

**Una respuesta a las necesidades de  
las pequeñas y medianas empresas**

# El asociativismo como estrategia PyME

Las empresas, “estructuras organizativas de naturaleza económica”<sup>1</sup>, operan en mercados dinámicos. Constantemente se modifican, por ejemplo, los precios de compra de los distintos factores de la producción, que constituyen el costo del producto y de ventas de esa producción. También cambia continuamente la tecnología, las exigencias de los consumidores, sus gustos, sus preferencias y las formas características que presentan las demandas de cada uno de los sectores. Varían las situaciones internas de las empresas: las finanzas, los empleados,

los locales, la cantidad de sucursales; al tiempo que también se transforman las condiciones externas: la macroeconomía a nivel mundial y nacional, el contexto socio-político, las firmas competidoras, etc.

Estos cambios permanentes, que se acentúan o magnifican en etapas de crisis económicas, generan desafíos difíciles de afrontar por el empresario en forma individual. Una actitud pasiva frente a estas situaciones pone en riesgo y compromete su propio desarrollo y hasta su propia supervivencia. Es en este momento, frente

Genoveva **Surraco**

Licenciada en Comunicación Social. Docente e investigadora de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata.

a los retos cotidianos, cuando es útil comenzar a entender y aplicar el concepto de asociatividad.

El concepto de asociatividad empresarial se entiende como un mecanismo de cooperación flexible entre empresas, donde cada una, sin perder su autonomía, decide voluntariamente participar de un esfuerzo conjunto para la obtención de objetivos comunes. El hecho de asociarse permite a las empresas obtener economía de escala a través de la colaboración interempresaria, sin tener que reunir la inversión en una sola firma.

Una de las características de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) argentinas es precisamente su bajo nivel de asociatividad. La gran mayoría de las empresas de nuestro país operan en solitario, aisladas entre sí, sin aprovechar el mejoramiento que supone para su actividad el realizar prácticas conjuntas y el poder actuar como grupo.

Las particularidades de los mercados actuales, altamente competitivos y tendientes a la gran concentración económica, obligan a las empresas que desean permanecer en ellos a adaptarse, comprendiendo la dificultad de competir en forma atomizada. Frente a tal situación, una de las mejores propuestas es quizás la de los proyectos asociativos, sobre todo teniendo en cuenta la dimensión de estas empresas.

Aunque pareciera que para ser empresario se requiere una fuerte dosis de individualismo, no debe desatenderse el desarrollo de habilidades y el acopio de experiencia en el quehacer asociativo.

Las prácticas compartidas permiten fortalecer a los distintos sectores abordando temas de interés que van más allá de la propia empresa. Basta tan sólo mencionar algunas de las muchas áreas donde la existencia aislada del empresario PyME se puede enriquecer enormemente con el grupo:

- La complementación en proyectos específicos.
- El suministro colectivo de productos para enfrentar demandas comerciales de gran escala.
- El ganar credibilidad frente a las grandes empresas tradicionales del propio país.
- El desarrollo de proveedores especializados para el sector.
- Los programas conjuntos de aseguramiento de la calidad y de protección del medio ambiente.

La formación de comunidades productivas y sociales de empresarios conscientes de su responsabilidad tanto individual como asociativa es tal vez una de las claves más importantes para alcanzar los nuevos niveles de competitividad.

El proceso de asociatividad es complejo y abarca una variada gama de modalidades que se dan a partir de la necesidad de adquirir una ventaja competitiva para lograr una mejor posición en el mercado. Para que puedan darse algunas de las variantes de asociatividad, en líneas generales, tiene que existir la cooperación por necesidad mutua, que es lo que genera el compromiso y la responsabilidad de compartir los riesgos para lograr los objetivos propuestos.

### El ejemplo italiano

Las agrupaciones de empresas italianas conocidas como distritos industriales constituyen, probablemente, el mejor ejemplo de sistemas productivos locales basados en grupos de pequeñas empresas especializadas pero flexibles. Gracias a su dinamismo y vitalidad han sido capaces de mantener un elevado rendimiento, aún en épocas de declive generalizado.

Una agrupación de empresas o distrito industrial comprende a un grupo numeroso de pequeñas y medianas empresas estrechamente interrelacionadas, dedicadas preferentemente a una actividad manufacturera determinada, localizadas en una zona geográfica relativamente pequeña, que producen para los mismos mercados finales –directa o indirectamente- y que comparten un conjunto de valores y de conocimientos, creando así un entorno cultural específico. En Italia existen unos 60 distritos industriales, localizados en su mayoría en el centro y noreste del país. Gracias a su gran rendimiento alcanzado en los años 80, estos distritos pasaron a formar parte de la estructura fundamental de la industria del país europeo, asumiendo un papel muy importante. En cuanto a la generación de empleo industrial, durante esa década se ha producido un aumento notable: esos distritos crearon casi 200 mil puestos de trabajo.

Tradicionalmente los distritos industriales italianos han estado especializados en sectores consolidados de la industria ligera

que precisan una mano de obra numerosa –como confección, textiles, calzado, muebles-, pero en la actualidad apuntan cada vez más hacia productos con mayor demanda tecnológica y sectores intensivos en capital –cerámica, plásticos, metalurgia, automatización industrial, ingeniería mecánica-. Así, por ejemplo, Prato está especializado en tejidos de seda, Capri en géneros de punto, Castelgoffredo en medias, Poggibonsi y Pérsaro en muebles, Montegranaro en calzado, Sassuolo en cerámica, Emilia-Romana en herramientas y maquinaria agrícola, Belluno en monturas para gafas, etc.

Además de una marcada, aunque desigualmente distribuida, mejora tecnológica, la principal transformación que se ha producido en estas agrupaciones de empresas ha sido una orientación gradual hacia el sector de servicios, siguiendo la tendencia general de la economía italiana.

### **Políticas implementadas en la provincia de Buenos Aires**

Desde la Subsecretaría de Industria, Comercio, Minería y Actividades Portuarias del gobierno de Buenos Aires se llevan a cabo dos programas orientados a la asociatividad y la capacitación empresarial, con el eje en la compensación de desventajas estructurales de las PyMEs.

El primero está destinado a los distritos productivos que son sistemas regionales, constituidos por agrupaciones de empresas altamente especializadas, con cierta proximidad geográfica, problemáticas productivas similares o complementarias y que se asocian para lograr ventajas competitivas. El objetivo del plan de con-

solidación de estos distritos consiste en la búsqueda de soluciones en conjunto para problemáti-

cas comunes. Se propone ayudar a que las empresas logren la integración de cadenas producti-

### **Distritos productivos consolidados en la provincia de Buenos Aires**

- Distrito de Maquinaria Agrícola – 9 de Julio
- Distrito del Mueble y la Madera – San Martín
- Distritos Confeccionistas – Pergamino, Colón y Arrecifes / Las Flores / Junín / Chacabuco / Bragado / Coronel Suárez / Mar del Plata / Olavarría
- Distrito de Tejido de Punto – Mar del Plata
- Distrito Textil – San Martín
- Distrito Metalmecánica – Junín
- Distrito Minero – Olavarría
- Distrito Navales - Mar del Plata
- Distrito de Deportes No Convencionales - Mar del Plata
- Distritos de Software – La Plata / Tandil
- Distrito de Cunicultura – Las Flores

*Fuente: Ministerio de la Producción de la provincia de Buenos Aires*

### **Ventajas comparativas de los agrupamientos industriales**

- Concentran usos industriales en un perímetro delimitado a tal fin.
- Aumentan la participación industrial local-regional en los municipios.
- Fomentan el asentamiento de los emprendimientos productivos, cooperativas o asociaciones con participación municipal, sectorial, etc.
- Vinculan funcionalmente al empleo industrial con el residente local.
- Facilitan economías de escala a las plantas radicadas, siendo factores básicos para las empresas en la obtención de exenciones impositivas provinciales.
- Desarrollan potencialmente mercados intermedios de producción y servicios.
- Facultan la determinación de políticas específicas referentes a la radicación industrial local.
- Permiten propuestas complejas de captación industrial, a partir de la adecuación a usos industriales específicos.
- Posibilitan el desarrollo de centros tecnológicos y de capacitación empresarial en un medio físico apropiado.
- Contribuyen a la integración industrial mediante la ejecución societaria de obras de interés y uso común
- Garantizan áreas definidas para el desarrollo de las actividades industriales.

*Fuente: Ministerio de la Producción de la provincia de Buenos Aires*

vas, la incorporación de nuevas tecnologías y el agregado de valor a los productos. Las acciones que se ofrecen son las de capacitación, asistencia técnica, vinculación con la ciencia y la tecnología, programas de calidad y co-financiación de centros de servicios para PyMEs.

En la provincia de Buenos Aires existen hoy más de 20 distritos industriales que se dedican a distintos rubros, desde la metalme-cánica, la maquinaria agrícola y la minería, hasta la indumentaria –tanto de tejido de punto como

denim-. En estas estructuras asociativas regionales se encuentran radicadas casi 5 mil pequeñas y medianas empresas, que generan 35 mil puestos de trabajo.

El segundo programa del organismo provincial se orienta a la ampliación y el mejoramiento de los parques y sectores industriales de carácter oficial, a través del financiamiento conjunto de obras. Cabe aclarar que los parques y sectores industriales planificados son espacios dotados de infraestructura y equipamiento para el asentamiento de indus-

trias, actividades productivas y de servicios, que optimizan los costos de obras requeridos por las actividades empresarias.

Para fomentar el comercio interno entre industrias bonaerenses, se creó recientemente una red interregional de parques y sectores industriales que se proponen generar negocios, contactos y establecer un circuito de proveedores para poder comprar insumos o vender productos. De esta manera, PyMEs de cada región podrán concretar negocios entre sí.

## Notas

2 Chaves, Norberto. *La imagen corporativa*, Ed. GG Diseño, Barcelona, 1988, Pág. 17.

## Bibliografía

### CHAVES, NORBERTO

*La imagen corporativa*, Ed. Gustavo Gili, Barcelona, 1988.

### BARTOLA, ANNIE

*Comunicación y organización*, Ed. Paidós Empresa, Barcelona, 1992, 221 páginas.

### ARROYO, DANIEL

*Modelos de gestión municipal y niveles de planificación en Argentina*. Curso de Postgrado "Desarrollo Local y Economía Social, Hacia un nuevo modelo de desarrollo", Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), 2006.

### ELGUE, MARIO CÉSAR

*Redes Asociativas – Globalización, Desarrollo*, Ed. Corregidor, Buenos Aires, 1999, 320 páginas.

### IÑIGUEZ, NATHALIE; GARIGLIO HUGO; SURRACO, GENOVEVA; MANQUEO, DANIELA; MIRAVALLE, VERÓNICA; ROBUSCHI, LEANDRO; GAGNA, LIZA Y MOCHEN, MATÍAS

Proyecto de investigación "Identificación y construcción de modalidades de planificación de la comunicación al servicio del desarrollo de pequeñas y medianas empresas (PyMEs) del partido de La Plata durante el período 2001/2002/2003", Universidad Nacional de La Plata, 2003.

### SURRACO, GENOVEVA

"Las PyMEs argentinas y el apoyo estatal", Anuario de Investigaciones de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP, La Plata, 2004, págs. 127 a 131.

[HTTP://WWW.MP.GBA.GOV.AR](http://www.mp.gba.gov.ar)

Sitio del Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires.