

# **LA INCIDENCIA DE LA ASOCIATIVIDAD EN LA COMPETITIVIDAD DE LA AGROINDUSTRIA EN LA REGIÓN DE LOS VALLES CENTRALES, OAXACA, MÉXICO.**

*Blasa Celerina Cruz Cabrera<sup>1</sup>*

*Jorge Antonio Acevedo Martínez<sup>2</sup>*

*Daniela Patricia Santiago Ibáñez<sup>3</sup>*

## **RESUMEN**

La experiencia asociativa a nivel de las pequeñas y medianas empresas, se ha convertido a nivel mundial en el rasgo distintivo de sobrevivencia y crecimiento de este tipo de organizaciones. Cobrando un inusitado valor, transformando a muchos países en grandes economías de negocios que promueven la vinculación entre el sistema productivo y la participación e interrelación entre actores. Enmarcado en dicho contexto se plantea este trabajo, cuyo objeto es analizar los factores que condicionan la Asociatividad de las MiPYMes del sector agroindustrial de los Valles Centrales, y su incidencia en la Competitividad y Productividad, para proponer estrategias de carácter asociativo que propendan estimular la productividad y la competitividad en las MiPyMes Agroindustriales de los Valles Centrales del estado de Oaxaca. Para alcanzar tal objeto se realiza un análisis descriptivo documental y correlacional que permitirá determinar la relación que tienen las diversas formas de Asociatividad en relación con la competitividad en el mercado local, nacional e internacional.

(Palabras Clave: Asociatividad, Sistemas Productivos, Agroindustria).

## **INTRODUCCIÓN**

El presente documento contiene un planteamiento del problema, objetivos, justificación, elementos sobresalientes del marco teórico, metodología y conclusiones, los cuales constituyen los avances de investigación que a continuación se presentan.

---

<sup>1</sup>Doctora en Ciencias en Planificación de Empresas, Instituto Tecnológico de Oaxaca, [blace59@hotmail.com](mailto:blace59@hotmail.com)

<sup>2</sup>Doctor en Economía, Instituto Tecnológico de Oaxaca, Instituto Tecnológico de Oaxaca, [aacevedo45@gmail.com](mailto:aacevedo45@gmail.com)

<sup>3</sup>Maestra en Administración y Gestión de Negocios, Alumna del Instituto Tecnológico de Oaxaca, [dannypatty03@hotmail.com](mailto:dannypatty03@hotmail.com)

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El proceso de globalización y la apertura de mercados, ha propiciado una competencia cada vez mayor entre economías a nivel de bloques comerciales, países, estados y regiones; por lo que la competitividad es un elemento relevante para la permanencia y crecimiento en una economía a nivel de bloques comerciales, países, regiones y estados; por lo que la competitividad es un elemento relevante para la permanencia y crecimiento en una economía globalizada, donde quienes compiten entre sí no son las empresas o los productos por sí solos, sino las redes de empresas. El mundo de los negocios de hoy es más competitivo, lo que implica que las empresas, no importando su tamaño, ya no pueden desarrollarse de manera aislada, las condiciones de competitividad global son más radicales por su existencia.

El proceso de globalización de la economía, las condiciones de competitividad y apertura comercial, son una oportunidad para las empresas fuertes de los países desarrollados, pero en el caso de países subdesarrollados, esta apertura es una amenaza ya que se da sin que estén preparados para competir al mismo nivel, esto ha afectado a las empresas nacionales, y sobre todo a las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPYMes), que no están preparadas ni tienen las condiciones para enfrentarse a la competencia.

Ha sido tal el impacto de la competitividad en México a la luz de la globalización, que las MiPYMes especialmente las Agroindustriales, se ha reflejado según un estudio realizado por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) en 2004, menciona los principales problemas que enfrentan estas agroindustrias se pueden agrupar en tres grandes rubros: alta degradación y contaminación ambiental, bajos ingresos y baja competitividad.

Asimismo, es importante señalar que la micro y pequeña agroindustria alimentaria en México se encuentra inmersa en un difícil círculo vicioso, ocasionado por cuestiones puramente técnicas y por aspectos sociales y económicos, que incluyen factores tales como el bajo nivel educativo, la inseguridad alimentaria, la poca comprensión de las condiciones de este sector y la pobreza generalizada.

En cuanto al aspecto energético, estas industrias realizan un consumo intensivo de energía, que proviene en su mayoría del uso de leña y otros biocombustibles. La leña, como fuente de energía potencialmente renovable, limpia y disponible localmente, puede potenciar la gestión más sostenible de estas industrias si se utiliza de manera eficiente. Sin embargo, la

combustión de leña se hace generalmente en forma poco eficiente, contribuyendo a los problemas ecológicos derivados de la degradación de los recursos forestales.

Así mismo el estudio reflejó que las micro y pequeñas agroindustrias están excluidas de los programas y apoyos institucionales y están ubicadas en un entorno fuertemente competitivo. Son afectadas por los bajos precios de venta de sus productos, la tecnología y los procesos poco eficientes, el poco o nulo control de calidad, la falta de inocuidad de los productos, la falta de apoyo por parte de las instituciones gubernamentales y de investigación, la falta de incentivos y la baja capacidad de inversión.

Siendo importante recalcar que estas agroindustrias alimentarias juegan un papel clave para impulsar el desarrollo sostenible en México, tanto por razones de tipo económico y social como ambiental. Por un lado, generan un número considerable de empleos y ayudan al crecimiento económico, particularmente en las regiones marginadas. Por otra parte, en muchos casos constituyen la única fuente de ingreso familiar. Asimismo, un gran porcentaje de estas agroindustrias dependen del trabajo femenino, proporcionan importantes elementos de la canasta básica y constituyen una alternativa contra la migración a las ciudades. Son también un apoyo fundamental a las culturas locales y a la seguridad alimentaria regional.

Esta situación a nivel nacional, a nivel estatal estudios realizados por la Oficina estatal de información para el desarrollo rural sustentable de Oaxaca (OEIDRUS) en el año 2009, se tiene que el estado de Oaxaca “seis de cada diez agroindustrias se ubican en la región Valles Centrales, de las cuales, el mayor número se sitúa en el municipio Oaxaca de Juárez, que significa el 33.0 por ciento del total regional, seguida por los municipios Santa Lucía del Camino y Tlacolula de Matamoros con el 7.0 y 6.0 por ciento, respectivamente. En la región Papaloapan se encontraron 20 plantas productivas, que representa el 13.5 por ciento del total, siendo los municipios San Juan Bautista Tuxtepec y Loma Bonita los que encabezan el total de agroindustrias encontradas en dicha región; el restante 27 por ciento se distribuyen entre las regiones Costa, Istmo, Sierra Sur, Sierra Norte, Mixteca y Cañada” .(pp. 7-8)

En la entidad existen 148 agroindustrias, según diagnóstico realizado por la OEIDRUS en el año 2009, y de este total de las agroindustrias reconocidas en la entidad, 129 agroindustrias presentaron actividad productiva que equivale el 87 por ciento, mientras 19 (13%) plantas no manifestaron actividad alguna.

De estas últimas, se tiene el registro de 9 (6% del total) agroindustrias que detallan iniciar y/o reactivar operaciones en un período menor a un año. Algunas plantas productivas se encuentran en la etapa final de la obra civil y equipamiento; y otras dejaron de operar por un

tiempo, debido a problemas administrativos y financieros, con planes de reactivar la planta productiva.

Así también, se encontraron 10 (7%) agroindustrias fuera de operación, que no tienen planes de retomar actividades en los próximos años. Entre las principales causas por las cuales dejaron de operar fueron: problemas financieros, legales, administrativos, comerciales e infraestructura inapropiada.

De las plantas productivas que existen en las ocho regiones de Oaxaca, la región Valles Centrales concentra el 64.3 por ciento del total, seguida por la región Papaloapan con el 9.3 por ciento. En tanto que el 26.4 por ciento se distribuye entre las regiones Costa, Istmo, Sierra Sur, Sierra Norte, Cañada y Mixteca (OEIDRUS, 2009).

Frente a este escenario y en la búsqueda de responder a lo que se ha generado la globalización en las MiPyMEs agroindustriales, para Miguel (2004.) a nivel Latinoamérica se busca trabajar bajo el llamado enfoque interactivo, el cual ha generado la ocurrencia de interacciones sociales que propenden al desarrollo local, permitiendo que algunas regiones adquieran capacidades para la estimulación de la innovación y el emprendimiento.

El enfoque interactivo que propone Miguel (2004) permite promover procesos que generen la asociatividad con el objeto de mejorar la gestión, la productividad y la competitividad de los sectores empresariales frente al proceso de la globalización, y de esta manera, lograr la subsistencia a través de la asociación con otros. A la luz de dicho planteamiento, en la revisión teórica del proceso de Asociatividad, el cual recoge una de las formas más sofisticadas y avanzadas del llamado proceso de integración empresarial. Tal revisión conllevará a proponer algunas estrategias empresariales que fomenten el desarrollo de las empresas y sectores empresariales que las integran, e impulsen el crecimiento económico y la capacidad competitiva de las localidades.

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

La delimitación de la presente investigación es temporal, dado que se llevará a cabo en el período 2010 al 2013. Cuya unidad de análisis son las MiPYMes Agroindustriales de los Valles Centrales del estado de Oaxaca.

Para dicha investigación se plantean las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuál es el tipo de Asociatividad que existe entre los agroindustriales de la región de los Valles Centrales, Oaxaca?

¿Qué factores condicionan la Asociatividad entre las empresas agroindustriales en la región de los Valles Centrales, Oaxaca?

¿Cuál es el nivel de competitividad de las MiPYMes agroindustriales de los Valles Centrales, Oaxaca?

¿Cuál es el nivel de Asociatividad de las MiPYMes agroindustriales de los Valles Centrales, Oaxaca?

¿Los diversos tipos de Asociatividad en el sector agroindustrial en los Valles Centrales, influyen para aumentar su competitividad?

¿Qué estrategias de carácter asociativo podrían sugerirse en las MiPYMes agroindustriales de la región de los Valles Centrales?

## **JUSTIFICACIÓN.**

Los resultados de los estudios que han realizado la OEIDRUS en 2009, al respecto de las micro, pequeñas y medianas empresas agroindustriales, su tipo de organización, la gama de productos y su personal ocupado, permite determinar que la actividad agroindustrial en Oaxaca es una realidad económica y social, impulsora en gran medida del desarrollo y bienestar de un segmento importante de la población estatal, ya que involucra un conjunto de factores que hacen de la agroindustria un sector remunerador y generador de empleos. Ya que el estado de Oaxaca cuenta con una amplia gama de productos agroindustriales, que tienen como destino el consumo directo, la comercialización y la transformación. Esta última actividad, coadyuva a que a los productos derivados del campo oaxaqueño se les incorpore valor para obtener bienes elaborados de calidad, con oportunidad de competir en los diferentes mercados a nivel local e internacional.

Esto ha implicado una oportunidad para la agroindustria de especializarse en nichos como una estrategia de desarrollo, el producir de forma competitiva un volumen cada vez más

elevado de alimentos y bebidas procesadas con ciertas características demandadas por el mercado.

En el actual contexto de globalización, la competitividad del sistema agroproductivo depende en gran medida de la capacidad de relacionamiento y Asociatividad entre los actores, como estrategia que les permite enfrentar los permanentes cambios económicos y del mercado.

El presente trabajo pretende analizar los factores que condicionan la Asociatividad de las MiPYMes del sector agroindustrial de los Valles Centrales y que inciden en su competitividad. La investigación se llevará a cabo en el periodo 2010 -2013.

Dentro de la justificación teórica se conocerá el comportamiento de unas o diversas variables y la relación entre ellas y, se reflexionará la incidencia de la Asociatividad en la competitividad en las Agroindustrias de los Valles Centrales de Oaxaca.

En la justificación metodológica el estudio servirá de referencia para futuras investigaciones relacionadas con el tema y con la unidad de análisis. La operacionalización de las variables y el diseño de cuestionario, así como su logística de investigación son las aportaciones metodológicas.

En la justificación práctica, los resultados del estudio orientaran a conocer los tipos y factores que condicionan la Asociatividad, y así poder sugerir estrategias para mejorar la competitividad de las MiPYMes agroindustriales.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **OBJETIVO GENERAL**

Analizar los factores que condicionan la Asociatividad de las MiPYMes del sector Agroindustrial de los Valles Centrales, y su incidencia en la Competitividad.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Elaborar un marco teórico sobre las formas de Asociatividad y su utilización como estrategia de competitividad.
- Identificar el tipo y características de la Asociatividad entre las MyPYMes agroindustriales, en la región de los Valles Centrales.
- Identificar los factores que condicionan la Asociatividad entre las empresas agroindustriales en la región de los Valles Centrales, Oaxaca.

- Identificar el nivel de competitividad de las MyPYMES agroindustriales, en la región de los Valles Centrales.
- Identificar el nivel de Asociatividad de las MyPYMES agroindustriales, en la región de los Valles Centrales.
- Identificar las estrategias de carácter asociativo que se pueden implementar en las MyPYMES agroindustriales, en la región de los Valles Centrales.

## **MARCO TEÓRICO**

### **Generalidades**

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

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

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

Como consecuencia de lo anterior una de las estrategias que se han implementado en diversos países latinoamericanos es la Asociatividad entre empresas para el desarrollo local, la cual debe ser concebida como un proceso con un sentido práctico, en el que los actores involucrados deben percibir el mejor modo para desarrollar sus propias estrategias y

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

Enmarcado en este contexto y desde una visión de asociación empresarial local, lo que se propone es la generación de algunas acciones que propendan a mejorar el desempeño de las empresas y del territorio en su conjunto, construyendo lazos de confianza, fomentando procesos de cooperación interempresarial y de los sectores empresariales con otras organizaciones públicas y privadas e impulsando procesos evolutivos de especialización y de innovación a partir de compartir conocimientos y del reforzamiento de competencias para lograr un aprendizaje colectivo (Miguel, 2004).

Al respecto, una serie de figuras novedosas, tales como los distritos industriales, “clusters” empresariales, sistemas productivos locales, cadenas y minicadenas productivas, han surgido progresivamente como evidencia de que la actividad empresarial se realiza hoy día en el marco de la activación de redes formales e informales que incorporan lo sectorial y lo local como aspectos básicos para hacer frente a la competencia de manera unificada (Narváez, M., Fernández, G., Gutiérrez, C., Revilla, J. G & Pérez, C. en 2009).

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

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

## **Asociatividad**

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



En concordancia con lo antes planteado, Dini (1997) señala que el concepto de asociatividad recoge la forma más sofisticada y avanzada del llamado proceso de integración empresarial, que en un sentido más amplio se define como el proceso de cooperación entre empresas independientes, basado en la complementación de recursos entre diferentes firmas relacionadas y orientadas al logro de ventajas competitivas que no podrían ser alcanzadas en forma individual.

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

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

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

Valdez (2007), concuerda con Rosales en la definición de Asociatividad y agrega los tipos comunes de objetivos a perseguir, los cuales pueden ser: adquisición de un volumen de materia prima, o generar una relación más estable en el tiempo como puede ser la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común o el acceso a un financiamiento que requiere garantías que son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes. Así como también asume que la Asociatividad es el esfuerzo conjunto de los participantes para materializarse de distintas formas, desde la contratación de un agente de compras o vendedor pagado conjuntamente, hasta la formación de una empresa con personalidad jurídica y patrimonio propio que permita acceder a financiamiento con requisitos de garantías, o para la comercialización de productos.

## **Elementos de la Asociatividad**

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

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

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

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

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

Negociación: Para que una empresa coopere con otra deberá existir un periodo de negociación, por tanto se puede decir que la cooperación es algo que se negocia, no se

logra exigiendo ni como un acto solidario por que la cooperación implica el logro de mayor rentabilidad.

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

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

Para Narváez, et. al (2009) algunos elementos para potenciar la asociación entre empresas, a continuación se mencionan:

a. Competencia: la capacidad y el deseo de hacer mejor lo que otros también hacen. Al respecto es importante destacar que para conformar un modelo asociativo entre empresas, se considera necesario que las mismas integren un mismo sector industrial y sean competidoras entre si.

b. Cooperación: se produce entre empresas competidoras. Los asociados aportan recursos similares y se comprometen de manera mutua para alcanzar los objetivos.

c. Participación: compromiso activo en la toma de decisiones.

d. Confianza: es el fundamento de la asociación empresarial, pues tal como expresa Cervilla (2007), el espíritu de cooperación, confianza, entendimiento y apertura es básico para toda iniciativa de asociatividad.

e. Consecución de objetivos comunes: el fin es encontrar una sinergia estratégica proveniente de la complementariedad de las empresas que conforman la asociación.

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

mercados, intercambio de información comercial, investigación de mercados, alianzas para vender, servicios postventa conjuntos, inversión conjunta, logística y distribución.

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

1. Identificación y registro de las empresas competidoras del mismo sector empresarial y de la misma localidad dispuestas a formar parte de un proceso de Asociatividad.
2. Análisis interno y externo de las empresas dispuestas a formar parte del proceso, con el objeto de identificar sus potencialidades y limitaciones.
3. Evaluación de la actitud de los empresarios, lo cual equivale a indagar acerca de lo que son capaces de ceder y los costos asociados que están dispuestos a asumir en el acuerdo de asociación.
4. Identificación de los objetivos, metas y propósitos comunes que aspiran alcanzar las empresas objeto de la asociación.
5. Discusión de proyectos a ejecutar y evaluación de las opciones estratégicas. En esta etapa se conocen los verdaderos intereses y propósitos de los empresarios y se evidencia la probabilidad de permanencia o no de la asociatividad entre las empresas. Dentro de las opciones estratégicas genéricas que se proponen en este estudio están: Compartir conocimientos y conformar comunidades de aprendizaje; lograr economías de escala, reducir costos y redundancia; dar respuestas a competidores comunes; mejorar el poder de negociación; obtener mejores condiciones y homologación de las mismas; crear nuevos negocios; articulación con otros sectores productivos, con el sector público y la comunidad.
6. Definición del plan estratégico para implementar del proceso asociativo.
7. Conformación de equipos de trabajo.
8. Incorporación de otros actores (instituciones gubernamentales, y no gubernamentales).
9. Desarrollo de nuevos productos y servicios.

10. Consolidación de la red proveedores, distribuidores, clientes: Se establece un sistema de interacción en armonía que permita el trabajo conjunto desde los proveedores hasta los clientes. La intención es construir un sistema social- productivo complejo y en el cual cada uno de los eslabones aporta valor.

11. Acceso a nuevos mercados.

12. Vinculación con la comunidad: El propósito del proceso asociativo empresarial es conformar un sistema coordinado, articulado y concertado entre el sector empresarial con las distintas organizaciones de la comunidad, a fin de contribuir al desarrollo de una nueva sociedad, a partir de nuevas relaciones.

### **Enfoque de la Competitividad a Nivel de la Empresa**

De acuerdo con Industry Canada (1995), citado por Arrarte Mera (2005). la mejor forma de entender la competitividad es al nivel de la empresa. Según la visión más simple, una empresa es competitiva si es rentable. De acuerdo con el modelo de competencia perfecta, una empresa es competitiva cuando su costo promedio no excede el precio de mercado de su oferta de producto.

En una industria de productos homogéneos, según esta misma fuente, una empresa deja de ser rentable cuando su costo promedio es mayor que el costo promedio de sus competidores, lo cual puede deberse a que su productividad sea menor, a que paga más por sus insumos, o ambas razones. Las causas de su baja productividad pueden ser la falta de eficiencia gerencial, la operación a una escala ineficiente o una combinación de ambas causas.

Para el caso de una industria de productos diferenciados, además de las razones de la falta de rentabilidad planteadas para la empresa de una industria de productos homogéneos, se agrega el que su oferta de productos sea menos atractiva que la de sus competidores. El atractivo de la oferta de productos de una empresa puede ser el reflejo de la eficiencia con la que ha usado recursos como la investigación y el desarrollo o la publicidad.

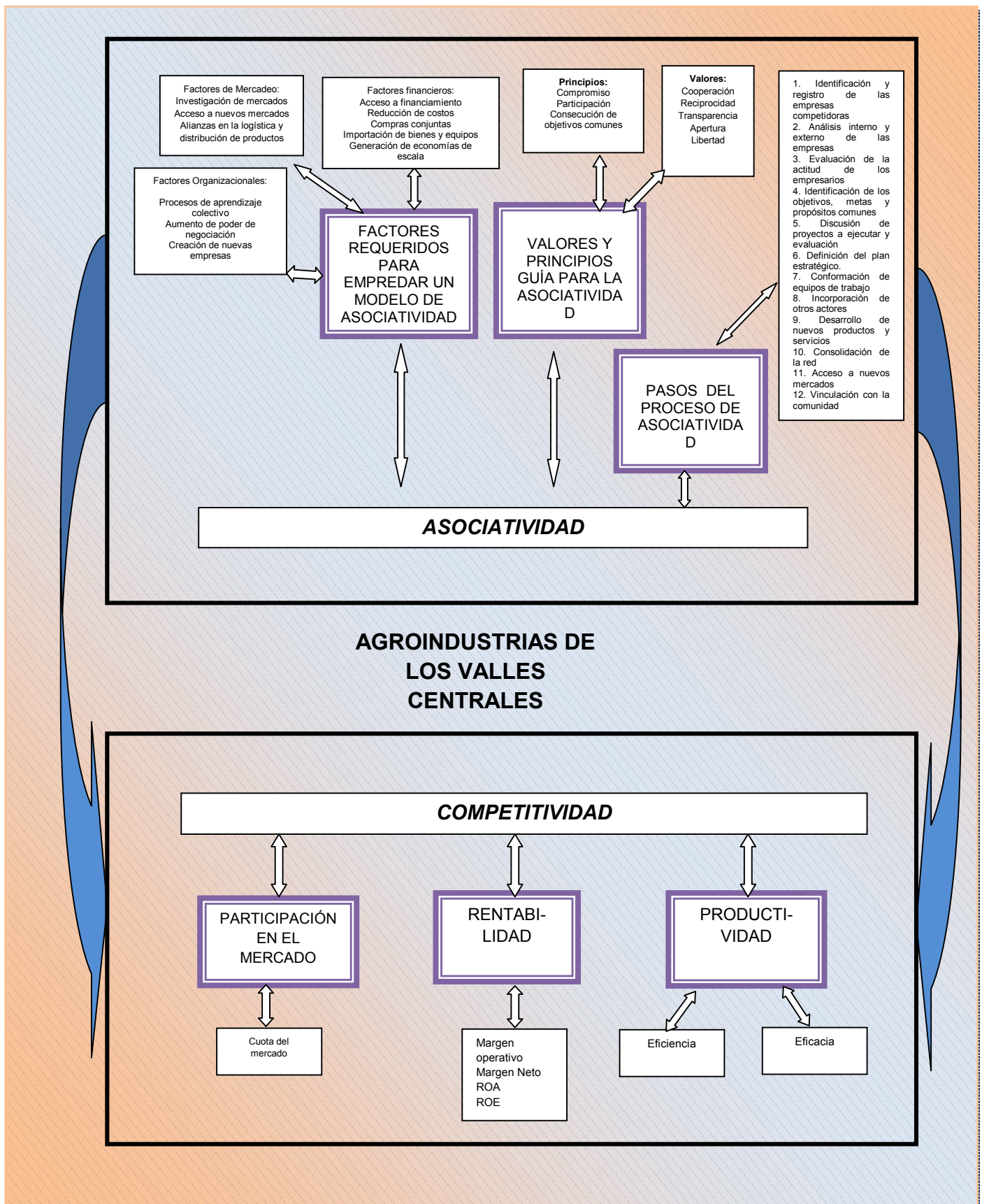
Por todo lo anterior, al nivel de la empresa, la rentabilidad, los costos, la productividad y la participación en el mercado son indicadores de competitividad. Para el caso de la productividad, se trata de llegar a la medición del factor total de productividad (que mide la productividad total de los factores de producción), con el fin de estimar la eficiencia de la

empresa para convertir todo el conjunto de insumos requeridos para la producción en sus productos. Sólo con esta visión integradora se puede reflejar cuán bien utiliza la empresa sus recursos y cuán atractivos hace sus productos.

El crecimiento del factor total de productividad puede darse por el cambio técnico, el logro de economías de escala o por el establecimiento de precios a partir de los costos marginales. Por otro lado, dado que la empresa es una entidad dinámica, cualquier medición significativa de su competitividad debería contemplar las posibilidades de que sea rentable durante un periodo relativamente largo. Por ello, el valor de mercado de una empresa depende del valor presente de su corriente de utilidades para ese periodo; la anticipación de las utilidades de la empresa, por su parte, depende de su productividad relativa, los costos de sus insumos y el atractivo relativo de su oferta de productos, por lo que puede concluirse que «su rentabilidad futura depende de sus gastos actuales en investigación y desarrollo, su actividad de patentamiento y muchas otras facetas de la estrategia empresarial(Arrarte Mera, R. (2005).

En síntesis, según Arrarte Mera (2005), la competitividad, entendida como la capacidad de una empresa para mantener o reforzar su participación lucrativa en el mercado, se funda en nuevas estrategias empresariales, en el aumento sostenido de la productividad, en la capacidad empresarial para participar en negociaciones con diversas instituciones y empresas de su entorno, y en la existencia de un ambiente competitivo determinado por el tejido empresarial y de consumidores existentes en el mercado y las políticas impulsadas por gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales.

### MODELO EXPLICATIVO DE LA TESIS



Fuente: Elaboración propia en base la información analizada del marco teórico y en el Modelo de Narvaés, et. al. (2009)

## **Explicación de los Elementos del Modelo Explicativo y la Relación de Variables**

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

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

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

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

A su vez es importante mencionar que los pasos del proceso de asociatividad según Narvaéz et. al. (2009), se mencionan a continuación: 1. Identificación y registro de las empresas competidoras, 2. Análisis interno y externo de las empresas, 3. Evaluación de la actitud de los empresarios, 4. Identificación de los objetivos, metas y propósitos comunes, 5.



Discusión de proyectos a ejecutar y evaluación, 6. Definición del plan estratégico, 7. Conformación de equipos de trabajo, 8. Incorporación de otros actores  
9. Desarrollo de nuevos productos y servicios, 10. Consolidación de la red, 11. Acceso a nuevos mercados y 12. Vinculación con la comunidad.

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

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

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación hasta ahora se ha enfocado hacia los aspectos descriptivos de la Asociatividad a través de la búsqueda de información documental en libros, revistas científicas, congresos. Sin embargo se contempla una investigación transversal y correlacional.

Para realizar el estudio transversal se considerarán a las 107 MiPyMEs agroindustriales de los valles centrales, cifra derivada de aplicar el método probabilístico, bajo la técnica de muestreo aleatorio simple a las 149 agroindustrias, entre las que se encuentran las agroindustrias de alimentos, bebidas y madera. (OEIDRUS, 2009), a las cuales se les aplicará un cuestionario con ítems derivados a las dos principales variables (Asociatividad y Competitividad).

Para la investigación correlacional, se analizará la relación que tienen las diversas formas de asociatividad en relación con la competitividad de las MiPyMEs agroindustriales en el mercado.

### **Hipótesis de Investigación**

Para la investigación se considera la siguiente hipótesis de investigación.

La Asociatividad contribuye positivamente a que se eleve la competitividad en las MiPyMes del Sector Agroindustrial de los Valles Centrales.

Donde la Asociatividad es la variable independiente y la variable Competitividad es dependiente.

El procedimiento para la comprobación de la hipótesis el método de coeficiente de correlación de Pearson ya que se consideraran dos variables propuestas, una dependiente (competitividad) y una independiente (Asociatividad), y se hará mediante la utilización del programa estadístico SPSS para el cálculo.

## **CONCLUSIONES**

En el actual contexto de globalización, la competitividad del sistema agroproductivo depende en gran medida de la capacidad de relacionamiento y Asociatividad entre los actores, como estrategia que les permite enfrentar los permanentes cambios económicos y del mercado.

Lo anterior se propone para la actividad agroindustrial en Oaxaca, ya que ésta actividad económica es impulsora en gran medida del desarrollo y bienestar de un segmento importante de la población estatal, ya que involucra un conjunto de factores que hacen de la agroindustria un sector remunerador y generador de empleos. El estado de Oaxaca, específicamente las MiPyMes de los Valles Centrales, cuentan con una amplia gama de productos agropecuarios, que tienen como destino el consumo directo, la comercialización y la transformación. Esta última actividad, coadyuva a que a los productos derivados del campo oaxaqueño se les incorpore valor para obtener bienes elaborados de calidad, con oportunidad de competir en los diferentes mercados a nivel local e internacional.

## **BIBLIOGRAFÍA**

**Arrarte Mera, R.** (2005). *Los costos estratégicos en la competitividad empresarial.*

Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/eco/costosestra.htm>

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

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

- Dini, M** (1996) Políticas Públicas para el Desarrollo de Redes de Empresas. La Experiencia Chilena, en *Redes y Regiones: Una Nueva Configuración*, Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México.
- FAO** (2004). Calidad y competitividad de la agroindustria rural de América Latina y el Caribe, Uso eficiente y sostenible de la energía. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/008/y5603s/y5603s00.htm>.
- González Alvarado, T. E.** (2006). La internacionalización de la PYME agroindustrial por medio de las redes de cooperación empresarial. *Temas de ciencia y tecnología*, 1(28), 15-23.
- González, L.** (2003). *Cooperación y empresas. Retos, presente y futuro*. Internacional Thomson, Editores Spain Paraninfo, S.A. Madrid.
- Guédez, V.** (2002). *La ética gerencial*. Venezuela. Editorial Planeta Venezolana S.A.
- Miguel Velasco A.** (2004). *Ciencia Regional, Principios de Economía y Desarrollo*. Oaxaca, Oaxaca, México.
- Morán Tapia, J.** (2010). *Capital Social: Las redes sociales y su impacto sobre el desarrollo socio-económico*. Recuperado de: [www.eumed.net/libros/2010f/860/](http://www.eumed.net/libros/2010f/860/)
- Narváez, M., Fernández, G., Gutierrez, C., Revilla, J. G & Pérez, C.** (2009). Asociatividad empresarial: un modelo para el fortalecimiento de la Pyme en Paraguaná, Venezuela. *Multiciencias*, 9(2), mayo-agosto, 2009, pp. 157-166. ISSN (Versión impresa): 1317-2255.
- OEIDRUS** (2009). *Catálogo Clasificado y Georreferenciado de las Agroindustrias en el Estado de Oaxaca*, 1- 66.
- Perego, L.** (2003). *Competitividad a partir de los agrupamientos industriales: Un modelo integrado y replicable de clusters productivos*. ISBN 84-688-317-3. N° de registro 6286203. Recuperado de: <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/lhp/index.htm>
- Rosales, R.** (1997). *La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PyMes*. Universidad de Texas.
- Valdez, L.R.** (2007). *Comunidades Productivas: Asociatividad y Producción en el Territorio*. Recuperado de: [www.eumed.net/libros/2007a/268/](http://www.eumed.net/libros/2007a/268/)