

La asociatividad: una opción frente a la sostenibilidad de las pymes

Associativity Model: An Option in the Face of the Failure of Smes

Claudia Patricia Gómez-Espinosa

Facultad de Administración de Empresas, Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá

William Eduardo Mosquera-Laverde

Facultad de Administración de Empresas, Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá

Franklin Cordova-Buiza

Departamento de Investigación, Innovación y Responsabilidad Social, Universidad Privada del Norte, Lima

Camilo Mauricio Grillo-Torres

Programa Mercadeo Digital, Corporación Universitaria de Asturias, Bogotá

Resumen

La asociatividad se erige como una oportunidad para afianzar modelos de negocios competitivos y sortear barreras como insuficiencias empresariales, crisis económicas y los impactos de la globalización. A pesar de los esfuerzos gubernamentales y privados, su adopción ha permanecido restringida. Este artículo emprende una exploración sobre la inclinación de empresarios y gestores hacia la colaboración, utilizando un enfoque cualitativo-descriptivo. Se realizaron entrevistas semiestructuradas en el marco del proyecto «Influencia cultural en la percepción del fracaso en pymes de Bogotá», con una muestra compuesta por 17 empresarios y 12

gestores. En el análisis de contenido, se aplicó el método del ábaco de Regnier. Los resultados desvelan una tendencia declinante en la perspectiva de la colaboración, debido a la prevaleciente desconfianza, desconocimiento de las modalidades asociativas y las expectativas de apoyo gubernamental. El temor al rechazo por parte de las pymes también ejerce influencia. Se llega a la conclusión de que la asociatividad es subutilizada para encarar conjuntamente problemáticas gerenciales en varias esferas comerciales y en su estructura legal. Esto resulta en una noción limitada, principalmente constreñida a las pequeñas y medianas empresas.

Palabras clave

cooperación empresarial, modalidades de colaboración, pequeñas y medianas organizaciones, conexiones comerciales, trabajo conjunto

Abstract

Associativity emerges as an opportunity to strengthen competitive business models and overcome barriers such as business deficiencies, economic crises, and the impacts of globalization. Despite governmental and private efforts, its adoption has remained restricted. This article undertakes an exploration of the inclination of entrepreneurs and managers towards collaboration, using a qualitative-descriptive approach. Semi-structured interviews were conducted within the framework of the project "Cultural Influence on the Perception of Failure in SMEs in Bogotá," with a sample consisting of 17 entrepreneurs and 12 managers. In the content analysis, the "abacus of Regnier" method was applied. The results reveal a declining trend in the perspective of collaboration, owing to prevalent distrust, lack of knowledge about associative modalities, and expectations of governmental support. Fear of rejection by SMEs also exerts influence. The conclusion is

reached that associativity is underutilized for collectively addressing managerial issues in various commercial spheres and its legal structure. This results in a limited notion, primarily confined to small and medium-sized enterprises.

Keywords

Business Cooperation, Collaboration Modalities, Small and Medium Organizations, Commercial Connections, Joint Work

1. Introducción

En medio de un proceso de globalización en curso, los requisitos para la producción y comercialización se están volviendo cada vez más exigentes. La viabilidad de la sostenibilidad y la integración en el ámbito del mercado para las pequeñas y medianas empresas exige esfuerzos más intensos para lograr avances empresariales que les aseguren una presencia duradera. Esta situación se ve agravada por la considerable disparidad tecnológica y la desigualdad existente entre los países. Como resultado, la necesidad de ser competitivos ya no se limita solo a las grandes industrias y conglomerados corporativos. En este contexto, es imperativo que las pymes, independientemente de sus dimensiones, busquen activamente mejorar sus resultados, aumentar su competitividad y adoptar el paradigma emergente de la asociatividad como una tendencia estratégica empresarial (Mejía, 2019).

En este contexto, cobra relevancia la perspectiva de Duarte (2017), quien sostiene que los esquemas colaborativos emergen como una perspectiva para fortalecer los modelos operativos y las propuestas de valor competitivas en el mercado. Estas perspectivas permiten afrontar desafíos como las debilidades inherentes a las empresas, las convulsiones

económicas, los efectos de la globalización y las disparidades tanto en la escala empresarial como en la accesibilidad a recursos esenciales, tecnología y nuevos horizontes comerciales. Estos factores han influido en los fracasos precoces que han afectado a las pequeñas y medianas empresas, un fenómeno observable en naciones como Colombia, y en particular en Bogotá, donde estas problemáticas han cobrado relevancia.

En Colombia, a lo largo de varias décadas, ha surgido un enfoque colaborativo conocido como «economía solidaria», que ha originado un sector específico. En este marco, se han concebido diversos modelos de asociación que fomentan la interacción entre organizaciones, facilitando la consecución de objetivos estratégicos mediante esfuerzos conjuntos y colaborativos. Esta dinámica representa una oportunidad innegable para el avance de las empresas, ya que aborda problemáticas que resultarían insuperables de manera individual.

En este sentido, la colaboración emerge como un requisito esencial para la formulación de estrategias que, más allá de beneficiar a una sola entidad, impacten positivamente en múltiples actores. Esto conduce a la consolidación de dos aspectos primordiales en el ámbito empresarial contemporáneo: la generación de valor y la adquisición de competencia (Sarmiento, 2017; Indrajaya et al., 2022).

A pesar de los esfuerzos gubernamentales y de diversas entidades para implementar enfoques colaborativos con el fin de fortalecer el ámbito empresarial y promover el crecimiento a nivel local y regional, así como de los intentos de las empresas por ajustarse a las exigencias globales, los resultados hasta la fecha han sido insatisfactorios. Este panorama ha tenido un impacto directo en las pequeñas y medianas empresas (pymes), que enfrentan diversos desafíos económicos y socioculturales tanto en el entorno interno como externo de sus operaciones. En este contexto, resulta

crucial comprender las dificultades que los empresarios enfrentan al intentar mantener en marcha sus proyectos y organizaciones.

En este marco, el artículo siguiente plantea una pregunta de investigación relevante: ¿Cuáles son los factores que llevan a las personas a evitar la asociación empresarial o cuál es la percepción que tienen frente al concepto de asociatividad en distintos sectores de actividad?

Para comprender la temática en estudio, es necesario proporcionar un contexto claro sobre el concepto de asociatividad. Según la aportación de la Cámara de Comercio de Bogotá (2011), la asociatividad se define como «la convergencia de voluntades, decisiones y recursos de diversas empresas en torno a objetivos compartidos». Esta colaboración se configura como un modelo sostenible en el tiempo, empleado estratégicamente para hacer frente al fenómeno de la globalización.

En este proceso, se generan ventajas competitivas notables, como la creación de valor en cada una de las unidades de negocio involucradas. Esta perspectiva va más allá de la mera supervivencia, posibilitando la adopción de una visión más amplia. Así, se permite alcanzar niveles de competitividad comparables a los de las grandes industrias. Esto se logra mediante tácticas conjuntas y colectivas destinadas a fomentar el aumento de la producción mediante alianzas entre los diversos agentes que interactúan en el mercado.

La instauración de la asociatividad emerge como el catalizador para la creación de alianzas entre empresas, buscando un beneficio mutuo. Entre las virtudes inherentes a esta práctica, se destaca el acceso a economías de escala, traducidas en la reducción de costos. Además, se refuerza la capacidad de negociación tanto con proveedores como con clientes. Asimismo, la asociatividad desempeña un papel fundamental en la proyección de la marca, no limitándola al ámbito local, sino permitiéndole

incursionar en mercados internacionales. La ejecución individual de estos procesos implica costos significativos, y es aquí donde las alianzas desempeñan un papel clave al repartir dichos costos entre sus miembros, garantizando una mayor sostenibilidad en conjunto (Mathews, 2014).

En el contexto de las pequeñas y medianas empresas (pymes), es de vital importancia considerar que desempeñan un papel crucial como motores de desarrollo económico y social en Colombia. Estas pymes contribuyen de manera considerable al PBI nacional y actúan como generadoras de empleo en diversas regiones, representando más del 50% de la fuerza laboral. América Latina, por su parte, se caracteriza por albergar la mayoría de estas empresas de dimensiones reducidas, en gran parte debido a su capacidad para impulsar la competitividad y abordar necesidades específicas o incursionar en nichos de mercado menos masivos, un espacio en el cual las grandes industrias no suelen adentrarse (Gómez y Van Hoof, 2015).

En sintonía con esta perspectiva, como señala Pallares (2004), las pequeñas y medianas empresas (pymes) enfrentan desafíos notables. Entre estos, destacan la escasa productividad y la falta de competitividad para acceder a los mercados locales y nacionales. Estas dificultades surgen debido a factores como las limitaciones tecnológicas e infraestructurales, deficiencias en la gestión, niveles educativos, falta de desarrollo en los mercados, restricciones en el acceso a financiamiento para la adquisición de materia prima e infraestructura, capacidad de producción limitada y, de manera significativa, la falta de colaboración y asociación entre empresas. A pesar de los esfuerzos gubernamentales y de otras entidades por fortalecer el sector cooperativo o solidario, así como por fomentar la asociatividad, persiste la reticencia de las personas a cambiar su perspectiva en relación con este tema.

En respuesta a estas deficiencias, se observa que los esfuerzos emprendidos en el ámbito solidario y por parte de las pymes se han visto limitados debido a la falta de atención gubernamental. La carencia de proyectos estratégicos, investigación e innovación dirigidos al sector se convierte en una barrera significativa. En ciertos casos, las iniciativas de asociación se ven truncadas debido a la incapacidad de los miembros para conciliar intereses y resolver conflictos, lo que resulta en la debilitación de la confianza y la solidaridad (Serna y Rodríguez, 2016; Jo et al., 2021).

Los autores hacen hincapié en la necesidad de promover una comprensión más arraigada sobre la relevancia del cooperativismo y la asociación, en contraposición a una cultura que fomente la competencia desleal, un factor que obstaculiza la coexistencia y producción colectiva. Dado que las pymes desempeñan un papel crucial en la economía colombiana, es esencial que se adapten a las nuevas demandas de la globalización, desarrollando ventajas competitivas que les permitan asegurar la sostenibilidad a nivel local.

A partir de la situación observable en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas (pymes), se puede argumentar que la asociatividad, como plantea Lozano (2010), constituye una estrategia de colaboración colectiva orientada a generar valor mediante el logro de metas compartidas. Esta estrategia se erige como un recurso indispensable para garantizar la supervivencia de las pymes, dadas sus particularidades en términos de tamaño, inversión y capital. Estas características hacen que el progreso, la innovación y la integración de nuevas tecnologías en mercados nuevos sean cada vez más complejos si se abordan de forma individual.

En lo que respecta a las configuraciones de asociatividad, es relevante considerar las redes empresariales, las cuales, según la definición de González y Gálvez (2008), se configuran como una estrategia colectiva en

respuesta a los entornos globales en constante evolución. Estas redes tienen como objetivo obtener beneficios de manera conjunta, independientemente de la estructura organizativa de las empresas involucradas. Aprovechando las oportunidades presentes en el entorno, como procesos, servicios y sistemas, las redes empresariales buscan consolidar relaciones sólidas entre los distintos componentes de la cadena productiva.

En el contexto de las estrategias asociativas, se destacan los distritos industriales, como plantean Quintero y Giraldo (2018). Estos distritos se forman mediante la agrupación de actores que interactúan en los procesos inherentes a su actividad. Estos espacios se definen como entornos industriales en los que coexisten residentes del mismo territorio, quienes poseen características socioculturales propicias para el desarrollo de pequeñas empresas.

Un aspecto fundamental de los distritos es su relativa homogeneidad, impulsada por una ética laboral compartida y la participación activa de las familias. Además, se destaca la concentración geográfica de pequeñas y medianas empresas especializadas en sectores específicos, formando cadenas productivas interconectadas a través de intercambios colaborativos. Estas estructuras de interacción encuentran paralelos con la experiencia italiana (Mercado et al., 2015; González et al., 2021).

Otro enfoque destacado en materia de asociatividad son los «clústeres», que constituyen agrupaciones compuestas por proveedores y distribuidores que colaboran para generar valor y avanzar en su dinámica interna. Estas entidades operan bajo la influencia de dos fuerzas principales. La primera, de naturaleza conflictiva, surge de la competencia existente entre las empresas que integran el clúster, ya que compiten por los mismos clientes y acceden a los mismos proveedores. La segunda fuerza, en cambio, es de naturaleza cohesiva y surge como respuesta a las amenazas u oportunidades

que emanan del entorno en el que operan (Sanabria et al., 2017; Kump, 2021; Fourie et al., 2017; Yatsenko et al., 2018).

Las cadenas productivas, un concepto relevante, se pueden concebir como estructuras integradoras de empresas que han demostrado su eficacia en economías industrializadas. En este contexto, las pequeñas y medianas empresas (pymes) se unen para reforzar el entramado productivo, potenciando la capacidad de producción y la negociación en los mercados. Se consideran una forma colaborativa que reúne a las pymes para facilitar el acceso a servicios compartidos, así como la adquisición y producción de bienes, lo que amplía su participación en el ámbito económico (Tomta y Chiatchoua, 2009; Yang et al., 2021; Tarigan y Siagian, 2021; Hazaea et al., 2021).

Las cadenas productivas operan como un mecanismo en el cual intervienen otros actores, como entidades gubernamentales y comunitarias, que se suman de manera voluntaria a un objetivo común. Estas cadenas representan una alternativa para impulsar el desarrollo a nivel local o regional, basándose en la fortaleza de redes de concentración geográfica que solidifican los eslabones de la cadena. Es importante resaltar que esta estrategia se fundamenta en la equidad, el compromiso y la participación de la comunidad (Bertolini, 2015; Loh y Kim, 2021; Rendon et al., 2021; Jiang y Zhen, 2022).

La participación en la comunidad se establece dentro de un contexto de «economía solidaria» y también se considera una forma de «economía popular», como lo propone Coraggio (2018). En este enfoque, tanto los trabajadores como los individuos obtienen su sustento a partir de su labor, aprovechando las economías generadas por sus familias, comunidades, asociaciones, redes y organizaciones. Estos actores operan en condiciones de recursos limitados, dependiendo de la contribución continua de su fuerza

laboral para su subsistencia. El impacto práctico de esta perspectiva es la mejora de las condiciones de vida, caracterizada por su dinamismo y creatividad. En este contexto, la búsqueda de satisfacción se origina en el ámbito social, manifestándose en formas de colaboración y trabajo conjunto.

Por lo tanto, es fundamental que las pymes consideren, al considerar la posibilidad de establecer asociaciones, que la promoción de procesos de colaboración conlleva a la mejora del rendimiento organizacional. Esto se logra a través de la participación activa y el liderazgo de los empresarios. Desde una perspectiva de análisis institucional, esto se refiere a la capacidad del grupo para aumentar el compromiso entre los miembros con el fin de construir un poder colectivo, según lo afirmado por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA, 2018).

Es importante resaltar que no basta solo con implementar modelos asociativos, sino que se requieren otros elementos, como la capacidad de diagnosticar situaciones, observar y escuchar de manera activa, poseer conocimientos sobre enfoques para intervenir en instituciones, resolver conflictos interpersonales y grupales, abordar problemas y soluciones, trabajar en conjunto, entender las opciones legales para las organizaciones asociativas, conocer estrategias y técnicas de comunicación en diferentes contextos, y tener experiencia en el diseño y aplicación de métodos para evaluar y sistematizar prácticas.

2. Método

Este estudio se enmarca en una metodología cualitativa y descriptiva. Su enfoque permite generar preguntas tanto durante como después de la recopilación de información, para analizar cómo las personas perciben y experimentan los diferentes fenómenos a su alrededor (Sampieri, 2014).

Para realizar este proceso, se eligen individuos con conocimientos y experiencias relevantes, y, mediante el análisis detallado de sus expresiones verbales, se obtiene una comprensión profunda del fenómeno en cuestión.

Para obtener información relevante, se realizaron entrevistas semiestructuradas dirigidas a dos grupos específicos de individuos. El primero incluyó a empresarios que habían pasado por al menos un cierre de sus emprendimientos, mientras que el segundo estaba compuesto por gestores que habían trabajado en el ámbito de las pymes o con instituciones de apoyo, tanto del sector privado como público.

En total, se realizaron 40 entrevistas, divididas equitativamente entre los dos grupos, con un total de 20 entrevistas para cada categoría. Una vez completada la recolección de datos, se seleccionó según criterios de exclusión. Estos criterios abarcaron aspectos como la duración de la entrevista (con un mínimo de 40 minutos), la coherencia y pertinencia del contenido, así como la saturación de información (evitando repeticiones). En última instancia, se analizaron con detalle 17 entrevistas de empresarios y 12 de gestores, para lograr una comprensión completa de los resultados.

La exploración vinculada a la investigación se desarrolló de manera dinámica, comenzando con una revisión inicial de la literatura. Esta revisión se enriqueció a lo largo de diversas etapas del estudio, incluidas la formulación del problema de investigación y la interpretación de los resultados obtenidos a partir de las entrevistas. A medida que se exploraron las conexiones entre los elementos, se siguió un enfoque inductivo basado en la lógica. Los investigadores realizaron entrevistas con individuos, analizaron los datos recopilados y revisaron los resultados para profundizar en la comprensión del fenómeno en estudio (Vásquez et al., 2021).

Para el análisis de las entrevistas realizadas, se utilizó el método del ábaco de Regnier, el cual permite evaluar las actitudes de un grupo en

relación con un tema específico, mediante la asignación de colores a los elementos evaluados, lo que forma un espectro cromático. Esto posibilita identificar la función de cada color y permite a los expertos calificar la intensidad del problema. Este método tiene dos aplicaciones principales: estimar cómo un grupo responde a diversos factores y determinar la gravedad de un problema en la actualidad (Mojica, 1993). Dado que los participantes son expertos en el tema, la validación se basa en sus conocimientos y opiniones, lo que se conoce como «juicios de expertos».

Según Mojica (1993), en su libro *Prospectiva técnica para visualizar el futuro*, este método se clasifica como técnica cualitativa. Esta clasificación se debe a su enfoque de asignar colores a los elementos evaluados, formando así un espectro cromático. Este proceso facilita la identificación de la función específica que cada color representa, lo que permite a los expertos evaluar la intensidad del problema en cuestión. El método utiliza un código de colores predefinido para realizar esta evaluación.

Tabla 1
Código de colores

Actitudes	Color
Actitud muy favorable	Verde oscuro
Actitud favorable	Verde claro
Actitud neutra	Amarillo
Actitud desfavorable	Rosado
Actitud muy desfavorable	Rojo

Sin embargo, en este contexto, cobra relevancia la inclusión de los tonos blancos y negros. En este sentido, el tono blanco representa una disposición a participar en el proceso, aunque carezca de una postura u opinión

específica. Por el contrario, el tono negro simboliza una falta de interés en participar (Mojica, 1993).

Para el presente análisis, se formularon dos preguntas específicas dirigidas a los empresarios y gestores que constituyen el enfoque central de este estudio. Estas se categorizaron bajo la etiqueta de «Percepción de la asociatividad», en el marco del análisis de las calificaciones. Estas preguntas fueron diseñadas estratégicamente para facilitar la decodificación de las respuestas utilizando el ábaco de Regnier. Ambas consultas fueron etiquetadas temáticamente como «Percepción de la asociatividad».

Las preguntas diseñadas para los empresarios tenían como objetivo abordar la investigación: «¿Alguna vez ha considerado asociarse para mejorar las perspectivas de su empresa? ¿Por qué?». En cambio, la consulta dirigida a los gestores se planteó así: «Según su experiencia, ¿ha observado que los empresarios de pequeñas y medianas empresas utilizan la asociatividad como un medio para potenciar el desarrollo de sus negocios?».

Las respuestas obtenidas se organizaron en una tabla de frecuencias en una escala cromática. Esta disposición sirvió como base para asignar calificaciones correspondientes, que variaban del 1 al 5, proporcionadas por los entrevistados. Estas calificaciones reflejaron el espectro de colores dentro del marco del ábaco de Regnier.

Tabla 2

Escala de colores del ábaco de Regnier, con su respectiva calificación

Totalmente de acuerdo	5
Acuerdo	4
Neutro	3
Desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1
Sin respuesta	0

3. Resultados

Los hallazgos emanados de la evaluación de los empresarios con respecto a la cuestión: «¿Alguna vez ha considerado establecer asociaciones para ampliar las oportunidades de crecimiento de su empresa? ¿Cuál es la razón que fundamenta esta decisión?».

Tabla 3

Resultados derivados de la gradación cromática del ábaco de Regnier, entre el grupo de empresarios

Empresarios	Percepción de asociatividad
E1	
E2	
E3	
E4	
E5	
E6	
E7	
E8	
E9	
E10	
E11	
E12	
E13	
E14	
E15	
E16	
E17	

¿Los resultados derivados de la investigación enfocada en los líderes empresariales y alineados con su experiencia han posibilitado la identificación de si los emprendedores que operan dentro del contexto de pequeñas y medianas empresas emplean estrategias de asociatividad como un recurso estratégico destinado a fomentar el avance y desarrollo de sus negocios?

Tabla 4

Resultados surgidos de la evaluación cromática en el ábaco de Regnier, por parte de los responsables de gestión

Gestores	Percepción de asociatividad
G1	
G2	
G3	
G4	
G5	
G6	
G7	
G8	
G9	
G10	
G11	
G12	

Según los resultados obtenidos, se categorizaron las respuestas proporcionadas por los encuestados. En este proceso, se realizó una comparación de las perspectivas de los empresarios y gestores, teniendo en cuenta las respuestas que llevaron a la clasificación en los siguientes términos:

Completamente en desacuerdo

Los empresarios E1, E4 y E13 demostraron una completa coincidencia en su desacuerdo, debido a varios factores. Esto se debió a sus experiencias adversas en asociaciones con terceros, especialmente cuando se intentaron establecer alianzas con el gobierno. Estas vivencias abarcaron incidentes de

robo al momento de realizar los pagos. El E4 manifestó que en Colombia prevalece una mentalidad de «gana y gana», donde se busca obtener más ventajas que la contraparte, lo cual lo lleva a descartar la asociatividad como una alternativa viable.

Por su parte, el E13 reveló un temor a involucrarse con terceros para forjar asociaciones, ya que percibe una falta de equidad en el trabajo conjunto y en la distribución de las ganancias. En relación con los gestores, su respuesta se enfocó en una perspectiva financiera, argumentando que la solidez de la economía colombiana dificulta la sostenibilidad a largo plazo de las asociaciones, debido a la insuficiente generación de beneficios para mantener a dos entidades. Esto conduce frecuentemente a la disolución de estas alianzas.

En desacuerdo

Los empresarios que expresaron su desacuerdo presentan diversas razones que respaldan su postura. En primer lugar, algunos de ellos manifiestan una aversión hacia la idea de asociarse, fundamentando su perspectiva en la posibilidad de que las colaboraciones con familiares o terceros puedan dar lugar a crear dificultades, como lo mencionaron E2 y E6. Por otro lado, los empresarios E7, E14 y E17 revelan un temor arraigado a involucrar a terceros expertos, motivado por su renuencia a ceder el control sobre lo que han construido en sus respectivas compañías y permitir que otros tomen decisiones críticas.

Este contraste se opone a las opiniones planteadas por los gestores G1, G2 y G3, quienes valoran las asociaciones, aunque difieren en su enfoque respecto al de los empresarios. Desde la perspectiva de los gestores, el «individualismo o personalismo y el juego de egos» que prevalecen en muchos individuos obstaculizan el trabajo en equipo. Consideran que la

falta de disposición a soltar el control sobre los proyectos impide la colaboración y la participación de todos en la organización.

Además, los gestores destacan una interpretación errónea de la asociación por parte de los empresarios de las pymes. Observan que muchos empresarios buscan delegar tareas que no pueden realizar por sí mismos, pero la carencia de un enfoque colaborativo en las organizaciones obstaculiza la auténtica asociatividad. Argumentan que el trabajo en equipo es esencial, ya que una sola persona no puede llevar adelante un proyecto completo de manera efectiva.

Sin embargo, es relevante subrayar que el gestor G4 también se muestra en desacuerdo con la asociatividad, pero por motivos diferentes. Destaca que la falta de respaldo por parte de las entidades gubernamentales y financieras, las cuales no promueven líneas de crédito asociativo para los empresarios, dificulta el progreso. A diferencia de las líneas de crédito individuales, que son más frecuentes, el crédito asociativo podría ser más eficiente para emprender. Esta perspectiva encuentra eco en la opinión del E17, quien menciona que las actitudes en el sector y la escasa disposición de las personas a asociarse dificultan la sostenibilidad de estas alianzas.

Nivel neutral

En relación con la evaluación del tema, diversos empresarios, como E3, E5, E9 y E10, han presentado sus perspectivas en términos generales, sin comprometerse con una posición clara de acuerdo o desacuerdo con respecto al asunto. Esta actitud se deriva, en parte, de que nunca han contemplado la opción de asociarse ni han explorado dicha alternativa. Estos empresarios comparten experiencias que han observado o vivido, argumentando que las asociaciones deben ser establecidas para formar alianzas y reducir riesgos, especialmente en economías o sectores de alta

dinámica financiera. En contraste, los empresarios E11 y E16 han asumido una postura neutral respecto al tema, exponiendo casos y situaciones sin expresar un punto de vista específico.

A pesar de ello, los empresarios reflejan una percepción que no desestima la noción de asociación, aunque reconocen que puede acarrear desafíos, lo que motiva su abstención de involucrarse en esta acción. En este contexto, el gestor G1 destaca que la sociedad aún tiene un largo camino por recorrer en términos de aprendizaje, ya que persisten celos infundados y egoísmo que obstaculizan la adopción de una mentalidad colaborativa y orientada a la asociatividad.

De acuerdo

Las personas que han expresado su conformidad incluyen a los empresarios E12, E15 y a los gestores G3 y G6. Estos individuos respaldan la noción de que la asociación desempeña un papel significativo al iniciar un proyecto u organización, ya que reconocen que una única persona carece de todos los recursos necesarios, como maquinaria, tecnología e infraestructura, para emprender de manera independiente. En consecuencia, han decidido unirse con familiares, amigos o conocidos al comienzo de sus emprendimientos, para establecer alianzas que les faciliten acceder a beneficios y logros compartidos. Esta perspectiva también se evidencia en los puntos de vista expresados por los gestores en sus intervenciones.

4. Discusión

Según los resultados obtenidos a partir del estudio realizado mediante el método analítico propuesto por Regnier respecto a la variable en consideración, se pudo confirmar que uno de los aspectos de relevancia inherentes es la presencia de sentimientos de aprehensión y falta de

confianza en los directivos. Estos líderes exhiben un comportamiento inclinado hacia el individualismo y mantienen una percepción inflada de su propia valía, lo que obstaculiza su disposición para colaborar con otros actores para lograr avances. Tal actitud se origina en la creencia de que, al embarcarse en un proyecto, en lugar de recibir apoyo de sus colegas cercanos, están siendo sometidos a escrutinio con el fin de asimilar y aplicar sus ideas para debilitar el proyecto y tomar el control de la empresa. Estos resultados concuerdan con las conclusiones presentadas por Jiménez y Monroy (2010), cuyas investigaciones exponen que las gerencias experimentan aprehensión al compartir información concerniente a sus organizaciones.

Los desafíos para promover la colaboración entre las pequeñas y medianas empresas (pymes) derivan de factores como la carencia de conocimiento acerca de las estrategias asociativas y la percepción de que el respaldo gubernamental podría ser insuficiente, o que podrían surgir rechazos por parte de otras pymes. Estas circunstancias dificultan la adquisición de los elementos que verdaderamente impulsan la cooperación empresarial, lo cual reduce en gran medida las posibilidades de alcanzar resultados exitosos en este ámbito. La investigación realizada por Ferrando (2015) revela que este fenómeno se manifiesta claramente en el contexto de las pymes conformadas por agricultores, quienes tienden a preferir el trabajo individual en lugar de la asociación, ya que sus objetivos se limitan a satisfacer la demanda local en vez de expandirse hacia mercados internacionales. Esta actitud surge en parte debido a la ausencia de incentivos proporcionados por las entidades gubernamentales, lo que desincentiva la búsqueda de oportunidades en un ámbito más amplio.

Otro aspecto de gran relevancia revelado por este estudio es que aquellas personas que ven la asociación como una solución rápida carecen

de una comprensión adecuada de sus beneficios. Principalmente, estas personas tienden a considerarla como una especie de «salvavidas» o una vía para obtener recursos financieros de manera rápida y sencilla cuando la empresa enfrenta dificultades. Sin embargo, esta perspectiva limitada pasa por alto las ventajas fundamentales de la asociación, que radican en la capacidad de combinar esfuerzos, habilidades y voluntades dentro del equipo de trabajo. Estos enfoques colaborativos permiten optimizar los recursos, mejorar la calidad del trabajo y promover la sostenibilidad y competitividad, contribuyendo en última instancia al bienestar social en mayor medida.

Este enfoque es respaldado por Castrillón (2019), quien destaca que la estructura de asociación representa el único medio para acceder a recursos estatales que abordan diversas problemáticas comunes en la producción y comercialización agropecuaria, como el acceso a tecnología, insumos y asesoría técnica.

El estudio «La integración de la asociatividad como marco orientador para la estrategia organizacional: un análisis del caso Asimecar» (García y Montes, 2014) enfatiza la importancia de participar en asociaciones para alcanzar objetivos empresariales. Según los autores, la colaboración en forma de asociatividad fortalece las diversas áreas de producción a nivel nacional, fomenta la ayuda mutua y desarrolla un mayor poder de negociación. Además, se resalta la mayor supervisión de los costos, la posibilidad de acceder a tecnología y la promoción del trabajo en equipo entre las empresas.

5. Conclusiones

La asociatividad emerge como una herramienta administrativa fundamental para el logro de los objetivos corporativos. Los hallazgos de esta

investigación, dirigida a líderes empresariales y gestores, revelan que la principal barrera para la colaboración es el temor a compartir información confidencial —ya sea con terceros o incluso familiares— debido al riesgo percibido de apropiación de ideas, propiedad intelectual o estrategias administrativas.

En el ámbito de los recursos humanos, se identificó que los intereses personales y los conflictos entre directivos fomentan un individualismo que dificulta el trabajo colaborativo. Los líderes tienden a:

- Aferrarse excesivamente a sus proyectos.
- Mostrar resistencia a ceder control.
- Seleccionar colaboradores basados en confianza personal más que en competencias.

El análisis del rol gubernamental evidenció que:

1. La ausencia de líneas de crédito asociativas limita el desarrollo.
2. Las opciones de financiamiento individual predominantes complican los procesos de emprendimiento.
3. Existen desafíos significativos para los gestores de proyectos incubados.

La investigación también detectó que:

- El desconocimiento sobre modelos colaborativos reduce la disposición asociativa de las pymes.
- Existe una carencia de información y capacitación por parte de las entidades supervisoras.
- Se requieren mayores inversiones en centros de investigación, según la propuesta de Tomta y Chiatchoua (2009).

Como consecuencia, se observa que:

- Los enfoques colaborativos son subutilizados en diversos mercados.
- Su adopción se concentra principalmente en pymes.
- Esta limitación genera desventajas competitivas frente a:
- Grandes corporaciones.
- Sector informal.

Así, contribuye al fracaso empresarial en este segmento

Recomendaciones clave:

- Implementar programas de sensibilización sobre beneficios asociativos.
- Desarrollar instrumentos financieros específicos para alianzas.
- Fortalecer la capacitación en modelos colaborativos.
- Promover políticas públicas que incentiven la asociatividad.

Esta situación demanda una transformación cultural y estructural para que las pymes colombianas puedan competir efectivamente en el escenario globalizado actual.

Referencias bibliográficas

- Bertolini, G. (2015). *Los emprendedores y el asociativismo productivo* . Centro de Investigaciones de la Economía Social. www.yumpu.com/es/document/read/14170994/los-emprendedores-y-el-asociativismo-productivo
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2011). *Asociatividad: estrategia para la internacionalización de su negocio* . <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/server/api/core/bitstreams/2a7c3d2f-9a7f-4795-a14d-cdd847e67ee1/content>
- Castrillón, N. (2019). *Asociatividad: estrategia de desarrollo para el sector rural productivo de Colombia* . [Tesis de maestría, Universidad Cooperativa de Colombia]. <https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/15509/1/2019TesisAsociatividad>
- Coraggio, J. L. (2018). Potenciar la economía popular solidaria: una respuesta al neoliberalismo. *Otra Economía*, 11 (20), 4-18. <https://revistaotraeconomia.org/index.php/otraeconomia/article/view/14771/9360>
- Duarte, J. (2017). *Evolución de los modelos de asociatividad empresarial y de economía* . [Tesis de pregrado, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16086/DuartecastañedaJennyRocio2017.pdf>
- Ferrando Perea, A. (2015). Asociatividad para mejora de la competitividad de pequeños productores agrícolas. *Anales Científicos*, 76 (1), 177-185. <https://doi.org/10.21704/ac.v76i1.779>
- Fourie, J., Rosselló-Nadal, J. y Santana-Gallego, M. (2020). Fatal attraction: How security threats hurt tourism. *Journal of Travel Research*, 59 (2), 209-219. <https://doi.org/10.1177/0047287519826208>
- García, A. y Montes, M. (2014). *Asociatividad como marco de referencia para estrategia organizacional: Caso Asimecar* [Tesis de MBA, Universidad Tecnológica de Bolívar]. <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0067116.pdf>
- Gómez, H. y Van Hoof, B. (2015). *Pyme de avanzada: Motor del desarrollo en América Latina* . Universidad de los Andes.
- González, C. H. G. y Albarracín, É. J. G. (2008). Modelo de emprendimiento en Red-MER. Aplicación de las teorías del emprendimiento a las redes empresariales. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (40) , 13-31. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71612100003>
- González-Azcárate, M., Maceín, J. L. C. y Bardají, I. (2021). Why buying directly from producers is a valuable choice? Expanding the scope of short food supply chains in Spain. *Sustainable Production and Consumption*, 26 , 911-920. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.01.003>
- Hazaea, S. A., Al-Matari, E. M., Zedan, K., Khatib, S. F., Zhu, J. y Al Amosh, H. (2022). Green purchasing: Past, present and future. *Sustainability*, 14 (9), 5008. <https://doi.org/10.3390/su14095008>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2018). *Manual 7: asociativismo, modelos posibles y dificultades del relacionamiento* . <http://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7126/BVE18040227e.pdf>

- Indrajaya, T., Kartini, D., Kaltum, U., Mulyana, A. y Wiweka, K. (2022). Competitiveness assessment in banten cultural tourism destinations: A structural equation modelling approach. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 57 (5). <https://doi.org/10.35741/issn.0258-2724.57.5.33>
- Jiang, Y. y Zhen, F. (2022). The role of community service satisfaction in the influence of community social capital on the sense of community belonging: A case study of Nanjing, China. *Journal of Housing and the Built Environment*, 37 (2), 705-721. <https://doi.org/10.1007/s10901-021-09862-9>
- Jiménez, F. y Monroy, V. (2010). *Oportunidades de crecimiento para las pymes a través de alianzas estratégicas que le permitan acceder a recursos individualmente inalcanzables* . [Tesis de MBA, Universidad de los Andes]. <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/11391/u445168.pdf>
- Jo, S. S., Han, H., Leem, Y. y Lee, S. H. (2021). Sustainable smart cities and industrial ecosystem: Structural and relational changes of the smart city industries in Korea. *Sustainability*, 13 (17), 9917. <https://doi.org/10.3390/su13179917>
- Kump, B. (2021). When do threats mobilize managers for organizational change toward sustainability? An environmental belief model. *Business Strategy and the Environment*, 30 (5), 2713-2726. <https://doi.org/10.1002/bse.2773>
- Loh, C. G. y Kim, R. (2021). Are we planning for equity? Equity goals and recommendations in local comprehensive plans. *Journal of the American Planning Association*, 87 (2), 181-196. <https://doi.org/10.1080/01944363.2020.1829498>
- Lozano, M. A. (2010). Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (68) , 175-178. <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n68/n68a14.pdf>
- Mejía, J. (2019). *Estrategias asociativas y su relación con la competitividad empresarial de las pymes exportadoras de confecciones textiles de la ciudad de Tacna 2018* . [Tesis de pregrado, Universidad Privada de Tacna]. <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/776/Mejia-Fernandez-Jesus.pdf>
- Mercado Celis, A. (2017). Rocío Rosales Ortega y Ludger Brenner (coordinadores), (2015), Geografía de la gobernanza. Dinámicas multiescales de los procesos económico-ambientales. *Región y sociedad*, 29 (70). http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-39252017000300323
- Mojica, F. J. (1993). *La prospectiva: Técnicas para visualizar el futuro* (segunda ed.). Editorial Legis.
- Ospina, A. y Alzate, J. (2018). La asociatividad como estrategia para gestionar los procesos de desarrollo empresarial y solución a problemáticas sociales. *Loginn: Investigación Científica y Tecnológica*, 2 (1). <https://doi.org/10.23850/25907441.1669>
- Pallares, Z. (2004). *Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad* . Fondo Editorial Nueva Empresa.
- Quintero, S. y Giraldo, D. (2018). *El aprendizaje en los sistemas regionales de innovación desde la perspectiva de la modelación basada en agentes* . Editorial Universidad Pontificia Bolivariana. <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/4487>

- Rendon, C., Osman, K. K. y Faust, K. M. (2021). Path towards community resilience: Examining stakeholders' coordination at the intersection of the built, natural, and social systems. *Sustainable Cities and Society*, 68 , 102774. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2021.102774>
- Sampieri, R. H., Fernández, C. y Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Sarmiento del Valle, S. (2017). Clúster: alternativa para el crecimiento regional. *Dimensión Empresarial*, 15 (2), 169-187. <https://doi.org/10.15665/rde.v15i2.1222>
- Serna, H. S. y Barrero, M. S. R. (2015). El sector solidario como alternativa para el desarrollo social e inclusivo en el postconflicto colombiano. *Cooperativismo & Desarrollo*, 23 (107). <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/1250>
- Tarigan, Z. y Siagian, H. (2021). The effects of strategic planning, purchasing strategy and strategic partnership on operational performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 9 (2), 363-372. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2021.2.006>
- Tomta, D. y Chiatchoua, C. (2009). Cadenas productivas y productividad de las Mipymes. *Criterio Libre*, 7 (11), 145-164. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3227605.pdf>
- Vásquez, O., Mosquera, W., Gómez, C. y Osorio, R. (2021). Prospectiva do ecoturismo como estratégia de conservação da biodiversidade em PMEs turísticas na Colômbia. *Brazilian Journal of Animal and Environmental Research*, 4 (2), 2541-2555. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/918a7315-7dfa-450c-bc0e-bf4ec4b788ee/content>
- Yang, J., Wang, Y., Gu, Q. y Xie, H. (2022). The antecedents and consequences of green purchasing: An empirical investigation. *Benchmarking: An International Journal*, 29 (1), 1-21. <https://doi.org/10.1108/BIJ-11-2020-0564>
- Yatsenko, O. M., Nitsenko, V. S., Mardani, A. y Tananaiko, T. S. (2018). The impact of global risks on the world trade and economic environment. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4 (27), 435-444. <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/1587>