

Guía Sobre Asociatividad

... solos es muy difícil lograr grandes objetivos

INTRODUCCIÓN

Una de las posibilidades para incrementar la productividad y rentabilidad está constituida por la capacidad de asociarse con otras empresas que presenten características similares, y así unir esfuerzos para aumentar la competitividad.

La presente es una guía para todo aquel que está considerando la articulación e integración de los proveedores como una opción: una manera las empresas acelerar su proceso de aprendizaje y alcanzar nuevas economías de escala, concentrando sus capacidades en los ámbitos donde poseen mayores competencias y ventajas.

¿Qué es Asociatividad.?

Asociatividad se puede definir como un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.

Tu empresa es “Asociativizable”?

Responde si tú y el grupo de empresas interesadas en esto:

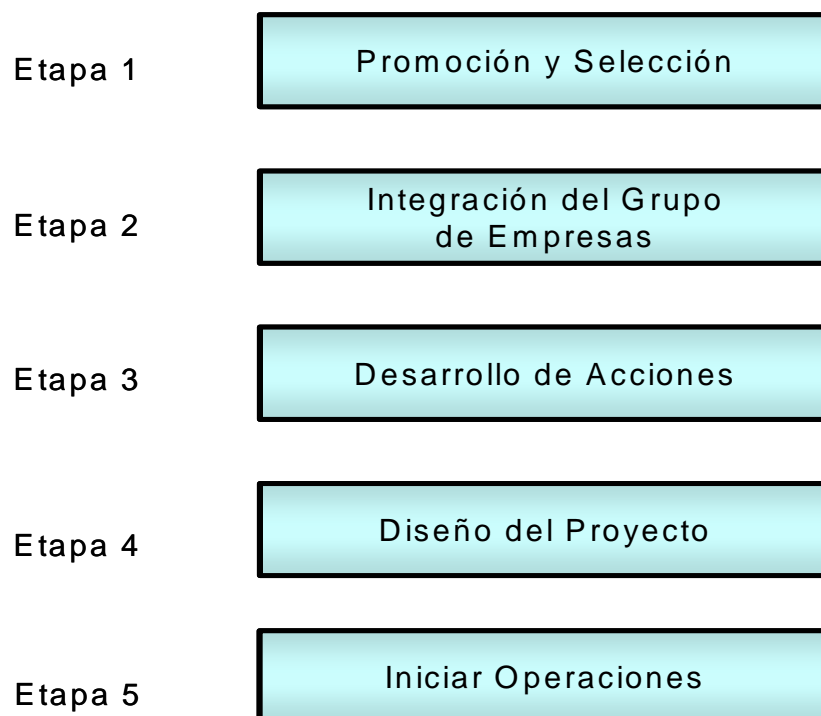
1. Están dispuestas a compartir conocimiento técnico.
2. Están dispuestas a cooperar con otras organizaciones empresariales.
3. Tienen conocimiento claro de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización que diriges.
4. Están dispuestas a recibir auditorias regulares a sus procesos tanto administrativos como de operaciones.
5. Están dispuestas a ir a un esquema de liderazgo compartido con capacidad de reconocer las fortalezas de quien las posee en un grupo determinado.

Si es si, excelente. Si es no, corresponde llevar a las empresas a ese nivel de compromiso con la asociatividad, con información y entrenamiento.

Etapas:

A continuación se muestran las etapas definidas de forma gradual para un modelo de asociatividad

Etapas del Modelo de Asociatividad para Proveedores



Cada una de estas etapas se subdivide en pasos a seguir los cuales llevarán a la estructura definitiva de la asociación.

Promoción y Selección

Etapa 1

Promoción y Selección

Paso 1

Mostrar Oportunidad de Negocio

Paso 2

Selección del Grupo de Empresas

Paso 3

Evaluación y Calificación de Empresas

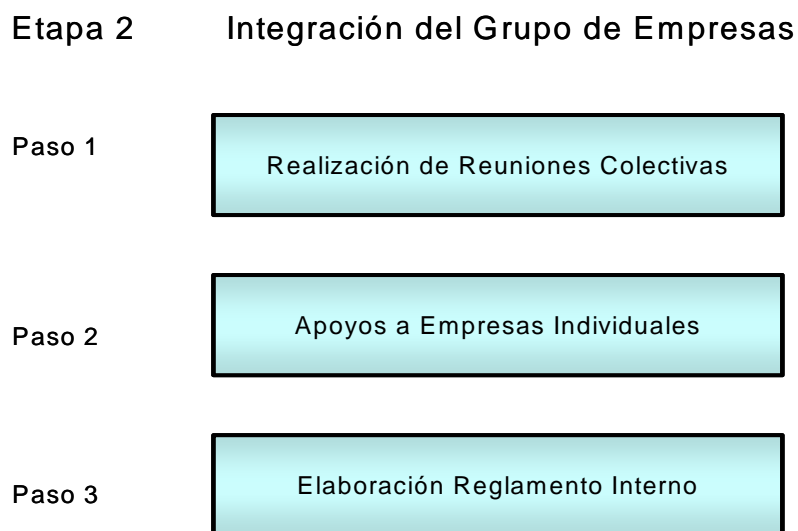
Paso 1: En esta parte del proceso se despierta el interés del grupo de empresarios de se les muestra la oportunidad de negocio y se les explica a través del articulador (ver anexo1) de negocios en qué consiste el proceso.

Paso2: Acá se integra el grupo asociativo propuesto.

Paso 3: Acá se aplica una metodología de evaluación de proveedores y se definen las capacidades y limitaciones del grupo seleccionado.

Hay que ser cuidadoso en esta etapa ya que es el inicio del proceso de asociación, deben estar claras las oportunidades del negocio para poder cumplir con los pasos 2 y 3 respectivamente.

Integración del Grupo de Empresas



Paso 1: En esta parte se realizan las mesas de trabajo entre los proveedores para definir los mecanismos de acción y los costos-beneficios esperados.

Paso 2: Acá el articulador del grupo juega un papel importante ya que debe marcar el grado de credibilidad y confianza entre los empresarios.

Paso 3: Algunos tópicos más importantes a considerar para la elaboración del reglamento interno son los siguientes:

- ✓ Identificación y propósito del grupo.
- ✓ Mecanismos para la toma de decisiones.



- ✓ Compromisos y obligaciones de la red.
- ✓ Admisión de nuevos miembros.
- ✓ Retiro de miembros.
- ✓ Comisiones de trabajo.
- ✓ Cuotas.
- ✓ Disolución del grupo.

Desarrollo Acciones Piloto

Etapa 3

Desarrollo Acciones Piloto

Paso 1

Definición de Áreas de Interés Común

Paso 2

Definición Objetivo de la Asociación

Paso 3

Elaboración de Planes de Acción
para Puesta en Marcha

Paso 1: El articulador en esta etapa debe mostrar a través de matrices de evaluación de las fortalezas y oportunidades de cada uno de los miembros cuáles son las áreas de interés para el grupo.

Paso 2: Definir la misión, visión y objetivos de la asociación.

Paso 3: El articulador debe crear una base para el diseño del proyecto de las empresas asociadas.

Diseño del Proyecto

Etapa 4

Diseño del Proyecto

Paso 1

Elaboración de Plan de Acciones de
Mejora para las Empresas

Paso 1: Acá se debe elaborar el plan de acción para la empresa.

Paso 2: Una vez definidos con los gerentes de cada una de las empresas cuáles son los planes de acción se debe contratar consultores especiales en las áreas débiles del grupo.

Iniciar Operaciones

Etapa 5

Iniciar Operaciones

Paso 1

Plan de Operación Primer Año

Paso 2

Puesta en Operación de la Asociación

Paso 1: Definir el diagrama del proyecto para las metas del primer año de gestión conjunta.

Paso 2: Iniciar actividades de trabajo.

II) La asociatividad para las funciones básicas.



- El financiamiento de las actividades: Varias empresas constituyen una misma fianza o garantía ante el organismo financiero respectivo, aportando cada compañía una cuota parte de la fianza en forma proporcional al beneficio recibido. Para acceder al crédito, las empresas deben constituir formalmente una empresa que es la que asume la responsabilidad jurídica ante el organismo financiero.

Otra opción para buscar beneficios en la asociatividad para el financiamiento reside en la rigurosa selección y evaluación de los proyectos de las empresas a ser financiados. Ello puede requerir de la organización establecida la creación de unidades especializadas en la evaluación de proyectos de inversión, lo que demandaría recursos humanos e infraestructura que suelen tener con ventajas los organismos crediticios.

- El aprovisionamiento de los recursos físicos: Una de las oportunidades de aplicar la asociatividad con mayor viabilidad jurídica y financiera es para el aprovisionamiento de los recursos físicos de toda empresa. En particular, en las compras de materias primas es posible alcanzar acuerdos de agregación de volúmenes de compra que les pueden permitir a las empresas participantes del esfuerzo acceder a sus insumos básicos, e incluso obtener descuentos que de una manera individual no conseguirían.

También la asociatividad para el aprovisionamiento puede ser empleada para la adquisición de equipos e incluso para la contratación de licencias tecnológicas y otros activos fijos e intangibles requeridos por las empresas.

El aprovisionamiento es una función que no solamente abarca los bienes e insumos materiales que las empresas requieren para sus procesos, sino que incluyen los servicios de diversas índoles como los de información, mantenimiento, ensayos, inspecciones, adiestramientos, entre otros.

- La gestión de recursos humanos: Las PyMEs tienen dificultad para contratar y retener personal calificado para sus operaciones. A diferencia de las empresas grandes, las cuales disponen de unidades especializadas y dedicadas a la gerencia de los procesos básicos de recursos humanos selección, entrenamiento y desarrollo, las empresas pequeñas y medianas adolecen de una capacidad de gestión para sus recursos humanos. La asociatividad puede ser un adecuado mecanismo para la superación colectiva de carencias individuales en el área de los recursos humanos.

Más allá de las tradicionales actividades de reclutamiento y selección de personal, que no requieren de mayores esfuerzos para su satisfacción individual por las empresas, son las actividades de aseguramiento y protección médico-social de los trabajadores en donde hay carencias de soluciones adaptables a las PyMEs y por ende un reto para la asociatividad.

En qué áreas me asociativizo?

Acá algunas ideas:

Fase/función	Financiamiento	Aprovisionamiento	Recursos Humanos
I. Investigación, diseño y desarrollo.	Nuevos productos, procesos y patentes.	Materiales y servicios de ensayos	Intercambio y contratación de asesores.
II. Producción	Capital de trabajo y activos fijos.	Materia prima, servicios de producción, ensayos y mantenimiento	Reclutamiento de personal y protección médico-social.
III. Comercialización	Investigación de mercados	Servicios de venta, despachos, transporte y post-venta.	Reclutamiento de personal, intercambio y contratación de asesores.



Anexo 1:

Quien es el Articulador de Negocio?

Un articulador es un profesional de negocios que está en capacidad de dirigir e instruir asociaciones de empresarios, esta persona debe cumplir con ciertas condiciones que mencionaremos:

Profesionales que se ajusten al perfil:

En el mercado no existe una oferta formal de articuladores. Las universidades no forman articuladores. Por lo tanto, se deben seleccionar profesionales que se ajusten lo más que se pueda al perfil especificado.

Entrenar a los Articuladores:

Hay que trabajar con articuladores profesionales y experimentados. Si los articuladores no tienen experiencia, hay que entrenarlos en el aula y en el terreno. Si bien es cierto que el entrenamiento en el aula puede realizarse en una semana, el entrenamiento en el terreno puede llevar algunos meses.

Nivelación de cargas de trabajo de los Articuladores:

Un buen articulador con experiencia puede bajar la calidad de articulación si está sobrecargado de redes que supervisar. Un buen articulador no debe articular en paralelo más de 5 redes. De lo contrario, los resultados pueden ser decrecientes.

Perfil del Articulador:



Capacidades y Conocimientos:

- ✓ Formación profesional.
- ✓ Experiencia empresarial.
- ✓ Herramientas diagnóstico y de mejora.
- ✓ Función ventas
- ✓ Integración y manejo de grupos.

Habilidades:

- ✓ Buen vendedor.
- ✓ Persuasivo.
- ✓ Conciliador.
- ✓ Buen negociador.
- ✓ Ecuánime y equilibrado.
- ✓ Visión de largo plazo.
- ✓ Orientado a las relaciones.
- ✓ Flexible.
- ✓ Sabe escuchar.
- ✓ Amplia red de relaciones.
- ✓ Orientado al logro.

Funciones del Articulador:

- ✓ Promover y fomentar la creación de nuevas redes empresariales.
- ✓ Identificar y seleccionar grupos de empresarios viables.
- ✓ Facilitar la identificación de proyectos piloto y proyectos estratégicos.
- ✓ Vinculación de los empresarios con redes de consultores.
- ✓ Facilitar contacto de los empresarios con instituciones de apoyo.
- ✓ Apoyar a los empresarios a reclutamiento de gerente-administrador.



- ✓ Facilitar el financiamiento o co-financiamiento de las redes creadas.
- ✓ Elaborar, ejecutar y dar seguimiento a planes de acción promocional.
- ✓ Dar seguimiento y evaluación de empresas, redes y programas.

Principios generales e instrumentos de acción para la promoción de la articulación productiva.

Las políticas y programas a favor del desarrollo de la articulación productiva se basan en un conjunto de principios operativos generales que se resumen a continuación:

I) La principal motivación que induce los empresarios a asociarse, superando la desconfianza que experimentan hacia el trabajo con otras empresas, es la expectativa de una ganancia adicional que esperan alcanzar a través del proyecto asociativo que emprenderán con éstas. Esto implica que cada proyecto asociativo debe generar beneficios tangibles que, en un plazo razonable, superen los costos del trabajo mancomunado. Un proyecto asociativo que no genere estos beneficios, a la larga no es viable y no tiene sentido apoyarlo.

II) En este sentido, los negocios asociativos deben tener una perspectiva de mercado absolutamente clara. Una perspectiva especialmente interesante es cuando, dichos proyectos generan nuevas oportunidades de negocio que amplían las posibilidades de crecimientos de las empresas asociadas.

III) Para analizar estos elementos y calcular la rentabilidad de un proyecto asociativo los empresarios deben elaborar un plan de negocio que permita estimar ingresos, costos y plazos de las actividades mancomunadas, en los distintos escenarios competitivos que podría enfrentar el grupo de empresas asociada. Dicha herramienta es básica para construir una relación transparente y duradera entre las empresas y es clave para poder evaluar la utilidad del subsidio que les puede otorgar una política de apoyo.



IV) La creación de esquemas asociativos entre empresas tiende a estimular una demanda de asistencia técnica, capacitación, apoyo para actividades de exportación, innovación y crédito.

V) El rol del sector público es:

- (i) crear instrumentos de fomento que permitan superar los obstáculos que impiden el desarrollo de sistemas eficiente de relaciones entre las empresas y entre estas y las instituciones;
- (ii) estimular la participación del sector privado en la gestión de dichos instrumentos;
- (iii) estimular la generación de competencias técnicas en materia de promoción de esquemas empresariales asociativos, en las instituciones de apoyo;
- (iv) garantizar que se realice un monitoreo permanente de las actividades de promoción de los esquemas asociativos y, sobre esta base, se identifiquen y difundan las buenas prácticas;
- (v) facilitar la coordinación interinstitucional, especialmente de las instituciones de fomento productivo;
- (vi) evaluar la labor de fomento desarrollada por instituciones privadas;
- (vii) evaluar los impactos;

VI) El rol de las instituciones del sector privado es:

- (i) sensibilizar las empresas sobre la importancia de trabajar en forma asociativa;
- (ii) generar instancias de encuentro entre empresas, para establecer canales de comunicación e intercambio de información, identificar intereses comunes, desarrollar confianza recíproca y elaborar estrategias mancomunadas;
- (iii) canalizar los recursos del sector público;
- (iv) garantizar su uso transparente y eficiente;



(v) asegurar que los empresarios efectúen su aportación de acuerdo a lo establecido por los programas o políticas de fomento;

VII) El rol de las empresas es:

- (i) dialogar con otras empresas e instituciones para analizar las oportunidades de desarrollo vinculadas con estrategias asociativas;
- (ii) definir y liderar proyectos asociativos que les permitan alcanzar ventajas competitivas que no podrían lograr si operaran de manera aislada;
- (iii) cofinanciar la realización de dichos proyectos.

La participación de los agentes económicos locales en el Proceso de Asociatividad:

Si bien es cierto que en algunos casos han surgido las redes de manera espontánea, si se desea que el esquema de la red empresarial sea útil como un mecanismo de desarrollo, es importante que se involucre en este proceso a los agentes económicos locales.

Los agentes económicos locales están integrados por una serie de entidades que juegan en la región papeles de regulación, financiamiento, formación de recursos humanos, desarrollo tecnológico, etc. y que pudieran tener interés en participar en el fomento y desarrollo de redes empresariales.

Algunos ejemplos de entidades que forman parte de los agentes económicos locales son los siguientes:

- Entidades del gobierno, en el ámbito nacional, regional o municipal.
- Organizaciones empresariales (cámaras empresariales, asociaciones de empresarios).
- Organismos financieros y banca de desarrollo.



- Instituciones del sector educación superior.
- Centros de servicios empresariales.

Cada uno de estos agentes económicos puede tener un interés específico en apoyar el desarrollo de redes empresariales en base a su misión, objetivos, etc.

No es posible presentar en este documento una reflexión sobre los intereses particulares que pueden mover a cada uno de los agentes locales a impulsar las redes empresariales. Sin embargo, sí es posible comentar que estos agentes pueden participar en fases específicas dentro del proceso de instalación de redes empresariales, especialmente en los aspectos siguientes:

- Promoción de la red empresarial.
- Financiamiento.
- Formación de recursos humanos.
- Creación de medio ambiente industrial (clima de negocios)
- Oferta de servicios especializados: empresariales, tecnológicos, etc.

Como puede verse la participación de los agentes económicos locales, permite crear el clima y la infraestructura física para apoyar el proceso de desarrollo de redes empresariales. Proceso que de mantenerlo durante el tiempo puede dar como resultado el distrito industrial.

Para mas informacion, ve a www.ceproguayana.com, al botón Investigación, a la investigación de M. Mosqueda o llama al 0286 9622405, Elvira Pérez.