

## **CAPÍTULO 3**

# **LA ASOCIATIVIDAD COMO ELEMENTO INTEGRADOR DE UNA AGROINDUSTRIA DINÁMICA Y COMPETITIVA**



## **Introducción**

El comportamiento económico en diferentes niveles, demarca condiciones dinámicas, cambiantes y competitivas, de allí la necesidad de explicar las diferencias existentes entre instituciones, las cuales se explican desde diversos ámbitos y segmentos relacionados con capacidades, recursos, conocimiento, y fundamentalmente en tecnología.

Las empresas no pueden ser vistas como actores homogéneos, pues más allá de que ciertas tecnologías o conocimientos se encuentren disponibles en el entorno, los recursos y capacidades de estas claramente restringen su acceso a tales factores, es por ello que las diferencias de una empresa en relación a otras generan un rasgo de heterogeneidad.

Desde una perspectiva global, se ha impuesto una tendencia por alcanzar mayores niveles de productividad, competitividad y desarrollo, en la cual juegan un papel determinante la innovación, la generación y aplicación de tecnología y la localización acertada de los centros productivos (Lozano, 2010).

Este capítulo se presenta de la siguiente manera: una primera parte se relaciona con el componente teórico de las diferentes aproximaciones de la temática de asociatividad; la segunda parte refiere el entorno empresarial de la agroindustria colombiana; la tercera parte consiste en asociatividad desde la perspectiva evolutiva; la cuarta parte alude a la asociatividad desde la perspectiva económica; la quinta parte relaciona la asociatividad desde la perspectiva social; finalmente, la sexta parte refiere a asociatividad desde la perspectiva institucional.

### **Aproximaciones teóricas de índole económica**

Desde un enfoque económico, la empresa se convierte en epicentro de análisis, Nelson & Winter (1982) la definen como el depósito de conocimiento y de dificultades relacionadas con problemas de información;

por otro lado el alcance de la empresa en el entramado económico trasciende de su actividad productiva, haciendo partícipe del análisis el trasfondo mismo de dicha actividad, en otras palabras la dinámica de la actividad empresarial y de la relación de la empresa con el entorno, el mercado y otros actores en general se entienden como aspectos de interés para entender el proceso de desarrollo y evolución empresarial.

La empresa es vista como “una máquina innovativa en evolución económica, cuyas metas principales son sobrevivir y progresar” (Nelson & Winter, 1982), lo cual denota un aspecto importante de todo proceso evolutivo, “la supervivencia”; en efecto se entiende que el entorno está representado por múltiples actores, pero es la empresa ese actor responsable de dinamizar la economía (Nelson & Winter, 2000) y de generar desarrollo, no obstante en ese mismo entorno, otras empresas marcan un proceso de “selección natural”, donde solo se sobrevive bajo los diferenciales que pueden establecer los productos o servicios, en función de la satisfacción de necesidades del mercado.

Las empresas entonces deben establecer aspectos diferenciales, en especial cuando se tratan de empresas de un mismo entorno productivo o sector, pero dichas diferencias, aunque sutiles o enormes, representan patrones de comportamiento específicos, o rutinas, que explican los hechos o realidades asociados a determinadas empresas (Lovera, Et al, 2008).

Las rutinas son una característica persistente de un organismo y determinan su posible comportamiento (aunque el comportamiento actual está determinado también por el medioambiente); son heredables en el sentido de que los organismos de mañana se generan de los de hoy, tienen las mismas características, y son seleccionables en el sentido de que los organismos con ciertas rutinas lo harán mejor que otras, y sí es así, su importancia relativa aumenta con el tiempo (Nelson & Winter, 1982, p. 14).

Las rutinas representan prácticas cotidianas de la empresa que definen su actividad económica (Geoffrey, 1997), por lo tanto, están ligadas a técnicas específicas que en últimas se traducen en procesos productivos o procesos operativos.

Las rutinas son producto entonces de actividades, en los que existen intrínsecamente, elementos como: conocimiento, habilidades y recursos, los cuales generan mayores niveles de apropiación, experiencia y control una vez que se aumenta la frecuencia o repetición; como lo define Ibarra (2004) las rutinas se automatizan y se hacen parcialmente tácitas; las cuales son producto de la estandarización y especialización del trabajo.

La producción u operación de la empresa marca la dinámica de la misma en relación a su entorno (Geoffrey, 1998), por lo tanto, determina su relación con otros actores e instituciones, así como también su relación con el mercado, lo que se denomina “*proceso de selección*”, también entendido como el proceso en el que el mercado selecciona las empresas y los productos que permanecerán vigentes.

La rentabilidad opera a través de las reglas de inversión como la mejor determinante de las tasas de expansión y contracción de las firmas individuales (Nelson & Winter, 1982); por lo tanto, la inversión se vuelve clave para explicar las capacidades tecnológicas de una empresa, sea en tamaño o en su estructura de costos e ingresos, que está dada por factores exógenos a la empresa, y que en últimas establece factores diferenciales entre una empresa y otra.

## **Entorno empresarial de la agroindustria colombiana**

En este sentido, la agroindustria puede ser vista como un sistema dinámico que implica la combinación de dos procesos productivos, el agrícola y el industrial, para transformar de manera sostenible los productos provenientes del campo, integrando un conjunto de procesos de transformación aplicados a materias primas de origen agropecuario y forestal, que abarca desde su beneficio o primera agregación de valor, hasta la instancia que generan productos finales con mayor grado de elaboración (OCDE, 2015)

Colombia, como economía en vía de desarrollo, goza de niveles sectoriales que responden a cadenas productivas específicas y que por tanto han planteado condiciones específicas para el país. Es tal el interés de que este sector fortalezca la economía local de forma protagónica, que se ha trabajado como una apuesta territorial desde las últimas décadas (DNP, 2007).

En el sector agroindustrial, entendido desde un enfoque productivo que nace de la actividad agropecuaria, y por lo tanto industrializa una actividad propia del sector primario de la economía colombiana, que desde hace ya varias décadas es un elemento indispensable de la economía nacional, y por lo tanto representa un elemento estratégico y competitivo.

Cobra importancia entonces, que el desarrollo territorial sea visto como una necesidad que puede ser impulsada desde sistemas regionales de innovación agroindustriales, donde se involucran diversidad de actores que ayudan a mejorar la eficiencia y la efectividad (Junguito, Perfetti, & Becerra, 2014). De allí, el reto de generar estrategias, políticas y programas que puedan favorecer los intereses de la agroindustria y que impulsen desarrollo departamental (Vergara, Fontalvo, & Maza, 2010).

En Colombia es posible identificar diferentes tipos de empresas a nivel agroindustrial en función de cadenas productivas.



**Figura 2. Modelo General de Cadena Productiva Agroindustrial**

**Fuente:** *Elaboración Propia*

Los elementos a nivel general de cualquier cadena productiva se enmarcan en 5 niveles, estos son:

- **Proveedores de Insumos:** integra las etapas de alistamiento productivo, se establece como una fase inicial de la cadena productiva, donde unidades productivas adquieren insumos agroindustriales, maquinaria y equipo, además de bioinsumos y material vegetal indispensable para desarrollar procesos productivos.

- **Productores:** hace referencia a las unidades productivas de tipo agrícola, pecuario y acuícola, por lo tanto, integra actividades de cría, siembra y cosecha. De igual forma, actividades de acopio de los productos, en disposición para ser procesados o consumidos.
- **Empresas Agroindustriales:** engloban las actividades de transformación y procesamiento de los productos mencionados, y estos se refieren a entidades constituidas donde se encuentran pequeñas, medianas y grandes empresas.
- **Comercializadores:** corresponde a la fase de compra y venta de productos transformados, donde se dispone de los productos en compras destinadas para grandes superficies o detal.
- **Consumidor Final:** representa la última etapa de la cadena y se desprende en muchos casos de procesos de detal, pero también representa el inicio de cierto tipo de cadenas agroindustriales, donde representan el inicio de la cadena como proveedores de productos ya transformados.

## **Asociatividad desde la perspectiva evolutiva**

En sí misma, la cadena productiva es una práctica de asociatividad que define al sector agroindustrial, son cada uno de sus actores y las funciones las que dan forma a dicha práctica. Tales funciones dependen de elementos como: la normativa, lo judicial y la coordinación de la cadena productiva (Lamprea, Salazar Alonso, & Posada 2009), también a nivel microeconómico de otros elementos como: los costos de insumos, la productividad y aspectos relacionados con los productos (Hernández Laos, 2000). Desde esta óptica, Balcázar (2007, p. 300) menciona que:

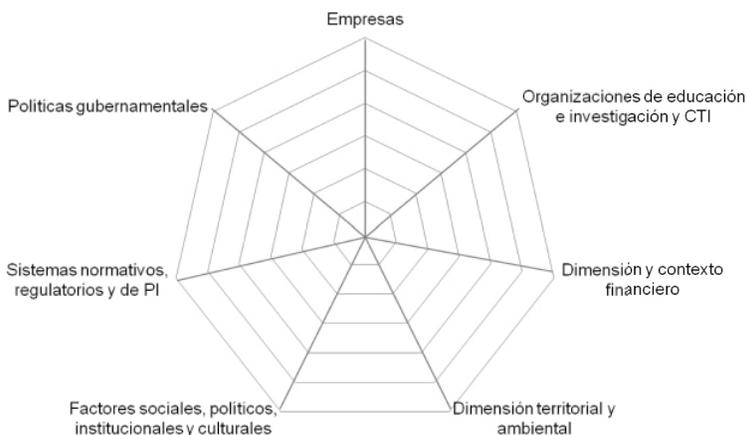
Gran parte de los problemas que afronta la empresa agrícola en pequeña y mediana escala para sobrevivir y desarrollarse en condiciones competitivas provienen del hecho de que los mercados de financiación, asistencia técnica y de productos fallan cuando las mencionadas empresas gestionan o se enfrentan a esos mercados en forma individual o independiente.

La tendencia económica de mercados globalizados y competitivos marca un proceso de selección natural, en los que solo empresas competitivas sobreviven, sin embargo en niveles superiores de índole macroeconómico,

los sectores o países, también dependen de la competitividad de sus empresas y de su sistema productivo, de allí la importancia que ha cobrado la innovación como un elemento integrador (López, 1996), no en función de solo generar ventajas competitivas, sino también como elemento que favorece la cooperación (Dyer & Singh, 1998) y cocreación.

Tales procesos responden a dos dimensiones fundamentales: lo macro (políticas, sistemas y competitividad territorial) y lo micro (dinámica empresarial) (Cardonda & Escobar, 2012), en primer lugar, se establecen relaciones a razón de políticas, y en segundo lugar el mercado legitima tales relaciones.

La asociatividad es un fenómeno complejo, que no puede analizarse de manera estática. Tiene dinámicas que deben estudiarse para identificar lo que la hace cambiar en el tiempo, pasar por fases o estados. Su evolución puede seguirse a partir de las relaciones, su densidad y sus contenidos. La intervención en ella, por parte de los propios actores participantes o de actores externos, implica trabajar sobre las relaciones más que sobre los actores (Castellanos, 2010, p. 111).



**Figura 3.** Componentes Operacionales básicos de los Sistemas de Innovación.

Fuente: Sánchez-Mejía & Gutiérrez-Terán (2013).

En este sentido la cadena productiva agroindustrial, trasciende o evoluciona a un esquema de red (Dierickx & Cool, 1989), donde se propende

por generar mayores beneficios integrando las funciones de los actores en procesos conjuntos y colaborativos (García, Vega & Alegre, 2014).

Las organizaciones y los clúster se pueden ver como respuestas organizacionales a los cambios, registran interacciones internas y externas, en evolución (Valdivia, 2010), de esa forma tales procesos ofrecen elementos de aprendizaje y generación de conocimiento empresarial que producen mayores capacidades empresariales (Cohen & Levinthal, 1990; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Nelson & Sampat 2001; Vega-Jurado Et al, 2008a; Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia & Fernández-de-Lucio, 2008b); también promueven nuevos esquemas de trabajo que deben ser tenidos en cuenta desde ámbitos políticos, de tal forma que se garantice protección (Pisano, 2006) y estabilidad para el funcionamiento de los procesos asociativos en torno a procesos de innovación.

### **Asociatividad desde la perspectiva económica**

La asociatividad es una opción para la cooperación entre individuos y organizaciones, donde es posible mantener criterios de operación independientes, pero con una orientación y consenso acerca de un propósito común, (Lozano, M. A., 2010). Desde el punto de vista económico la ventaja de la asociatividad reside en que se convierte en un mecanismo de participación comunitaria que favorece las condiciones de comercio justo en los mercados agrícolas, pensemos en un productor campesino que ha sembrado varias hectáreas de tierra con un producto agrícola, éste individuo se enfrenta a distintos problemas asociados a la elección de las acciones que garanticen una máxima ganancia en su labor, (Johnston & Mellor, 1962), debe tomar una cantidad considerable de decisiones cruciales que dependen de sus conocimientos, habilidades y experiencias; adicionalmente éste tienen que lidiar con los desafíos frecuentes de cualquier mercado: competencia, falta de información perfecta, acceso a mecanismo de capitalización, racionalidad en las decisiones, acceso a puntos de distribución, aprovisionamiento y venta.

No podemos desconocer el hecho que para ningún mercado las condiciones de competencia estas exentas de ningún desafío, (Mankiw, 2012); en tal sentido, la asociatividad entra a jugar un papel importante como atenuador de los retos propios de cualquier actividad productiva ya que la acción participante en el juego de mercado se realiza en conjunto. Escenarios

de competencia en sectores agrícolas incentivan a las organizaciones y quienes las dirigen a desarrollar estrategias de supervivencia; no obstante, puede darse la situación donde un competidor cuenta con mayores ventajas para dominar el mercado restringiendo el acceso a competidores con menores capacidades. Un agente con mayor poder de mercado puede tener mayor flexibilidad en precios, inducir al consumidor sobre información errónea sobre el producto, exigir a los proveedores de insumos un contrato de exclusividad generando desabastecimiento a otros competidores. La asociatividad brinda la posibilidad de pequeños productores de participar en bloque y equilibrar las condiciones de mercado, le puede permitir levantar acciones legales cuando sientan lesionada su actividad económica, Salazar (2011). Si bien los mecanismos legales de formalización promueven la protección de las personas naturales como jurídicas, las presiones ejercidas por grupos asociados tienen la ventaja de despertar más interés por parte de la opinión pública y reduce los costes legales asumidos a razón ya que la acción será compartida por los miembros asociados, también pueden tener injerencia sobre los precios de mercado reduciendo la posibilidad de un valor más fluctuante y previsible.

Galvis & Rojas (2011), realizan una aproximación teórica sobre los efectos positivos de la asociatividad sobre la generación de capital social en el altiplano cundiboyacense del páramo de Guerrero del municipio de Zipaquirá; mediante la aplicación de metodologías relativistas enfocados en el análisis de las redes sociales construidas. Los autores interpretan que los procesos de innovación social son más frecuentes cuando las relaciones de proximidad social son mayores particularmente las relaciones de solidaridad y cooperación, los mecanismos asociativos propenden las relaciones basadas en la confianza, la cooperación intercambios de conocimientos y reciprocidad comunal como respuesta estructural a los cambios que la sociedad civil requiere para mejorar su calidad de vida.

Un fallo de mercado al que se pueden enfrentar los productores agrícolas está relacionado con la falta de información; es posible no saber el precio de mercado, las cantidades a ofrecer o la rotación de clientes, al desconocer éstas u otras premisas básicas de la negociación se puede incurrir en errores de decisión que afecten negativamente el desarrollo de los productores, Martí (2001). Uno de los roles que asumen las asociadas es monitorear y difundir las condiciones del mercado en el que operan,

esto reduce la incertidumbre sobre la decisión y permite elaborar planes de acción a mayor plazo.

Uno de estos problemas es el acceso libre a los mercados, un agricultor por si solo puede que carezca de la orientación necesaria para saber en qué mercados su cosecha puede ser vendida con mejores condiciones comerciales, puede que la logística necesaria para llegar a determinado lugar sea más costosa que los potenciales beneficios económicos obtenidos, esto limita las oportunidades del productor a participar solo cuando sus costes de producción no superen el umbral de beneficios netos. La asociatividad resulta una estrategia fundamental al momento de generar oportunidades de organizarse en un bloque de intereses económicos comunes que garantizan la reducción de los costes logísticos asumidos y por ende el riesgo implícito de participar en mercados más atractivos en términos comerciales, facilita la integración y reduce las redes de intermediación entre oferente y cliente final.

Otra de las limitantes de la producción que pueden ser superadas a la asociatividad es el incremento de oportunidades para acceder al crédito; los gobiernos pueden destinar líneas de financiación especializadas a estos grupos y la empresa privada ve en las asociaciones mayor confianza para destinar recursos y participar mediante capital de riesgo las iniciativas de producción agrícolas. Para el caso colombiano las principales entidades de financiación e impulso que promueven la asociatividad agrícola son: Ministerio de Agricultura en Unidad Administrativa Especial para las Organizaciones Solidarias, SENA, FEDEPALMA, Federación Nacional de Cafeteros, ASOCAÑA, INCODER, ASOCAÑA, FINAGRO, BANCO AGRARIO, DNP - El Proceso de Construcción de la Política de Asociatividad Rural y Plan Nacional de Desarrollo 2010- 2014 “Prosperidad para todos” y en el CONPES 3616 de 2009: “Lineamientos de la política de generación de ingresos para la población en situación de pobreza extrema y/o desplazamiento”.

Las asociaciones de productores formalizadas pueden compartir conocimiento, procedimientos técnicos, prácticas comerciales y procesos de negociación que reducen la incertidumbre ante la decisión. Lo anterior, les permite mayores oportunidades para acceder a puntos de distribución más rentables, márgenes de negociación con mejores excedentes al momento de aprovisionarse de insumo y estrategias coordinadas para la promoción

y venta de sus productos. La actividad comercial puede beneficiarse de la práctica asociativa ya que la organización puede omitir el rol participativo de los intermediarios aumentando la competitividad y en últimas el logro de un precio justo, incrementado los beneficios, Tokman (2012).

En Colombia un ejemplo de cómo la asociatividad ha contribuido al beneficio económico de las comunidades agrícolas participantes, ha sido la Federación Nacional de Cafeteros, nacida en la década de 1920 surge, entre las poblaciones cafeteras del país como una respuesta a la necesidad de tomar acciones conjuntas para mejorar los beneficios económicos producto de la actividad productiva. Entre los logros como resultado de sus acciones conjuntas fue la declaración de denominación de origen del café de Colombia, Puerta (2013), el establecimiento de la marca de Café Juan Valdés, para la promoción y difusión de productos de la federación, incluyendo la apertura de tiendas especializadas en más de 15 países y centros urbanos colombianos (Molleda & Roberts, 2008); la fundación del Parque Nacional del Café en Quimbaya, Quindío en 1995. Actualmente la Federación Nacional de Cafeteros constituye uno de los principales gremios agrícolas de Colombia, teniendo injerencia en las decisiones de política cafetera que se realiza en ese país.

En resumen, la asociatividad propende muchos más beneficios a los pequeños y medianos productores que efectos negativos (Bravo & Véliz, 2016); permite organizar los esfuerzos individuales de un sector agrícola bajo un propósito común, le permite a los miembros organizados aumentar sus márgenes de negociación con proveedores, compradores e instituciones de formalización y generación de políticas al sector, reduce y comparte los riesgos económicos asociados a iniciativas empresariales en las que los miembros asociados puedan incurrir, incrementa las posibilidades de acceso a mecanismos de capitalización y asistencia técnica que requieran para el desarrollo de iniciativas productivas más ambiciosas que el solo cultivo de pan-coger y por último y no menos importante reduce la incertidumbre y las posibilidad de fracasar en acciones de sostenimiento y penetración de mercados no explorados.

## Asociatividad desde la perspectiva social

La asociatividad es considerada como un mecanismo de cooperación entre las empresas, independientemente de su tamaño, porque manteniendo una autonomía propia, deciden realizar un esfuerzo en conjunto con el fin de mejorar productividad, beneficios, bajar costes, etc., (Rosales, 1997). Se ha analizado cómo este mecanismo mejora el desarrollo empresarial originando una mejora desde aspectos económicos principalmente, sin embargo, la asociatividad permite también el dinamismo desde la esfera social, es decir, la interrelación entre la comunidad, las empresas, el Estado y la universidad. Etzkowitz & Leydesdorff, (2000) plantean que las dinámicas de los procesos innovativos se dan en la triple hélice; pero, son las comunidades que sirven como plataforma para que estos procesos innovativos puedan llevarse a cabo.

En este sentido, para sentar bases que puedan generar construcción de asociatividad alrededor de la dimensión social es necesario tener cinco (5) características presentes:



**Figura 4.** Bases para la construcción de Asociatividad

**Fuente:** elaboración propia con base en Barreto & Montencinos (2005)

Una vez las bases estén establecidas, es importante avanzar hacia la construcción de un modelo asociativo que garantice la condición de ganar/ganar para todos sus actores, en especial para las comunidades.

De acuerdo con lo planteado anteriormente, los procesos asociativos deben tener como eje principal a las organizaciones locales (del territorio) para sentar las bases de un modelo asociativo debido a que a fin de cuentas son éstos los afectados de manera directa en cualquier iniciativa desde los ámbitos político, social, económico y cultural. Así mismo, es menester integrar las redes empresariales tanto verticales como horizontales porque garantizan los mecanismos utilizados para la producción, recolección y comercialización. Así mismo, la intervención del Estado que garantice los intereses primordialmente de las comunidades; y finalmente la academia para generar procesos innovativos que garanticen las condiciones de estos procesos asociativos.

### Modelo conceptual para asociatividad desde el ámbito social

Con respecto a las bases para crear asociatividad, se combinan elementos de competitividad sectorial y territorial, y se toma como base a las comunidades locales. Este modelo conceptual integrará todos los actores que interactúan en el proceso productivo, además integrará a la academia como un gestor para el aumento de las capacidades de generación de conocimiento del sector que tengan crecimientos en la productividad, esto es innovación, y el Estado como garante y facilitador de estos procesos que conlleven a mejoras en la competitividad del sector agroindustrial, con miras en los mercados tanto nacionales e internacionales.

Con base en estas interacciones que se desarrollan al interior del modelo asociativo, se crea una sinergia en el ecosistema.

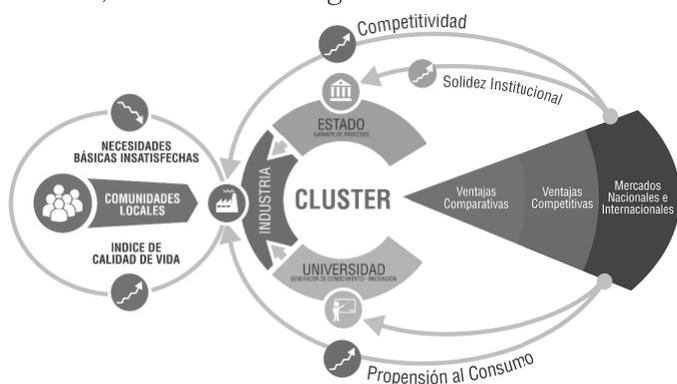


Figura 5. Modelo conceptual para Asociatividad desde lo social

Fuente: elaboración Propia

El modelo conceptual asociativo propuesto, establece una relación directa entre los actores que intervienen en ella y el sistema implementado “Clúster”. Todo se origina de acuerdo con las necesidades de las comunidades locales, en éstas encontramos todo tipo de asociaciones, juntas de acción comunal y en general a la sociedad que tienen un fin común y el deseo de mejorar las condiciones sociales y económicas en las que se encuentra, que en un principio son: alto índice de necesidades básicas insatisfechas y baja calidad de vida. Además, estas comunidades pueden participar en cualquier momento del proceso asociativo ofreciendo tanto mano de obra, cómo bienes, es decir, puedan participar de las cadenas productivas del clúster.

Dada las necesidades del Clúster en mejorar la competitividad, se analizan las redes verticales y horizontales que participan en las cadenas productivas. Se asocian las empresas que posean similares características en cuanto a su estructura productiva, es decir la especialización en un producto determinado que conlleve a asociaciones, tanto para disminuir los costos de producción, como para aumentar los rendimientos y la productividad de éstos.

Esta asociatividad genera la necesidad de que intervenga el Estado, el cual apoya y garantiza la transparencia y la funcionalidad del clúster que en últimas se traduce en coordinar los intereses entre los actores involucrados.

Por otro lado, la universidad genera conocimiento que equivale a mejoras en los procesos productivos y esto conlleva a aumentos en eficiencia y productividad, que en últimas resulta en aumento en la competitividad.

El modelo conceptual asociativo permite comprender el aprovechamiento de unas ventajas comparativas al especializar la producción articulándose con las empresas antes mencionadas, la universidad como generadora de conocimiento para el mejoramiento de los procesos productivos y el Estado como garante de procesos, lo que en últimas originan ventajas competitivas que se aprovechan en la inserción en los mercados tanto nacionales como internacionales. Estos beneficios finalmente repercuten en las comunidades locales, aumentando su índice de calidad de vida y disminuyendo las necesidades básicas insatisfechas.

## Asociatividad desde la perspectiva institucional

Desde el gobierno nacional existe un gran interés por el fortalecimiento para el sector agroindustrial, ya que este constituye una esperanza para responder a dos dimensiones: Seguridad alimentaria y capacidad de respuesta para las exigencias del mercado tanto internacional como nacional (Junguito, Perfetti, & Becerra, 2014). Por tanto, se requiere un gran esfuerzo para que este sector innove en toda su extensión en sus procesos orientándose a: la producción, a hacer frente a las condiciones ambientales de los cultivos y a lograr una articulación con diversos actores para que los agricultores puedan llegar a ser más competitivos.

De acuerdo con un enfoque territorial, el Departamento Nacional de Planeación (DNP) considera que: "La asociatividad se presenta, en consecuencia, como una necesidad en un espacio geográfico determinado para el desarrollo de estrategias conjuntas de manera práctica. Tomando en consideración que hay espacios naturales tales como paisajes, ecosistemas, cuencas hidrográficas, áreas protegidas, zonas marino costeras y espacios transformados tales como áreas conurbadas, y ejes o corredores de desarrollo, entre otros, que superan los límites político-administrativo de las entidades territoriales, se requiere de esquemas asociativos que permitan abordar la planificación y gestión estratégica en ámbitos supramunicipales o subregionales, y supra-departamentales o regionales. Por tanto, los esquemas asociativos surgen como instrumentos de articulación y desarrollo territorial, que parten de las propias entidades territoriales de manera coordinada para abordar problemas y temáticas que, por su naturaleza y dimensión (Vergara, Fontalvo, & Maza, 2010), no pueden ser atendidas en forma efectiva de manera individual sino de estrategias conjuntas en un espacio geográfico concreto" (DNP, 2013).

En este sentido, la asociatividad se convierte en una estrategia que permite acercar a diversos actores para que inmersos bajo unas metas comunes trabajen de manera cooperativa. De esta forma, se logran los objetivos tanto individuales como colectivos. Ahora bien, las formas de asociatividad en Colombia no son muy claras y en este sentido, se pueden presentar confusiones y malos entendidos por lo que se hace necesario un conocimiento de quiénes son esos actores, cuáles son sus alcances y cómo o bajo qué figuras se han de articular éstos para generar una dinámica adecuada.

Es claro además, que la asociatividad tiene formas flexibles de darse, debido a que las configuraciones organizacionales son infinitas y por tanto los actores involucrados se verán abocados a impulsar la innovación (Uribe, Et. al, 2011) y la competitividad (Berumen, Sergio, & Palacio, 2011). Así mismo, cada una de las posibles formas tendrá sus variaciones condicionantes que harán que ciertas configuraciones sean mucho más apropiadas que otras desde diferentes niveles. No obstante, muchas de éstas son buenos referentes de éxito para estudiarlo y replicarlo.

Lo anterior constituye un gran ejercicio porque cada experiencia de asociatividad abre el camino para ampliar el conocimiento del sector, establecer reglas de regulación formales e informales (Castellanos & Gonzalo, 2010) y los marcos legales determinantes para el accionar de cada uno de los actores. Así una mirada institucional permitiría dar luces fundamentales del establecimiento de dichos acuerdos y además del propio camino para el fortalecimiento institucional de la asociatividad para el sector agro.

La institucionalidad comprende todos aquellos agentes que determinan patrones de actuación, encontrándose dentro de éstas dos tipos de estructuras simbólicas: una es la formal que contempla los marcos legales, los reglamentos, decretos, es decir las relacionadas con la ley y que constituyen el orden de imperativo cumplimiento, que además son mecanismos de garantía y protección para la adecuada interacción entre cada uno de los actores; y por el otro lado, encontramos las estructuras informales que incluso son ancestrales, pero a su vez legitimadas por los miembros de las comunidades y que se traducen en: las tradiciones, costumbres, normas, modos de actuación social que desencadenan en conductas y prácticas (Commons, 2003) que vale la pena analizar para darles tratamientos razonables como figuras institucionales.

Lo anterior es importante para entender que la institucionalidad es una de las razones determinantes de las dinámicas de asociatividad, se da en todos los niveles (macro, meso y micro) y sectores económicos. Así que es imprescindible en cada sector conocer quiénes son esos agentes institucionales en cada nivel y cómo se dan las interacciones entre éstos.

**Tabla 14. Niveles de Actuación institucional.**

<b>Actores institucionales por nivel</b>	
<p>Nivel Macro (Organizaciones - instituciones - marco normativo)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerio de Agricultura</li> <li>• Unidad Administrativa Especial para las Organizaciones Solidarias</li> <li>• El SENA</li> <li>• Fedepalma</li> <li>• Fedecafeteros</li> <li>• Asocaña</li> <li>• Finagro</li> <li>• Banco Agrario</li> <li>• DNP - el proceso de construcción de la política de asociatividad rural.</li> <li>• Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 “Prosperidad para todos” y en el CONPES 3616 de 2009: “Lineamientos de la política de generación de ingresos para la población en situación de pobreza extrema y/o desplazamiento”.</li> </ul>
<p>Nivel Meso (Sector Agroindustrial)</p>	<p>Diferentes esquemas de asociatividad, su naturaleza y alcances en coherencia con los marcos legales correspondientes que determinar los tipos de actuación.</p>
<p>Nivel Micro (Cada uno de las empresas y / o Agricultores - campesinos)</p>	<p>Cada uno de los actores empresariales independientes y potenciales de participar en los esquemas de asociatividad.</p>

**Fuente:** *elaboración propia.*

En sintonía con Klijn (1998), la perspectiva institucional recibe la legitimidad de las organizaciones en sus diferentes niveles porque el entorno considera que son necesarias y por tanto son merecedoras y tienen

un derecho legítimo, así que sobrevivirán aquellas que actúen y guarden coherencia con las expectativas del entorno. "La legitimidad está definida como la perspectiva general de que las acciones de una organización son deseables, apropiadas y adecuadas dentro del sistema de normas, valores, y creencias del entorno" (Klijn, 1998).

La visión institucional también concibe a las organizaciones como portadoras de dos dimensiones esenciales: técnica e institucional: La dimensión técnica, corresponde al trabajo cotidiano, la tecnología y los requerimientos operativos. La estructura institucional es la parte más visible de la organización para el público externo. Además, la dimensión técnica está gobernada por las normas de racionalidad y eficiencia, pero la dimensión institucional está gobernada por las expectativas provenientes del entorno. Como resultado de la presión para hacer las cosas de una manera correcta y apropiada, las estructuras formales de muchas organizaciones reflejan las expectativas y valores del entorno y puede incorporar puestos o actividades percibidos por la sociedad (Daft, 2000, p. 133).

El mecanismo por el cual se institucionalizan los actores es a través del isomorfismo institucional, esto significa que se presentan presiones miméticas, coercitivas y normativas, en la cual los actores terminan comportándose y pareciéndose a otros actores del mismo sector generándose de esta forma las condiciones de adaptación institucional. Así la asociatividad favorece la organización y el desarrollo de estructuras formales y de consideraciones más efectivas (Trigo, Mateo & Falconi, 2013). De hecho, la interacción entre los diversos actores permite que se den transacciones de recursos, flujo de información que favorecen los vínculos y por tanto se fortalece el sector haciéndolo más capacitado y competitivo para afrontar las exigencias del entorno, lo cual sería muy difícil en condiciones individuales, a menos que la propia organización tenga su propio ecosistema.

En el contexto latinoamericano se pueden distinguir conforme a la FAO (Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura) dos tipos de prácticas agrícolas, la agricultura familiar o de pequeños productores, que ha concentrado el mayor interés de las instituciones internacionales y es agenda de los gobiernos internacionales

porque se constituyen como base de las economías territoriales que de acuerdo con Schneider (2009) citado por (FAO, 2017) contribuye al desarrollo equilibrado de los territorios y de las comunidades rurales; y la otra práctica es la agricultura empresarial. Así es menester, el impulso de mecanismos para el desarrollo de la asociatividad.

Lo que se pretende con estos argumentos, es persuadir a los actores para que unan esfuerzos conservando su autonomía, en conjunto, logren disminuir costos, acceder a nuevos mercados, encontrar nuevos canales de comercialización, obtener beneficios financieros, compartir riesgos, si bien la vinculación a formas asociativas es voluntaria, para el sectores agricultor, son una gran herramienta y oportunidad para innovar y participar en mercados altamente competitivos. El carácter de institucionalidad y la vinculación de los actores institucionales son los que pueden garantizar el funcionamiento de las formas de asociatividad.

La asociatividad como ya se ha insinuado, da como resultado diversas formas como se aprecia en la Tabla 15 en que se presentan de manera más detallada y explicada los ejemplos de asociatividad.

**Tabla 15. Esquemas de Asociatividad**

<b>Esquema</b>	<b>Descripción</b>
Subcontratación	Relaciones verticales en los eslabones de la cadena
Alianzas estratégicas	Relaciones horizontales entre empresas que compiten, pero que se unen para lograr ciertos objetivos.
Distritos industriales	Aglomeraciones regionales de un número de empresas pertenecientes a una industria que se complementan y cooperan mutuamente.
Núcleos empresariales	Empresarios del mismo sector o diferentes pero que tienen las mismas necesidades.
Redes de servicios	Grupos de personas de una misma profesión, pero con diferentes especialidades, para cubrir integralmente las necesidades de potenciales clientes.

Pool de compras	Grupos de empresas que necesitan adquirir productos o servicios similares y se reúnen con el objeto de aumentar el poder de negociación frente a los proveedores.
Grupos de exportación	Varias empresas de un mismo sector se agrupan para encarar juntas un proyecto de exportación y cuentan con un coordinador que las va guiando en el trazado de una estrategia que le permita al grupo colocar sus productos en el exterior.
Cadenas agroalimentarias	La agricultura que genera productos de alto valor agregado implica la integración de los distintos procesos que van desde la producción hasta el procesamiento y la distribución de los productos.
Clúster	Los clúster son un elemento clave de desarrollo sectorial y rural, al facilitar la vinculación de los agricultores y empresas de un territorio a cadenas alimentarias globales de forma más eficiente.

**Fuente:** *adaptado de Iguera (2003) y la (FAO, 2017)*

Cada una de estas formas requiere de la participación de varios actores institucionales, así como del establecimiento de acuerdos en coherencia con normas institucionales establecidas (Espino, 2001), de tal modo que cada actor actúe conforme a las reglas y aporte al logro de los objetivos comunes de asociatividad.

La institucionalización fortalece la organización y estructuración de las múltiples formas de asociatividad (Balcázar, 2007), también es garantía de éxito para el establecimiento de vínculos fuertes entre actores, promueve a que el sector agroindustrial genere capacidades para innovar y ser más competitivo frente a las demandas de entornos regionales, nacionales e internacionales.

## **Conclusiones**

Las organizaciones y los clúster son respuestas organizacionales a los cambios; registran interacciones internas y externas, en evolución de esa forma tales procesos ofrecen elementos de aprendizaje y generación de

conocimiento empresarial que producen mayores capacidades empresariales también promueven nuevos esquemas de trabajo que deben ser tenidos en cuenta desde ámbitos políticos, de tal forma que se garantice protección y estabilidad para el funcionamiento de los procesos asociativos en torno a procesos de innovación.

La asociatividad proporciona a los pequeños y medianos productores muchos más beneficios que efectos negativos. Permite organizar los esfuerzos individuales; permite a los miembros organizados aumentar sus márgenes de negociación con proveedores, compradores e instituciones de formalización y generación de políticas al sector; reduce y comparte los riesgos económicos asociados a iniciativas empresariales e incrementa las posibilidades de acceso a mecanismos de capitalización y asistencia técnica

Los procesos asociativos deben tener como eje principal las organizaciones locales (del territorio) para sentar las bases de un modelo asociativo debido a que a fin de cuentas son estos los afectados de manera directa en cualquier iniciativa desde los ámbitos políticos, sociales, económicos y culturales.

La institucionalización fortalece la organización y estructuración de las múltiples formas de asociatividad también es garantía de éxito para el establecimiento de vínculos fuertes entre actores, promueve que el sector agroindustrial genere capacidades para innovar y ser más competitivo frente a las demandas de entornos regionales, nacionales e internacionales.

## Referencias

- Balcázar, Á. (2007). Experiencias asociativas con pequeños productores para la expansión del cultivo de palma de aceite en Colombia. *Revista Palmas*, 28(especial,), 297-307.
- Berumen, Sergio, & Palacio. (2011). Asociatividad y competitividad, una aproximación. *Economía, Sociedad y Territorio*, 547 - 552.
- Bravo Farfán, M. M., & Véliz Villamar, H. M. (2016). Estudio de asociatividad basada en economía popular y solidaria para mejorar los ingresos de los pequeños productores de plátano barraganete del recinto la Esperanza, cantón el Carmen-Manabí, zona 4 (Bachelor's thesis, Guayaquil: UIVR, 2016).
- Cardona, M., & Escobar, S. (2012). Innovación en la transformación productiva industrial: aportes a la discusión. *Semestre económico*, 15(31), 127-152.
- Castellanos, M., & Gonzalo, J. (2010). La asociatividad como fenómeno evolutivo, análisis de casos colombianos. *Revista EAN*, (68), 100-111.
- Chalarca, J. (1987). El café en la vida de Colombia. *Federación Nacional de Cafeteros de Colombia*.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
- Commons, J. R. (2003). Institutional economics. *Revista de Economía Institucional*, 5(8), 191-201.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, 35(12), 1504-1511.
- DNP. (2007). *Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad Documento Regional: Bolívar*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.
- DNP. (2013). *Definición legal y funcional de los esquemas asociativos de entidades territoriales en Colombia*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.
- Espino, J. A. (2001). Instituciones y economía. Una introducción al neoinstitucionalismo económico. *Región y Sociedad*, 13(22.2001), 194.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and Mode 2" to a Triple Helix of university–industry–go-

vernment relations. *Research Policy*, 29, 109–123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)

- FAO. (1 de 4 de 2017). Organización de la Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura. Obtenido de Organización de la Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura: <http://www.fao.org/agronoticias/territorios-inteligentes/produccion-agricola-y-clusters/es/>
- Galvis, M. A. R., & Rojas, J. H. M. (2011). Asociatividad, capital social y redes de innovación en la economía rural. *Gestión & Sociedad*, 4(1), 27-41.
- García-Granero, A., Vega-Jurado, J., & Alegre, J. (2014). Shaping the firm's external search strategy. *Innovation*, 16(3), 417-429.
- Geoffrey M. Hodgson (1997). *Economics and Evolution*, en Jan Reijnders (ed.). (Cheltenham: Edward Elgar), pp. 9-40
- Geoffrey M. Hodgson (1998). "Evolutionary and Competence-Based Theories of the Firm", *Journal of Economic Studies*, 25(1), pp. 25-56.
- Ibarra, E. L. T. (2004). ¿Qué hay detrás de la decisión de cooperar tecnológicamente?: propuesta teórica integradora para explicar la cooperación tecnológica inter-firma (Doctoral dissertation, EL Taboada Ibarra).
- Ibarra, E. L. T. (2004). ¿Qué hay detrás de la decisión de cooperar tecnológicamente?: propuesta teórica integradora para explicar la cooperación tecnológica inter-firma (Doctoral dissertation, EL Taboada Ibarra).
- Iguera, M. (27 de 2 de 2003). *Gestiopolis*. Obtenido de Asociatividad en Pymes: <https://www.gestiopolis.com/asociatividad-en-pymes-analisis-de-casos-en-la-argentina/>
- Johnston, B. F., & Mellor, J. W. (1962). El papel de la agricultura en el desarrollo económico. *El Trimestre Económico*, 29(114) (2), 279-307.
- Junguito, R., Perfetti, J. J., & Becerra, A. (2014). *Desarrollo de la agricultura colombiana*. Bogotá: Fedesarrollo.
- Klijn, E. (1998). *Policy Networks: An Overview*. En E.-H. K. Walter J M Kickert, *Managing Complex Networks* (págs. 35 - 62). Londres: SAGE.
- Lamprea Delgado, Á., Salazar Alonso, M. C., & Posada Arrubla, A. (2009). Formulation Of The Snail Productive Chain In The Departments Of Cundinamarca And Boyaca-Colombia For Export To The Spanish Market. *Revista UDCA Actualidad & Divulgación Científica*, 12(1), 163-172.
- Laos, E. H. (2000). *La competitividad industrial en México*. Plaza y Valdes.

- López, A. (1996). Las ideas evolucionistas en economía: una visión de conjunto. *Revista Buenos Aires Pensamiento Económico*, 1(1), 5193.
- Lovera, M. I., Castro, E., Smith, H., Mujica, M., & Marín, F. (2008). Evolucionismo económico desde la perspectiva de Nelson y Winter. *Multiciencias*, 8.
- Lozano Monroy, F. D. (2010). La asociatividad como modelo de gestión para promover las exportaciones en las pequeñas y medianas empresas en Colombia. *Revista de relaciones internacionales, estrategia y seguridad*, 5(2), 161-191.
- Lozano, M. A. (2010). Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes. *Revista EAN*, (68), 175-178.
- Mankiw, N. G. (2012). *Principios de economía*. Cengage Learning Editores.
- Martí, E. G. (2001). Los objetivos de la sociedad cooperativa almazarera. *Red CI-RIEC*.
- Molleda, J. C., & Roberts, M. (2008). The value of “authenticity” in “glocal” strategic communication: The new Juan Valdez campaign. *International Journal of Strategic Communication*, 2(3), 154-174.
- Narváez, M., Fernández, G., & Senior, A. (2008). El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: una propuesta estratégica. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (57), 74-92.
- Nelson, R. R., & Sampat, B. N. (2001). Las instituciones como factor que regula el desempeño económico. *Revista de economía institucional*, 3(5), 17-51.
- Nelson, R. R., & Sidney, G. (2005). Winter. 1982. An evolutionary theory of economic change.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (2000). En busca de una teoría útil de la innovación. *Cuadernos de Economía (Santafé de Bogotá)*, 19(32), 179-223.
- Pisano, G. (2006). Profiting from innovation and the intellectual property revolution. *Research policy*, 35(8), 1122-1130.
- Puerta, G. I. (2013). Especificaciones de origen y buena calidad del café de Colombia.
- Puyana Silva, D. G. (2015). Expansión e internacionalización de las pymes agroindustriales colombianas.
- Reijnders, J. (1997). *Economics and Evolution*. Edward Elgar Publishing.
- Rosales, R. (1997). La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PYMES. *Cambios estratégicos en las políticas industriales*.

- Salazar, P. (2011). Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 “Prosperidad para todos”. *Revista Espacio Crítico*, 14, 3-42.
- Sánchez-Mejía, M., & Gutiérrez-Terán, A. M. (2013). Proceso de Construcción del Sistema Regional de Innovación de la Biotecnología para la Agricultura, la Agroindustria y la Bioindustria-SRIB en el Valle del Cauca-Colombia. *Journal of technology management & innovation*, 8, 52-52.
- Santiago-Ibáñez D. P., Cruz-Cabrera B. C. (2013). Asociatividad: estrategia de competitividad en la agroindustria de Oaxaca, México. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (184).
- Santiago-Ibáñez D. P., Cruz-Cabrera B. C., Acevedo-Martínez, J. A., Ruiz-Martínez, A., & Alfredo & Maldonado, J. R. (2015). Asociatividad Para La Competitividad En La Agroindustria De Oaxaca, México. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 36.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 509-533.
- Tokman, V. E. (2012). De la informalidad a la modernidad. *Economía*, 24(48), 153-178.
- Trigo, E., Mateo, N., & Falconi, C. (2013). Innovación agropecuaria en América Latina y el Caribe: Escenarios y mecanismos institucionales. *Inter-American Development Bank*.
- Uribe Galvis, C. P., Fonseca Rodríguez, S. L., Bernal Ramos, G. E., Contreras Pedraza, C. A., & Castellanos Domínguez, Ó. F. (2011). Sembrando innovación para la competitividad del sector agropecuario colombiano.
- Valdivia-Altamirano, W. F. (2011). Asociatividad y competitividad, una aproximación. *Economía, sociedad y territorio*, 11(36), 547-552.
- Vega-Jurado, J., Gutiérrez-Gracia, A., & Fernández-de-Lucio, I. (2008a). Analyzing the determinants of firm's absorptive capacity: beyond R&D. *R&D Management*, 38(4), 392-405.
- Vega-Jurado, J., Gutiérrez-Gracia, A., Fernández-de-Lucio, I., & Manjarrés-Henríquez, L. (2008b). The effect of external and internal factors on firms' product innovation. *Research policy*, 37(4), 616-632.
- Vergara Schmalbach, J. C., Fontalvo Herrera, T. J., & Maza Ávila, F. (2010). Análisis de las cadenas productivas hortofrutícola del sur de Bolívar: un análisis bajo el enfoque de la simulación prospectiva. *Prospect*, 9(1), 30-37.