
ASOCIATIVIDAD. Una herramienta estratégica para enfrentar la crisis **Por S. Ángel Castaño (*)**

La situación actual si bien crítica, presenta algunas características y acontecimientos que pueden constituirse en la base de una nueva organización productiva. Durante largos períodos, se instalaron creencias donde los aspectos de la producción y los costos sociales no tuvieron cabida, debilitando o disolviendo vínculos y nodos locales de las principales Redes de Valor. Las consecuencias de este deterioro acumulativo fueron evidentes y nos encontramos ante una situación de enfrentar necesidades con muy escasos recursos, algunos de ellos casi inexistentes como es el financiamiento y con una caída del mercado interno sin precedentes. Simultáneamente, a nivel mundial se presentan prácticas competitivas extremas incorporándose en las últimas décadas el término *Sociedad de Redes*, que lleva implícito el concepto de GLOBALIZACIÓN. ¿Cuáles son los resultados de estas creencias y prácticas competitivas mundiales? Por un lado una reducción notable en Argentina de la cantidad de empresas productivas Pequeñas y Medianas pero también se nos presenta una evidencia de que los sobrevivientes fueron capaces de enfrentar una competencia externa e interna de gran agresividad.

De las prácticas mundiales surgió el concepto “Empresa Red” al cual definiremos como un proyecto empresarial formado por Empresas, Instituciones, Personas y Consultorías que permite concentrar la gestión de los recursos y descentralizar la ejecución. El sustento de dicha Empresa Red se encuentra en lo que denominamos Asociatividad, que es una *estrategia de relación mediante la cual los participantes del Proyecto obtienen algún tipo de ventaja competitiva que individualmente les sería imposible alcanzar y que requiere de un ingrediente imprescindible, la confianza. Todo ello manteniendo su individualidad.*

La asociatividad presenta diferentes estructuras según la posición de los participantes en la red de valor, si son del mismo nivel se la llama asociatividad vertical y si mantienen una relación cliente-proveedor se la denominamos vertical.

A través de los mecanismos asociativos se logra facilitar el acceso a tecnologías, conocimiento, equipamiento, instalaciones en función de lograr una escala que justifique su acceso, por ejemplo: Adquirir equipos con grandes capacidades productivas que las empresas individuales utilizarían en forma no eficiente, contratar a consultores especializados. También se podrá adquirir un poder de negociación superior con los clientes, los proveedores de insumos y los bancos

Podríamos preguntarnos cómo es que una herramienta estratégica tan potente no se ha difundido o al menos no se conoce mucho sobre ella. Realmente no es tan fácil vencer ciertas barreras que podríamos llamar “culturales” pero debemos tener en cuenta que la resistencia al cambio tradicional hoy está presionada por las durísimas condiciones actuales que imponen cambios con visiones totalmente innovadoras. Es por ello que se presenta una cantidad creciente de emprendimientos asociativos que ya no son los siempre citados “casos italianos” sino que son “casos argentinos”. Dentro de ellos, la provincia de Santa Fe es un ámbito donde se han desarrollado una cantidad importante de estos casos exitosos y en especial en zonas como Rafaela (Autopartistas, Metalmecánicos), Cañada de Gómez y Carcarañá (Industria del Mueble), Esperanza (Industria del Mueble), Las Parejas y Armstrong (Maquinaria Agrícola, Fundiciones y Ornamentales).

La pregunta a hacernos es si ya se consolidó este concepto de asociatividad y por lo tanto si se difundirá y crecerá la cantidad de emprendimientos exitosos bajo esta modalidad. Consideramos que realmente estamos en una etapa inicial, donde en general se denomina asociatividad a leves y efímeras relaciones grupales que deben cumplir un largo camino de afianzamiento para lograr niveles superiores de desempeño. Pero a no preocuparse porque estamos recorriendo el camino correcto, que no puede ser rápido y menos sujeto a urgencias políticas que indefectiblemente lo malograría.

Se observa el uso a veces indiscriminado del tema que casi lo convierte en un límite para obtener el acceso a capacitación, financiación, consultoría y otros beneficios en determinados programas gubernamentales e internacionales, corriendo el riesgo de que se convierta en una moda pasajera debido a la proliferación de voluntariosos “facilitadores asociativos” que no cuentan con una formación y metodología que los respalde, y que por lo tanto hacen que lograr resultados sea un evento totalmente aleatorio. Justamente para garantizar que el nivel de éxitos de los emprendimientos asociativos sea alto es que deben incorporarse estrictos sistemas de medición y monitoreo continuo de los mismos y sobretodo cuando se comprometen recursos provenientes del esfuerzo público.

Pero no sólo debemos considerar que es necesario prepararnos en la administración de la relación asociativa sino que deben incorporarse nuevas prácticas organizativas y tecnologías de gestión y automatización que permitan que los grupos asociativos sean realmente un motor del desarrollo de las PyMEs. Para ello en la empresa Red deben incorporarse organismos gubernamentales, entidades empresariales, instituciones educativas, institutos de investigación que brindarán el entorno propicio para el éxito.

(*)Saturnino Ángel Castaño

Ingeniero Industrial, Instituto Tecnológico de Buenos Aires (Argentina). Posgrado en Técnicas de Manufactura en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (México).
Consultor de empresas. Consultor de CEPAL, OIT. Coordinador del centro de Desarrollo de Cooperación Empresarial Metalúrgico del Programa BID-UIA-ADIMRA. Autor de libros y publicaciones en su especialidad. Ex Gerente de Planeamiento de Turri S.A. Ex Gerente de Materiales de AEG Argentina. Ex Socio-Gerente de Autoproc S.R.L. Ex Asesor del Instituto Nacional de Tecnología Industrial en Sistemas Informáticos de Planificación de Producción en empresas PyME. Ex Coordinador Nacional del Proyecto de Desarrollo de Empresas PYME Metalmeccánicas de América Latina de ONUDI. Ex Asesor en Gestión de Manufactura del Programa de Investigación del desarrollo tecnológico de América Latina de CEPAL PNUD. Ex Asesor en Tecnología del Programa de Difusión de Microelectrónica de The Technology Scientific Foundation (Holanda). Ex Asesor en Asociatividad y Redes de Valor en la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa.
Coordina en IDEA los PFG en Abastecimiento y Manufactura.