

Asociatividad empresarial como alternativa para el éxito competitivo de las MIPYMES en Costa Rica

Business associativity as an alternative for the competitive success of the SMEs in Costa Rica

Carlos Salas León

Investigador independiente. Alajuela, Costa Rica

csalasl@utn.ac.cr

<https://orcid.org/0000-0002-9461-0488>

Referencia/ reference:

Salas, C. (2022). Asociatividad empresarial como alternativa para el éxito competitivo de las MIPYMES en Costa Rica. *Yulök Revista de Innovación Académica*, Vol.6 (1), 28-45. <https://doi.org/10.47633/yulk.v6i1.433>

Recibido: 24 de octubre del 2021

Aceptado: 12 de enero del 2022

Resumen

Dado el insuficiente conocimiento documentado sobre los factores que inciden en la asociatividad empresarial y cómo ésta puede afectar positivamente la posición competitiva de las MIPYMES, existe una gran necesidad por conocer más a fondo su potencial para contribuir con la competitividad y la sostenibilidad de los grupos empresariales. El método de investigación seguido toma en cuenta proyectos asociativos que se encuentran ubicados geográficamente en Costa Rica, para lo cual se siguió un esquema de investigación mixto (cualitativo-cuantitativo), con revisión de fuentes secundarias existentes y obtención de información primaria mediante el método estadístico de proporciones para poblaciones finitas. Esta investigación contribuye con el estado del conocimiento acerca de los motivos que influyen en las MIPYMES de Costa Rica para asociarse y las condiciones de apoyo para que esos grupos asociativos lleguen a ser exitosos. El éxito competitivo de los grupos empresariales depende de una serie de factores que involucra tanto aspectos intrínsecos (aquellos propios e internos de las asociaciones de MIPYMES, tales como las ventajas competitivas grupales alcanzadas por la asociación), como aspectos extrínsecos (aquellos externos o propios del entorno de las asociaciones). Las relaciones de confianza, el liderazgo de los integrantes y los beneficios percibidos por éstos, emergen como los principales factores identificados.

Palabras clave: Asociatividad empresarial, competitividad, relaciones de confianza, liderazgo, beneficios.

Abstract

Due to the insufficient documented knowledge about the factors that affect business associativity and how this can positively affect the competitive position of SMEs in Costa Rica, there is a great need to learn more about its potential to contribute towards such groups' competitiveness and sustainability. The research method takes in consideration associative projects that are geographically located in Costa Rica, for which a mixed research scheme (qualitative-quantitative) was followed, with a review of existing secondary sources and obtaining primary information through the statistic method of proportions for finite populations. This research contributes to the state of knowledge about the motives that influence SMEs in Costa Rica to associate and the conditions contributing whit these associative groups to become successful. The competitive success of associative projects depends on a series of factors that involve both intrinsic aspects (those proper and internal to the SMEs associations, such as the group competitive advantages achieved by the association) as well as extrinsic aspects (those external to the associations). The trust relationships, the leadership of the members, and their perceived benefits, emerge as the main factors identified.

Keywords: Business associativity, competitiveness, trust relationships, leadership, benefits.

Introducción

Este artículo estudia la teoría sobre alianzas empresariales grupales, en combinación con la práctica y, de esta forma, centra su enfoque investigativo en conocer y comprender el desarrollo teórico-práctico sobre asociatividad empresarial. Para ello se utilizan tanto fuentes primarias como secundarias con el fin de entender la realidad que motiva a las MIPYMES de Costa Rica a asociarse, así como las necesidades que presentan estas empresas al aliarse entre sí.

El problema de investigación planteado se origina en el insuficiente conocimiento documentado en Costa Rica sobre los factores que inciden en la asociatividad empresarial y cómo ésta puede afectar positivamente la rentabilidad, la posición competitiva y la incidencia funcional de las MIPYMES. Debido a ello, existe una gran necesidad por conocer más a fondo el potencial de la asociatividad empresarial, para contribuir con la competitividad y la sostenibilidad de los grupos empresariales.

En todas las latitudes (Costa Rica no es la excepción), las empresas se han visto obligadas a mejorar la forma en la que compiten. Las empresas tienen ante sí el enorme reto de lograr rentabilidad y crecimiento continuo, consolidando así buenos resultados que les permita alcanzar la sostenibilidad de su desempeño a lo largo del tiempo. Este requerimiento de mayor competitividad es igual para todas las empresas, sin importar su tamaño o sector. Sin embargo, el problema de las PYMES no es solo el cierre de sus negocios, sino también radica en su dificultad para crecer.

El Informe del Estado de la Nación (2019), indica que:

las dificultades para hacer negocios en Costa Rica no afectan en la misma forma a todas las empresas. Los pequeños emprendimientos, las compañías nacionales que dedican sus ventas al mercado nacional, los sectores construcción y hotelero, y las regiones Chorotega y Pacífico Central son las que enfrentan las mayores adversidades para mantenerse en funcionamiento. (p. 137)

El Estado de la Nación le llama “raquitismo crónico” y la frase “empresas que nacen y no crecen” es bastante gráfica. Son empresas que sobreviven estancadas o que, en el peor de los casos, mueren desnutridas al poco tiempo sin haber generado la riqueza esperada por las personas dueñas o las fuentes de empleo que tanto urgen en una economía.

El nuevo entorno económico se caracteriza por las grandes empresas nacionales o multinacionales incorporadas

al mercado internacional, en contraposición de las MIPYMES que presentan problemas de productividad, con escasa capacidad de negociación, con un acceso limitado a mercados y recursos, con mano de obra poco especializada y recursos tecnológicos sumamente limitados. Todo lo cual les pone en una condición de desventaja competitiva, de baja productividad y una rentabilidad de subsistencia.

Los requerimientos más frecuentes que presentan estas MIPYMES son: la necesidad de avanzar en la cadena de productiva y agregar valor, el acceso a mercados (productividad, producto, precios, costos, competencia, imagen, volumen, calidad, inteligencia de mercados, presentación, empaques, entre otros), el acceso a tecnologías diversas, la gestión empresarial y estratégica y la asociatividad en sus diversas formas, como medio para lograr competitividad y sostenibilidad.

Es por ello que, tal y como lo establece Perales (2003), este artículo concibe la asociatividad como una serie de coaliciones formales entre dos o más organizaciones a fin de llevar a cabo asociaciones empresariales, originadas en relaciones oportunistas o permanentes que se desarrollan como una forma de sociedad entre los participantes. Lo cual les permite generar marcos colaborativos para fortalecer su competitividad. Este alcance de objetivos comunes de forma exitosa ha sido repetidamente señalado en diferentes experiencias documentadas en varios países (Italia, España y Alemania). En ese sentido, la cooperación y la articulación de esfuerzos entre PYMES contribuyen eficazmente a solucionar restricciones que impone el mercado con ambientes altamente competitivos. (Puyana, 2004).

En concordancia con lo anterior, el artículo aborda los factores principales que motivan la conformación de grupos asociativos empresariales y el éxito de dichos grupos: los incentivos (beneficios percibidos), liderazgo (como modelo de gobernanza) y las relaciones de confianza.

A partir de los hallazgos obtenidos, la investigación contribuye con el estado del conocimiento sobre las principales motivaciones que llevan a las MIPYMES a asociarse, así como, determinar los factores claves que potencian el éxito de los grupos asociativos empresariales de este sector.

Las MIPYMES representan alrededor del 95% de las empresas que conforman el parque empresarial de Costa Rica; sin embargo, por su tamaño y capacidad de inversión para el desarrollo de nuevas tecnologías, normalmente enfrentan condiciones competitivas que les pone en desventaja ante otras empresas de mayor tamaño y capacidad.

En este artículo se discute precisamente la relevancia de la asociatividad empresarial de las MIPYMES para que éstas mejoren su posición competitiva, ya sea por medio de economías de escala al adquirir insumos y contratar servicios de manera conjunta, o mediante la organización de actividades comerciales conjuntas, adquiriendo mayor poder de negociación.

Para realizar la investigación se partió del paradigma socio-crítico. Tal y como lo indican Guba & Lincoln, 2002 (citado por Ramos, C. 2015), el interés de este paradigma es la investigación-acción, de forma que la captura de información se desarrolle como un puente entre la teoría y la práctica; permitiendo al investigador ir más allá de una descripción del contexto social de estudio y éste pueda aplicar una ideología como sustento para modificar una estructura social.

De acuerdo con el tema y los objetivos planteados, la investigación siguió un enfoque mixto cuantitativo y cualitativo (Giráldez, 2010). Eco, 1988, citado por De la Fuente de Val, (sf), recalca la importancia de consultar fuentes primarias, pero también fuentes secundarias. Lo recomendable ha sido iniciar por fuentes secundarias que hayan realizado un abordaje sobre el tema de interés, para recabar información general y conceptual; luego pasar a utilizar fuentes primarias y lograr la especificidad de los datos.

Aunque mucha de la información recolectada partió de premisas cualitativas, la metodología de recolección de información también implicó la aplicación de un cuestionario a una muestra cuantitativa de microempresario/as, que forman parte de grupos empresariales. Este enfoque se utilizó con el fin de realizar un estudio de las principales características del capital social y de la asociatividad y, así, determinar los factores que puedan contribuir con el éxito del grupo empresarial.

Putnam (Helliwell, Putman, 1995) define el capital social como “los aspectos de las organizaciones sociales, tales como las redes, las normas, la confianza, que facilitan la acción y la cooperación para beneficio mutuo” (p. 67). Estos aspectos facilitan tanto las transacciones simples en el mercado como los emprendimientos que exigen altos grados de confianza entre socios y ayudan a concretizarse en una sociedad civil fuerte. En sus análisis Putman brinda una gran preponderancia a las normas y valores informales reproducidos en el seno de la familia que penetran organizaciones formales, es decir, toda una serie de principios culturales como también a prácticas sociales concretas como interacciones y relaciones.

Si Putman considera el capital social como una forma de propiedad colectiva, Portes (1998) considera el capital

social más como un atributo de individuos expresado en las redes de reciprocidad a las que tienen acceso. Al mismo tiempo Portes reconoce el carácter colectivo del capital social, refiriéndose a los beneficios de la pertenencia a un grupo, y al capital social como un aspecto de la estructura social que facilita las interacciones entre individuos. Según Portes las funciones básicas del capital social son: fuente de control social, fuente de apoyo familiar, fuente de beneficios a través de red de apoyo extra-familiares. Portes distingue y acepta la interdependencia entre intercambios a través de individuos, relaciones que se eclipsan si desaparecen algunos de los individuos involucrados y aquellos encajados en estructuras sociales mayores, que persisten a pesar de la rotación de sus miembros.

Entre otros mayores contribuyentes al desarrollo del tema del capital social encontramos a Coleman (1988), quien define el concepto en un sentido amplio y lo emplea en todas las situaciones en que la gente coopera para lograr determinados objetivos comunes, sobre la base de un conjunto de normas y valores compartidos. Para Coleman (1988) el capital social es un atributo de estructuras sociales, que existen, además de las individuales, formas de capital social que son propiedad de comunidades, clases y sociedad enteras. El autor define el capital social como una variedad de diferentes entidades, con dos elementos en común: de alguna forma pertenecen a la estructura social y facilitan acciones entre actores (individuales o comunitarios) al interior de la estructura. Según Coleman el capital social es un generador de bienes públicos y no una propiedad privada, sino un atributo de la estructura en que la persona se encuentra inmersa. El capital social así entendido, beneficia a todos, no solamente a las personas como individuos.

Robinson, Siles & Schmid (2003) elaboran un paradigma del capital social con sus variables para describir la influencia que ejercen las relaciones sobre las transacciones sociales, emocionales y económicas. Los elementos del paradigma comprenden bienes socioemocionales, valores afectivos, las redes, las instituciones y el poder.

A partir de esta elaboración, como fundamento de la investigación, se plantearon dos hipótesis, las cuales se detallan seguidamente:

Hipótesis 1: Las MIPYMES buscan alternativas de asociatividad cuando encuentran incentivos adecuados que las dirijan a emprender estas estrategias y cuando las condiciones del contexto habilitan la conformación de estas iniciativas asociativas.

Hipótesis 2: El éxito competitivo de los proyectos asociativos depende de una serie de factores que involucra tanto aspectos intrínsecos (aquellos propios e internos de

las asociaciones estudiadas, tales como las ventajas competitivas grupales alcanzadas por la asociación) como aspectos extrínsecos (aquellos externos o propios del entorno de las asociaciones).

El proceso de investigación, por medio de la información capturada y sistematizada, permitió determinar la validez de las hipótesis y de esta forma extraer conclusiones fundamentales para contribuir con el estado del conocimiento sobre la asociatividad empresarial.

Finalmente, con el fin de contribuir con la discusión acerca del tema, el artículo plantea que los resultados de las acciones colectivas y otras manifestaciones de la asociatividad son tanto económicos como sociales. Además, se concluye con algunas sugerencias sujetas al debate investigativo.

Método de Investigación

El método de investigación seguido toma en cuenta proyectos asociativos que se encuentran ubicados geográficamente en Costa Rica, con la finalidad de explorar las variables que influyeron en que estas MIPYMES optaran por seguir estas iniciativas asociativas.

La investigación realizada es de tipo descriptiva y explicativa. De acuerdo con Hernández Sampieri (2014) en este tipo de estudio la meta de la pesquisa consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son estos y cómo se manifiestan. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

En cumplimiento del esquema de investigación mixto (cualitativo-cuantitativo) y para el logro de los objetivos planteados, se aplicaron diversas técnicas e instrumentos que permitieron recolectar y analizar la información, por medio de fuentes secundarias y fuentes primarias, tal como lo sugieren diversos autores (De la Fuente de Val, sf; Hernández, 2014; Eco, 1988):

1. Revisión Documental de fuentes secundarias existentes.
2. Sistematización de la información.
3. Estudio de fuentes primarias, que permitió identificar los grupos empresariales clave y la selección de muestra de empresarios.
4. Se elaboró un instrumento para la realización de la encuesta mediante cuestionario.
5. Escrutinio a una muestra representativa no probabilística aplicada mediante el cuestionario indicado a 83

representantes de empresarios que pertenecen a grupos empresariales asociativos.

6. Entrevistas a profundidad, con preguntas guía dirigida a actores clave para la caracterización cualitativa de los factores de éxito de los grupos asociativos empresariales.
7. Sistematización de la información de fuentes primarias.
8. Lo anterior generó información pertinente relacionada con el tema de investigación que permitió extraer los resultados y conclusiones para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Como parte del método de investigación, relacionado con las fuentes primarias de información sobre grupos empresariales clave y selección de empresarios, se siguió el método de cálculo de proporciones para población finita, cuya fórmula matemática y medición estadística se incluye a continuación. El dato derivado de los cálculos se establece en 83 elementos muestrales (empresarios representantes de grupos asociativos, a los cuales se les aplicó un cuestionario en Google Form, tabulado posteriormente en MSEXcel). La selección de los empresarios fue no probabilística e intencional, orientada por las características de la investigación y obedeció al enfoque seguido (estudio de grupos empresariales de carácter asociativo).

Método de proporciones para una Población Finita

Cálculos	
Proporción Población (P)	97%
Error o variación porcentual (E)	3%
Unidades Desviación Standar (Z)	1,96 Seguridad del 95%
Población - Total (N)	250
Método Proporciones en Población Finita (cuando se conoce la población)	$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot [P \cdot (1-P)]}{E^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot [P \cdot (1-P)]}$
Muestra proporciones fijas	83

Según Hernández, (2014) este tipo de muestras son “también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización” (p. 189). También menciona que “en las muestras de este tipo, la elección de los casos no depende de que tengan la misma posibilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de personas que recolectan los datos”. (Hernández, 2014, p. 190)

Principales resultados sobre asociatividad empresarial

En esta sección se incluyen los resultados obtenidos a partir de la aplicación de las técnicas analíticas de investigación mencionadas. De esta forma la información suministrada está directamente apoyada en el análisis de los datos obtenidos. Los resultados permiten confirmar las hipótesis de la investigación planteadas en la sección uno de este artículo. Por lo tanto, en este apartado se brinda un aporte al conocimiento acerca de los factores (intrínsecos y extrínsecos) que fomentan la conformación y el éxito de los grupos asociativos empresariales, de cara a su competitividad y sostenibilidad.

Descripción general de las personas entrevistadas

El nivel educativo de las personas entrevistadas es elevado. El 61% de los cuales poseen estudios universitarios (49% educación universitaria completa y el 12% universitaria incompleta). Solamente el 1% no completó la educación primaria, el 5% no completó la educación secundaria y el 12% logró completar la educación secundaria.

En cuanto al tiempo semanal que dedican al negocio las personas entrevistadas, el 43% indica que le dedica a su empresa más de 40 horas a la semana. Cerca del 15% le dedican al negocio entre 25 y 40 horas. Por su parte, el 19% señala que invierten entre 13 a 24 horas semanales en sus iniciativas empresariales. Alrededor del 16% solo le asignan entre 6 y 12 horas, mientras que el 7.2% no dedican más de 5 horas a la semana. Estos datos muestran que menos de la mitad son empresarios de tiempo completo, el resto le dedica tiempo parcial a su empresa.

Los principales sectores son el comercio, los servicios y la artesanía. El 31.3% se desempeñan en actividades de comercio, servicios, alimentación y artesanía. El 26.5% indican que realizan actividades en Industria, Comercio, Servicios y Artesanía. El 24.1% señala que se dedica a los servicios y la artesanía, mientras que el 8.4% solo lo hace en artesanía.

La información relativa a los años de funcionamiento que tienen las empresas de las personas entrevistadas, muestra que el 84% no supera los 3 años operando; este porcentaje se divide en los que tienen menos de un año (39%) y los que tienen más de 1 año, pero menos de 3 años operando (45%). El restante 16% se subdivide entre los que tienen de 5 a menos de 7 años (4%), de 7 a menos de 10 años (4%) y aquellos que tienen más de 10 años (8%).

En lo concerniente al lugar donde operan el 79% manejan su negocio desde sus casas de habitación, el resto, 21%, lo hacen en un lugar físico ya sea del empresario o de sus asociados, independiente de las casas de habitación.

Con respecto a quién vende, cerca del 64% de las personas entrevistadas indican vender al consumidor o usuario final, el 20.5% venden además del consumidor o usuario final a intermediarios. A ellos se agregan los que venden al mismo grupo asociativo, que suman un 8.4% y un 3.6%.

Finalmente, en cuanto a las principales necesidades que plantean las personas entrevistadas, se identifican el acceso a capacitación, acceso a crédito, diversificación de productos o servicios, acceso a materia prima e insumos, simplificación de trámites en el estado. Igualmente mencionan la necesidad de asociarse con otros negocios o empresas y el acceso a nuevos mercados.

Conformación de grupos asociativos

Es importante resaltar que es muy poca la investigación que se ha realizado en esta área en nuestra región centroamericana y más bien se ha concentrado más en países desarrollados (Italia, Alemania, España) y otros países latinoamericanos (Colombia, Chile, México), en los que las condiciones para realizar negocios y para el desarrollo de las MIPYMES es muy diferente.

Este vacío de información sobre el tema en Costa Rica requiere ser llenado con prontitud de manera que se explore más la efectividad de estrategias cooperativas para las MIPYMES. Esta opción permitiría que estas empresas sean más competitivas en un ambiente en el que algunas circunstancias como el CAFTA-RD (Tratado de Libre Comercio de República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos), la crisis petrolera y la desaceleración de la economía, tienen un profundo impacto en ellas.

Los elementos que se unen para motivar a la formación de un grupo asociativo son muy variados y pueden pertenecer al entorno externo de las empresas o al propio ambiente interno de la firma. Además, estos elementos se conjugan en diversas maneras generando oportunidades o amenazas que son traducidas por las MIPYMES en una necesidad de estrategias cooperativas que las llevan a asociarse.

Se han planteado diversos tipos de explicaciones para entender las alianzas entre empresas.

Los objetivos comunes pueden ser coyunturales, tales como la 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 (Rosales, 1997, p. 1)

Existe la necesidad estratégica por recursos que tienen las empresas. Éstas forman alianzas con el objetivo de obtener acceso a activos, aprender nuevas habilidades, manejar su dependencia de otras firmas o mantener paridad con los competidores. Por otro lado, los patrones de alianzas inter-empresariales reflejan una perspectiva sociológica, con actos de otras relaciones previas que se hayan tenido con empresas.

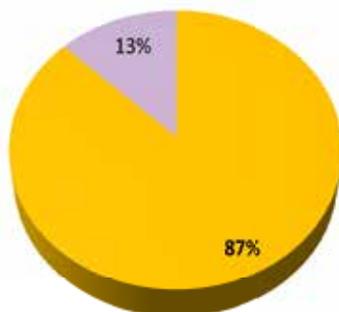
Según información obtenida de las entrevistas a profundidad realizadas, en el caso de varias cooperativas cafetaleras de la zona de los Santos en Costa Rica, sus gerentes señalaron que la experiencia previa trabajando como grupo asociativo fue determinante para seguir haciéndolo. Las relaciones de confianza que se crearon con el tiempo mientras han trabajado juntos facilitó su integración en nuevos proyectos colectivos.

No son todas las empresas las que cuentan con los recursos suficientes para configurar su cadena de valor con absoluta independencia y además ser competitivas, por tal motivo, en algunos casos, la formalización de alianzas puede ser el único modo con el que cuentan las empresas (sobre todo las MIPYMES) para acometer determinados proyectos. Según lo indica Martín del Peso, (2004), en general, las organizaciones no son autosuficientes y, en consecuencia, dependen de otros agentes económicos para adquirir los recursos que necesitan. De hecho, la importancia y escasez de estos recursos determinan la naturaleza y extensión de la dependencia entre las empresas.

Las razones que conllevan a las MIPYMES a conformar grupos asociativos se pueden dividir en dos grandes categorías: los *incentivos* y las *condiciones del contexto*. En relación con los beneficios percibidos, el 87% de los empresarios entrevistados estima que éstos son relevantes para el éxito en la conformación y resultados de un grupo empresarial de carácter asociativo.

Gráfico 1. Beneficios percibidos han sido relevantes para el éxito

Beneficios percibidos han sido relevantes para el éxito



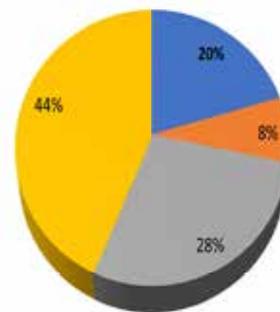
Fuente, elaboración propia, 2020

Las alianzas entre firmas se forman cuando éstas se encuentran en una posición estratégica vulnerable, ya sea porque compiten en una industria emergente o altamente competitiva o porque son pioneras en estrategias tecnológicas. (Eisenhardt y Schoonhoven, 1996)

A lo anterior se debe agregar el factor geográfico como punto de unidad que potencia las posibilidades de la conformación del grupo asociativo. La presente investigación arroja datos reveladores en ese sentido.

Gráfico 2. Influencia de la ubicación geográfica para asociarse

Influencia de la ubicación geográfica para asociarse



Fuente, elaboración propia, 2020

Tal y como se muestra en el gráfico 2, los empresarios entrevistados indican que la ubicación geográfica ha tenido una influencia importante para incidir en su decisión de asociarse. El 72% de ellos señala que la ubicación geográfica ha tenido una influencia total (44%) o mucha influencia (28%). Solamente el 20% indicó que la ubicación geográfica no tuvo ninguna influencia en su decisión.

Incentivos para la Asociatividad

La formación de alianzas entre empresas se relaciona con una serie de incentivos y oportunidades que se producen para la firma como producto de esa relación con otras (Ahuja, G. 2000). La posibilidad de conformar grupos asociativos entre MIPYMES ofrece una serie de beneficios, entre los cuales se encuentran: un trato más igualitario entre las empresas asociadas, un mejor margen para todos, la posibilidad de posicionar sus marcas, compartir el riesgo con otros, obtener descuentos por volumen en compras, obtener condiciones más favorables con proveedores, disminuir el gasto de exportación, mejoramiento y estandarización de la calidad y la productividad, posibilidad de obtener apoyo técnico y financiero de

entidades especializadas en la promoción y el desarrollo empresarial, etc.

Hay un conjunto de elementos para el desarrollo de las redes empresariales, tales como: las acciones de sensibilización sobre la importancia de la actividad colectiva, las acciones de promoción de las relaciones de confianza entre los actores locales, la identificación y la difusión de buenas prácticas y metodologías de trabajo y la generación de capacidades técnicas especializadas en la aplicación de metodologías de trabajo. (Dini, et al., 2006)

La asociatividad puede representar para las MIPYMES una forma de alcanzar nuevas configuraciones de actividades que también representen una ventaja para el grupo asociativo.

Según los datos obtenidos en la pesquisa de campo (Gráfico 3), el 37% de los integrantes de los grupos estudiados en esta investigación, señalan como principal experiencia asociativa el realizar compras conjuntas, que incluyen la adquisición de insumos, materia prima, herramientas y otras mercancías.

Así mismo, otra de las experiencias asociativas se refiere al manejo de contratos conjuntos de servicios profesionales o técnicos de asesoría o capacitación en diversos ámbitos de la gestión empresarial tales como contabilidad, mercadeo y procesos productivos. Similar tendencia (23% de los entrevistados) muestra la experiencia de vender y promocionar sus productos de manera conjunta. Otras experiencias incluyen la negociación conjunta de condiciones de venta de sus productos, así como compartir medios de entrega y compartir recursos productivos.

El intercambio de información es clave en las MIPYMES para el fortalecimiento de las actividades que realizan a lo largo de sus cadenas de valor. Estas empresas aprenden de sus socias cuando trabajan de forma conjunta y de esta manera incorporan tecnologías y conocimientos a las actividades que realizan como parte de sus procesos.

La cooperación entre empresas es aconsejable si a través de ella se consigue una mayor eficiencia, es decir, si los costos son más bajos y los resultados superiores, frente a una posible actuación individual.

El aumento en la transferencia de “know how” y tecnología entre las empresas socias ayuda a que éstas desempeñen sus procesos operativos de forma mejorada (Martín del Peso, 2004). De allí que la transferencia de información entre los aliados sea fundamental para propiciar la eficiencia en las operaciones y las relaciones de confianza entre sus miembros.

Condiciones del contexto a favor de la asociatividad

De acuerdo con Adobor, (2006), una forma espontánea de colaboración inter-empresarial puede emerger como resultado de la presencia de un número de condiciones promotoras. Estas condiciones promotoras pueden estar relacionadas con el entorno que rodea a las MIPYMES y sus negocios o pueden estar relacionadas con aspectos más internos al grupo de MIPYMES. Diversos autores han señalado la importancia que estas diferentes condiciones tienen en la formación de alianzas inter-empresariales y grupos asociativos (Berry, 1997; Dini, et al. 2006; y Schumacher, 2006). Las condiciones del entorno externo, las relaciones de confianza, el liderazgo asociativo, la

Gráfico 3. Principal experiencia asociativa



Fuente, elaboración propia, 2020

homogeneidad de las empresas socias y los valores compartidos, entre otros, son parte del contexto que favorece el desarrollo de las alianzas entre empresas.

Las condiciones del entorno externo originan oportunidades o amenazas para las empresas y dependiendo de estas condiciones, las empresas actúan para aprovechar dichas oportunidades o para prevenir las amenazas. Berry, (1997) indica que algunas iniciativas asociativas entre empresas tienen sus orígenes en shocks, como fallas rotundas de grandes empresas o la presión de eventos macroeconómicos.

En cuanto a los valores compartidos entre los socios, Arenas y García (2007) mencionan que éstos se convierten en un elemento que incide directamente sobre el compromiso de esos socios en la relación. En las relaciones a largo plazo se espera que los participantes compartan valores (normas relacionales) debido a que estos socios tienden a desarrollar un comportamiento que evite la incertidumbre, el oportunismo y el conflicto destructivo. Una empresa que percibe que sus socios han elegido las acciones apropiadas tenderá a aumentar su compromiso con la relación que los une (Morgan y Hunt, 1994).

Hotz-Hart, (2000) ha señalado algunos de los potenciales beneficios de las interacciones entre empresas, los cuales se mencionan a continuación:

- Mejor acceso a la información, conocimiento, habilidades y experiencia. La interacción colaborativa entre empresas constituye una oportunidad para que las empresas que forman parte de ésta, aprendan acerca de nuevas formas de operar. El contacto constante con otras empresas permite la transferencia de conocimientos y experiencias en cuanto a diferentes tipos de procesos operativos.
- Mejora la relación y cooperación entre miembros de la asociación. Las alianzas entre empresas con una relación de socios permiten alcanzar múltiples beneficios mutuos. La reducción de costos y la especialización en necesidades específicas son las principales ventajas derivadas a partir de las alianzas.
- Mejora de la capacidad de respuesta. Las relaciones de cooperación entre empresas pueden favorecer la velocidad de respuesta de las empresas, permitiendo a éstas anticiparse a condiciones competitivas cambiantes y aprender acerca de nuevas tecnologías que permitan satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Mejora la confianza y la cohesión social entre los empresarios. Las iniciativas de cooperación refuerzan los valores, metas y normas compartidas entre los empresarios, así como las iniciativas de trabajo conjunto

que buscan la solución de problemas a nivel de producto o de sistema productivo.

Para algunos sectores determinados por pequeños y medianos productores, de bajo ingreso, la posibilidad de adquisición de recursos y factores de producción de manera individual es muy limitada. Por esta razón, la opción de asociación con otros representa para ellos una excelente alternativa para competir con mayor volumen ante las grandes empresas.

Existen otros beneficios que las empresas que adoptan estrategias asociativas pueden alcanzar (López, 2003). Algunos de estos tienen gran relevancia para la realidad de las PYMES y son verdaderamente importantes en procura de mejorar su competitividad:

- *Acceso a financiamiento.* Esta ventaja es muy significativa para las PYMES, especialmente cuando las garantías que se requieren no pueden ser cubiertas por cada actor en forma individual.
- *Compras conjuntas.* Las compras conjuntas son un mecanismo comúnmente utilizado, que brinda a la PyME opciones más económicas y viables de adquirir sus insumos.
- *Inversiones conjuntas.* La asociatividad representa una opción viable para que un grupo de empresas realicen inversiones, logrando así adquirir diversos activos que individualmente no podrían tener.
- *Capacitación conjunta.* Por medio de las asociaciones, es factible alcanzar capacitación para las PYMES, de forma que los costos sean cubiertos proporcionalmente, logrando tener accesibilidad a expertos en diferentes temas de interés conjunto.
- *Acceso a mercados.* Una de las principales razones por las que se asocian las PYMES es para mejorar o alcanzar acceso a diferentes mercados. La asociatividad de PYMES juega un papel importante en el alcance de volúmenes de producción adecuados para las necesidades de algunos mercados.

El contexto internacional muestra diversas experiencias exitosas:

El noreste de Italia se ha caracterizado por una serie de iniciativas exitosas en materia de cooperación empresarial. Estas iniciativas comenzaron en la década de los sesenta, como una forma para buscar alternativas que les permitieran a las PYMES penetrar en mercados de exportación (Liendo y Martínez, 2001). Su éxito no ha radicado en el bajo precio de los factores de producción, sino más bien en la eficiencia colectiva de los grupos que se asocian. En los distritos industriales italianos, coexiste la competencia con la cooperación y esta última se basa en

relaciones por medio de acuerdos, contratos informales y lazos sociales (PromPyME, 2004).

Según lo indica Martín del Peso, (2004), la figura asociativa entre las pequeñas empresas de España ha tenido una gran relevancia en las últimas tres décadas, siendo destacable el desarrollo ocurrido durante los años 80. Al igual que en otros países europeos, las PYMES constituyen una gran proporción del número de empresas que operan en esa nación, por lo que tienen gran importancia en aspectos como generación de empleo y generación de riqueza. Esto ha propiciado que el Estado intervenga en este tipo de organizaciones empresariales, mediante el apoyo y la capacitación, como una forma de incentivar la asociatividad entre PYMES y así, fortalecer su competitividad.

En relación con estos ejemplos del contexto, Puyana (2004) señala que muchas de estas ventajas ya han sido comprobadas anteriormente en otras latitudes (Europa, primordialmente) y donde contribuyen de una manera eficaz a solucionar restricciones de mercado. Estas experiencias internacionales pueden aportar información valiosa a las iniciativas asociativas de Costa Rica; sin perder de vista que la realidad y el entorno en estas naciones es muy diferente al de nuestros países.

Los valores compartidos representan el grado en el que los socios de una relación inter-empresarial tienen creencias comunes, así como la importancia y lo apropiado que les parecen ciertos comportamientos, objetivos y políticas.

Una empresa que percibe que sus socios han elegido las acciones apropiadas tenderá a aumentar su compromiso con la relación que los une (Morgan y Hunt, 1994). Por lo tanto, los valores y filosofía compartidos por empresas socias en iniciativas de cooperación son elementos que motivan a estas empresas a pertenecer a estas acciones de colaboración.

Factores que influyen en la competitividad asociativa

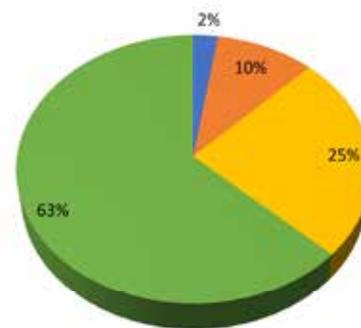
Como parte de este estudio, se analizaron diferentes factores para determinar su aporte en la generación de ventajas competitivas y en la competitividad de las agrupaciones asociativas analizadas. Si bien es cierto, los grupos asociativos, al igual que las empresas, realizan una serie de actividades que crean margen competitivo a lo largo del proceso productivo y que tradicionalmente se analiza por medio del análisis de la Cadena de Valor (Porter, 1990); en el caso de los grupos asociativos empresariales, el éxito competitivo está también muy relacionado con otros factores que influyen tanto en la cohesión del

grupo como en su éxito para crear ventajas competitivas individuales y grupales. Algunos de estos factores son el liderazgo dentro del grupo, las relaciones de confianza, la estrategia de negocios seguida y la madurez del grupo asociativo.

Al preguntar a los empresarios si la asociatividad es importante para mejorar la competitividad de sus empresas, el 63% la considera totalmente importante y el 25% importante; por su parte el 10% la estima algo importante y solamente el 2% la visualiza como nada importante. (Gráfico 4).

Gráfico 4. Importancia de la Asociatividad para la Competitividad

Importancia de la asociatividad para la competitividad

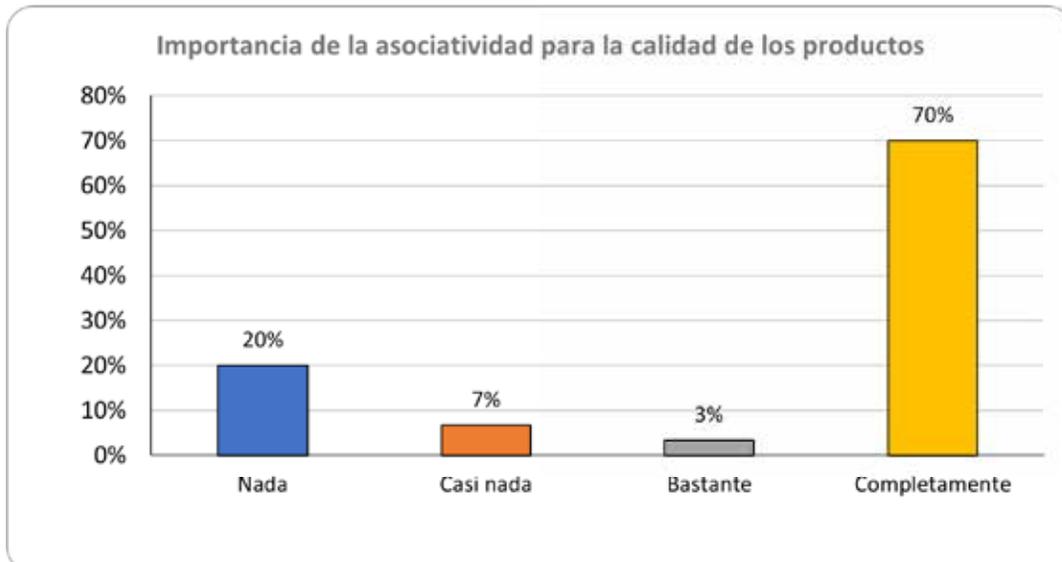


Fuente, elaboración propia, 2020

Igualmente se consultó a los empresarios sobre la importancia de la asociatividad para la calidad y para la diferenciación de sus productos y servicios.

Los datos obtenidos en las respuestas (Gráfico 5) indican que el 70% estiman que la asociatividad es completamente importante para la calidad de sus productos y el 20% consideran que no es nada importante.

Gráfico 5. Importancia de la asociatividad para la calidad de los productos

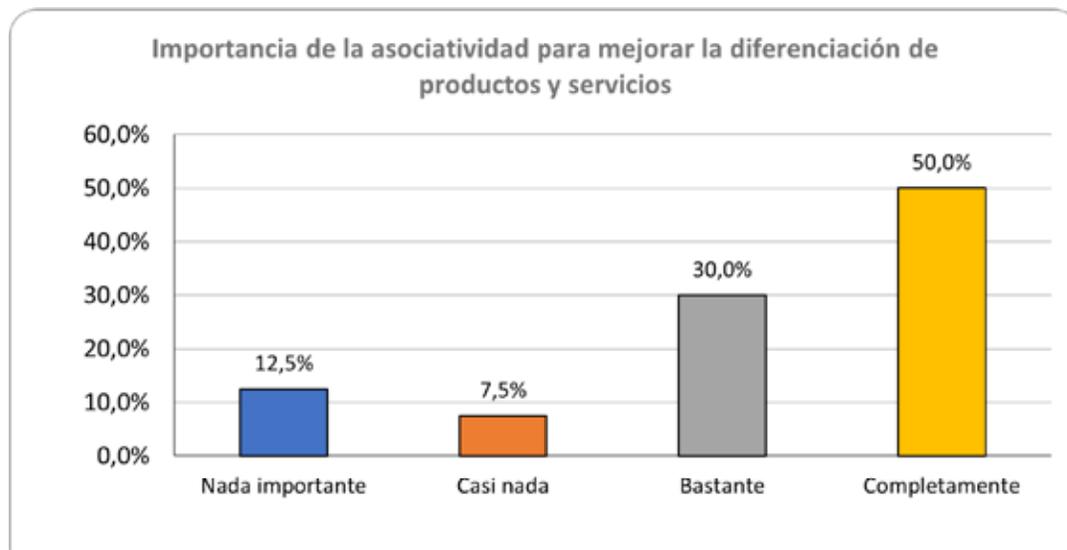


Fuente, elaboración propia, 2020

En lo que respecta a la diferenciación (Gráfico 6), el 80%

de los empresarios señalan que es completamente importante (50%) y bastante importante (30%); por su parte el 7.5% estima que es casi nada importante y el 12.5% la

Gráfico 6. Importancia de la asociatividad para mejorar la diferenciación de productos y servicios



Fuente, elaboración propia, 2020

perciben como nada importante.

Liderazgo y gobernabilidad

El liderazgo de ciertos actores, internos o externos al grupo asociativo, es uno de los factores que determinan los rasgos, el funcionamiento y, sobre todo, los resultados de

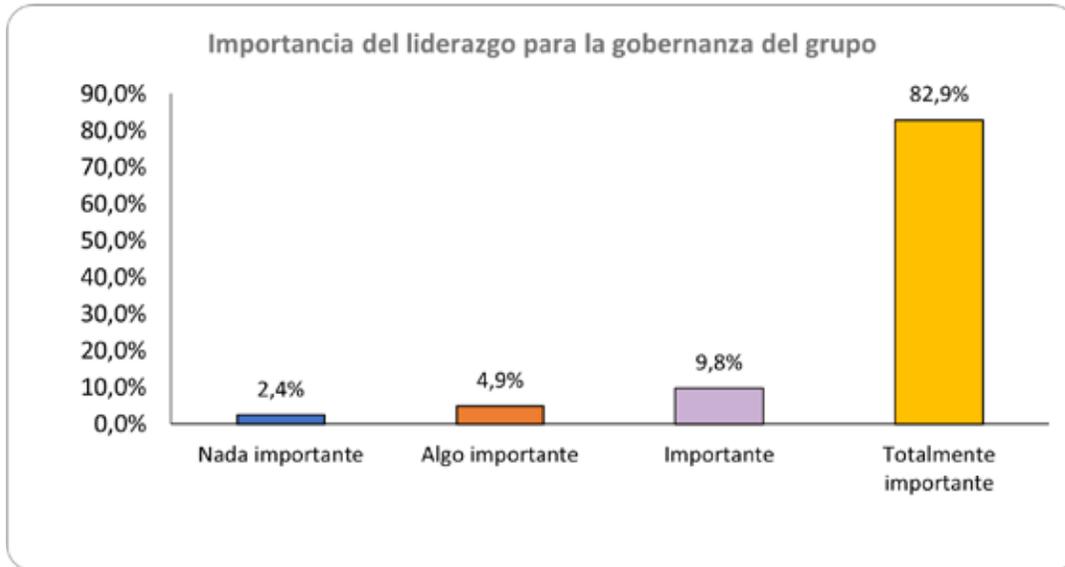
las acciones colectivas y de otras manifestaciones de la asociatividad empresarial.

En relación con este tema, el 82.9% de los entrevistados consideran que es totalmente importante el liderazgo para la gobernanza del grupo, el 9.8% lo consideran importante, el 4.9% algo importante y solamente el 2.4% estiman

que no es nada importante. (Gráfico 7).

No existe un mecanismo óptimo de coordinación. Cada solución debe ser construida en función de la realidad empresarial e institucional que se considera y en función de los objetivos que se plantean. Es oportuno considerar que:

Gráfico 7. Importancia del liderazgo para la gobernanza del grupo

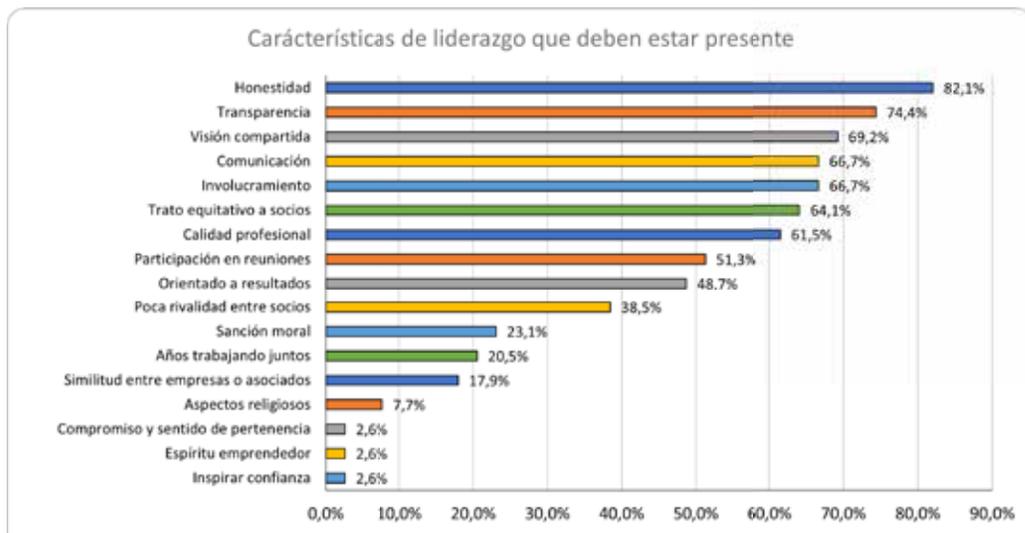


Fuente, elaboración propia, 2020

alejarse de estos últimos y a desincentivar su participación activa.

El liderazgo es un factor que influye en la competitividad de los grupos asociativos de MIPYMES. De acuerdo con los empresarios entrevistados, las características más

Gráfico 8. Características de liderazgo que deben estar presentes



Fuente, elaboración propia, 2020

- A mayor complejidad, mayores son los costos de coordinación y, por ende, se requieren tiempos más largos para tomar decisiones y poner en marcha acciones colectivas.
- Mecanismos complejos de delegación y representación de los intereses de los participantes tienden a

comunes entre los líderes que dirigen los proyectos asociativos analizados son la honestidad, la transparencia, la visión compartida, la comunicación, el involucramiento y el trato equitativo entre los socios. Esta información se muestra en el gráfico 8.

Relaciones de confianza

Das y Teng (1998) conciben la confianza en la cooperación entre socios, como el nivel de certeza percibido por una empresa de que sus socios empresariales van a perseguir intereses mutuamente compatibles en la alianza, en lugar de actuar de forma oportunista.

Las relaciones de confianza son un factor crítico y determinante del desempeño de los grupos asociativos. Las alianzas con altos niveles de confianza entre sus socios, requieren pocas salvaguardas y controles. Debido a que estos controles consumen recursos, la confianza puede ser una fuente de reducción de costos. De esta manera, los beneficios de la confianza entre las empresas que forman alianzas incluyen la reducción de costos, comportamientos deseables, reducción de la necesidad de contratos formales y mayor facilidad de resolución de disputas (Das y Teng 1998).

Miszel, (citado en Diaz-Albertini Figueras, 2003:261) define la confianza como “...el creer que los resultados de la acción intencionada de alguien será apropiada desde nuestro punto de vista”. Se pueden definir tres tipos de expectativas que fundamentan la confianza: (1) acerca del orden social deseado, (2) acerca de las competencias y habilidades de los demás y sus capacidades para cumplir las demandas asumidas en las diversas relaciones y (3) acerca del nivel de cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades de nuestras contrapartes (Diaz-Albertini Figueras, 2003).

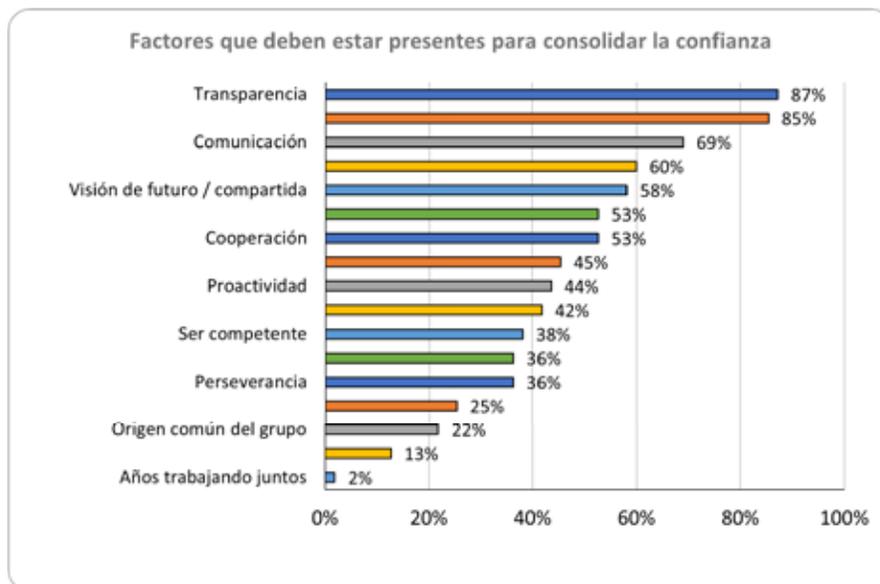
Se les preguntó a los empresarios entrevistados si consideran la confianza como un factor relevante para la efectiva marcha del grupo y lograr el éxito en su gestión. Al respecto el 98% de ellos se manifestaron afirmativamente y el 2% no saben o no responden si lo consideran relevante.

La confianza se puede considerar como el factor clave para el funcionamiento de la asociatividad y de las varias posibles manifestaciones de ésta (colaboraciones productivas, clusters, distritos industriales). Ésta puede ser de dos tipos: Interpersonal o Inter – organizacional.

La confianza interpersonal, o confianza entre personas, por definición es un fenómeno de tipo social. El éxito de la asociatividad puede depender de la confianza entre las personas que representan a los actores socioeconómicos involucrados. La confianza interpersonal puede nacer de lazos familiares, así como de la amistad adquirida compartiendo experiencias de otra índole. La confianza entre personas se forma también por nexos laborales. Ese último tipo de confianza, a diferencia de la confianza entre familiares, requiere más tiempo en formarse y depende de consideraciones relacionadas con la actividad profesional de las personas.

En el caso de emprendedores que tengan un fuerte liderazgo en la toma de decisiones de las empresas que dirigen, la confianza que otras personas tienen en ellos puede transformarse y proyectarse en confianza inter – organizacional. Ese tipo se refiere a la confianza en una

Gráfico 9. Factores que deben estar presentes para consolidar la confianza



Fuente, elaboración propia, 2020

institución u organización, sea esta pública o privada. La confianza inter - organizacional está muy relacionada con la reputación que una organización crea dentro de su entorno laboral.

La confianza entre agentes socioeconómicos, es relevante como un factor que reduce los costos transaccionales, por tanto, tiene un impacto de mayor alcance en varias dinámicas de desarrollo económico. La generación de confianza entre los actores involucrados es uno de los determinantes claves del éxito de las iniciativas de desarrollo enfocadas en promocionar a la asociatividad.

Los principales factores que influyen en las relaciones de confianza entre las MIPYMES que se unieron en los diferentes grupos asociativos analizados, (Gráfico 3) incluyen la transparencia, la honestidad, la comunicación, el compromiso y la visión de futuro compartida.

Otros factores que influyen en la competitividad asociativa

Existen otros factores, internos y externos, que influyen en la competitividad de las agrupaciones de MIPYMES tales como:

- *La madurez del grupo asociativo:* esta es un sinónimo de aspectos como el fortalecimiento de las relaciones de confianza, la experiencia y el afianzamiento de los líderes del grupo como tomadores de decisiones. La madurez de la asociación está relacionada con la consolidación de la organización asociativa. No hay un indicador claro de que, en los grupos asociativos considerados en esta investigación, haya alguna relación entre los años de formación del grupo con el éxito competitivo del mismo. Lo que sí está muy claro es que los miembros de estos grupos coinciden en que cuanto mayor es su trayectoria como agrupación, mayores son los lazos de confianza que se crean entre ellos y de esta manera, se fortalece la relación como asociación.
- *El clima de negocios:* El clima de negocios de una determinada región se refiere a las fuerzas específicas que actúan en el entorno geográfico de las empresas para determinar su ventaja competitiva. El clima de negocios está conformado por cuatro aspectos determinantes de la ventaja competitiva de las empresas, que actúan en el espacio donde está ubicada la industria a la cual pertenecen esas empresas (Trejos y Condo 2001). Estos aspectos son:
 - o Las condiciones de los factores productivos,
 - o La estructura de la industria, las estrategias competitivas prevalecientes y los esquemas de rivalidad de las empresas.

o Las condiciones de la demanda local, y

o La situación de las industrias y organizaciones de apoyo a la industria.

Entre más favorables sean las condiciones para la competitividad empresarial que ofrecen estos cuatro aspectos, mejores serán las condiciones para el desarrollo de *clusters*.

- *Recursos y apoyo de organizaciones locales e internacionales:* Los recursos y la asesoría que diferentes organizaciones locales e internacionales han aportado a algunos de estos proyectos permite establecer una plataforma sólida para el desarrollo de los grupos. Por lo general existen condiciones especiales de crédito para ciertos sectores; principalmente incentivos de actividades de valor agregado, con ligamen al Sistema de Banca para el Desarrollo. Existen cámaras y otro tipo de organizaciones que buscan coordinar a proveedores, clientes, industrias, tales como la Cámara de Comercio, la Cámara de Industrias, la Cámara de Exportadores, la Cámara de Restaurantes y Afines, la Cámara de Cafetaleros, etc.
- *El intercambio de innovación tecnológica:* Algunos grupos mencionan que, a nivel interno, como miembros de la misma iniciativa asociativa, se da constantemente el intercambio de consejos para mejorar sus procesos o productos/servicios, a partir del conocimiento de los socios. Por otro lado, como parte del grupo han hecho inversiones conjuntas que les permiten obtener mejores precios en la compra de equipos e insumos.

De acuerdo con Porter citado por Trejos y Condo (2001), en las economías impulsadas por la innovación, las industrias que dinamizan la economía nacional no sólo asimilan y mejoran tecnología de otras naciones, sino que la crean y llegan a tomar la delantera en tecnologías de producto, de proceso, de mercado y de otras dimensiones de la competencia. De esta forma, la capacidad de innovación se convierte en una de las principales fuentes de ventaja competitiva.

La economía costarricense aún no ha alcanzado altos grados de desarrollo, aunque la innovación ha sido una de las dimensiones que ha mostrado un crecimiento significativo en algunas industrias del país.

Este es un aspecto fundamental en la nueva era digital, marcada por un amplio espectro de iniciativas, cuya característica común es la gestión de la comunicación, la información y el comercio por medio del internet. La tecnología, como apoyo a la gestión empresarial, a través de medios virtuales, pasó a ser un factor clave para el crecimiento y la competitividad empresarial y su alcance

del mercado. Esta condición se acentuó en los últimos años, principalmente provocada por la crisis sanitaria derivada de la COVID-19, que obligó al mundo entero a reinventarse, para poder tener acceso a los medios productivos y a los bienes y servicios. Éste es un factor del entorno que no puede, ni debe, pasar desapercibido por los grupos asociativos empresariales que pretendan ser más competitivos; los cuales deben incluir medios de comunicación en plataformas digitales como canales comerciales adicionales. Según lo señala la International Data Corporation (IDC, 2020), se prevé un crecimiento acelerado en la utilización de medios digitales en casos como la atención al paciente, así como la experiencia del usuario. Se espera un incremento significativo en el uso de teletrabajo, de ciberseguridad, e-commerce y uso de tecnologías disruptivas.

Discusión

Las MIPYMES en nuestra región presentan importantes desventajas competitivas, que están principalmente relacionadas con problemas de productividad, con escasa capacidad de negociación, con un acceso limitado a mercados y recursos, con mano de obra poco especializada y recursos tecnológicos sumamente limitados.

En contraposición, el nuevo entorno económico se caracteriza por las grandes empresas nacionales o multinacionales incorporadas al mercado internacional, cubriendo territorios en un mundo globalizado.

Estas consideraciones reflejan una disparidad de carácter estructural, en donde las MIPYMES nacen a consecuencia de su naturaleza provocada por la falta de empleo y con un claro propósito de subsistencia, a diferencia de las grandes empresas que nacen con su enfoque de acumulación, producto de su clara intención lucrativa, en función de las oportunidades de mercado.

Ante este panorama, es recomendable lo siguiente:

1. Propiciar procesos que les permitan a las MIPYMES mejorar su posición competitiva y la sostenibilidad financiera e institucional.
2. El sector público debe jugar un papel crítico en el fomento de programas que permitan fortalecer competencias empresariales y socio-productivas en las iniciativas empresariales de pequeña escala.
3. Estos programas deben implementar proyectos y programas que potencien la asociatividad de las MIPYMES como medio para que fortalezcan sus posibilidades de realizar actividades conjuntas tales como aprovisionamiento de insumos conjuntos, que permitan generar economías de escala y la reducción de costos.

4. Los mecanismos de gobernabilidad de las acciones asociativas no deben ser vistos como mecanismos estáticos. Su estructura y su complejidad deben poder evolucionar a lo largo del tiempo, en función de la variación de las necesidades y de las estrategias competitivas de los actores.

5. Los grupos asociativos deben plantearse claras estrategias que les permitan inmunizarse ante tales condiciones.

6. Los gobiernos, las organizaciones de apoyo internacional y los mismos empresarios deben asumir un papel relevante en el diseño e implementación de ese tipo de asociaciones; sin embargo, es necesario que los diferentes esfuerzos tengan una visión común y sean coordinados hacia el logro de objetivos concretos.

7. Es importante aprovechar la adicionalidad y las sinergias que se pueden desarrollar a partir del trabajo de organizaciones nacionales e internacionales que también están trabajando en el tema de competitividad y asociatividad empresarial, aunque hasta cierto punto, lo hacen de una forma disociada, sin ningún tipo de coordinación entre iniciativas.

8. Los programas implementados para el fomento de iniciativas asociativas, deben tener presente las características que muchas veces están presentes y que juegan en contra de la viabilidad y sostenibilidad del grupo. Lo anterior incluye:

- La urgencia por lograr resultados en el muy corto plazo (cortoplacismo), en la mayoría de los casos atenta contra el éxito de la acción colectiva.
- Los costos de funcionamiento y de coordinación son estimaciones que se deben contemplar desde el diseño.
- La definición de logros y alcances debe estar claramente establecido desde el inicio, de forma que no se generen falsas expectativas que luego no se puedan alcanzar.
- La estrategia debe formularse con base en una visión compartida y homogénea, de forma que demarque el rumbo claramente para todos los participantes
- La distribución de resultados debe estar claramente establecida desde el inicio; las “reglas del juego” deben definirse con claridad y transparencia y ser conocida por todos los participantes. Esto incluye tanto los requisitos de ingreso como los de salida.
- En todo momento debe fomentarse la confianza entre los integrantes, definiendo el trasiego de información entre todos.
- Además de la confianza, el liderazgo de ciertos actores, internos o externos al grupo asociativo, es una

de los factores que determinan los rasgos, el funcionamiento y, sobretodo, los resultados de las acciones colectivas y de otras manifestaciones de la asociatividad empresarial.

9. La gran empresa del sector privado debe integrarse como un actor clave en el fomento de programas para la asociatividad, principalmente aquellas de carácter vertical que fomenten encadenamientos y Programas de Desarrollo de Proveedores.

10. El sector público debe promover mecanismos de política pública que incentiven la integración de la gran empresa con las MIPYMES.

11. Entender que los factores que determinan los rasgos, el funcionamiento y, sobre todo, los resultados de las acciones colectivas y otras manifestaciones de la asociatividad son tanto económicos como sociales.

12. Como resultado de la pandemia mundial, el cambio en la conducta del consumidor se aceleró radicalmente. La nueva realidad nos plantea que las decisiones de consumo, información y comunicación de los agentes económicos se movieron significativamente hacia el mundo digital, por lo que las plataformas digitales y redes sociales en internet se convirtieron en los medios de negocio claves para la mayoría de las empresas.

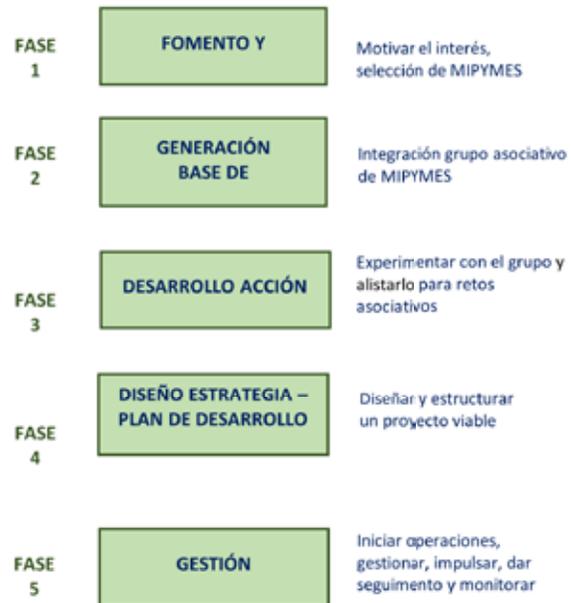
Para la consolidación de ventajas competitivas, según Salas (2006) las iniciativas colectivas deberían considerar los siguientes elementos:

1. La cohesión que expresa el nivel de confianza e interdependencia que se genera entre las empresas participantes del grupo asociativo.
2. La organización, entendida como la capacidad para diferenciar funciones y papeles dentro del grupo, asignar responsabilidades, definir mecanismos para la toma de decisiones, desarrollo de liderazgos, etc., entre las empresas asociadas.
3. Capacidad de análisis: en cuanto a su condición y posicionamiento competitivo. Identificación de fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades.
4. Capacidad de elaboración, principalmente de propuestas y planes estratégicos alrededor del interés que los asocia.
5. Conformación de funciones productivas en el grupo, que permita integrar las capacidades de las distintas empresas; de acuerdo con el proyecto empresarial y nicho de mercado que se desea alcanzar
6. La capacidad para generar resultados económicos tanto individual como grupalmente.

7. Capacidad de incidencia, fundamentalmente en la transformación del entorno productivo e institucional, en beneficio de su posición competitiva.

Con el fin de incorporar estos elementos en el diagrama 1, se propone un modelo de implementación en 5 fases, tal como lo ha planteado López (2003).

Diagrama 1. Modelo de 5 fases



Fuente: Elaboración propia, a partir de López, C(2003 p.214)

Las cinco fases pretenden desde promocionar y despertar el interés de asociarse (fase 1), la creación de confianza entre los involucrados (fase 2), el desarrollo de acciones piloto por medio de la experimentación del grupo (fase 3), el diseño de la estrategia de implementación (fase 4) hasta la gestión propiamente dicha de la asociatividad, que implica el inicio de acciones y operaciones conjuntas, la administración del grupo y el seguimiento y monitoreo de la gestión (fase 5).

Limitantes

Limitantes de la investigación

La principal dificultad para realizar esta investigación, ha sido lograr la convocatoria para la realización de las actividades de recolección de información; principalmente como resultado de la crisis sanitaria mundial que se derivó por el Virus SARS-2 (Covid -19), que limitó considerablemente la aplicación de instrumentos y la disponibilidad de los sujetos muestrales de la investigación para suministrar información.

Además, que dicha crisis sanitaria afectó el desempeño y la operación normal de los grupos empresariales, que vieron afectado el rumbo normal de sus negocios. Lo cual influyó en su apertura y repercutió en un cambio de actitud más reservado a compartir información.

Limitantes de la asociatividad

A pesar de las amplias bondades que este mecanismo promete para el sector de la MIPYME, su viabilidad está restringida básicamente por los siguientes factores, tal como coincidentemente lo ha indicado Salas. (2006):

1. Limitada cultura de cooperación entre empresas:

El desarrollo de un comportamiento interactivo de competencia y cooperación entre los empresarios, que dé sustento a la competitividad sistémica no está aún incorporado en el imaginario social de muchos empresarios y organizaciones sociales de la región. Ésta es una dificultad para cooperar y, por lo tanto, para abandonar parcialmente el comportamiento individual.

2. Reducido entorno institucional que estimule y soporte la existencia de mecanismos de cooperación:

Existe una pesada red institucional en nuestros países que dificulta la interacción ágil de los agentes económicos y sociales, que se convierte en una barrera que desestimula el desarrollo la cooperación inter-empresarial. Las propias estructuras creadas para fomentar la relación entre las empresas han puesto, en ocasiones, más énfasis en obtener un “tratamiento especial” de las autoridades públicas que en sacar máximo provecho de la acción conjunta en el campo económico.

3. La confusión del término con otros tipos de estrategias individuales y colectivas:

Por lo general, la asociatividad se confunde como una asociación de empresas que enfrentan problemas comunes y que requieren asociarse para presionar ante otra empresa o instancia gubernamental con el fin de lograr soluciones reivindicativas, en muchos casos de carácter coyuntural.

4. Ausencia de difusión de las experiencias que pueden ser tipificadas como buenas prácticas de asociatividad:

Los resultados y experiencias que se han señalado e identificado deben servir de base para aprender de sus aciertos y descartar sus errores. Tal y como se ha indicado, la construcción de confianza entre los empresarios es uno de los elementos claves; la necesidad de generar efectos demostrativos a partir de las experiencias exitosas reviste suma importancia, como resultado la evaluación rigurosa del resultado de la re-

lación entre las empresas, es fundamental para que las prácticas asociativas logren consolidarse.

Conclusiones

La competitividad global de las economías depende cada vez más de la posibilidad de que las alianzas entre MIPYMES fortalezcan la interacción y la cooperación comercial.

Esta investigación generó información relevante para mostrar que, efectivamente, las formas de cooperación inter-empresas y de asociación empresarial, principalmente en el sector de MIPYMES, son vitales para mejorar su posición comercial en el mercado y generar recursos sostenibles que les permita obtener réditos empresariales.

La información obtenida ha permitido alcanzar el objetivo de la investigación y así contribuir con el estado del conocimiento sobre la competitividad y sostenibilidad de las alianzas estratégicas empresariales (asociatividad) de las MIPYMES en Costa Rica. Las buenas prácticas están estrechamente relacionadas con iniciativas que potencien las compras conjuntas, el logro de economías de escala, la comercialización conjunta que mejore su posición competitiva y su poder de negociación.

La investigación contribuye significativamente a encontrar una solución con respecto al problema planteado, relativo al insuficiente conocimiento documentado sobre los factores que inciden en la asociatividad empresarial y cómo ésta puede afectar positivamente la rentabilidad, la posición competitiva y la incidencia funcional de las MIPYMES. Se evidencia durante la investigación la pertinencia de la asociatividad empresarial como medio para que las MIPYMES mejoren su posición en el mercado y logren, por medio de acciones conjuntas, una mejor gestión de sus iniciativas empresariales.

La exploración realizada permite identificar y documentar claramente los principales factores que inciden en que las MIPYMES busquen asociarse.

La confianza es uno de los factores clave para el éxito asociativo de las MIPYMES. El grado en el que los miembros llegan a compartir información, les permite afianzar los cimientos del grupo. La transparencia, la honestidad y la comunicación son tres características fundamentales que deben estar presentes para fortalecer los lazos de confianza.

El desarrollo de liderazgos internos surge como uno de los pilares en que la asociatividad fundamenta sus logros. Estos liderazgos deben caracterizarse por la honestidad, transparencia, compromiso de quienes lo ejercen, con

el fin de transmitir seguridad, tranquilidad y sentido de pertenencia a los demás integrantes. La comunicación y asertividad son otras de las características que deben tener los líderes de los grupos empresariales, de forma que la información y la visión de futuro sea compartida por todos los miembros.

El tercer factor identificado como un aspecto crucial para la sostenibilidad de los grupos empresariales asociativos de MIPYMES, está íntimamente relacionado con los beneficios que perciben las personas participantes del grupo. En la medida en que las personas identifiquen o perciban que recibirán algún tipo de beneficio (sea este económico – preferiblemente, social o de otra naturaleza) estarán más proclives a participar y a mantenerse dentro del grupo.

Los planteamientos realizados en este artículo pretenden contribuir al debate sobre las ventajas y desventajas de los modelos asociativos de las MIPYMES. Dentro de esta perspectiva, aunque parezca sencillo, debe quedar claro que construir las relaciones asociativas empresariales no es una tarea fácil.

Los relacionamientos interpersonales requieren de perseverancia y el establecimiento de lazos entre las partes involucradas que permitan fortalecer la interacción en un marco organizado y normado, pero también con la suficiente flexibilidad para que los empresarios participantes del grupo actúen con seguridad y con cierta independencia.

Referencias

- Adobor, H. (2006). Inter-firm collaboration configurations and dynamics. *Competitiveness Review*. Vol 16, N°2, pp. 122-134.
- Ahuja, G. (2000). The duality of collaboration: inducements and opportunities in the formation of inter-firm linkages. *Strategic Management Journal*. Vol 21, pp. 317-343.
- Arenas, J. y García, R. (2007). El desarrollo del compromiso relacional en el contexto de las alianzas estratégicas internacionales. El papel de la adaptación cultural. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 16, N° 1, pp. 67-88.
- Berry, A. (1997). *SME Competitiveness: The power of networking and subcontracting*. Banco Interamericano de Desarrollo. Coleman J., (1988) Social capital in the creation of human capital in Dasgupta P. & Serageldin I. (ed.), *Social capital, a multifaceted perspective* (2000) The World Bank, pp.13-40
- Das, T.K. y Teng, B.S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*. Vol 23, N° 3, pp. 491-512.
- De la Fuente de Val, G (sf). *Diseño Metodológico. Seminario de Investigación II*. Fondo Verde. Editorial Ambianta,
- Díaz-Albertini Figueras J. (2003), Capital social organizaciones de base y el Estado: recuperando los eslabones perdidos de la sociabilidad in Atria R. & Siles M. (ed.) *Capital Social y reducción de la Pobreza en América Latina y el Caribe* (2003) CEPAL,, pp.247-303.
- Dini, M.; Mazzonis, D. y Pérez, R. (2006). *Acciones colectivas: Generación de confianza y cooperación para la competitividad*.
- Eisenhardt, K.M. & Schoonhoven, C.B. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*. Vol 7, N° 2, March-April, pp. 136-150.
- Giráldez Andrea (coord.) (2010). *Música, investigación y buenas prácticas*. Ministerio de Educación y Editorial GRAO.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). McGraw-Hill.
- Hotz-Hart, B. (2000). Innovation networks, regions, and globalization. G. Clark, M. Feldman and M. Gertle (eds) in *The Oxford Handbook of Economic Geography*, Oxford University Press, pp. 432–450.
- Informe Estado de la Nación (2019). *Programa Estado de la Nación –*, (25 ed) CONARE Liendo, M. y Martínez, A. (2001). Asociatividad, una alternativa para el desarrollo y crecimiento de PYMES. Instituto de Investigaciones Económicas. Escuela de Economía. Universidad Nacional de Rosario, pp. 311-319.
- López, C. (2003). *Redes Empresariales – Experiencias en la Región Andina*. MINKA, Trujillo, Perú

- Martín del Peso, M. (2004). *Los consorcios monosectoriales de promoción en el proceso de internacionalización de la empresa: factores de éxito de la cooperación*. Tesis doctoral. Universidad Rey Juan Carlos. Madrid, España.
- Morgan, R. y Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*. Vol.58, July, pp. 20-38.
- Perales, R. (2003). *Asociatividad: Cooperación y competencia*.
- Portes A. (1998), Social Capital Its Origin and Applications in Modern Sociology, *Annual Review of Sociology* 24:1, pp. 1-24.
- PROPYME (2004). *Asociatividad y Clusters*. Ministerio de Trabajo y Promoción de empleo del Perú. Gobierno del Perú. www.prompyme.gob.pe/downloads/Documento_Final_Clusters.pdf.
- Putman R. & Helliwell J. (1995) Economic growth and social capital in Italy in P. Dasgupta & I. Serageldin (eds.) *Social capital, a multifaceted perspective* (2000) The World Bank, pp.253-268.
- Puyana, D. (2004). *Associativeness: A SME'S Successful Strategy to foreign market*. Universidad Sergio Arboleda. http://www.usergioarboleda.edu.co/al-tus/sme_associativeness.pdf
- Ramos, C. (2015). *Los paradigmas de la investigación científica*. http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015_1/Carlos_Ramos.pdf
- Robinson L., Siles M., Schimid A., (2003) El capital social y la reducción de la pobreza: Hacia un paradigma maduro in R. Atria. & M. Siles (Eds.) *Capital Social y reducción de la Pobreza en América Latina y el Caribe* (2003) CEPAL pp. 51-115.
- Rosales, R. (1997). La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PYMES: cambios estratégicos en las políticas industriales. Caracas, Venezuela.
- Salas, C. (2006) *Cómo medir la asociatividad y la cooperación empresarial*. INCAE.
- Salas, C. (2008) Asociatividad empresarial: Herramienta de competitividad empresarial. *INCAE Business Review*, Vol.1 N° 5, Mayo – Agosto 2008. Pp. 70-74
- Schumacher, C. (2006). Trust – A source of success in strategic alliances. *Schmalenbach Business Review*, Vol. 58, pp. 259-278.
- Trejos, A.y Condo, A. (2001). *Competitividad empresarial en Centroamérica*. INCAE, CLACDS.