos. El estado de Oaxaca cuenta con una amplia gama de productos agropecuarios, que tienen como destino el consumo directo, la comercialización y la transformación. Esta última actividad, coadyuva a que a los productos derivados del campo oaxaqueño se les incorpore valor para obtener bienes elaborados de calidad, con oportunidad de competir en los diferentes mercados a nivel local e internacional.

Esto ha implicado una oportunidad para la agroindustria de especializarse en nichos como una estrategia de desarrollo, el producir de forma competitiva un volumen cada vez más elevado de alimentos y bebidas procesadas con ciertas características demandadas por el mercado.

Según el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), en el estudio Gestión de Agronegocios en Empresas Asociativas Rurales, (2006), la competitividad del sistema agroproductivo depende en gran medida de la capacidad de relacionamiento y Asociatividad entre los actores, como estrategia que les permite enfrentar los permanentes cambios económicos y del mercado.

Al respecto la teoría de la competitividad sistémica (Villarreal, R. y De Villarreal, R. 2002), propone como estrategia de competitividad la articulación productiva (clúster) entre sectores que forman la cadena productiva, con la finalidad de enfrentar a la competencia.

Siendo que el enfoque que propone la competitividad sistémica es de desarrollo endógeno, propio de la región, que implica una articulación productiva con liderazgo local que lleve a la integración social y a la inserción activa y eficiente de la globalización.

Este enfoque parte de la realidad de la competencia global con apertura económica en México y de Centroamérica, pero es operativo y con un enfoque de instrumentación, por lo que va de abajo hacia arriba para la formación de cadenas empresariales. Esta tendrá al liderazgo empresarial local como factor fundamental que a su vez indica liderazgo colectivo, es decir, la cabezas empresariales saben que la asociación tiene ventajas que les permitirá ser competitivos a nivel nacional e internacional (Villarreal, R. y De Villarreal, R. 2002).

Una de las estrategias que se han implementado en diversos países latinoamericanos es la Asociatividad entre empresas para el desarrollo local, la cual debe ser concebida como un proceso con un sentido práctico, en el que los actores involucrados deben percibir el mejor

modo para desarrollar sus propias estrategias y alcanzar sus objetivos. En tal sentido, tal proceso no puede tener carácter ocasional, pues es una de las pocas maneras que tienen los sistemas productivos que están vinculados a través de la proximidad no solo geográfica, sino fundamentalmente organizativa e institucional, de dar amenazas externas y al impacto del llamado proceso de globalización.

2.- Metodología

La metodología empleada está contenida en el enfoque descriptivo de investigación, según Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003), puesto que se caracterizó al objeto de estudio, como lo es el modelo de Asociatividad empresarial que se propone en el apartado de conclusiones. La estrategia de recolección de datos se basó en el diseño documental. Así también un análisis de contenido como técnica básica para el seleccionar los componentes del modelo.

3. Asociatividad Empresarial: Generalidades

Surge un nuevo modelo productivo a partir de mecanismos emergentes de cooperación, con los subsiguientes beneficios económicos provenientes de alianzas estratégicas producidas sobre la base de arreglos y acuerdos voluntarios entre sus miembros.

Esta nueva cultura económica para la producción y la compartición de procesos claves en toda organización, dio origen al nuevo paradigma empresarial conocido con el nombre de Asociatividad.

Asociatividad

Para Rosales (1997) la Asociatividad es una estrategia de cooperación empresarial, en donde cada una de las empresas que participan mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial, decidiendo voluntariamente su integración en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para el logro de objetivos comunes, algunos de los cuales pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de materia prima; estar orientados hacia la generación de una relación más estable en el tiempo, como la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común; o dirigidos al acceso de financiamiento con garantías que son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes.

En concordancia con lo antes planteado, Dini (1997) señala que el concepto de Asociatividad recoge la forma más sofisticada y avanzada del llamado proceso de integración empresarial, que en un sentido más amplio se define como el proceso de

cooperación entre empresas independientes, basado en la complementación de recursos entre diferentes firmas relacionadas y orientadas al logro de ventajas competitivas que no podrían ser alcanzadas en forma individual.

En la práctica, el concepto de Asociatividad ha permitido la estructuración de algunas estrategias colectivas que utilizan las empresas para enfrentar el proceso de globalización desde lo local. Al hacer uso de esta estrategia, la actividad empresarial se realiza en el marco de redes formales e informales, relaciones y determinados eslabonamientos productivos con proveedores, clientes y mercados diversos, reflejando experiencias de desarrollo local, tal como lo plantea Vázquez Barquero (2005) al señalar que la política de desarrollo se fundamenta en el papel central de los actores locales, los cuales se organizan formando redes que sirven de instrumento para estimular el conocimiento y aprendizaje sobre la dinámica del sistema productivo y las instituciones.

Para Colmenarez y Delgado (2003), la Asociatividad es una estrategia colectiva que se ha ido convirtiendo en un requisito para la sobrevivencia de las empresas, así como en una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas.

Para Morán (2010), una de las estrategias para desarrollar el capital social de un grupo consiste en la Asociatividad, la cual determina acciones orientadas a expandir o fortalecer las redes en las que participan los miembros del grupo. Los recursos asociativos con que cuenta un grupo son las relaciones de confianza, reciprocidad y cooperación.

Valdez (2007), concuerda con Rosales en la definición de Asociatividad y agrega los tipos comunes de objetivos a perseguir, los cuales pueden ser: adquisición de un volumen de materia prima, 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. Así como también asume que la Asociatividad es el esfuerzo conjunto de los participantes para materializarse de distintas formas, desde la contratación de un agente de compras o vendedor pagado conjuntamente, hasta la formación de una empresa con personalidad jurídica y patrimonio propio que permita acceder a financiamiento con requisitos de garantías, o para la comercialización de productos.

Elementos de la Asociatividad

El promover la Asociatividad como un modelo de integración empresarial es complejo e involucra diferentes actores trabajando en torno a la creación de una estructura capaz de incrementar la capacidad de éstos para articular sus intereses y hacer frente común a las exigencias del mercado y la economía mundial. En tal sentido, se mencionan una serie de elementos (principios y acciones) que permiten configurar un modelo teórico capaz de fomentar el desarrollo de diversos sectores empresariales, en especial el sector agroindustrial.

A continuación se conceptualizan las características de la Asociatividad, que González Alvarado (2006) identifica, la cual es la Cooperación definida como: La fórmula organizativa dentro de las asociaciones de empresas, por la cual dos ó más empresas, sin perder su personalidad jurídica, establecen voluntaria y recíprocamente el compartir algún recurso y / o conocimiento de tipo tecnológico, comercial o financiero con el objeto de desarrollar una estrategia que redunde en ventajas competitivas para los participantes.

A su vez existen elementos dentro de la cooperación que para González Alvarado (2006) son: Selectividad: El hecho de que sea selectiva se refiere a que las empresas dentro de la red sólo cooperan con aquellas empresas con las cuales logran determinar un objetivo en común. Esto indica que el hecho de que una empresa se integre a la red no obliga a las demás a cooperar con ella, al mismo tiempo que esta empresa no está obligada a cooperar con las demás. Con base en encuentros empresariales y entrevistas cara a cara las empresas seleccionan a aquéllas con las que existe complementariedad.

Temporalidad: La cooperación empresarial es temporal por que las empresas estarán dispuestas a cooperar de forma transitoria y sólo cuando el empresario esté convencido de que la cooperación no afecta los intereses de la empresa. El período de cooperación podrá prolongarse conforme los vínculos entre las empresas se estrechen y la confianza aumente.

Complementariedad: Los empresarios estarán más motivados a cooperar con aquellas empresas con las cuales encuentren la posibilidad de complementar mutuamente sus debilidades con las fortalezas de la tercera y sus amenazas con las oportunidades. Esto se traduce en disminuir las debilidades y amenazas aumentando las fortalezas y oportunidades.

Negociación: Para que una empresa coopere con otra deberá existir un periodo de negociación, por tanto se puede decir que la cooperación es algo que se negocia, no se logra exigiendo ni como un acto solidario por que la cooperación implica el logro de mayor rentabilidad.

Facilitadora: La cooperación empresarial facilita a la empresa la solución a los problemas que enfrenta o que puede eliminar los obstáculos, que implica la comercialización.

Integración: La integralidad se refiere a la necesidad de ir superando las limitaciones y obstáculos que tienen las empresas en sus diferentes áreas funcionales, de manera sistemática, a partir de la identificación que hacen los participantes.

Para Narváez, M., Fernández, G., Gutierrez, C., Revilla, J. G & Pérez, C. (2009). (2009) algunos elementos para potenciar la asociación entre empresas, a continuación se mencionan:

- a. **Competencia:** la capacidad y el deseo de hacer mejor lo que otros también hacen. Al respecto es importante destacar que para conformar un modelo asociativo entre empresas, se considera necesario que las mismas integren un mismo sector industrial y sean competidoras entre si.
- b. **Cooperación:** se produce entre empresas competidoras. Los asociados aportan recursos similares y se comprometen de manera mutua para alcanzar los objetivos.
- c. **Participación:** compromiso activo en la toma de decisiones.
- d. **Confianza:** es el fundamento de la asociación empresarial, pues tal como expresa Cervilla de Olivieri, M (2007), el espíritu de cooperación, confianza, entendimiento y apertura es básico para toda iniciativa de Asociatividad.
- e. **Consecución de objetivos comunes:** el fin es encontrar una sinergia estratégica proveniente de la complementariedad de las empresas que conforman la asociación.

Así también Narváez, et. al (2009), propone una serie de propósitos por los cuales las empresas recurren a la Asociación, entre los que destacan: A) Aspecto financiero: acceso a financiamiento (cuando las garantías requeridas no pueden ser cubiertas por cada actor en forma individual, son cubiertas proporcionalmente por cada uno de los participantes), compras e inversión conjunta. B) Aspecto organizacional: mejora en los procesos productivos, aplicación de nuevas formas de administración, implantación de planeamiento estratégico, intercambio de información productiva y tecnológica, capacitación conjunta, generación de economías de escala, acceso a recursos o habilidades críticas, acceso a tecnologías de productos o procesos, aumento del poder de negociación, investigación y

desarrollo y C) Aspecto de mercado: lanzamiento de nuevos productos, apertura de nuevos mercados, intercambio de información comercial, investigación de mercados, alianzas para vender, servicios postventa conjuntos, inversión conjunta, logística y distribución.

La metodología para la creación del modelo de Asociatividad que propone Narvaéz, M., et. al. (2009), se concretan en acciones para potenciar la Asociatividad y los elementos teóricos que los sustentan, atienden a los siguientes aspectos:

1. Identificación y registro de las empresas competidoras del mismo sector empresarial y de la misma localidad dispuestas a formar parte de un proceso de Asociatividad.
2. Análisis interno y externo de las empresas dispuestas a formar parte del proceso, con el objeto de identificar sus potencialidades y limitaciones.
3. Evaluación de la actitud de los empresarios, lo cual equivale a indagar acerca de lo que son capaces de ceder y los costos asociados que están dispuestos a asumir en el acuerdo de asociación.
4. Identificación de los objetivos, metas y propósitos comunes que aspiran alcanzar las empresas objeto de la asociación.
5. Discusión de proyectos a ejecutar y evaluación de las opciones estratégicas. En esta etapa se conocen los verdaderos intereses y propósitos de los empresarios y se evidencia la probabilidad de permanencia o no de la Asociatividad entre las empresas. Dentro de las opciones estratégicas genéricas que se proponen en este estudio están: Compartir conocimientos y conformar comunidades de aprendizaje; lograr economías de escala, reducir costos y redundancia; dar respuestas a competidores comunes; mejorar el poder de negociación; obtener mejores condiciones y homologación de las mismas; crear nuevos negocios; articulación con otros sectores productivos, con el sector público y la comunidad.
6. Definición del plan estratégico para implementar del proceso asociativo.
7. Conformación de equipos de trabajo.
8. Incorporación de otros actores (instituciones gubernamentales, y no gubernamentales).
9. Desarrollo de nuevos productos y servicios.
10. Consolidación de la red proveedores, distribuidores, clientes: Se establece un sistema de interacción en armonía que permita el trabajo conjunto desde los proveedores hasta los clientes. La intención es construir un sistema social- productivo complejo y en el cual cada uno de los eslabones aporta valor.
11. Acceso a nuevos mercados.
12. Vinculación con la comunidad: El propósito del proceso asociativo empresarial es conformar un sistema coordinado, articulado y concertado entre el sector empresarial con

las distintas organizaciones de la comunidad, a fin de contribuir al desarrollo de una nueva sociedad, a partir de nuevas relaciones.

Siendo que existen diversos autores que conceptualizan la Asociatividad empresarial, pero es necesario eslabonar la teoría de Asociatividad y Competitividad para desarrollar el modelo que se aplicará en la Agroindustria Alimentaria. A continuación se menciona la competitividad, bajo el enfoque sistémico.

4. Enfoque de la Competitividad Sistémica

La velocidad del cambio ha aumentado vertiginosamente: el mundo ha pasado del *ceteris paribus* de las economías (una variable cambia mientras el resto permanece constante) a un nuevo mundo, al mundo del *mutatis mutandis* (todo cambia al mismo tiempo), lo que ha hecho hoy día que los cambios en la política afecten la economía, los cambios en la tecnología afecten al mundo financiero, en una trama cada vez más compleja dentro de un mundo interdependiente Villarreal, R. y De Villarreal, R. (2002).

Se requiere de un modelo sistémico, para enfrentar el cambio discontinuo y multidimensional, ya que es de gran dificultad prever el lo que puede pasar en 10 años, lo cual afecta la rentabilidad de las empresas y todo proyecto de inversión en el presente, así como la toma cotidiana de decisiones en cualquier ámbito. En ello reside la importancia trascendental que tiene la creciente incertidumbre para la economía y los negocios.

Bajo este paradigma, la competitividad adquiere carácter sistémico al involucrar el cambio y la incertidumbre en distintos niveles y la toma de decisiones de múltiples actores en cada uno de éstos: desde el nivel micro, de la empresa, hasta el nivel país y mercado global. Las empresas son las que tienen que ser competitivas.

Así el modelo de competitividad sistémica propuesto por Villarreal, R. y De Villarreal, R. (2002), define la competitividad como el proceso de formación y acumulación de capital sistémico, que se constituye de diez capitales como los pilares fundamentales que sustentan el funcionamiento eficiente de la empresa y su entorno industria gobierno país e impulsan un crecimiento pleno y sostenido del PIB per cápita, en una economía vierta a la competencia internacional.

De aquí que para alcanzar un crecimiento pleno y sostenido y sustentable, se requiere de empresas competitivas y de un entorno macroindustrial favorable al desarrollo competitivo por lo que requiere una política de competitividad sistémica y ésta a su vez, se debe enmarcar una nueva estabilidad de crecimiento balanceado vía la nueva industrialización tridimensional. La política de competitividad sistémica basada en los seis niveles y los diez

capitales; siendo los seis niveles: microeconómico (capital empresarial y laboral), mesoeconómico (capital organizacional, logístico e intelectual), macroeconómico (capital macroeconómico), internacional (capital internacional), institucional (capital institucional) y gubernamental) y político – social (capital social).

En el primer nivel se encuentra la competitividad microeconómica o a nivel de empresa es el punto de partida de la competitividad sistémica. Son las empresas que inicial y finalmente tienen que enfrentar la hipercompetencia global en los mercados locales. Esto requiere de un nuevo modelo de gestión empresarial basado en las empresas competitivas sustentables que sean inteligentes en la organización, flexibles en la producción y ágiles en la comercialización, atributos indispensables para enfrentar los impulsores de la de la nueva economía del siglo, la era del conocimiento, el cambio continuo y la globalización de los mercado.

Requiriendo en el nivel microeconómico la formación de capital empresarial y capital laboral. En la formación de capital empresarial, éste reside en tres características propias de la empresa, a saber: Organización inteligente, negocio flexible en la producción y ágil en la comercialización.

Así también el negocio flexible en la producción, se caracteriza por lo que hemos dado en llamar las tres M, como mencionamos anteriormente: multiproducto, multiproceso y multihabilidades. Para enfrentar un mundo de cambio continuo y permanente, se requiere una planeación bajo escenarios, además de la capacidad productiva y comercial para orientar el negocio hacia horizontes más viables, cuando éste se enfrenta en un mundo de turbulencia e incertidumbre.

Otra de las características del capital empresarial es la agilidad en la comercialización, así un nuevo negocio que sea ágil en la comercialización necesita tener capacidad para localizar el nicho del cliente, producto – servicio-solución integral más rápido que la competencia. Esto implica que el productor debe desarrollar un producto que tenga las características costo- calidad, servicio y alianza estratégica adecuadas que lo hagan más favorable respecto a la competencia (Villarreal, R. y De Villarreal, R. 2002).

En la formación del capital laboral en el nivel microeconómico, es indispensable utilizar las tecnologías de la información y la comunicación. Esto implica un nuevo paradigma de los negocios y las relaciones laborales en donde la velocidad y la agilidad de repuesta a los cambios de mercado se vuelven base de la estrategia para enfrentar la competencia.

A nivel meso económico, la competitividad consiste en que la política de competitividad debe ser acompañada de un enfoque de articulación productiva a diferentes niveles, lo cual pone un énfasis en el nivel meso económico del modelo de competitividad sistémica.

Empresas: articulando la micro, pequeña y mediana empresa con la grande.

Sectores: formando conglomerados industriales y productivos (clúster).

Regiones: formando polos de desarrollo regional como el del programa Puebla- Panamá.

Efectivamente, desde la perspectiva sistémica, en lo que se llama nivel meso económico, la competitividad tiene tres dimensiones (Villarreal, R. y De Villarreal, R. 2002):

- ✓ Desarrollo regional, y de articulación productiva entre sectores (industrial, agropecuario, etc.) con base en cadenas empresariales y conglomerados productivos (competitividad organizacional).
- ✓ Infraestructura para el desarrollo del capital humano, para la innovación y absorción tecnológica y básica (competitividad logística). La infraestructura básica requiere del desarrollo de carreteras, puertos industriales, vías fluviales, aeropuertos, telecomunicaciones que sean eficientes y competitivos internacionalmente.
- ✓ El desarrollo del sistema endógeno de innovación (competitividad intelectual de innovación) para el aprendizaje y la creación de nuevo conocimiento, así como la absorción de diversos procesos económicos que detonan la nueva fuente de competitividad sustentable en la era del conocimiento y de la información. Estos sistemas de innovación deben articularse a nivel de la localidad, para luego extenderse a los estados o provincias, países y regiones.

En la competitividad mesoeconómica, el capital organizacional se rige por la lógica de la articulación productiva entre empresas, entre sectores productivos e industrias (clúster) y finalmente entre regiones y países. Esta articulación cuando es eficiente genera economías de aglomeración.

Así el desarrollo actual a la competencia global muestra que la articulación entre empresas produce mejoras notables en la productividad, la tasa de innovación y el desempeño competitivo de los miembros, incluso en periodos de recesión. Existen numerosos ejemplos de regiones altamente competitivas en el mundo fincan su desarrollo en la expansión de las redes de empresas pequeñas y medianas, lo mismo que en la articulación de éstas con la gran empresa. Algo similar ocurre entre empresas (agrícolas, manufactureras e incluso servicios) las cuales al articularse forman verdaderos conglomerados productivos (también conocidos mundialmente como clúster).

El encadenamiento empresarial tiene efecto directo sobre la innovación y la productividad en un mundo en donde la hipercompetencia global crea nuevas restricciones para las pequeñas y medianas empresas que se mantienen aisladas (Villarreal, R. y De Villarreal, R. 2002).

La articulación productiva se presenta a nivel meso económico. Se da en tres subniveles que implican esfuerzos específicos de organización empresarial y de promoción gubernamental:

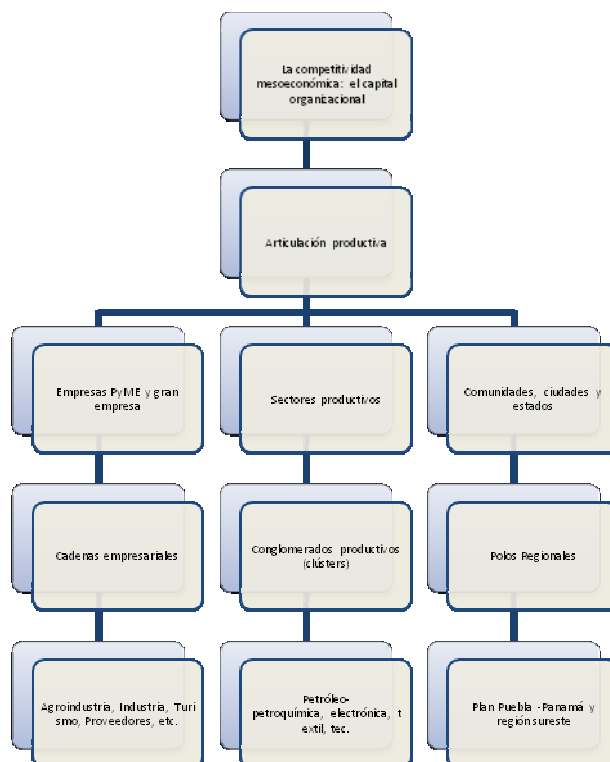
- ✓ Las cadenas empresariales: se generan vía articulación productiva entre empresas.
- ✓ Los conglomerados productivos o clúster: se generan vía articulación productiva entre sectores.
- ✓ Los polos regionales: se generan vía la articulación productiva entre comunidades, ciudades, estados y países.

Las cadenas empresariales (CE) pueden ser articulación productiva horizontal o vertical.

- ✓ La cadena empresarial de producto común, que es una organización de articulación horizontal entre empresas que producen un mismo producto tales como los agroindustriales (papaya, melón, naranja, limón, cacao, etc.), la ganadería, pesca, acuicultura, turismo, entre otras.
- ✓ La cadena empresarial para la integración del producto.
- ✓ La cadena empresarial para el desarrollo de proveedores, como ocurre con los programas de proveedores con las empresas que comprenden ventajas de reducir sus costos de transacción al contar con buenas cadenas de proveeduría cerca de sus plantas.

Conglomerados productivos o clúster: dentro de éstos, las economías de alcance y aglomeración generan ganancias en eficiencia y competitividad vía articulación entre sectores productivos, lo cual puede evolucionar en la consolidación de los clúster.

Figura 1. La competitividad meso económica: el capital organizacional



Fuente: Villarreal, R. y De Villarreal, R. (2002)

El enfoque reconoce que es la empresa la unidad que debe enfrentar la hipercompetencia global en el mundo y en el mercado local, pero requiere salir a competir en cadena empresarial para elevar las ventajas de la articulación productiva de la cadena de negocios que es la forma que hoy se compete en los mercados globales.

Por otra parte deben tener el enfoque de desarrollo endógeno, propio de la región, que implica una articulación productiva con liderazgo local que lleve a la integración social y a la inserción activa y eficiente de la globalización (Villarreal, R. y De Villarreal, R. 2002).

La unidad de competitividad requiere de una organización empresarial propia y dinámica que articule la competitividad de la empresa y de la cadena empresarial. En este contexto, un liderazgo empresarial de carácter colectivo para el desarrollo de la cadena empresarial se vuelve fundamental pues son los empresarios que requieren y sus empresas actores de competitividad.

Este enfoque parte de la realidad de la competencia global con apertura económica en México y de Centroamérica, pero es operativo y con un enfoque de instrumentación, por lo que va de abajo hacia arriba para la formación de cadenas empresariales. Esta tendrá al

liderazgo empresarial local como factor fundamental que a su vez indica liderazgo colectivo, es decir, las cabezas empresariales saben que la asociación tiene ventajas que les permitirá ser competitivos a nivel nacional e internacional (Villarreal, R. y De Villarreal, R. 2002).

La competitividad organizacional reside en la capacidad de las empresas para articularse competitivamente en grupo (cadenas empresariales, conglomerados productivos/clúster y polos regionales), tomando ventaja de las economías de aglomeración que tiene la articulación productiva, se tiene como resultado:

- ✓ Sistemas de trabajo integrales (orientados a procesos y no a funciones de un solo departamento) e inteligentes (porque aprenden o se retroalimentan).
- ✓ La promoción del desarrollo regional, y de articulación productiva entre sectores (industrial, agropecuario, etc.) en forma de cadenas empresariales y conglomerados productivos.
- ✓ La interdependencia entre los actores que intervienen en la cadena de valor en la producción de bienes y servicios y en la creación de innovaciones.

Así también el capital logístico en la competitividad mesoeconómica que permite el desarrollo de la competitividad a través de la integración de ejes de infraestructura integrales en sus tres dimensiones: transporte multimodal, telecomunicaciones y energía. Y el capital intelectual es el nuevo factor de la competitividad en la era del conocimiento y que requiere ir más allá del concepto tradicional de desarrollo científico y tecnológico, para enfocar éste en la capacidad creativa sistémica para promover la innovación en los diferentes campos, a través de un Sistema Nacional de Innovación apoyado en nuevos enfoques de educación.

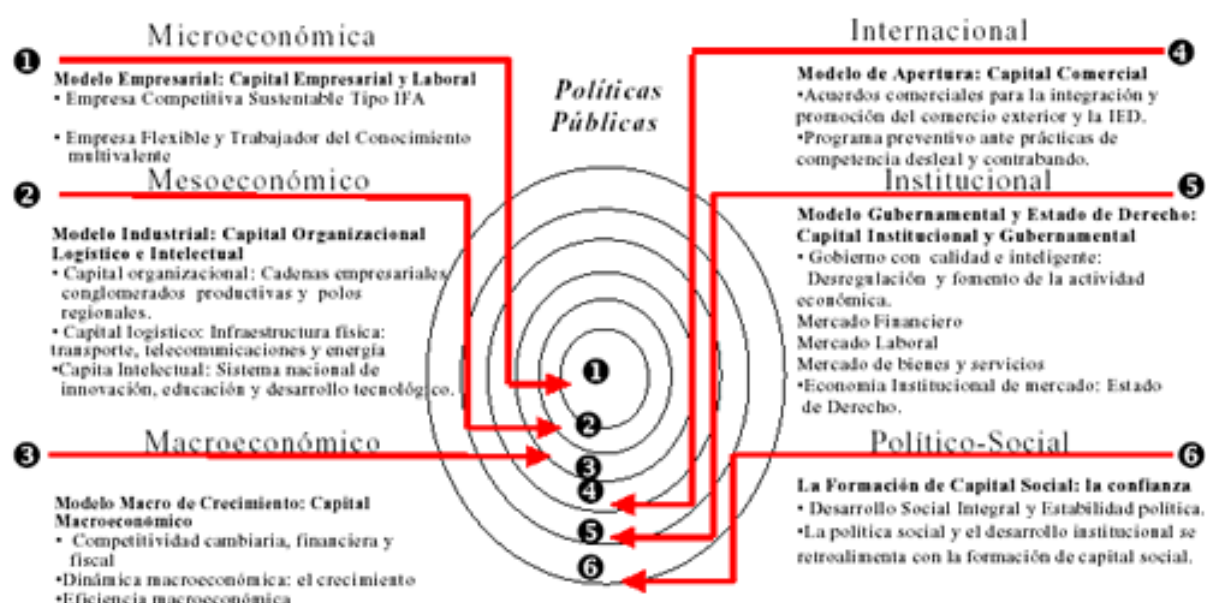
La competitividad macroeconómica va más allá de la estabilización de precios se manifiesta en dos vertientes fundamentales: la dinámica macroeconómica, esto es, las variables que determinan el crecimiento pleno y sostenido a mediano plazo y la eficiencia macroeconómica caracterizada por las variables determinantes en los costos – precios a nivel empresas (Villarreal, R. y De Villarreal, R. 2002).

La competitividad internacional o externa se refiere al modelo de apertura y la formación del capital comercial, implicando los acuerdos de libre comercio sin programas preventivos ante prácticas de competencia desleal muy común en el mundo actual y del contrabando que es un fenómeno de auto dumping que puede cancelar el crecimiento competitivo de la industria en México.

En la competitividad político social, es indispensable la formación del capital social, implicando el fortalecimiento de las condiciones sobre las cuales es posible la

governabilidad y la cohesión de un país. En primer lugar, la eficacia de las instituciones es condición del desarrollo democrático.

Figura 2. El modelo de competitividad Sistémica: empresa – industria – gobierno – país. Los seis círculos de la competitividad.



Fuente: Villarreal, R. y De Villarreal, R. (2002)

El concepto de “competitividad sistémica” parte de un fenómeno observado en muchos países en desarrollo, que se refiere a la inexistencia o insuficiencia de un entorno empresarial eficaz para alcanzar la competitividad estructural. Cada vez se acepta más que la creación de un entorno sustentador con el esfuerzo colectivo de las empresas, las asociaciones, el Estado y otros actores sociales, puede conducir a un desarrollo más acelerado de las ventajas competitivas (Esser et al., 1996), citado por Garay, (s.f. s.p.).

5. Conclusiones

En el siguiente apartado se presenta el modelo teórico de Asociatividad (figura 3.) como estrategia para lograr la competitividad en la Agroindustria alimentaria en la Región de los Valles Centrales, así como también la explicación del modelo y de las relaciones de las teorías revisadas con anterioridad, distinguiendo dos variables Asociatividad y Competitividad, enmarcado en el entorno agroindustrial, específicamente en la Región de los Valles Centrales, por la importancia que reviste para la seguridad alimentaria y la generación de empleos.

Para empezar la explicación del modelo es importante conceptualizar el término Asociatividad, tomando en consideración la aportación de diversos autores como: como Rosales en 1997, Perales en 2003, Morán en 2010, Dini en 1997, Valdez en 2007, González Alvarado en 2006 y Colmenarez y Delgado en 2003. La cual se define como: El proceso de cooperación entre empresas independientes, basado en la complementación de recursos entre diferentes firmas relacionadas y orientadas al logro de ventajas competitivas que no podrían ser alcanzadas en forma individual. Jugando un papel importante los factores requeridos para emprender un proceso de Asociatividad, son los factores de mercado, los factores financieros y organizacionales, así como los valores y principios que guiarán el proceso y la metodología para poner en práctica el modelo de Asociatividad.

Concepto del cual se desprenden las dimensiones: factores requeridos; los valores y principios guía y la metodología para emprender el proceso de cooperación para la Asociatividad.

De la primera dimensión se desprenden los principios y valores requeridos para emprender el proceso de Asociatividad, los principios son: compromiso, participación y consecución de objetivos comunes, entre los valores se encuentran: cooperación, reciprocidad, transparencia, apertura y libertad. Según Guédez (2000), los valores proporcionan los cimientos de toda cultura. Los necesarios para todo emprendimiento asociativo son: Cooperación, Reciprocidad, Transparencia, apertura y libertad.

Siendo que las consideraciones para emprender un proceso de integración o asociación empresarial desde la perspectiva de Colmenarez y Delgado (2003), se integran en la compartición de riesgos y la disminución de costos. En particular, algunos de los factores por los cuales se recurre a este modelo, según Narvaéz, et. al. (2009), son:

A) Aspecto financiero: acceso a financiamiento (cuando las garantías requeridas no pueden ser cubiertas por cada actor en forma individual, son cubiertas proporcionalmente por cada uno de los participantes), compras e inversión conjunta. B) Aspecto organizacional: mejora en los procesos productivos, aplicación de nuevas formas de administración, implantación de planeamiento estratégico, intercambio de información productiva y tecnológica, capacitación conjunta, generación de economías de escala, acceso a recursos o habilidades críticas, acceso a tecnologías de productos o procesos, aumento del poder de negociación, investigación y desarrollo y C) Aspecto de mercado: lanzamiento de nuevos productos, apertura de nuevos mercados, intercambio de información comercial, investigación de

mercados, alianzas para vender, servicios postventa conjuntos, inversión conjunta, logística y distribución.

La opinión de González (2003), respalda los aspectos señalados anteriormente, por que explica que en el área de producción un proceso de cooperación empresarial suele producir economías de escala a la vez de compartir riesgos; mientras que en el área de investigación, este tipo de acuerdos evitan la duplicidad en investigación y desarrollo (I+D), permitiendo alcanzar un mayor volumen de investigación, diversificando el riesgo asociado a estas actividades y promoviendo el desarrollo de los mercados.

A su vez es importante mencionar que las acciones de la Asociatividad según Narvaéz et. al. (2009), se mencionan a continuación:

1. Identificación y registro de las empresas competidoras,
2. Análisis interno y externo de las empresas,
3. Evaluación de la actitud de los empresarios,
4. Identificación de los objetivos, metas y propósitos comunes,
5. Discusión de proyectos a ejecutar y evaluación,
6. Definición del plan estratégico,
7. Conformación de equipos de trabajo,
8. Incorporación de otros actores.
9. Desarrollo de nuevos productos y servicios,
10. Consolidación de la red,
11. Acceso a nuevos mercados y
12. Vinculación con la comunidad.

Para establecer la relación entre Asociatividad y competitividad, es fundamental abordar la Asociatividad como un proceso estratégico que adopta diferentes tipos. Constituyendo la Asociatividad una estrategia de crecimiento empresarial y de competitividad que favorece, en particular, a las empresas de menor tamaño (Perego, 2003).

Permitiendo que incida positivamente en la competitividad de las MiPyMES agroindustriales alimentarias, (según la teoría revisada sobre competitividad) reflejada a través de la participación relativa que detenta la organización en relación con sus competidores, la productividad y la rentabilidad de la inversión.

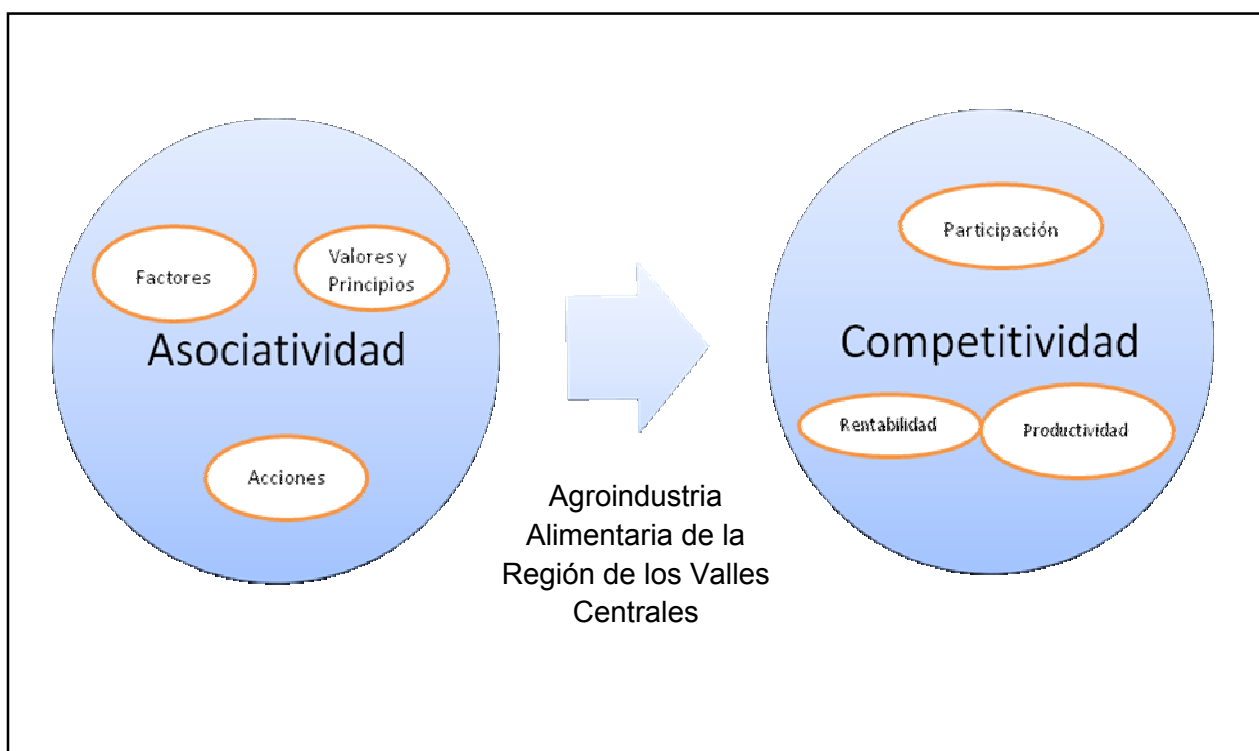
Se entenderá para el presente ensayo de divulgación a la competitividad como: la capacidad que tiene la empresa para competir, en su sector, midiéndose a través de la posición relativa que detenta la organización en relación con sus competidores y la rentabilidad de la inversión y la productividad. De dicha conceptualización se desprenden las siguientes dimensiones e indicadores: De la dimensión rentabilidad, el cual es el margen de ganancias que una empresa tiene por la explotación y uso de sus recursos productivos. Se compone por el margen operativo, margen neto, el rendimiento sobre los activos y el rendimiento

sobre el capital que una empresa tiene durante un año. De la dimensión participación en el mercado se toma en cuenta: El lugar que ocupa una empresa o un producto dentro del mercado al que pertenece. Se refiere a la cuota de mercado de la empresa en un año específico. Finalmente de la dimensión de productividad se considerará como la relación entre la producción obtenida y la cantidad de factores empleados para obtenerla: se considerará la eficiencia y la eficacia.

Para establecer la relación entre Asociatividad y competitividad, es fundamental abordar la Asociatividad como un proceso estratégico que adopta diferentes tipos constituyendo una estrategia de crecimiento empresarial y de competitividad que favorece, en particular, a las empresas de menor tamaño (Perego, 2003).

Una vez vista la Asociatividad a través de los principios, valores, factores requeridos y acciones del proceso de Asociatividad, incidirá positivamente en la competitividad de las MiPyMEs agroindustriales reflejada a través de la participación relativa que detenta la organización en relación con sus competidores, la productividad y la rentabilidad de la inversión.

Figura 3. Modelo de Asociatividad como estrategia
Competitiva



Fuente: Elaboración propia en Base a Narvaéz, et. al. (2009) y a las teorías revisadas

BIBLIOGRAFÍA

Cervilla de Olivieri, M. (2007). Estrategias para el desarrollo empresarial: Asociatividad en el sector plástico venezolano. *Revista de Ciencias Sociales*. 23 (2), pp. 230-248.

Colmenarez, S., Delgado, R. (2003). *Reingeniería Socioeconómica y Desarrollo Endógeno Sostenible. Un programa macroeconómico alternativo para el desarrollo*. Organización Profuturo UNESCO. Caracas.

Dini, M (1996) Políticas Públicas para el Desarrollo de Redes de Empresas. La Experiencia Chilena, en *Redes y Regiones: Una Nueva Configuración*, Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México.

Garay, S. L. J. (s.f.). *Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996*. Recuperado de: <http://www.banrepcultural.org/book/export/html/29543>

Gestión de Agronegocios en Empresas Asociativas Rurales. (2006) Curso de capacitación. Módulo 2: Organización de Agroempresas y Asociatividad /IICA – PRODAR, FAO.—Lima: IICA, 2006. ISBN 92 -90-39-698-9. 1. Agronegocios – organización – América Latina 2. Empresas asociativas – América Latina I. IICA II. PRODAR III. FAO IV.

González Alvarado, T. E. (2006). La internacionalización de la PYME agroindustrial por medio de las redes de cooperación empresarial. *Temas de ciencia y tecnología*, 1(28), 15-23.

González, L. (2003). *Cooperación y empresas. Retos, presente y futuro*. Internacional Thomson, Editores Spain Paraninfo, S.A. Madrid.

Guédez, V. (2002). *La ética gerencial*. Venezuela. Editorial Planeta Venezolana S.A.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: Mc Graw Hill.

INEGI, 2010. Censo de Población y Vivienda.

Miguel Velasco A. (2004). *Ciencia Regional, Principios de Economía y Desarrollo*. Oaxaca, Oaxaca, México.

Morán Tapia, J. (2010). *Capital Social: Las redes sociales y su impacto sobre el desarrollo socio-económico*. Recuperado de: www.eumed.net/libros/2010f/860/

Narváez, M., Fernández, G., Gutierrez, C., Revilla, J. G & Pérez, C. (2009). Asociatividad empresarial: un modelo para el fortalecimiento de la Pyme en Paraguaná, Venezuela. *Multiciencias*, 9(2), mayo-agosto, 2009, pp. 157-166. ISSN (Versión impresa): 1317-2255.

Perego, L. (2003). *Competitividad a partir de los agrupamientos industriales: Un modelo integrado y replicable de clusters productivos*. ISBN 84-688-317-3. N° de registro 6286203. Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/lhp/index.htm>

Rosales, R. (1997). *La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PyMes*. Universidad de Texas.

SAGARPA (2010, septiembre). *Monitor Agroeconómico Estatal, Oaxaca*. 1-52

SAGARPA (2011). *Monitor Agroeconómico e indicadores de la Agroindustrial*, 1-49.

Valdez, L.R. (2007). *Comunidades Productivas: Asociatividad y Producción en el Territorio*.

Recuperado de: www.eumed.net/libros/2007a/268/

Vázquez Barquero, Antonio (2005). *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Barcelona. Editorial Antoni Bosch. ISBN: 84-95348-16-0.

Villarreal, R., de Villarreal R. (2002). *México Competitivo 2020, Un Modelo de competitividad para el Desarrollo*. México. Editorial Océano.