

La Asociatividad Empresarial: una estrategia de desarrollo para las microempresas: caso Sur del Valle de Aburrá*

Recibido: 14 de octubre de 2020 • Aceptado: 12 de diciembre de 2020

Blanca Isabel Martínez Peña**

Luis David Delgado Vélez***

Resumen

El propósito es sistematizar la experiencia de un modelo aplicado en la conformación de Mesas Sectoriales y Redes Comerciales en los municipios del Sur del Valle de Aburrá. La metodología utilizada, corresponde a un estudio de caso, que recogiendo los elementos más significativos del proceso llevado a cabo entre 2013 y 2016, bajo el programa denominado EMFORMA. El ejercicio de asociatividad empresarial dio como resultado la conformación de cinco redes comerciales proyectadas asentadas en los micro territorios con alta concentración de pequeños comercios. Se concluye que este tipo de estrategias permiten alcanzar mayores niveles de competitividad a través de nuevos modelos de negocios colectivos, economías de escala y la innovación.

Palabras clave

Asociatividad empresarial, Sur del Valle de Aburrá, redes comerciales, desarrollo empresarial, territorio, microempresas.

Clasificación JEL

O12, R11, R58.

Contenido

Introducción; 1. Revisión de literatura; 2. Metodología; 3. Resultados y discusión; 4. Conclusiones; referencias.



* Este artículo es derivado del proyecto de investigación "La asociatividad empresarial: una estrategia de desarrollo para las microempresas".

** Administradora de Empresas. Mg. Género, Sociedad y Política de la Flacso. Docente e Investigadora Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial Institución Universitaria Esumer, Medellín, Colombia. Correo electrónico: blanca.martinez@esumer.edu.co

*** Ingeniero Industrial, Magister en Finanzas. Docente Investigador Institución Universitaria Esumer, Medellín. Correo electrónico: luis.delgado@esumer.edu.co

Business associativity: a development strategy for small business, case South of the Aburrá Valley

Abstract

The purpose is to systematize the experience of model applied in conformation of Associative Sectorial groups and commercial networks in the municipalities of the south Valle de Aburrá. The methodology used, corresponds to a case study, which includes the most significant elements of process carried out between 2013 and 2016, under the program called EMFORMA. The business associativity exercise resulted in the creation of five projected commercial networks based in the micro territories with a high concentration of small businesses. It concludes that these types of strategies allow to reach higher levels of competitiveness through new collective business models, economy of scale and innovation.

Keywords

Business associativity, governance, commercial networks, business development, territory, small business.

JEL classification

O12, R11, R58.

Content

Introduction; 1. Literature review; 2. Methodology; 3. Results and discussion; 4. Conclusions; references.

Associatividade Empresarial: uma estratégia de desenvolvimento para microempresas, caso Sul do Vale de Aburrá

Resumo

O objetivo é sistematizar a experiência de um modelo aplicado na formação de mesas setoriais e redes comerciais nos municípios do Sul do Vale do Aburrá. A metodologia utilizada corresponde a um estudo de caso, que recolhe os elementos mais significativos do processo realizado entre 2013 e 2016, no âmbito do programa denominado EMFORMA. O exercício da associatividade empresarial resultou na formação de cinco projeções de redes comerciais instaladas em micro territórios com elevada concentração de pequenos negócios. Conclui-se que este tipo de estratégia permite atingir níveis mais elevados de competitividade através de novos modelos coletivos de negócios, economias de escala e inovação.

Palavras-chave

Associatividade empresarial, sul do Vale do Aburrá, redes comerciais, desenvolvimento de negócios, território, microempresas.

Classificação JEL

O12, R11, R58.

Conteúdo

Introdução; 1. Revisão da literatura; 2. Metodologia; 3 Resultados e discussão; 4. Conclusões; referências.

Introducción

El Valle de Aburrá es una de las nueve regiones que conforman el departamento de Antioquia y agrupa 10 municipios en una extensión aproximada de 60 kilómetros cuadrados. El sur de esta región, está comprendida por cinco municipios: Sabaneta, Caldas, Itagüí, Envigado y la Estrella; estos, son conocidos como la Zona Sur del Valle de Aburrá. Tamayo (2017) afirma que el sector micro, representa el 88% de las empresas de la Zona y su desarrollo está supeditado al crecimiento y evolución de este tipo de negocios, Por ello, es necesario fortalecer sus capacidades individuales y colectivas, mediante ejercicios de asociatividad.

Para dar acompañamiento y asistencia técnica en el manejo e implementación de nuevas herramientas administrativas y gerenciales, la Cámara de Comercio del Aburrá Sur creó desde 2013 el programa EMFORMA (Emprendimiento, Fortalecimiento Más Asociatividad Empresarial). Esta, es una oferta pedagógica de asesoría técnica y consultoría primaria, que se desarrolla con firmas especializadas y alianzas interinstitucionales entre gremios, universidades y entidades públicas y privadas (Cámara de Comercio Aburrá Sur, 2019).

La institución Universitaria Esumer, en su calidad de aliado estratégico en el componente de Asociatividad Empresarial, desarrolló el proyecto "Acompañamiento Empresarial para la conformación de Mesas Sectoriales y Redes Comerciales, en el marco del Programa EMFORMA, de la Cámara de Comercio del Aburrá Sur" el cual se ejecutó en el período comprendido entre 2013 y 2016. Como estrategia de divulgación de este proyecto, se deriva un estudio de caso, cuyo propósito es sistematizar la experiencia de Asociatividad Empresarial, a través de un modelo aplicado a las micro empresas que hicieron parte de las mesas sectoriales y redes comerciales, los resultados se exponen en este artículo.

En la primera parte, se hace una revisión teórica de los conceptos de Asociatividad Empresarial, como: gestión, territorio, tejidos, desarrollo, RSE, gobernabilidad y gobernanza. La segunda parte detalla las distintas etapas y definiciones estratégicas que comprenden la metodología utilizada en la investigación. Finalmente, se exponen los resultados obtenidos en el proceso de sistematización.

El marco teórico que soporta la investigación está fundamentado en la Asociatividad como eje central y cinco categorías de análisis, como lo muestra

la ilustración 1. Se pretende conceptualizar los elementos de análisis utilizados en la sistematización de la experiencia, partiendo del proceso asociativo, como base del programa.

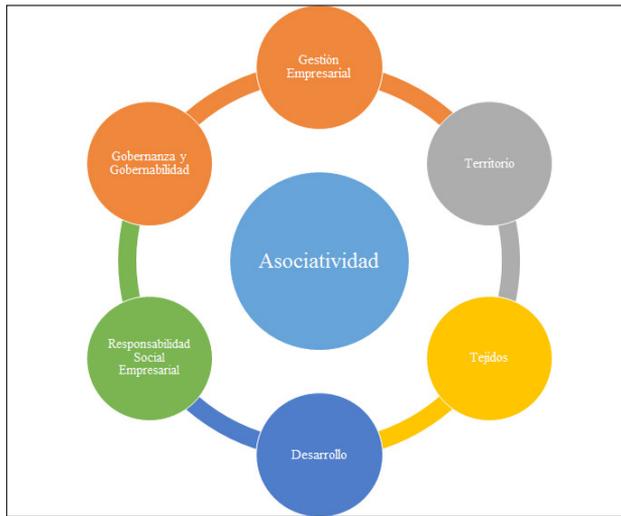


Ilustración 1. Categorías de análisis

Fuente: elaboración propia

La Asociatividad empresarial se entiende como el conjunto de las empresas que acuerdan voluntades, unen recursos e iniciativas para alcanzar metas comunes y ser más competitivos en los mercados (Rosales, 1997) (Clavijo & Franco, 2012). Entre los principales beneficios, sobresalen: facilitan las economías de escala (Chang, 2003); permite a las empresas utilizar servicios especializados de tecnología, compra de insumos, diseño, comercialización, financiamiento y mejora de los procesos (Departamento Nacional de Planeación, 2008). Son tres los tipos de Asociatividad empresarial más comunes (Grueso, Gómez, & Garay, 2009): distritos industriales, clúster y redes empresariales. Los primeros, son una articulación espontánea de pequeñas empresas de un mismo sector, que están vinculadas geográfica y culturalmente, sin participación del estado. Los clúster, conocidos como “aglomeración productiva” (CEPAL, 2005), se definen como “concentraciones sectoriales y geográficas de empresas que producen y venden una serie de artículos similares entre sí o complementarios y, por tanto, se enfrentan con problemas y oportunidades comunes” (ONUDI, 2003). Las redes empresariales, son “un grupo de empresas que cooperan en un proyecto conjunto de desarrollo complementándose entre sí y especializándose para superar los

problemas comunes, conseguir eficacia colectiva y obtener una penetración de mercado mayor que la lograda por sí solas” (ONUUDI, 2008).

Al margen, Pallares (2003) afirma que la competencia es el nuevo nombre del juego de los negocios y la asociatividad es la base fundamental para afrontar los nuevos retos. Para lograr tales metas, la mejor forma de cooperación es la constitución de redes horizontales y verticales, así como cadenas productivas regionales y locales; pero esto requiere profundos cambios culturales que van desde la resignificación de valores y principios tradicionalmente arraigados, hasta la incorporación de conductas sociales con propósitos colaborativos. Entre los valores y principios más relevantes en los procesos asociativos están la solidaridad y la confianza. Respecto al primero, Aylwin (1998) afirma que somos verdaderamente solidarios cuando admitimos que el bienestar de los demás no depende únicamente de ellos, así como, el propio depende de otros. En el ámbito empresarial, esto se traduce en reciprocidad y corresponsabilidad evidenciada a través de la transferencia de buenas prácticas y las negociaciones conjuntas. Respecto al segundo, Fukuyama (1999) afirma que la confianza es el resultado de la aplicación equitativa de las normas comunes, para así generar capital social.

A continuación, se describe los referentes teóricos de las cinco categorías de análisis referenciadas en la ilustración 1.

• **Gestión Empresarial**

Desde el ámbito estratégico, se refiere al conjunto de acciones que generan mayor valor para incidir efectivamente en el desarrollo de las empresas y del territorio. Para Weihrich, Cannice y Koontz, (2017) la gestión empresarial es un proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos, cumplen metas de manera eficaz, a través de cinco procesos básicos: planeación, organización, integración, dirección y control.

1. Revisión de literatura

1.1 Territorio

Este va más allá de lo geográfico y se configura como un espacio construido a partir de lo social, cultural, político y economía humana. En este sentido, el territorio se convierte en un espacio donde se construyen las relaciones sociales y de producción; además, las definiciones políticas e institucionales de las sociedades que habitan espacios geográficos concretos. De manera complementaria, en el

ámbito territorial, la asociatividad es entendida como un sistema productivo local, que genera beneficios en pro de aglomeraciones e interacción en las actividades económicas, más que en las empresas individuales (Silva, 2005).

Respecto a la configuración del territorio, Rose (2007) señala que, en un mundo globalizado, las nuevas relaciones económicas ya no son tan inteligibles, ni organizadas y surge el concepto de comunidad, como una nueva espacialización del gobierno, que interconecta de manera plural y heterogénea a individuos, familias y otros ensamblajes culturales, que compiten entre sí. En efecto, el territorio es importante en los procesos de planeación y desarrollo implementados por los gobiernos... [y] promovidos por transnacionales a través de políticas públicas (Mançano, 2009).

En el marco del concepto de Innovación Territorial, Gómez & et al (2012) consideran que los territorios inteligentes, son aquellos capaces de crear condiciones favorables a la innovación y al aprendizaje colectivo para potenciar los procesos de desarrollo territorial. Es necesario, por tanto, construir sistemas territoriales de innovación, alentando los acuerdos entre actores –públicos y privados–, pero esta es una tarea que requiere el apoyo, colaboración y coordinación eficiente de los diferentes niveles de las administraciones públicas territoriales (Albuquerque, 2008).

Finalmente, el Marketing Territorial constituye otro elemento clave en la configuración del territorio. Según la descripción del Programa de las Naciones Unidas, PNUD (2013), el marketing territorial es el estudio, investigación, valorización y promoción del territorio con el objetivo de sostener y estimular el desarrollo local. Para Llanos-Hernández (2010) el plan de marketing aplicado a los territorios es una potente herramienta con objetivos, estrategias y plan de acción, utilizada para diagnosticar el territorio y proponer mejoras en la calidad de vida de sus residentes.

1.2 Tejidos

En el entramado de los territorios, las empresas y las personas que en ellos se instalan, generan un sistema de relacionamiento que configura los tejidos, como elemento constitutivo de los procesos asociativos. Estos, propician las transacciones simples en el mercado y los emprendimientos que exigen alto grado de confianza entre socios para la formación de una empresa. En el mismo sentido, Boisier (1994), afirma que los tejidos son la construcción social de un

territorio y esto significa potenciar su capacidad de auto-organización para transformar una comunidad inanimada, segmentada por intereses sectoriales, en otra organizada, cohesionada, consciente de la identidad sociedad-región, capaz de movilizarse tras proyectos colectivos. Es decir, capaz de transformarse en sujeto de su propio desarrollo.

1.3 El desarrollo

Este, es otro de los elementos que involucra al territorio y el enfoque de los actores es un aspecto central. El Desarrollo Local, es entendido como un proceso endógeno, que moviliza los potenciales propios de la región y la capacidad de los actores institucionales para liderar procesos de desarrollo, con el fortalecimiento del capital social. Así mismo, lo local adquiere protagonismo y se constituye en el espacio geográfico, administrativo y jurídico donde se despliegan las actividades que facilitan la planificación del desarrollo. Por su parte, el enfoque de Desarrollo Humano se basa en ampliar las opciones que tienen las personas para la vida. Así, el desarrollo es mucho más que el crecimiento económico, este, es solo un medio para expandir las opciones de las personas (PNUD, 2014). De otro lado, el enfoque de Desarrollo Sostenible se entiende como la búsqueda de un desarrollo perdurable en el tiempo y con ello, garantiza el sostenimiento de las generaciones presentes y futuras en condiciones de vida digna. El Desarrollo Económico, amplía la capacidad activa de los mercados con la ejecución de políticas que conduzcan a niveles más altos de crecimiento y rentabilidad para toda la sociedad. Este último, se encuentra ligado al Desarrollo Empresarial, referido a las transformaciones propias de la empresa y su entorno, bajo el enfoque de competitividad y productividad, allí el empresario y su personal, adquieren o fortalecen habilidades y destrezas para el manejo eficiente de los recursos y logra un crecimiento sostenido a futuro.

1.4 Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

En su sentido amplio, una empresa es socialmente responsable cuando tiene un compromiso consciente y congruente para cumplir íntegramente con su finalidad, tanto en lo interno (trabajadores, accionistas, autoridades), como en lo externo (clientes, proveedores, medio ambiente, gobierno, etc.). En efecto, considera las expectativas de todos los participantes en lo económico, social, humano y ambiental, con respeto por los valores éticos, la gente, las comunidades, el medio ambiente para la construcción del bien común. (Porto & Castromán, 2006). De la misma manera, Medina (2006) afirma que es parte de la esencia de la empresa y

debe estar inscrita en la misión y la visión de la misma, lo que implica un cambio integral e invertir recursos y esfuerzos necesarios para un proyecto de renovación de la imagen corporativa por convencimiento propio.

1.5 Gobernanza y Gobernabilidad

Ambos enfoques comparten el propósito de mejorar la capacidad directiva de un gobierno y el fortalecimiento de las relaciones con sus ciudadanos.

No obstante, más allá de la legitimidad de los gobiernos en su proceso de elección democrática, el problema se centra en la capacidad directiva de los gobernantes para llevar a cabo la administración de los recursos públicos con componente científico-tecnológico-organizativo-gerencial, en el marco de la institucionalidad y el Estado de derecho (Aguilar, 2007).

Se denomina gobernanza a las nuevas formas de organizarse para lograr las metas, de tal forma, que los costos y beneficios es el resultado de la deliberación conjunta entre el gobierno y las organizaciones privadas y sociales. Para Querol (2002) la gobernanza es un proceso de toma de decisiones en relación a los asuntos colectivos. Hace referencia a los actores y procedimientos de interacción entre organizaciones e individuos, en el ámbito gubernamental y no gubernamental. Esto, va más allá de las capacidades de los gobiernos y las administraciones privadas que actúan individualmente. Las funciones y capacidades de ambas esferas requieren:

- Disponer de información de calidad y conocimientos adecuados.
- Coordinación intergubernamental en el eje local-global (integración vertical).
- Coordinación entre políticas sectoriales (integración horizontal).
- Aplicación de un amplio e innovador abanico de instrumentos de políticas.
- Cultura administrativa y calidad burocrática de la acción política.
- Cultura política participativa.
- Cultura de la sostenibilidad.
- Fortaleza del capital social.

Por su parte, esto garantiza que los actores individuales y las redes entre organizaciones generen procesos de coordinación de sus acciones en pro del

cambio social, con mayor grado de cooperación e interacción entre el Estado y actores no estatales.

De otro lado, gobernabilidad es “un estado de equilibrio dinámico entre el nivel de las demandas societales y la capacidad del sistema político (estado/gobierno) para responderlas de manera legítima y eficaz” (Camou, 2001). En este sentido, denota la capacidad o incapacidad de un gobierno para dirigir su sociedad.

2. Metodología

Esta investigación aplicada es de tipo estudio de caso, dado que se exponen los resultados del proceso asociativo llevado a cabo en los municipios que conforman el Sur del Valle de Aburrá, a través del Programa EMFORMA (componente de Asociatividad), cuyo territorio corresponde a la Cámara de Comercio del Aburrá Sur. En el proceso de sistematización de la experiencia se realizó revisión documental, revisión del proyecto desde los planteamientos que le dieron origen, le ejecución y los hallazgos que se derivan de la sistematización.

La ilustración 2, describe el método utilizado para la implementación del proceso asociativo que se concibe como una secuencia de cuatro etapas, desarrolladas anualmente, de manera gradual y con un propósito específico, entre 2013 y 2016.

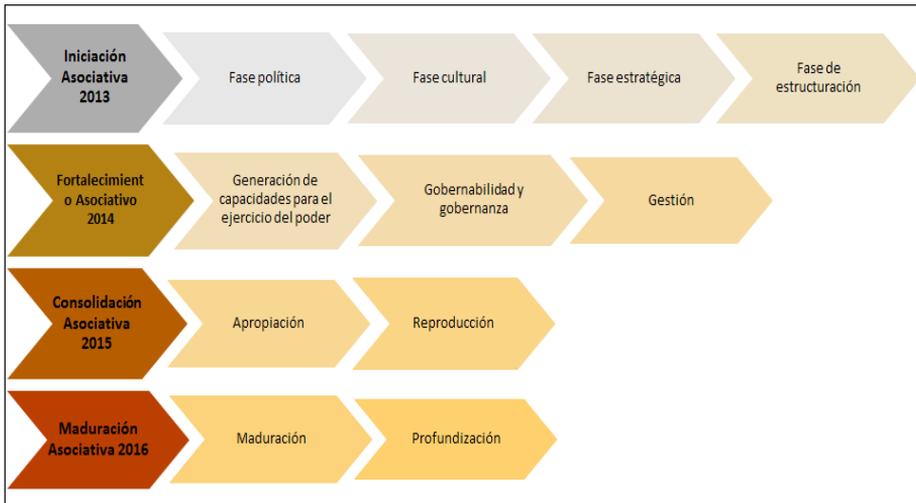


Ilustración 2. Proceso metodológico de asociatividad implementado

Fuente: elaboración propia

Como se muestra en la ilustración anterior, cada etapa tiene un alcance en el mediano plazo. La ejecución de este proyecto permitió establecer relaciones y razonamientos del orden descriptivo, lógico y analítico, a través de las categorías y variables que se definen en la tabla 1. Estas definiciones, están determinadas para cada una de las etapas aplicadas a las mesas sectoriales y redes comerciales.

Tabla 1. Sistema de etapas y definiciones estratégicas

Etapa	Definición Estratégica
Iniciación asociativa	Fase política: consolida la cultura de la asociatividad empresarial entre sus integrantes de bajo los postulados de la filosofía asociativa.
	Fase cultural: entrenamiento para la asociatividad en lo ético-empresarial y las alianzas público privadas.
	Fase estratégica: definiciones estratégicas del grupo asociativo mediante construcción colectiva de apuestas conjuntas.
	Fase de estructuración: estructuración de los procesos necesarios para la gestión de planteamientos estratégicos que permitan la definición de roles y responsabilidades dentro del grupo asociativo.
Fortalecimiento asociativo	Generación de capacidades: ejercicio de construcción, fundamentación y buenas prácticas asociativas que permita construir tejido empresarial y la gestión de sus propios procesos.
	Gobernabilidad: capacidad de definir y establecer políticas y resolver conflictos dentro del consenso, bajo los principios de equidad, libertad, participación y asociatividad, propendiendo por la estabilidad institucional y política.
	Gobernanza: expresión de los niveles de madurez y de tejido social o base social organizada que asume responsabilidades compartidas.
	Gestión: entendida como la administración de procesos e integra actividades de planeación, análisis, definición o ejecución y control.
Consolidación asociativa	Apropiación: ejercicio de construcción, empoderamiento y asimilación de la asociatividad como estrategia de desarrollo e incidencia local y regional.
	Reproducción: hábito de la práctica asociativa, en cuanto a la incorporación de acciones con los empresarios que han venido construyendo una agenda en función de propósitos conjuntos.
Maduración asociativa	Maduración asociativa: desarrollo de actividades colectivas, se evidencia un pensamiento integrador y articulador en los planes y proyectos.
	Profundización asociativa: capacidad del grupo asociativo para evidenciar los principios filosóficos de la asociatividad, en donde prima el objetivo conjunto, sobre los individuales.

Fuente: elaboración propia

3. Resultados y discusión

Si bien, el modelo asociativo aplicado para Mesas Sectoriales y Redes Comerciales se sustentó bajo la misma metodología, se variaron alcances y las formas de concretar los propósitos colectivos. No obstante, se presentaron algunos elementos comunes relevantes en el desarrollo de capacidades empresariales individuales y colectivas.

Previo al trabajo asociativo, para definir las empresas participantes, se realizó una convocatoria segmentada por actividades, quienes debían corresponder al siguiente perfil:

- Registro mercantil actualizado.
- Existencia mínima, dos años de constituida.
- Tener como mínimo dos empleados.
- La actividad económica a la que pertenece la unidad productiva debe enlazar como mínimo dos niveles de su cadena empresarial
- Las empresas deben estar geográficamente cercanas (Esumer, febrero de 2013).

2.1 Etapa de Iniciación Asociativa

Las empresas perfiladas, recibieron una sensibilización sobre los propósitos y ventajas de la asociatividad para la competitividad y productividad. Este resultado, dio comienzo a la etapa de Iniciación Asociativa y permitió la conformación de tres mesas sectoriales: Sistema Moda, Muebles y Decoración, ambas, integrada por empresarios de los cinco municipios; la tercera, fue Metalmecánica, del municipio de Caldas. El modelo asociativo que se implementó parte de unos objetivos superiores desde la Cámara de Comercio del Aburrá Sur y la Institución Universitaria Esumer, como proponente y ejecutora, respectivamente del programa Emforma. De esta manera, el enfoque sectorial fue el referente en esta primera etapa para la conformación de las mesas. Esto, entendido como una apuesta por articular y convocar micro empresas de una misma actividad económica o un mismo sector, de tal modo que se consoliden vocaciones productivas en concordancia con el desarrollo local y regional.

Luego, se definió de manera conjunta un enfoque hacia la autogestión para alcanzar la identidad y lograr la afinidad entre sus integrantes, además de alcanzar un acuerdo ético y el planteamiento de nuevos proyectos y agendas colectivas.

Entre otros, uno de los avances más significativos en la etapa de iniciación fue el afianzamiento de la confianza por el alto grado de relacionamiento interno. En efecto, se originaron espacios para interactuar con otras entidades como colectivo, en búsqueda de soluciones efectivas para sus problemáticas comunes, tal como lo manifestaron sus miembros:

De manera conjunta, identificamos las mayores problemáticas que aquejan al sector y mediante la articulación, buscamos alternativas de solución. Hemos logrado reconocimiento de la mesa, como un actor importante para la incidencia en el territorio (Grupo focal mesas sectoriales 2018).

2.2 Etapa de Fortalecimiento Asociativo

Como producto de la construcción colectiva y la permanencia, se destacan tres elementos, que funcionaron como cohesionadores: la orientación estratégica, la escuela de liderazgo y las apuestas comerciales. En el primero, se proyectó una visión de mediano y largo plazo para lograr el cumplimiento de los objetivos colectivos; el segundo, se efectuó a partir del tercer año con la implementación de mecanismos que permitieron afianzar la filosofía y la cultura de la asociatividad, como un proceso de reflexión interna, además del rol que cómo empresario y líder debe asumir, la escuela por lo tanto, buscó aportar a la transformación del sujeto para romper paradigmas y maneras de actuación que tradicionalmente estaban arraigadas en procesos mentales y conductuales de individualismo y la desconfianza, entre otros.

2.3 Etapa de Consolidación Asociativa

El tercer elemento resultó ser un tema de interés particular para los micro empresarios por las tensiones que ocasionalmente se generaron al interior de las mesas, dado que algunos lo entendían como un propósito comercial. Al aclarar que se trataba de un propósito de incidencia en el sector, es decir, en la medida que las empresas mejorarían el proceso asociativo, también mejorarían sus capacidades competitivas y de productividad en todas sus áreas funcionales. La tabla 2, detalla algunos resultados alcanzados a través de diferentes tipos de alianzas.

De forma general, el proceso asociativo en la consolidación de las mesas sectoriales, permitió definir una ruta que avanzaba del desarrollo empresarial y económico hacia desarrollo local. Su evidencia fue una apuesta conjunta entre el proponente y ejecutor, con coherencia discursiva y de propósito, además de

la potencialización de las capacidades internas (empresariales y humanas), que se explican en la siguiente etapa.

Tabla 2. Tipos de alianzas y sus características

Tipo de Alianza	Características
Comerciales	Entre empresarios del mismo sector económico.
Técnica	Entre empresarios del mismo sector económico.
Entre Mesas	Orientadas a la mejora de prácticas empresariales e instalación de capacidades en el caso de Sistema Moda, al vincularse con el Sena y la mesa Metalmecánica de Caldas al vincularse al proyecto con la Alianza Colombo Alemana.
Sector Público	Fueron débiles, por la inexperiencia de las mesas en este tipo de relacionamiento y las debilidades de las Instituciones públicas.

Fuente: Elaboración propia

2.4 Etapa de Maduración Asociativa

Esta última etapa permitió concretar a través de diferentes esquemas asociativos perdurables, donde el territorio deja de ser un simple lugar de asentamiento de empresas y se convierte en un espacio dinamizador de las relaciones socio-económicas.

La maduración del proceso asociativo permitió alcanzar resultados significativos:

- Visualización de los elementos misionales y estratégicos en las mesas sectoriales.
- Transferencia de conocimiento para desarrollar su planeación y gestión de manera diferente.
- Mayores niveles de desarrollo alcanzados por las sinergias entre las mesas, especialmente, Alimentos y Metalmecánica.
- Identificación de nuevos retos para la subregión en la mesa de Sistema de Moda.
- Apropiación de conocimientos, traducidos en mejores prácticas empresariales y encadenamiento con proveedores de la región.

De otro lado, el programa también permitió la conformación de cinco redes comerciales proyectadas en los micro territorios con alta concentración de

pequeños comercios: Zona de la Buena Mesa en Envigado, Centralidad de Itagüí, Centralidad de Sabaneta, Centralidad de Caldas y La Tablaza en la Estrella. Su enfoque, fue el un ejercicio de marketing territorial que permitió identificar en cada micro territorio las características que lo hacen competitivo frente a otros, y con ello poseer más sentido de lo público y su actuación en él. De esta manera, se gestaron las alianzas públicas, privadas y sociales que permitieron alcanzar el nivel de madurez deseado para gestionar sus propios procesos y operar con autonomía y liderazgo.

4. Conclusiones

La Asociatividad Empresarial es una estrategia que potencializa el desarrollo empresarial al entenderse como una apuesta colectiva en donde se hacen sinergias entre las empresas. No obstante, la mentalidad y el desarrollo empresarial de las Mipymes es débil y requiere de esfuerzos importantes que cambien paradigmas centrados en el flujo de caja.

Por consiguiente, el territorio toma un sentido especial para desarrollo de las empresas, en la medida que se integren los procesos físico-espaciales, de gestión y lo socio-político, articulado a los distintos grupos sociales y empresariales que lo habitan. En este sentido, se requiere entender el territorio en su complejidad para comprender su funcionalidad económica, social, política y ambiental.

De este modo, es recomendable la construcción de tejidos, mediante la Escuela de Liderazgo y la orientación estratégica como ejes centrales de la iniciación, fortalecimiento, consolidación y maduración asociativa, vista como proceso. Así, el programa EMFORMA permitirá establecer conexiones y relaciones espaciales dentro del territorio, para que los empresarios sean más conscientes del territorio y las problemáticas que los afectan en su actividad comercial.

El reconocimiento del territorio, permitirá visibilizar sus potencialidades y auto-gestionar sus procesos para alcanzar mayores niveles de productividad y competitividad a través de modelos de negocios colectivos, economías de escala y la innovación.

Referencias

Aguilar, L. (2007). El aporte de la política pública y de la nueva gestión pública de la gobernanza. *Revista del CLAD: Reforma y Democracia*(39), 5-32. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533693001.pdf>

- Albuquerque, F. (2008). Innovación, transferencia de conocimientos y desarrollo económico territorial: una política pendiente. *ARBOR ciencia, pensamiento y cultura*, 687-700.
- Boisier. (1994). La dimensión micro-regional: entre "lo global" y "lo local". *Administración pública y sociedad*, 125.
- Cámara de Comercio Aburrá Sur. (5 de septiembre de 2019). [www. ccas.org.co](http://www.ccas.org.co). Obtenido de <http://www.ccas.org.co/servicios-empresariales/programa-emforma-2/>
- Camou, A. (2001). *Los desafíos de la gobernabilidad*. México: Plaza y Valdés.
- Cardona, M., Vasquez, J., & Montes, I. (2007). La micro, pequeña y mediana empresa (MiPyME) exportadora del sector textil confección en el Valle de Aburrá: hallazgos a partir de análisis de caso. *Ecos de Economía*, 187-216.
- Castañeda, A. (2005). Retos y Desafíos de la Microempresa en Colombia: tres aportes conceptuales. En A. Castañeda, *Retos y Desafíos de la Microempresa en Colombia: tres aportes conceptuales*. Bogotá: Fpopencol.
- CEPAL. (2005). *Aglomeraciones en torno a los recursos naturales en América Latina y el Caribe: Políticas de articulación y articulación de políticas*. Santiago: ONU.
- Chang, L. (2003). *Iniciativa de asociatividad: Actores, procesos y experiencias*. Quito: Programa Andino de Competitividad, Corporación andina de Fomento.
- Clavijo, M., & Franco, S. (2012). Asociatividad empresarial, camino a la competitividad. *ACIEM*, 21-32.
- Departamento Nacional de Planeación. (2008). *CONPES 3484: Política Nacional para la Transformación Productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: un esfuerzo público-privado*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación. Recuperado el 18 de septiembre de 2019, de <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/Subdireccion/Conpes/3484.pdf>
- Fukuyama, F. (1999). *La Gran Ruptura*. México: Atlántida.
- Gómez, A., & al, e. (2012). [www.ucc.edu.co](https://www.researchgate.net/profile/Ariel_Gomez_Mantilla/publication/285580168_REDES_SOCIOEMPRESARIALES_Y_ASOCIATIVIDAD_RECURSOS_PARA_LA_INNOVACION_TERRITORIAL/links/565f7fc308ae4988a7bee720.pdf). Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Ariel_Gomez_Mantilla/publication/285580168_REDES_SOCIOEMPRESARIALES_Y_ASOCIATIVIDAD_RECURSOS_PARA_LA_INNOVACION_TERRITORIAL/links/565f7fc308ae4988a7bee720.pdf
- Grueso, M., Gómez, J., & Garay, L. (2009). *Procesos de asociatividad empresarial: aproximaciones conceptuales e impacto económico, social y organizacional*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Llanos-Hernández, L. (2010). El concepto del territorio y la investigación en las ciencias sociales. *Agricultura, sociedad y desarrollo*, 1-10. Obtenido de <https://www.colpos.mx/asyd/volumen7/numero3/asd-10-001.pdf>
- Mançano, B. (2009). Sobre a tipología de territórios. *Territórios e territorialidades*, 197-215.
- Medina, L. (2006). La responsabilidad social de la empresa. X Congreso Anual de la Academia de Ciencias. *X Congreso Anual de la Academia de Ciencias*. San Luis de Potosí.

- Mincomercio. (19 de 02 de 2010). *Mincomercio.gov.co*. Recuperado el 19 de 02 de 2010, de <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/newsdetail.asp?id=7216&IdCompany=23>
- Municipio de Medellín, Departamento de Planeación. (2008). *Plan de Desarrollo Municipal*. Medellín: Departamento de Planeación.
- ONUDI. (2003). *Desarrollo de conglomerados y redes de PYME. Subdivisión de Pequeñas y Medianas Empresas*. Viena: División de Desarrollo de Programas y Cooperación Técnica.
- ONUDI. (2008). *Informe anual 2007*. Viena: Organización de las Naciones Unidas para el desarrollo industrial.
- P., A. (1998). *Los desafíos éticos del desarrollo*. Santiago: LOM.
- Pallares, Z. (2003). *Asociatividad Empresarial, Estrategia para la Competitividad*. Bogotá: Fondo Editorial Nueva Empresa.
- PNUD. (10 de Marzo de 2014). *www.pnud.org*. Obtenido de Programa de las Naciones Unidas pa <http://www.pnud.org.co/sitio.shtml?apc=i1-----&s=a&m=a&e=A&c=02008#.UICE6PI5MIY>. Marzo 2014.
- PNUD. (2013). Un modelo alternativo de desarrollo económico local. *Un modelo alternativo de desarrollo económico local* (págs. 1-15). Santiago: ONU. Obtenido de <http://www.iberpyme-online.org/Chile0505/OsvaldoCastelleti.pdf>.
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.
- Porto, N., & Castromán, J. (2006). Responsabilidad social: un análisis de la situación actual en México y España. *Contaduría y Administración*(220), 67-87.
- Querol, C. (29 de Noviembre de 2002). *www.unicmed.org*. Obtenido de https://www.uicnmed.org/web2007/CDMURCIA/pdf/espanol/conferenciasprevias/gobernanza/Presentaciones/g_cataluna.pdf
- Rosales, H. (1997). La asociatividad como estrategia de supervivencias de las PYMEs. *Capítulo 51. Cambios Estratégicos en las políticas industriales*, 51-70.
- Rose, N. (23 de septiembre de 2007). ¿La muerte de lo social? *Revista Argentina de Sociología*, 5(8), 111-150. Obtenido de <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=26950807>
- Silva, I. (2005). Desarrollo económico local y competitividad territorial en américa latina. *Cepal*, 31-57.
- Tamayo, A. (2017). *Diagnóstico económico vigencia 2017*. Itagú: Cámara de Comercio del Aburrá Sur.
- Weihrich, H., Cannice, M., & Koontz, H. (2017). *Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación* (Décimoquinta ed.). Los Ángeles: Mc Graw Hill.