



# Intervención e innovación de la asociatividad



# miigo®

Modelo de intervención e innovación para la gestión de organizaciones

Luis Guillermo López  
Rafael Ignacio Pérez-Uribe  
David Ocampo Guzmán



Ediciones  
**EAN**

**EN MEMORIA DE “JOACO”  
JOSE JOAQUIN PALACIOS AREVALO**

“Estudioso del fenómeno y complejidad de la Asociatividad en Pymes. Amigo, Investigador, profesor y consultor”

Catalogación en la fuente: Biblioteca Universidad EAN

"López, Luis Guillermo  
MIIGO-Intervención e innovación de la asociatividad [Recurso electrónico]  
/ Luis Guillermo López, Rafael Ignacio Pérez Uribe, David Ocampo  
Guzmán. Bogotá: Universidad EAN, 2016  
61 p.

**ISBN 978-958-756-415-0 (Electrónico)**

1. Alianzas estratégicas 2. Asociaciones empresariales 3. Innovación  
4. Modelos de Gestión -- Casos empresariales  
I. Pérez Uribe, Rafael Ignacio II. Ocampo Guzmán, David

**658.402 CDD23**



**Edición**

Dirección Gestión del Conocimiento

**Coordinadora Publicaciones**

Laura Cediél Fresneda

**Revisor estilo**

Valeria D'Amato Orozco

**Diseño y Diagramación**

María Eugenia Mila E.

Universidad EAN, Carrera 11 No. 78-47 Bogotá D.C., Colombia, 2015

© Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin autorización de la Universidad EAN

**ISBN**

**978-958-756-415-0**

# Contenido

<b>1. Recomendaciones para la intervención e innovación de la asociatividad.....</b>	<b>5</b>
1.1 Aspectos claves	
1.2 De estadio a estadio	
1.2.1 Del estadio 1 al 2	
1.2.2 Del estadio 2 al 3	
1.2.3 Del estadio 3 al 4	
<b>2. Intervención e innovación de la asociatividad. Descriptor por descriptor y paso a paso.....</b>	<b>26</b>
2.1 Introducción	
2.2 Breve marco conceptual sobre la asociatividad	
2.2.1 El concepto	
2.2.2 Análisis de los conceptos de cooepetencia e innovación	
<b>3. Herramientas para guía la intervención e innovación para la gestión de organizaciones en asociatividad.....</b>	<b>35</b>
3.1 Herramienta H1: escala de medición de actitudes de empresarios en función de la asociatividad	
3.2 Herramienta H2: escala de medición de actitudes de stakeholders en función de la asociatividad.	
3.3 Herramienta H3: matriz intervención-innovación de asociatividad táctica o estratégica según estructura dinámica de los negocios de la empresa	

3.4 Herramienta H4: espina de pescado para un análisis diacrónico de cada uno de acuerdos cumplidos o incumplidos con los *stakeholders*

<b>4. Casos empresariales sobre la aplicación del MIIGO® de asociatividad.....</b>	<b>44</b>
4.1 Objetivos	
4.2 Metodología	
4.3 Los casos	
4.3.1 Primer caso: Clínica P	
4.3.2 Segundo caso: H.L. Ingenieros	
4.3.3 Tercer caso: CASA G y G	
<b>Referencias bibliográficas .....</b>	<b>60</b>

# 1.

## Recomendaciones para la intervención e innovación de la asociatividad

### 1.1 Aspectos claves

---

Es necesario que el empresario, consultor, estudiante o docente aclare continuamente estas preguntas que ayudan a precisar la intervención e innovación en asociatividad a elegir en un momento dado:

¿Qué, cómo, cuándo, por qué, para qué, dónde, quiénes, cuánto cuesta, cuánto tiempo requiere, de qué manera intervenir e innovar el componente organizacional de asociatividad?

¿Qué quiero modificar, sobre qué aspecto voy a trabajar?, ¿cómo es necesario iniciar, cómo es posible de acuerdo a las características del equipo humano?, ¿cuándo es mejor realizar la intervención?, ¿por qué y para qué intervenir asociatividad ahora?, ¿quiénes deben participar, cuánto le cuesta a la organización en los distintos recursos?, ¿cuánto tiempo nos requiere?, ¿cuál es la mejor ruta? (Gibson, J. Ivancevich, J., Donnelly, J. 2001).

Con estas preguntas clave es pertinente aclarar el concepto central de este componente de asociatividad: documento maestro (el presente documento), que servirá de fundamentación básica para el manejo en

general de las cinco variables: gestión en el sector y/o en la cadena productiva, confianza que genera la empresa, factores de compromiso, perfil gerencial para la asociatividad, otros factores también importantes de éxito en la asociatividad, y una guía por variable que describe cada una de las actividades que se proponen para mejorar de estadio o nivel del 1 y 2 al 3 y del 3 al 4.

La persona encargada de liderar este proceso de cambio es el gerente, que puede iniciar el trabajo compartiendo estas generalidades con el equipo de gerencia, el personal involucrado o el comité designado para el mismo.

Se debe contar con un equipo y líderes de proceso que acompañen al gerente en esta tarea, puede ser necesario también un asesor que tenga una mirada macro de las posibles alianzas y convenios, que le ayude a la organización a descubrir otras opciones viables y enriquecedoras.

El tiempo que requiere cada organización para pasar de manera incremental de nivel es absolutamente individual, singular y diferencial. Es posible que en una sola variable de asociatividad la organización requiera un año o dos para pasar de un nivel a otro, y en otro un mes o dos. Las posibilidades de mejoramiento son particulares y únicas y dependen, como ya se ha hablado, de la realidad de la gestión de la organización, de su actividad económica, del compromiso en escalar de su gerente, de la actitud de los trabajadores, de las condiciones para el mejoramiento, de la capacidad económica de la empresa, entre otros.

Si bien es cierto que la organización es un todo, donde una intervención orientada al cambio de las variables de asociatividad toca necesariamente otras áreas, componentes, variables, descriptores, temas y procesos, para efectos de seguimiento y medición los indicadores pueden y deben analizarse independientemente.

Cual irá primero y cual segundo en términos de tiempo y asignación de recursos, dependería de la decisión general y la evaluación integral que arroja el MMGO® en las variables y descriptores del componente de asociatividad. Muchas de las actividades propuestas en las rutas para el mejoramiento pueden haber sido ya desarrolladas en la organización de manera informal y/o con otra denominación. Este aspecto hay que revisarlo y adaptarlo a las necesidades de desarrollo de la organización.

En la implementación, seguimiento y retroalimentación de la ruta de mejoramiento, el proceso de comunicación permanente es requisito indispensable para que los cambios planeados se logren y perduren en el tiempo. No es posible sin un programa paralelo de comunicación organizacional efectiva, afianzar los pasos de mejoramiento que se vayan dando (Mandado, E. et al. 2003).

Además, es requisito indispensable para lograr los cambios deseados persistir, persistir y persistir, capacitando e invitando a participar en este proceso a los colaboradores de la organización involucrados para que ejecuten las tareas que la empresa y su equipo han propuesto en los descriptores que configuran cada variable de asociatividad.

Es importante que, antes de empezar a estudiar los puntos siguientes, se realice una lectura concienzuda del marco general del MIIGO, que lo puede ubicar en:

Pérez-Uribe R., y Ocampo-Guzmán D. (2015). Modelo de intervención e innovación para la gestión de organizaciones (MIIGO): Marco General. Ediciones EAN. Universidad EAN. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/276274321\\_Modelo\\_de\\_intervencion\\_e\\_innovacion\\_para\\_la\\_gestion\\_de\\_organizaciones\\_%28MIIGO%29\\_Marco\\_General](https://www.researchgate.net/publication/276274321_Modelo_de_intervencion_e_innovacion_para_la_gestion_de_organizaciones_%28MIIGO%29_Marco_General)

## 1.2 De estadio a estadio

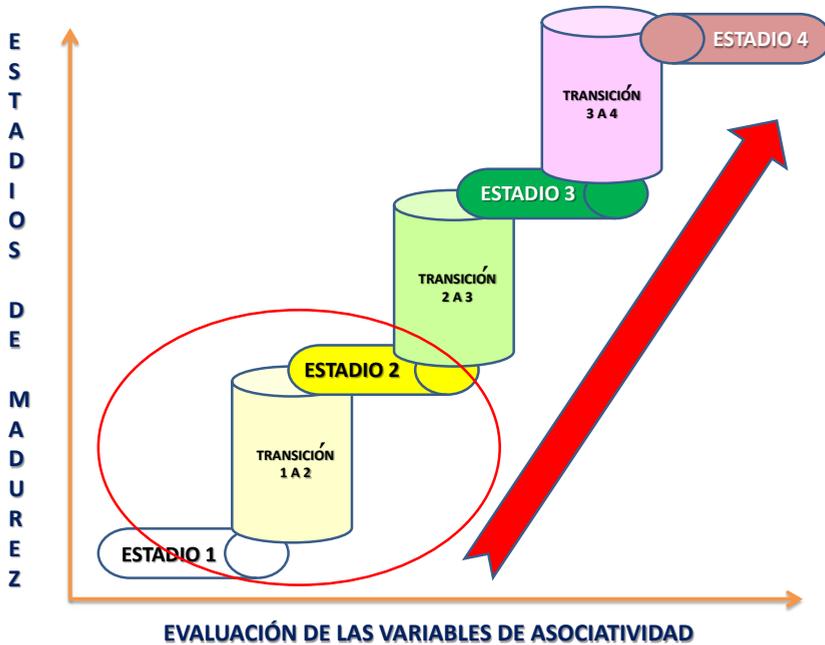
---

En este libro se muestran los pasos y actividades que se deberán desarrollar en cada descriptor de las variables del componente de asociatividad, entre estadio a estadio: del estadio uno al dos, del estadio dos al tres y del estadio tres al cuatro, según el MMGO®.

### 1.2.1 Del estadio 1 al 2

Se debe tener en cuenta que el más difícil es el primer paso y que todo camino inicia con este. La organización puede estar en una inercia que le es favorable y en un estado de comodidad. Romper esa inercia puede ser difícil y generarle roces con sus colaboradores y evidencias de limitaciones más serias a la hora de enfrentar dificultades (figura 1.1).

Figura 1.1 Fase de transición 1-2: descriptores y variables MIIGO® Asociatividad



Fuente. Elaboración propia de los autores

Si se tiene en cuenta que «la informalidad en la gestión administrativa y operativa, típica a la PyME colombiana», como lo señalan Beltrán, Torres et al (2004) es todo un reto mostrar al empresario los beneficios de crecer como organización e invertir recursos, tanto económicos como de dedicación, de personas y tiempo en su desarrollo. Un desarrollo que va a permitirle pasar de la informalidad a la formalidad, y de allí a la innovación, si realmente se quiere llegar a la condición de empresa perdurable (tabla 1.1).

**Tabla 1.1 Evolución de 1 a 2 por variable y descriptores de la asociatividad**

<b>Variable: gestión en el sector y/o en la cadena productiva</b>		
<b>Descriptor</b>	<b>Estadio 1</b>	<b>Estadio 2</b>
<b>Gestión de alianzas en el sector y/o la cadena.</b>	Las relaciones comerciales con proveedores, distribuidores y/o competidores son ocasionales, transitorias y dependen del día a día.	Se establecen acuerdos y convenios de cooperación en ocasiones con plazos fijos.
<b>Capacidad para la asociatividad</b>	La empresa se ocupa esencialmente de la solución de sus problemas inmediatos para pensar en asociarse.	La empresa apenas se sostiene. Entraría a establecer acuerdos siempre y cuando encuentre beneficios inmediatos.
<b>Acuerdos formales de la empresa</b>	La empresa opera predominantemente en la informalidad.	La empresa está legalmente constituida y cumple con todas sus obligaciones legales y tributarias. Entraría a establecer acuerdos con otras empresas sin compromisos formales.
<b>Capacidad para el crecimiento asociativo</b>	Empresa que prefiere trabajar individualmente, por lo general no confía en otros.	La empresa se asociaría solo en casos de explotar una oportunidad brindada por otros.
<b>Variable: confianza que genera la empresa</b>		
<b>Descriptor</b>	<b>Estadio 1</b>	<b>Estadio 2</b>
<b>Competencia y cooperación</b>	La competencia le hace difícil pensar en cooperar con otros.	Compite, pero entiende que debe cooperar en algunas ocasiones.

**Tabla 1.1 Evolución de 1 a 2 por variable y descriptores de la asociatividad (Continuación)**

Descriptor	Estadio 1	Estadio 2
<b>Conocimiento e información</b>	No se comparte la información ni el conocimiento de la empresa.	Se tiene actitud de escucha y solo se comparte la información que es de conocimiento público.
<b>Construcción de relaciones</b>	Empresa aislada. Alto grado de desconfianza.	Se establecen relaciones para sacar ventaja. Se confía solo en la familia y los amigos cercanos.
<b>Fundamentos de confianza</b>	Tiene dificultades para cumplir sus compromisos con los grupos de interés internos y externos.	Solo cumple sus compromisos con los grupos de interés internos: empleados, accionistas, proveedores, clientes.
<b>Variable: factores de compromiso</b>		
Descriptor	Estadio 1	Estadio 2
<b>Cumplimiento de normas</b>	Algunas veces cumple con las exigencias de la ley y normativas en relación con los acuerdos y contratos.	Respeta los contratos y acuerdos internos y externos, pero no confía en los fundamentos normativos de los negocios con otras instituciones.
<b>Acuerdos y compromisos gremiales</b>	No participa en ningún gremio, no hace parte de convocatorias ni compromisos con otras empresas.	Participa en alguna actividad gremial o convocatoria de cámaras de comercio.
<b>Capacidad para compartir conocimiento</b>	Es celoso guardián de su know how, no lo comparte ni establece acuerdos tecnológicos con otras empresas para desarrollarlo.	Se compromete en proyectos gubernamentales o de centros académicos y de investigación junto con otras empresas de la cadena y/o el sector asumiendo riesgos y costos.

**Tabla 1.1 Evolución de 1 a 2 por variable y descriptores de la asociatividad (Continuación)**

Descriptor	Estadio 1	Estadio 2
<b>Conocimiento y aplicación de políticas gubernamentales nacionales, regionales o locales de innovación y competitividad</b>	No tiene conocimiento alguno sobre las políticas de competitividad o innovación desarrolladas en su territorio o en su sector o cadena.	Ocasionalmente recibe información y le preocupa enterarse de lo que está ocurriendo en materia de competitividad e innovación en su localidad o en su sector o cadena.
<b>Variable: perfil gerencial para la asociatividad</b>		
Descriptor	Estadio 1	Estadio 2
<b>Actitud hacia el cambio</b>	Gerencia con alta resistencia al cambio.	Con sentido conservador del negocio pero con deseo de ampliar el mercado.
<b>Formación académica</b>	No cuenta con los conocimientos ni la experiencia suficiente para asociarse.	Tiene conocimientos y experiencia pero no adquiere competencias para asociarse.
<b>Trabajo en equipo y solución de problemas</b>	Por lo general se trabaja en solitario. El trabajo con los demás representa problemas.	Presenta los proyectos y decisiones en grupo, pero los miembros del grupo lo resuelven individualmente.
<b>Comunicación</b>	Existen dificultades para comunicarse con otros empresarios.	Consulta con otros empresarios asuntos de mercado o técnicos.
<b>Actitud hacia la asociatividad</b>	No le gusta o desconoce las posibilidades asociativas.	Comprende y acepta estrategias asociativas.
<b>Conocimiento y aprendizaje</b>	Sabe todo lo que tiene que saber del negocio y la empresa.	Descubre en el diagnóstico de la empresa aspectos y vacíos que no había advertido antes.

**Tabla 1.1 Evolución de 1 a 2 por variable y descriptores de la asociatividad (Continuación)**

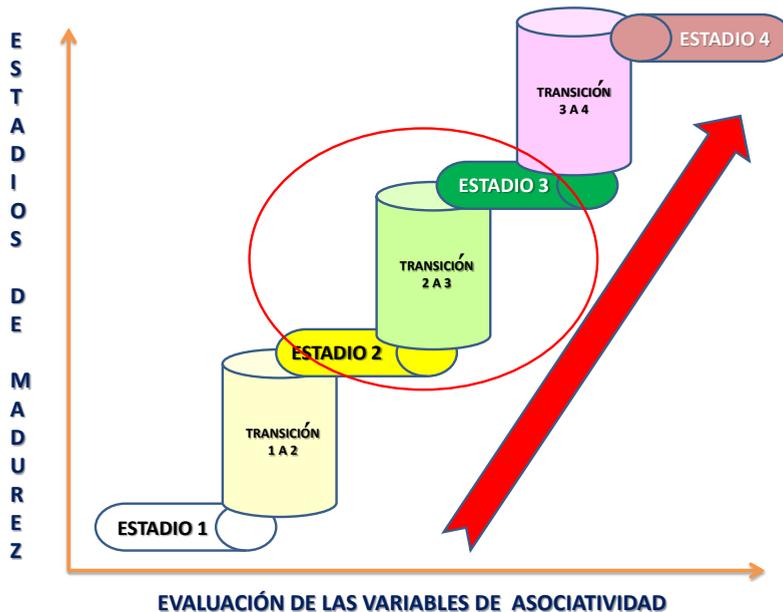
<b>Variable: factores también importantes de éxito en la asociatividad</b>		
<b>Descriptor</b>	<b>Estadio 1</b>	<b>Estadio 2</b>
<b>Innovación</b>	No hay procesos de innovación.	Existen desarrollos innovadores preliminares sin evaluar, probar en el mercado.
<b>Comportamiento en el mercado</b>	Organización satélite con producción para una empresa en forma exclusiva.	Organización autónoma con mercado propio.
<b>Grados de desarrollo de tecnologías</b>	Organización con tecnología artesanal.	Organización con procesos algún grado de automatización e información de procesos que añaden un grado inicial de valor.
<b>Plataforma de información</b>	La información que existe está en la memoria del gerente, es fragmentada y hay grandes vacíos en procesos y procedimientos.	Hay información suficiente pero en la memoria de los funcionarios: no es sistemática ni oportuna.
<b>Influencia empresarial</b>	En el sector la empresa no es muy reconocida por los altos estándares de calidad y hay problemas por incumplimiento. Bajo grado de influencia.	La reconocen en el sector por la calidad de sus productos pero también por deficiencias en el cumplimiento, su grado de influencia no es alto.
<b>Reconocimiento de sus valores agregados</b>	No reconoce sus propios valores agregados adecuadamente.	Tiene un conocimiento preliminar de su valor agregado, pero no conoce los de su competencia y de sus aliados.

Fuente. Elaboración propia de los autores.

## 1.2.2 Del estadio 2 al 3

A medida que la gerencia y la organización aprenden a convivir con el nuevo orden, con su nueva forma y las nuevas maneras de desarrollar la asociatividad, se va venciendo la resistencia a la formalidad y se va creando una cultura hacia el debido proceso, donde las personas deben seguir unas rutinas, pasos, procedimientos para que se cumpla la norma (Valdés B. L. A. 2004). Este nuevo hábito genera una inversión más alta de tiempo en las primeras etapas, pero poco a poco va mostrando sus beneficios y va permitiendo que los colaboradores inviertan más tiempo en asuntos relevantes para la organización (Figura 1.2).

**Figura 1.2 Fase de transición 2-3: descriptores y variables MIIGO® asociatividad**



Fuente. Elaboración propia de los autores.

En esta etapa se requiere de estímulo positivo y reconocimiento de parte de la gerencia para que los colaboradores mantengan el nivel alcanzado y el compromiso con los avances logrados, a pesar del esfuerzo que esto les implica (Tabla 1.2).

**Tabla 1.2 Evolución de 2 a 3 por variables y descriptores de la asociatividad**

<b>Variable: gestión en el sector y / o en la cadena productiva</b>		
<b>Descriptor</b>	<b>Estadio 2</b>	<b>Estadio 3</b>
<b>Gestión de alianzas en el sector y/o la cadena</b>	Se establecen acuerdos y convenios de cooperación en ocasiones con plazos fijos.	Se plantea la necesidad de establecer una red de cooperación para desarrollar proyectos entre varios empresarios.
<b>Capacidad para la Asociatividad</b>	La empresa apenas se sostiene. Establecería acuerdos siempre y cuando encuentre beneficios inmediatos.	El interés de la empresa es expandirse, pero entiende que para hacerlo debe contar con otros y buscar aliados.
<b>Acuerdos formales de la empresa</b>	La empresa está legalmente constituida y cumple con todas sus obligaciones legales y tributarias, entraría a acuerdos con otras empresas sin compromisos formales.	Los acuerdos con otros empresarios son formales y se respeta la legalidad y se manejan con transparencia y honestidad.
<b>Capacidad para el crecimiento asociativo</b>	La empresa se asociaría solo en casos de explotar una oportunidad brindada por otros.	La empresa está dispuesta a compartir riesgos y beneficios con otras empresas en proyectos conjuntos

**Tabla 1.2 Evolución de 2 a 3 por variables y descriptores de la asociatividad (Continuación)**

<b>Variable: confianza que genera la empresa</b>		
<b>Descriptor</b>	<b>Estadio 2</b>	<b>Estadio 3</b>
<b>Competencia y cooperación</b>	Compite, pero entiende que debe cooperar en algunas ocasiones.	Superiores resultados solo se pueden obtener cooperando manteniendo la independencia
<b>Conocimiento e información</b>	Se escucha a los demás y solo se comparte la información que es de conocimiento público.	Se comparte la información y el conocimiento que contribuya solo al desarrollo de los proyectos conjuntos
<b>Construcción de relaciones</b>	Se establecen relaciones para sacar ventaja, se confía solo en la familia y los amigos cercanos.	Busca asociarse, tener representación, confía en los gremios y en algunos empresarios de la cadena
<b>Fundamentos de confianza</b>	Solo cumple sus compromisos con los grupos de interés internos: empleados, accionistas, proveedores, clientes.	Cumple sus compromisos con los grupos de interés internos y se preocupa por los externos: comunidad, competencia, gobierno local, universidades, cámaras de comercio, Sena etc.
<b>Variable: factores de compromiso</b>		
<b>Descriptor</b>	<b>Estadio 2</b>	<b>Estadio 3</b>
<b>Cumplimiento de normas</b>	Respeto los contratos y acuerdos internos y externos, pero no confía en los fundamentos normativos de los negocios con otras instituciones.	Cumple las normativas de la ley y los acuerdos empresariales que se fijan con otras instituciones incluidos gremios, cámaras de comercio, Estado y prácticas internacionales.

**Tabla 1.2 Evolución de 2 a 3 por variables y descriptores de la asociatividad (Continuación)**

Descriptor	Estadio 2	Estadio 3
<b>Acuerdos y compromisos gremiales</b>	Participa en alguna actividad gremial o convocatoria de cámaras de comercio.	Es miembro de algún gremio y/o participa en alianzas iniciadas o convocadas por otras empresas o instituciones públicas o privadas.
<b>Capacidad para compartir conocimiento</b>	Se compromete en proyectos gubernamentales o de centros académicos y de investigación junto con otras empresas de la cadena y/o el sector asumiendo riesgos y costos.	Está dispuesto a negociar transferencia de conocimiento de centros académicos o de investigación en temas puntuales, asumiendo riesgos y costos.
<b>Conocimiento y aplicación de políticas gubernamentales nacionales, regionales o locales de innovación y competitividad</b>	Ocasionalmente recibe información y le preocupa enterarse de lo que está ocurriendo en materia de competitividad e innovación en su localidad o en su sector o cadena.	Conoce la información y participa de las reuniones y convocatorias, y de los procesos de aplicación de las políticas que fomentan la innovación y la competitividad.
<b>Variable: perfil gerencial para la asociatividad</b>		
Descriptor	Estadio 2	Estadio 3
<b>Actitud hacia el cambio</b>	Con sentido conservador del negocio pero con deseo de ampliar el mercado.	Gerente con mentalidad abierta al cambio.
<b>Formación académica</b>	Tiene conocimientos y experiencia pero no adquiere competencias para asociarse.	Cuenta con conocimientos, experiencia y competencias requeridas para asociarse.

**Tabla 1.2 Evolución de 2 a 3 por variables y descriptores de la asociatividad (Continuación)**

Descriptor	Estadio 2	Estadio 3
<b>Trabajo en equipo y solución de problemas</b>	Presenta los proyectos y decisiones en grupo, pero los miembros del grupo lo resuelven individualmente.	Se asesora de otros y busca soluciones conjuntas a problemas comunes.
<b>Comunicación</b>	Consulta con otros empresarios asuntos de mercado o técnicos.	Establece conversatorios con otros empresarios del sector.
<b>Actitud hacia la asociatividad</b>	Comprende y acepta estrategias asociativas.	Analiza e implementa estrategias asociativas.
<b>Conocimiento y aprendizaje</b>	Descubre en el diagnóstico de la empresa aspectos y vacíos que no había advertido antes.	Escucha y atiende sugerencias de otros para el mejoramiento de procesos y productos.
<b>Variable: factores también importantes de éxito en la asociatividad</b>		
Descriptor	Estadio 2	Estadio 3
<b>Innovación</b>	Existen desarrollos innovadores preliminares sin evaluar o probar en el mercado.	Organización con desarrollos innovadores, implementados en productos y procesos probados en el mercado y protegidos de la competencia
<b>Comportamiento en el mercado</b>	Organización autónoma con mercado propio.	Organización autónoma con mercado propio en crecimiento.
<b>Grados de desarrollo de tecnologías</b>	Tiene procesos con algún grado de automatización e información de procesos que añaden un grado inicial de valor.	Organización con automatización e informática de procesos avanzados

**Tabla 1.2 Evolución de 2 a 3 por variables y descriptores de la asociatividad (Continuación)**

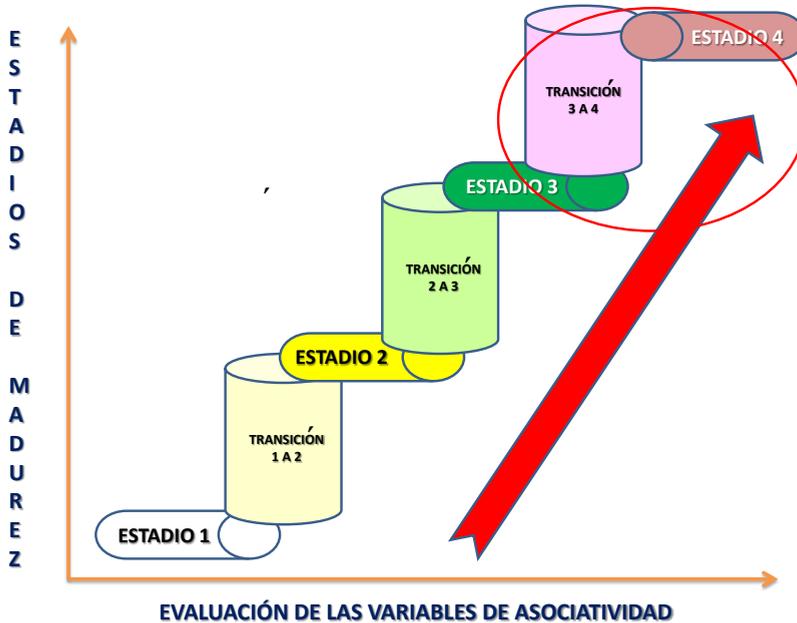
Descriptor	Estadio 2	Estadio 3
<b>Plataforma de información</b>	Hay información suficiente pero en la memoria de los funcionarios no es sistemática ni oportuna.	Cuenta con información sistemática, pertinente, oportuna y confiable de la empresa que pone a disposición de los otros empresarios
<b>Influencia empresarial</b>	La reconocen en el sector por la calidad de sus productos pero también por deficiencias en el cumplimiento, su grado de influencia no es alto.	Cuenta con credibilidad y prestigio en el sector por su transparencia, cumplimiento y honestidad e influye en un amplio grupo de empresarios
<b>Reconocimiento de sus valores agregados</b>	Tiene un conocimiento preliminar de su valor agregado, pero no conoce los de su competencia y de sus aliados.	Conoce su valor agregado, los de su competencia y los de sus aliados

Fuente. Elaboración propia de los autores.

### 1.2.3 Del estadio 3 al 4

En esta transición se requiere mantener lo que se ha logrado hasta ahora en materia de asociatividad, afianzar los procesos de manera que sean parte constitutiva de la operación normal de la organización y hacer seguimiento a través de indicadores que den cuenta de la alineación de todos los descriptores y variables con el direccionamiento estratégico (Figura 1.3).

Figura 1.3 Fase de transición 3-4: descriptores y variables MIIGO® asociatividad



Fuente. Elaboración propia de los autores.

Lograr llevar a todo el equipo humano a este nivel implica un gran esfuerzo, pero lograr que se culminen todas las tareas y proyectos a veces puede parecer una labor titánica. Es muy importante mantener el equipo que inició el proceso para que lo lleve a término y celebrar tanto los pequeños logros como este tan importante de llevar a la empresa a un estadio de mejores prácticas en el componente de asociatividad, gestión que facilita la competitividad y la perdurabilidad (Tabla 1.3).

**Tabla 1.3 Evolución de 3 a 4 por variables y descriptores de la asociatividad**

<b>Variable: gestión en el sector y / o en la cadena productiva</b>		
<b>Descriptor</b>	<b>Estadio 3</b>	<b>Estadio 4</b>
<b>Gestión de alianzas en el sector y/o la cadena.</b>	Se plantea la necesidad de establecer una red de cooperación para realizar proyectos entre varios empresarios	Se trabaja en redes de cooperación horizontal y/o vertical con proyectos y a largo plazo.
<b>Capacidad para la asociatividad</b>	El interés de la empresa es expandirse, pero entiende que para hacerlo debe contar con otros y buscar aliados	Dentro de su planeación ha determinado que su crecimiento depende de la cooperación en redes empresariales.
<b>Acuerdos formales de la empresa</b>	Los acuerdos con otros empresarios son formales. Se respeta la legalidad y se manejan con transparencia y honestidad	Los acuerdos con otros empresarios se formalizan a través de contratos, bajo la forma de consorcios, alianzas temporales, franquicias u otras formas legales para la contratación en grupo.
<b>Capacidad para el crecimiento asociativo</b>	La empresa está dispuesta a compartir riesgos y beneficios con otras compañías en proyectos conjuntos	La empresa desarrolla junto con otros procesos de innovación, transferencia de conocimiento y sinergias que fortalezcan el grupo.
<b>Variable: confianza que genera la empresa</b>		
<b>Descriptor</b>	<b>Estadio 3</b>	<b>Estadio 4</b>
<b>Competencia y cooperación</b>	Superiores resultados solo se pueden obtener manteniendo la independencia	La competencia y la cooperación pueden coexistir y se dan en diferentes planos que se pueden y se deben manejar en grupo.

**Tabla 1.3 Evolución de 3 a 4 por variables y descriptores de la asociatividad (Continuación)**

Descriptor	Estadio 3	Estadio 4
<b>Conocimiento e información</b>	Se comparte la información y el conocimiento que contribuya solo al desarrollo de los proyectos conjuntos	Se entiende que el desarrollo de la red solo es posible con la transferencia del conocimiento y la información entre las empresas.
<b>Construcción de relaciones</b>	Busca asociarse, tener representación, confía en los gremios y en algunos empresarios de la cadena.	Entiende que la unión hace la fuerza, promueve esquemas asociativos, lidera procesos de cooperación entre empresarios y con otras instituciones privadas y públicas.
<b>Fundamentos de confianza</b>	Cumple sus compromisos con los grupos de interés internos y se preocupa por los externos: comunidad, competencia, gobierno local, universidades, cámaras de comercio, Sena, etc.	Es un integrador social que cumple compromisos con grupos de interés internos y externos, genera confianza y capital social favorable para la asociatividad, es un nexo necesario entre empresarios, academia y gobierno local.
Variable: factores de compromiso		
Descriptor	Estadio 3	Estadio 4
<b>Cumplimiento de normas</b>	Cumple las normativas, leyes y los acuerdos empresariales que se fijen con otras instituciones, incluidos gremios, cámaras de comercio, Estado y prácticas internacionales.	Es cumplidor de la ley y de las normas internacionales con responsabilidad social y ética, sostiene costumbres y hábitos de respeto al compromiso y no está de acuerdo con prácticas ilegales de ningún orden.

**Tabla 1.3 Evolución de 3 a 4 por variables y descriptores de la asociatividad (Continuación)**

Descriptor	Estadio 3	Estadio 4
<b>Acuerdos y compromisos gremiales</b>	Es miembro de algún gremio y/o participa en alianzas iniciadas o convocadas por otras empresas o instituciones públicas o privadas.	Convoca a otras empresas para desarrollar proyectos conjuntos de largo plazo junto con instituciones privadas y/o públicas.
<b>Capacidad para compartir conocimiento</b>	Está dispuesto a negociar transferencia de conocimiento de centros académicos o de investigación en temas puntuales, asumiendo riesgos y costos.	Está dispuesta a compartir, negociar y transferir conocimiento desarrollado en red con otras empresas para lograr beneficios conjuntos, con o sin participación del Estado, en compañía de instituciones de apoyo.
<b>Conocimiento y aplicación de políticas gubernamentales nacionales, regionales o locales de innovación y competitividad</b>	Conoce la información y participa de las reuniones, convocatorias y los procesos de aplicación de las políticas que fomentan la innovación y la competitividad.	Hace parte de los organismos locales o regionales de innovación y competitividad, donde hace propuestas y desarrolla iniciativas en el territorio, su sector y cadena.
<b>Variable: perfil gerencial para la asociatividad</b>		
Descriptor	Estadio 3	Estadio 4
<b>Actitud hacia el cambio</b>	Gerente con mentalidad abierta al cambio.	El gerente promueve el cambio en su empresa y lidera iniciativas novedosas en el sector.

**Tabla 1.3 Evolución de 3 a 4 por variables y descriptores de la asociatividad (Continuación)**

Descriptor	Estadio 3	Estadio 4
<b>Formación académica</b>	Cuenta con conocimientos, experiencia y competencias requeridas para asociarse.	Es un líder calificado que convoca, promueve y desarrolla proyectos asociativos.
<b>Trabajo en equipo y solución de problemas</b>	Se asesora de otros y busca soluciones conjuntas a problemas comunes.	Contribuye a generar sinergias de tal manera que la búsqueda de soluciones conjuntas a problemas comunes se traduzca en un fortalecimiento de la red empresarial.
<b>Comunicación</b>	Establece conversatorios con otros empresarios del sector.	Tiene la capacidad de transformar los conversatorios en acuerdos, compromisos y proyectos conjuntos.
<b>Actitud hacia la asociatividad</b>	Analiza e implementa estrategias asociativas.	Ha iniciado procesos asociativos y cuenta con experiencia para diferenciar los que conducen al éxito o al fracaso.
<b>Conocimiento y aprendizaje</b>	Escucha y atiende sugerencias de otros para el mejoramiento de procesos y productos.	Utiliza el conocimiento adquirido para el beneficio del conjunto de empresas que se asocian.
<b>Variable: factores también importantes de éxito en la asociatividad</b>		
Descriptor	Estadio 3	Estadio 4
<b>Innovación</b>	Organización con desarrollos innovadores implementados en productos y procesos probados en el mercado y protegidos de la competencia.	Existe un plan de investigación, desarrollo, mercadeo y generación de valor permanente orientado a la innovación abierta e integral.

**Tabla 1.3 Evolución de 3 a 4 por variables y descriptores de la asociatividad (Continuación)**

Descriptor	Estadio 3	Estadio 4
<b>Comportamiento en el mercado</b>	Organización autónoma con mercado propio en crecimiento.	Organización con capacidad de extenderse hacia mercados internacionales bajo esquemas asociativos.
<b>Grados de desarrollo de tecnologías</b>	Organización con automatización e informática de procesos avanzados.	Organización certificada internacionalmente por el nivel tecnológico.
<b>Plataforma de información</b>	Cuenta con información sistemática, pertinente, oportuna y confiable de la empresa que pone a disposición de los otros empresarios.	Pyme certificada internacionalmente por su plataforma de información.
<b>Influencia empresarial</b>	Cuenta con credibilidad y prestigio en el sector por su transparencia, cumplimiento y honestidad e influye en un amplio grupo de empresarios	La credibilidad y el prestigio de la empresa le permiten liderar el proceso asociativo.
<b>Reconocimiento de sus valores agregados</b>	Conoce su valor agregado, los de su competencia y los de sus aliados	Agencia la cooperación basada en el equilibrio de fuerzas y necesidades entre los actores de la competencia y sus aliados.

Fuente. Elaboración propia de los autores.

## 2.

## Intervención e Innovación de la asociatividad. Descriptor por descriptor y paso a paso

El MIIGO® de asociatividad está diseñado para presentar al empresario, gerente, consultor, estudiante y docente distintas opciones para intervenir en los descriptores que afectan cada variable de este componente. Como se observó en el punto uno de este libro, el descriptor está definido en el MMGO® a través de cuatro estadios de desarrollo y este documento ofrece acciones correctas para las fases de transición del uno al dos, del dos al tres y del tres al cuatro, como se observará a continuación. Cada acción presupone que no se abandona la acción desarrollada en el nivel anterior, sino que la incluye y la complementa para avanzar.

Una vez se haya alcanzado el estadio cuatro en todas las variables y descriptores del MMGO®, con el desarrollo del MIIGO® en Asociatividad, se habrá convertido una pyme que aplica la gestión de empresas de clase mundial, que es, o va camino de ser competitiva y perdurable. Por tanto su tarea no ha concluido: debe lograr mantenerse en este buen nivel de desempeño por el tiempo que la organización misma considere suficiente para dar un paso adelante, bien sea en términos de diversificación, expansión, certificación, exportación o cualquiera que sea la ruta que la organización haya ido trazando en este proceso.

Por ahora solo resta recordar que las fortalezas o potencialidades en asociatividad que la organización hoy disfruta han sido el fruto de un trabajo juicioso, de un proceso que requirió tiempo y esfuerzo y que la valoración permanente y positiva de los logros alcanzados será el cimiento para los logros futuros.

Las lecciones aprendidas a lo largo de este proceso permitirán al grupo directivo fortalecerse en aquellas habilidades que les facilitará liderar otros proyectos de tal complejidad y corregir aquellas debilidades que pueden bloquear el buen desarrollo de la organización como un todo.

## 2.1 Introducción

---

De hace unos años se viene hablando de asociatividad como una estrategia empresarial que potencializa el desarrollo de las organizaciones. Crecimiento y desarrollo en varios órdenes: humano, ambiental, de productos y sobre todo de innovación.

Sobre este tema han escrito funcionarios del PNUD-Naciones Unidas, como Pallares (2004), la ministra de educación 2010-2014 – María Fernanda Campo, cuando era la directora de la Cámara de Comercio de Bogotá, pronunció varios discursos sobre el mismo tema, que además se encuentra en el Plan de Desarrollo del Gobierno 2014-2018 del actual presidente de Colombia, Juan Manuel Santos.

El componente de la asociatividad ha sido trabajado por diversos teóricos y estudiosos de la modernización de las organizaciones como José Joaquín Palacios –q.e.p.d.– en varios trabajos escritos en la revista de la EAN, igualmente, su tesis de doctorado contemplaba el análisis del mismo tema.

También ha sido objeto de trabajo del grupo «Competin» de la Universidad Los Libertadores, dirigido por el profesor Edgar Riveros (Riveros, et al. 2014). Específicamente Luis Guillermo López, también autor de este libro, ha escrito acerca del tema en varios libros, entre ellos: «Modelo para la Gestión de las Organizaciones», publicado por la Universidad EAN en el año 2009 (Pérez-Uribe, Nieto, Velázquez et al. 2009. Cap.11).

## **2.2 Breve marco conceptual sobre la asociatividad**

---

### **2.2.1 El concepto**

La competencia en el futuro será como el deporte de competición por equipos, que son al mismo tiempo competitivos y cooperativos... En la economía global de mañana habrá una competencia muy fuerte, pero el entorno común requerirá cooperación global. Porque si todos queremos prosperar vamos a tener que cooperar para crear una economía mundial que realmente funcione. Necesitaremos un conjunto de reglas porque los antiguos acuerdos económicos ya no sirven. La cooperación será algo vital,

porque vamos a tener multinacionales que jueguen en todo el mundo, y por tanto, no será tan fácil diferenciar una empresa suiza de una norteamericana: los gobiernos también tendrán que emprender ciertas acciones: inversiones a largo plazo y cosas como investigación y desarrollo que serán comunes a todos (Thurow, 1999).

La asociatividad es una estrategia empresarial colectiva en la que empresas pueden encontrar una mejor forma de mantenerse, crecer y responder a los retos de los mercados en los actuales momentos de globalización (Pérez -Uribe et al, 2009: 440).

Es bien sabido que en la actualidad se torna cada vez más difícil para las pymes, actuando de manera individual, dado su insuficiente tamaño y sus dificultades operativas, alcanzar resultados exitosos. En este contexto, el término asociación surge como uno de los mecanismos de cooperación mediante el cual las pequeñas y medianas empresas unen sus esfuerzos para enfrentar las dificultades derivadas del proceso de globalización, ya que, como grupo, pueden recuperar y/u obtener las ventajas colectivas de las que carecen individualmente.

Liendo y Martínez (2001) definen la asociatividad como un mecanismo de cooperación y establecimiento de acuerdos entre varias empresas, en donde cada una decide participar voluntariamente en un esfuerzo conjunto para la obtención de un objetivo común, manteniendo cada una de las empresas participantes su autonomía e independencia jurídica.

Mientras cada uno de los actores no solo mantenga su identidad y autonomía, sino que las refuerce a través de la interacción con las demás empresas, la asociatividad es competencia, pues de esta manera se sigue estimulando el deseo por ser la mejor, por innovar, por crear, por sobresalir, por alcanzar liderazgos empresariales, gremiales, nacionales, etc (Pérez-Uribe et al, 2009: 441)

### 2.2.2 Análisis de los conceptos de coo-competencia e innovación

**Coopetencia:** la coo-competición o coo-competencia (a veces también expresado como coo-competición o coo-competencia) es la colaboración oportunista entre diferentes actores económicos que son además competidores. El término coo-competición es una mezcla o una fusión entre dos palabras: competición (conurrencia) y cooperación; se trata de una palabra-fusión, o sea de un neologismo que se genera uniendo el principio de una palabra con el fin de otra palabra (Dagnino, 2007).

Esta noción de coo-competición o coo-competencia fue popularizada por dos autores estadounidenses en el año 1996: Adam M. Brandenburger y Barry J. Nalebuff. El concepto de coo-competencia es el fundamento central de la asociatividad. Todo lo que se conoce hoy desde la biología, la física cuántica y las disciplinas blandas es que la vida es cooperación y competencia, resaltando un hecho: las especies han logrado sobrevivir porque ha predominado la cooperación sobre la competencia (Pérez-Uribe R.; Nieto, M. et al, 2009: 441).

La coopetición es una estrategia especial y original de gestión de la competición sobre un mercado; se trata de colaborar con algunos de los competidores, para así intentar captar un beneficio común que de otra manera sería difícil de conseguir. Por razones de costos, del nivel de concurrencia del mercado, de competencias y/o incluso de influencias, algún tipo de reagrupamiento pasa a ser una alternativa razonable (Brandenburger y Nalebuff, 2011).

La actitud en relación con la coopetencia es un factor que marca la tendencia a buscar asociatividad o no. Si el empresario o empresaria está en el extremo en donde se considera que «competir y derrotar la competencia es la condición de existencia de una empresa», probablemente la tendencia a buscar o entender a la asociatividad como un vehículo no solamente válido, sino necesario para el mundo de los negocios de hoy, sea nula. Por otra parte, si la actitud es más cercana al considerar que «cooperar es la única posibilidad de sobrevivir el ámbito económico actual», la asociatividad tendrá mucha más probabilidad de consolidarse.

Como se observa, el primer enunciado es extremo mientras que el segundo es relativo, depende de muchas apreciaciones, y en el fondo no existen empresas que no cooperen de alguna forma con otras. Este enunciado está muy cerca de ser una condición esencial de la empresa en todo momento.

Beltrán, Torres et al (2004) señalan lo informal en la gestión operativa y administrativa que son los empresarios colombianos, en particular los dueños y gerentes de las PyMEs.

Estos rasgos de informalidad son ampliados por Palacios Arévalo y Pérez-Uribe (2007) en su artículo «La Empresa Familiar: Símbolo del Entrepreneurship en Colombia», publicado en el libro «Universidad EAN: 40 años de emprendimiento», compilado por Crissien y Pérez-Uribe (2007). Destacan siete aspectos a mejorar en el manejo de las pymes colombianas dentro de los cuales se encuentra uno íntimamente relacionado con el concepto de asociatividad:

Tienden a una cultura empresarial centrada en la organización misma, con una gran desconfianza hacia el mundo exterior. El concepto de Alianza Estratégica asusta a casi todos, y por ende, no tienen una estrategia definida hacia la realización de estas, que a su vez son un factor esencial para lograr integrarse a los mercados internacionales (Palacios y Pérez-Uribe, 2007b: 125).

En conclusión, es acertado afirmar que la cooepetencia y la asociatividad:

- Brindan acompañamiento y nuevas opciones de acción empresarial, abriendo el camino a acciones asociativas de carácter innovador. Por eso su importancia.
- Para participar en un proyecto asociativo se debe conocer bien el sector y la cadena productiva.
- El proyecto asociativo se puede hacer entre dos o más empresas para lograr objetivos comunes.

- El proyecto asociativo puede implicar grandes cambios en las organizaciones y se debe estar dispuesto para asumirlos. Cambiar siempre es un reto titánico, pues implica romper paradigmas, pero la ruptura de paradigmas es conducente y condición sine qua non para los procesos de innovación; ergo la asociatividad conduce a la innovación de manera endógena como exógena.

## Innovación

«No se sume al coro... Cuando todos lo hagan, usted no lo haga. Ser diferente exige, con frecuencia, dejar de lado los convencionalismos: pensar y actuar de manera diferente»". Bob Lutz, ex presidente de Chrysler.

Existen varias aproximaciones para definir el concepto de innovación. La forma más tradicional de hacerlo es referirse al proceso innovador como la capacidad de estructurar una idea y traducirla en un producto o servicio que tenga impacto en el mercado. Innovación también es el arte de crear algo nuevo, novedoso y original, es la oportunidad de explotar el cambio para crear un negocio diferente; innovar es la capacidad de visualizar una oportunidad antes que los demás y tener el coraje de plasmarla en un producto o servicio real, tangible y vendible. Innovar significa crear. (Valdes, 2004).

Casi todas las aproximaciones al concepto de innovación tienen dos aspectos en común: novedad y aplicación. Cualquier idea o concepto, por creativo que sea, no puede catalogarse como innovación hasta que no sea utilizada/o para cubrir una necesidad concreta. No es innovación si no se vende.

Si bien la novedad y la aplicación son dos aspectos en común que tienen casi todas las definiciones de innovación, es evidente que todos los ejemplos de casos de innovación exitosa tienen otro aspecto en común; alguien vio una oportunidad de negocio antes que otro, y esa oportunidad de negocio perfectamente puede ser forjar alianzas estratégicas con algún competidor, cliente y/o proveedor.

Sin lugar a dudas que el concepto de asociatividad exige a los dueños de las pymes colombianas pensar y actuar diferente, tal como lo menciona Bob Lutz en la anterior cita. También exige el coraje de jugársela por una estrategia que es poco usual en el mundo empresarial de las pymes colombianas, y que genera mucha desconfianza.

# 3.

## Herramientas para la guía de intervención e innovación para la gestión de organizaciones en asociatividad

Escalas de medición de actitudes para la asociatividad en función de las relaciones básicas de negocio: proveedores, complementadores, clientes y competencia.

### 3.1 Herramienta H1: escala de medición de actitudes de empresarios en función de la asociatividad

Escala de medición compuesta por cuatro factores: autonomía gerencial-empresarial; alcance y visión de la asociatividad; cooperación y por último competencia empresarial (Tablas 3.1, 3.2, 3.3 y 3.4).

**Tabla 3.1 Factor autonomía gerencial-empresarial**

1	El gerente puede tomar decisiones estratégicas modificando el plan estratégico.	A	B	C	D	E
2	El gerente debe construir o rediseñar el direccionamiento estratégico para tomar nuevas decisiones.					
3	El gerente puede, por su cuenta, tomar decisiones estratégicas asumiendo la responsabilidad.					
4	La autonomía gerencial está depositada en la voluntad del gerente para tomar decisiones dentro de un monto.					
5	La decisión gerencial no debe tener restricciones porque es el gerente quien dirige la organización.					
6	La autonomía gerencial tiene límites en los planes estratégicos y programas ya acordados en la organización.					

**A=5; B=4; C=3; D=2; E=1.**

**Fuente. Elaboración propia de los autores**

**Tabla 3.2 Alcance y visión de la asociatividad**

1	El proyecto asociativo puede hacerse a partir de un direccionamiento estratégico.	A	B	C	D	E
2	El proyecto asociativo puede hacerse al margen del direccionamiento estratégico y con bajos montos.					
3	El proyecto asociativo no es de conveniencia de todas las organizaciones.					
4	Para participar en un proyecto asociativo se debe conocer bien el sector y la cadena productiva.					
5	El proyecto asociativo se puede hacer entre dos o más empresas para lograr objetivos comunes					
6	El proyecto asociativo puede implicar grandes cambios en las organizaciones y se debe estar dispuesto para asumirlos.					

**A=5; B=4; C=3; D=2; E=1.**

**Fuente. Elaboración propia de los autores**

**Tabla 3.3 Actitud ante competir y cooperar**

		A	B	C	D	E
1	Toda empresa debe aprender a competir y cooperar al mismo tiempo.					
2	Competir y derrotar la competencia es la condición de existencia de una empresa.					
3	Cooperar es la única posibilidad de sobrevivir en el ámbito económico actual.					
4	Competir sin cooperar es exponerse a quedar solo en el mundo de los negocios.					
5	Competir en el mercado es la finalidad de la empresa para sostenerse.					
6	La cooperación brinda acompañamiento y nuevas opciones de acción empresarial.					
7	Competir es la única opción de las empresas en el sistema de mercado.					
8	Cooperar y competir es garantizar la sostenibilidad de las empresas y de los recursos.					
9	Cooperar es ayudar a otro y ayudarse como empresa en la construcción de nuevos proyectos.					
10	Cooperar y competir es beneficioso porque es construir en conjunto sin perder la autonomía.					
11	Competir es condición para el crecimiento de las empresas.					
12	Cooperar es estar dispuesto a cambiar la finalidad de su empresa: estar dispuesto al cambio.					

**A=5; B=4; C=3; D=2; E=1.**

**Fuente. Elaboración propia de los autores**

**Tabla 3.4 Construcción de confianza**

1	La confianza no se construye: se tiene o no se tiene.	A	B	C	D	E
2	La confianza se tiene o no en función de un conocimiento histórico del comportamiento de los actores.					
3	La confianza es una construcción que se hace en el proceso de cooperación.					
4	La confianza no es un punto de partida, se gana en la medida en que cada quien cumpla y sea honesto.					
5	La confianza no existe como tal y es muy difícil de lograr.					
6	La confianza se gana y permite cooperar y desarrollar proyectos en cooperación.					

**A=5; B=4; C=3; D=2; E=1.**

**Fuente. Elaboración propia de los autores.**

## 3.2 Herramienta H2: escala de medición de actitudes de *stakeholders* en función de la asociatividad

Escala de medición compuesta por cinco factores: actitud en razón del liderazgo empresarial; actitud en razón del prestigio empresarial; actitud ante la capacidad de inversión en proyectos de cooperación; actitud en razón de recursos empresariales para la cooperación empresarial y actitud frente a los valores y principios empresariales. Se pretende medir la actitud de proveedores, clientes, complementadores o competencia (Tablas 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 3.9).

**Tabla 3.5 Actitud de los proveedores, clientes, complementadores o competencia en razón del liderazgo empresarial**

El liderazgo empresarial es un factor determinante en las posibilidades de cooperación interempresarial.	A	B	C	D	E
El liderazgo es importante, pero no significativo cuando se conoce la tradición empresarial.					
El liderazgo constituye la base de la asociatividad empresarial y del sentido de cooperación entre empresas.					
Un liderazgo empresarial participativo y democrático es indicio de una cooperación exitosa entre empresas.					
La crisis de liderazgo en una empresa acaba con el sentido de cooperación interempresarial.					

**A=5; B=4; C=3; D=2; E=1.**

**Fuente. Elaboración propia de los autores**

**Tabla 3.6 Actitud de los proveedores, clientes, complementadores o competencia en razón del prestigio empresarial**

El prestigio de una empresa constituye la base de la asociatividad empresarial y del sentido de cooperación entre empresas.	A	B	C	D	E
El prestigio de la empresa es condición para que otras empresas se asocien con la misma.					
El prestigio empresarial brinda seguridad a las empresas que les proponen cooperación.					
El desprestigio de una empresa conduce al aislamiento de la misma.					
La crisis de reconocimiento de una empresa puede mejorar con la asociatividad.					

**A=5; B=4; C=3; D=2; E=1.**

**Fuente. Elaboración propia de los autores**

**Tabla 3.7 Actitud de los proveedores, clientes, complementadores o competencia ante la capacidad inversión en proyectos de cooperación**

Cuando una empresa tiene capacidad para invertir en proyectos cooperativos la asociatividad está hecha.	A	B	C	D	E
La capacidad de invertir en proyectos asociativos brinda confianza a las demás empresas.					
Capacidad de inversión en proyectos de cooperación implica una actitud positiva para la asociatividad por parte de la empresa.					
Capacidad de inversión en proyectos de cooperación es indicador de cooperación, aunque la empresa no tenga reconocimiento.					
La capacidad de inversión en proyectos de cooperación demuestra liquidez y seguridad financiera de la empresa que propone asociatividad.					

**A=5; B=4; C=3; D=2; E=1.**

**Fuente. Elaboración propia de los autores**

**Tabla 3.8 Actitud de los proveedores, clientes, complementadores o competencia en razón de recursos empresariales para la cooperación empresarial**

Cuando la empresa dispone de recursos que pueden usarse para la cooperación, la asociatividad está hecha.	A	B	C	D	E
Cuando la empresa tiene recursos tecnológicos que desearían tener otras empresas, la asociatividad es posible.					
En la medida en que haya recursos en términos de diseño y desarrollo de producto por una empresa, la asociatividad es posible.					
Cuando los recursos están disponibles en otro empresa, la cooperación es un camino para obtenerlos.					
Los recursos disponible entre empresas se balancean a la hora de la asociatividad empresarial.					

**A=5; B=4; C=3; D=2; E=1.**

**Fuente. Elaboración propia de los autores**

**Tabla 3.9 Actitud de los proveedores, clientes, complementadores o competencia en razón de los valores y principios empresariales**

Una empresa con principios y valores da garantía de asociatividad	A	B	C	D	E
Los valores guían la acción de las empresas, por lo tanto, cuando estos son claros, la empresa vale.					
Cuando no hay principios de acción en una empresa, cualquier cosa puede pasar.					
Los principios son garantía de la acción empresarial y de la confianza en la misma.					
La confianza nace del reconocimiento de los valores de una empresa por las otras empresas.					

**A=5; B=4; C=3; D=2; E=1.**

**Fuente.** Elaboración propia de los autores

### 3.3 Herramienta H3: matriz intervención-innovación e asociatividad táctica o estratégica según estructura dinámica de los negocios de la empresa

Escala de medición compuesta por cuatro factores: proveedores por producto, clientes por producto, relación con la competencia, y relación con complementarios. (Figura 3.3).

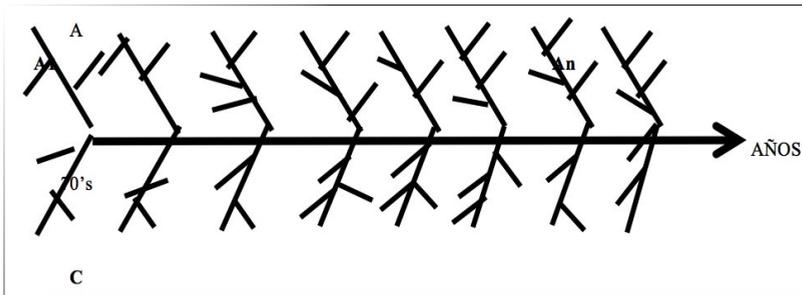
Figura 3.3 Matriz de intervención-innovación. Asociatividad

	Autonomía empresarial				Cooperación Interempresarial				Construcción de confianza				Consolidación socio-integración			
	MB	B	M	A	MB	B	M	A	MB	B	M	A	MB	B	M	A
PROVEEDORES POR PRODUCTO.																
CLIENTES POR PRODUCTO																
RELACIÓN CON LA COMPETENCIA																
RELACIÓN CON COMPLEMENTARIOS																

MB= Muy baja, B=Baja, M= Media, A = Alta.  
 Fuente. Elaboración propia de los autores.

### 3.3 Herramienta H4: espina de pescado para un análisis diacrónico de cada uno de acuerdos cumplidos o incumplidos con los *stakeholders*

Figura 3.4. Espina de pescado para análisis diacrónico



- A. Acuerdos cumplidos sin problemas con el proveedor, cliente, complementador, competencia
- C. Acuerdos incumplidos conflictivos con el proveedor, cliente, complementador, competencia

Fuente. Elaboración propia de los autores.

# 4.

## Casos empresariales sobre la aplicación de MIIGO<sup>®</sup> de asociatividad

### 4.1 Objetivos

---

#### 4.1.1 General

Validar la GUÍA-ASOCIATIVIDAD-MIIGO para identificar los factores consistentes e inconsistentes de la misma.

#### 4.1.2 Específicos

- ♦ Identificar los factores consistentes en la GUÍA-MIIGO que permiten a la empresa un proceso de asociatividad con innovación.
- ♦ Identificar los factores inconsistentes en la GUÍA-MIIGO que no permiten a la empresa iniciar un proceso de asociatividad con innovación.

### 4.2 Metodología

---

Básicamente la metodología para los casos empresariales consistió en aplicar la GUÍA-MIIGO a tres directivos, cada uno de las respectivas empresas que aceptaron colaborar con la validación de la GUÍA.

Se dialogó en una entrevista preliminar sobre el tema, se aplicó personalmente la primera parte, se explicó cómo diligenciar el resto de la GUÍA-MIIGO para los proveedores y se recogió posteriormente.

## 4.3 Los casos

### 4.3.1 Primer caso: Clínica P

#### 4.3.1.1 Análisis de información y resultados

La información se recogió aplicando toda la batería de matrices que se propusieron. La primera matriz arroja resultados sobre la actitud del directivo o empresario en función de la asociatividad, las segundas revelan la capacidad de asociarse en función de los históricos de intercambios de relaciones y servicios.

La escala Likert, aplicada en diciembre 11 del 2012 en la Clínica P., arrojó los siguientes resultados:

- ♦ Con referencia a la autonomía gerencial en la organización se expresó de forma muy clara, y en la respuesta a cada enunciado de la escala que el gerente tiene una autonomía reducida para tomar decisiones en la organización. La autonomía gerencial tiene límites en los planes estratégicos y programas acordados en la organización. De lo que se deduce que cualquier proceso de asociatividad debe partir de la construcción de los planes estratégicos y programas acordados en la organización.
- ♦ La innovación y la intervención no pueden implementarse entonces al margen de estos mismos planes y programas, y la asociatividad que está ligada a la misma, y es en sí misma una innovación organizacional, no desconoce el direccionamiento estratégico que viene desarrollando la organización.

- ♦ Cuando se preguntó sobre si el proyecto asociativo puede hacerse sobre el direccionamiento estratégico la respuesta fue «totalmente de acuerdo». Aunque al parecer el asunto mismo de la asociatividad puede también comprenderse como un experimento para una organización con bajos montos de capital en juego. Se aceptó esta posibilidad, pero la respuesta no fue más que un acuerdo discutible.
- ♦ Igualmente, los compromisos asociativos pueden plantearse a partir de solamente dos empresas con las cuales se quieren lograr objetivos comunes, pero se es consciente de que el proyecto asociativo puede sugerir grandes cambios en la organización y se debe estar dispuesto a asumirlos.
- ♦ Finalmente, un aspecto fundamental es la confianza en el proceso asociativo, y más en proyectos de intervención e innovación asociativos. Sobre este aspecto el entrevistado anotó que «la confianza se da en función de un conocimiento histórico de los actores. En segundo lugar, no es un punto de partida, se gana en la medida en que cada uno cumpla y se honesto; cuando la confianza se gana permite desarrollar proyectos de cooperación».

#### **4.3.1.2 Análisis de autonomía empresarial y asociatividad**

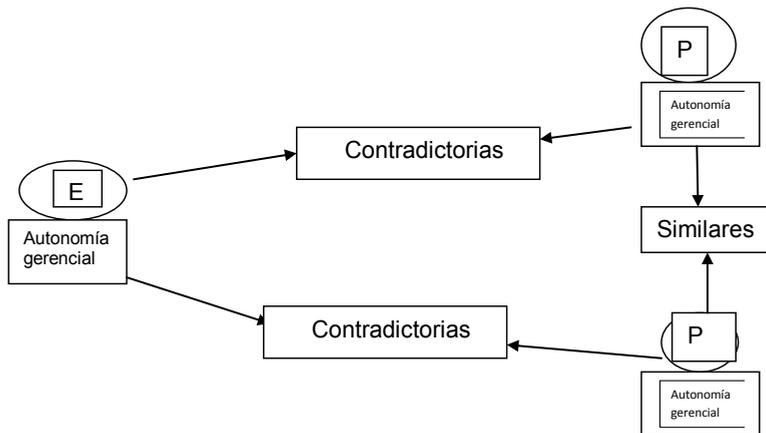
Al elaborar una gráfica comparativa de las respuestas de proveedores y la C.P., se encuentra lo siguiente en función de la autonomía empresarial y la asociatividad:

- ♦ El concepto de autonomía gerencial de la Empresa Clínica es contradictorio con el de los proveedores.

- ♦ El concepto de autonomía gerencial es muy similar entre los proveedores.

La contradicción se expresa en que mientras que para la empresa la autonomía gerencial es limitada por la junta directiva de la empresa, entidad que realmente maneja el plan estratégico en la organización y puede decidir los cambios en el mismo, en los proveedores la autonomía gerencial empresarial es mayor. Aquí se empieza a manifestar un aspecto básico de la asociatividad: la asociatividad, como estrategia de innovación e intervención en una empresa, aun con sus proveedores, debe estar vinculada con la dirección estratégica. No es tan solo una decisión gerencial (Figura 4.1).

**Figura 4.1. Relaciones entre empresa y proveedores**



**Fuente. Elaboración propia de los autores**

### 4.3.1.3 Análisis de conceptos de coopetencia e innovación

Con referencia a este aspecto, las diferencias entre la empresa y los proveedores de la misma consisten en que la empresa tiende a ser más conservadora en sus decisiones en relación con la cooperación.

Sin embargo, entre uno de los proveedores hay total acuerdo en el sentido en los casos extremos; es decir, cuando se enuncia que «competir y derrotar la competencia es la condición de existencia de una empresa» y cuando se enuncia que «Cooperar es la única posibilidad de sobrevivir el ámbito económico actual».

Como se observa, el primer enunciado es extremo el otro es relativo, depende de muchas apreciaciones y en el fondo no existen empresas que no cooperen de alguna forma con otras. Este enunciado está muy cerca de ser una condición esencial de la empresa en todo momento.

Por lo anterior, la posición de uno de los proveedores es no solo válida, sino muy realista. Hay también puntos de acuerdo entre los tres –empresa y dos proveedores– en cuanto a que «la asociatividad brinda acompañamiento y nuevas opciones de acción empresarial». El acuerdo en este punto abre camino a acciones asociativas de carácter innovador, por eso su importancia.

Otros puntos de acuerdo importantes son: «Para participar en un proyecto asociativo se debe conocer bien el sector y la cadena productiva» y «el proyecto asociativo se puede hacer entre dos o más empresas

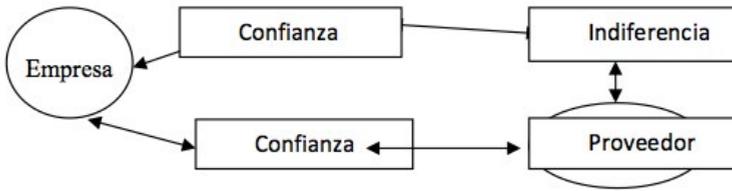
para lograr objetivos comunes». En estos dos aspectos hay de hecho un reconocimiento de los procesos de participación interempresarial para la estrategia de la asociatividad.

Como resultado de lo anterior, se enuncia que «el proyecto asociativo puede implicar grandes cambios en las organizaciones y se debe estar dispuesto para asumirlos». Este enunciado es un factor crítico, pues concreta el compromiso de la asociatividad. En relación con el mismo, la empresa presenta una actitud muy seria, afirma de categóricamente que está de acuerdo, mientras que los proveedores lo hacen con mayor cautela.

#### **4.3.1.4 Análisis de la confianza para la cooperación**

El acuerdo entre las tres empresas más importante es «la confianza se gana y permite cooperar y desarrollar proyectos de cooperación». Los tres participantes, proveedores y empresa, están de acuerdo en que la confianza se construye permite cooperar en los proyectos. A continuación se muestra que, siendo indiferente la relación entre los dos proveedores, la asociatividad entre los tres se complica, pues no se sabe de la relación entre estas dos empresas (Figura 4.2).

**Figura 4.2 Relaciones de confianza empresa-proveedores**



**Fuente. Elaboración propia de los autores**

- ♦ En cuanto al liderazgo de la empresa, los proveedores reconocen que este es un factor contribuyente para la asociatividad, pero muestran dudas alrededor de mejorar el desprestigio de una empresa con la asociatividad.
- ♦ En relación con los medios técnicos ambos proveedores expresaron su acuerdo con el hecho de que «cuando una empresa tiene recursos tecnológicos que desearían tener otras, la asociatividad es posible».
- ♦ Hubo acuerdos también alrededor del enunciado que afirma que «en la medida en que haya recursos en términos de diseño y desarrollo de producto por una empresa, la asociatividad es posible».
- ♦ Hubo acuerdo en el sentido de que «cuando los recursos están disponibles en otra empresa, la cooperación es un camino para obtenerlos».

En todo esto se empieza a manifestar la tendencia a que los desarrollos e innovación de una empresa pueden motivar la asociatividad con otras, pues las empresas convocadas pueden atender más fácil el llamado con el objetivo de conocer los éxitos de otras.

Igualmente, hubo acuerdo en los siguientes aspectos: «una empresa con principios y valores es una garantía para la asociatividad» y «los valores guían la acción de la empresa. Cuando estos son claros la empresa vale». Esto significa que la práctica de valores y principios empresariales da garantía a las organizaciones convocadas a la asociatividad.

#### **4.3.1.5 Análisis diacrónico de proveedores de la empresa**

Con referencia a este aspecto, para el cual se utilizó la herramienta H4 –espina de pescado–, los proveedores pudieron ser considerados por la empresa como personas confiables por su cumplimiento en un periodo de tres años. Los acuerdos fueron bien calificados y las faltas fueron leves. Se deduce de lo anterior que puede ser un momento propicio para lograr posibles asociaciones en un proyecto.

#### **4.3.1.6 Reflexiones y preguntas**

- ♦ **Aspectos estructurales.** La relación proveedores–empresa es estructural de producción en la cual los beneficios fluyen en razón de la satisfacción, bienestar y salud de los clientes. En este sentido una clínica, como empresa, puede mantener una serie de proveedores en razón del servicio y de las regulaciones del mismo. Por este motivo habría que preguntarse con base en este primer análisis si las condiciones estructurales de negocio entre un proveedor y una empresa varían en función de las demandas, de los clientes o de las regulaciones del Estado, o las ofertas de otros proveedores; y si esta se constituye en una gran limitante para la asociatividad.

- ♦ **Factores evolutivos del proceso.** La competitividad del sector de la salud no depende solo de la innovación que la misma empresa haga, sino de las innovaciones y descubrimientos científicos que vayan haciendo los laboratorios proveedores de medicamentos, instrumentos o aparatos para tratamientos y terapias, etc. La capacidad de usar estos medios técnicos hacen que la dirección de una clínica no esté solo en manos un director administrativo, sino también en manos de un director científico, son juntos un equipo de decisiones, pues la dinámica y competencia entre laboratorios es tan rápida, ágil y marcada para garantizar menos dolor, más efectividad en la cura de enfermedades y costos razonables de tratamiento.

Por lo anterior, una clínica es un escenario en el cual se prueban múltiples descubrimientos e innovaciones para el tratamiento y cura de diversas enfermedades. Por ende surge la pregunta: ¿puede haber realmente innovación propia en clínica, o es esta un escenario en el cual las más diversas innovaciones de proveedores convergen para competir por demostrar su efectividad en las curas y tratamientos de enfermedades? Si la respuesta es afirmativa, la asociatividad no tiene sentido entre la clínica y su proveedores, pues ninguno puede asegurar que tendrá siempre la mejor propuesta de medicamento.

## 4.3.2 Segundo caso: H.L. Ingenieros

### 4.3.2.1 Análisis de la información

HL Ingenieros es una empresa cuya misión es realizar proyectos y apoyos logísticos para la industria petrolera. Tiene en su nómina 160 trabajadores, es una mediana empresa que comenzó hace más de 20 años.

En la misma empresa el instrumento fue aplicado a Sandra Ximena Díaz, docente de la Universidad EAN y Vicepresidenta financiera, quien se expresó así sobre la asociatividad:

Considero que es un fenómeno base de países desarrollados y por tanto una filosofía de trabajo empresarial a la que países como el de nosotros debe apuntar.

Bajo las demostraciones constantes de que competir agresivamente en un esquema gana pierde, no genera sino resultados de bajo impacto y corto plazo, la asociación es un esquema natural de países comunidades y empresas para poder complementar los esfuerzos que cada uno puede aportar por el mismo objetivo.

No obstante, las posibilidades reales de aplicación, demandan un cambio estructural de cultura empresarial en nuestro país.

### **Sobre el instrumento es importante decir:**

- Los enunciados son claros para contestar y evaluar.
- Se entiende la medición del factor con base en las variables que lo estructuran.
- Lo que no me quedó tan claro es la conexión de la autonomía gerencial con relación a la asociatividad, desde la perspectiva de los enunciados.

Las respuestas sobre el instrumento por parte de la vicepresidenta en cuanto a la autonomía gerencial para tomar decisiones. Sobre este factor la vicepresidenta fue categórica en las limitaciones que tiene la autonomía gerencial. Pero, igualmente señala de forma categórica que «El gerente puede construir o rediseñar el direccionamiento estratégico para tomar nuevas decisiones» y esta afirmación es correspondiente con la siguiente aunque ella no le dio el mismo peso «El gerente puede, por su cuenta, tomar decisiones estratégicas asumiendo la responsabilidad». Con lo anterior, se evidenciaría un grado de autonomía gerencial por si en un momento se presentase una muy buena oportunidad para la empresa, en la consideración del gerente, y tuviese el mismo que asumir la responsabilidad al margen de un plan estratégico.

Es de anotar que esta empresa es familiar y los cargos de dirección están en manos de la familia, por ende hay un alto grado de confianza entre los miembros de la gerencia debido a esa necesidad de defensa de un patrimonio común.

#### **4.3.2.2 Con referencia a la visión y alcance de la asociatividad**

Se resalta en este aspecto que la vicepresidenta se opuso totalmente a hacer un proyecto de asociatividad al margen del direccionamiento estratégico y discutió la afirmación sobre que el proyecto asociativo no fuese conveniente para todas las organizaciones. Por otro lado, fue muy importante la respuesta en términos de una perspectiva de cambio en caso de que la asociatividad lo exija cuando aceptó totalmente que «el proyecto asociativo puede implicar grandes cambios en las organizaciones y se debe estar dispuesto para asumirlos». Aceptar este enunciado muestra que ella está abierta al cambio, a la innovación y transformación de la empresa en aras de una oportunidad.

Además, es importante aceptar de forma categórica que la «cooperación brinda acompañamiento y nuevas opciones de acción empresarial». Esto implica que hay disposición para la cooperación con otras empresas, porque la misma trae beneficios.

Con referencia a la confianza, ella fue categórica en afirmar totalmente que «la confianza se gana y permite desarrollar proyectos de cooperación». Con este presupuesto, la mentalidad gerencial entra a construir relaciones e interacciones y no a prejuzgar y predisponer.

Como complemento de lo anterior, su desacuerdo total frente a la construcción de la confianza permite entender que hay una mentalidad directiva con esperanza en los demás y con reconocimiento de los colaboradores para ser depositarios de confianza.

Aspecto que puede extrapolarse a las relaciones con otras empresas.

#### **4.3.2.3 Los proveedores de H.L. Ingenieros**

Dos de los proveedores, Ferretería Aguilar y Ferreimportaciones Dial respondieron la GUÍA MIIGO-Asociatividad.

En el análisis de los proveedores de HL Ingenieros, que son empresas medianas, las repuestas sobre la asociatividad estuvieron muy relacionadas con la estabilidad del liderazgo de las empresas. Para estas, el liderazgo orienta la asociatividad, la mantiene y la dirige. Una crisis de liderazgo puede alterar el proceso.

Es obvio que la manifestación de esta tendencia pone en evidencia el papel del liderazgo en las relaciones de las organizaciones cuando las mismas son medianas o pequeñas. Igualmente, para ambas empresas proveedoras, el desprestigio de la empresa convocante a la asociatividad impide la misma. El prestigio de las empresas se convierte en un asidero para la asociatividad, o mejor, en una condición.

Por otra parte, la capacidad de inversión en la asociatividad de la empresa convocante implica para cada uno de los proveedores respuestas diferentes. El proveedor Ferretería Aguilar puso en duda que la capacidad de inversión de la empresa convocante sea el factor que garantiza al asociatividad. Aunque acepta que es uno de los factores importantes, no es determinante.

Contrario a lo anterior, la empresa proveedora Ferreimportaciones que si la empresa convocante tiene capacidad de inversión en el proyecto cooperativo, es muy probable que se inicie la asociatividad.

Frente a la reflexión anterior sobre los recursos tecnológicos y desarrollo de producto, ambas empresas afirmaron con mayor o menor énfasis su aceptación de la asociatividad. Lo cual deja ver, nuevamente, cómo el desarrollo tecnológico de una empresa y su capacidad para iniciar el mismo se puede convertir en detonante para el desarrollo de otras empresas en un proceso asociativo. La innovación tecnológica y el desarrollo de producto se convierten en un gancho para la asociatividad, pero se necesita un líder iniciador y luego los seguidores de la innovación se pegarán si la misma es exitosa en el mercado o en el mejoramiento de los costos de producción, y esto como tal es una innovación.

Finalmente, las empresas proveedoras estuvieron de acuerdo con la coherencia entre los valores y la práctica de la empresa convocante. La aceptación fue muy similar y categórica, pues se piensa en ambos casos que si las empresas son íntegras, transparentes y coherentes en alto grado también son respetadas y confiables para cualquier propuesta que presenten al gremio a sus proveedores o sus *stakeholders* en general.

### 4.3.3 Tercer caso: CASA G y G

#### 4.3.3.1 Preliminares

Estas empresas están relacionadas familiarmente y tienden a ser microempresas, pero la empresa CASA G se dedica a la producción de empaques y aditamentos de envase para diversos negocios, vende empaques y otras formas de portabilidad de productos.

Por su parte la empresa G (segundo nombre de Casa G y G), también microempresa, se dedica a la publicidad. Aunque las dos pertenecen a diferentes dueños, se colaboran y abren espacio en el mercado la una a la otra, pues consideran su actuación complementaria, al punto que parecen una sola, pero jurídicamente las dos S.A.S. tienen autonomía gerencial y financiera, así como inscripción propia ante la Cámara de Comercio de Bogotá.

Estas dos empresas han logrado contactar a otra como parte de sus proveedores, con la cual han desarrollado relaciones de acercamiento y confianza al punto de lograr proyectos conjuntos que han permitido desarrollar y crecer a las tres empresas. Esa empresa se llama Naturela.

Naturela es una empresa encaminada a producir análisis de laboratorios e insumos a partir de allí. La relación empresarial ha sido fructífera y les ha brindado opciones de crecimiento a las tres compañías.

#### 4.3.3.2 Análisis del caso

Siendo empresas con menos de diez empleados cada una, han logrado una asociatividad rápida, fundamentada en la necesidad de responder a negocios que aparecen para unos u otros en razón de colaboración mutua entre las tres.

Aquí emergen unas categorías que en asociatividad no se habían pensado, y que en el análisis de este caso se empiezan a pensar. Entre ellas están:

- ♦ **Aprendizaje colaborativo.** Un concepto en boga en pedagogía que fue evidente. Unas empresas ayudan a otras a aprender en función de cumplir con objetivos de proyecto. Esta categoría de aprendizaje colaborativo implica intercambios de saberes prácticos y de procesos para salir de las urgencias y lograr los negocios y la respuesta con calidad a los mismos.
- ♦ **Respuestas rápidas en tiempos mínimos.** El tamaño de las empresas permite que las mismas se puedan mover muy rápido, pues entre todas apenas pasan de los veinte empleados, pero todos tienen como práctica no demorar respuestas y aclarar fechas de entrega, por respeto mutuo.
- ♦ **El respeto mutuo.** Es una categoría ética que entre los miembros del grupo alimenta la confianza. Cuando alguien recibe respuesta no solo significa que fue escuchado, sino que es importante y que sus aportes contribuyen a los procesos.
- ♦ **Datos efectivos y confirmados.** Esta categoría brinda certeza en los datos que se entregan, información útil y oportuna y, por lo tanto, retroalimentación adecuada.

## Referencias bibliográficas

- Beltrán, A.; Torres, E. y otros (2004). *PyMEs un reto a la competitividad*. p. 137. Bogotá: Universidad Externado de Colombia..
- Brahaw, B. (1997). *Temas gerenciales escogidos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Brandenburger A. M., y Nalebuff B. J. (2011). *Co-opetition*. Random House LLC
- Crissien C. J. O. y Pérez-Uribe R. (2007). *Universidad EAN: 40 años de emprendimiento*. Compiladores: Universidad EAN.
- Dagnino, G.B. (2007). Preface. *Coopetition Strategy: Toward a New Kind of Interfirm Dynamics. International Studies of Management and Organization*, Vol.37, N.2, pp.3-10
- Díaz E. (2013). *Directora talento Humano. H.I Ingenieros*. Entrevista realizada en marzo por Luis Guillermo López, en Bogotá D.C.
- Gibson, J. Ivancevich, J., Donnelly, J. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. Mc Graw Hill Interamericana.
- Liendo M. G. y Martínez A. M. (2001). *Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las pymes*. Instituto de Investigaciones Económicas. Argentina: Escuela de Economía. Universidad Nacional de Rosario.

- López R. L. G. et al (2009). *Vías y escenarios de la transformación laboral: aproximaciones teóricas y nuevos problemas*. Bogotá: Fondo de Cultura Económica.
- López R., L. G. y Palacios J. J. (2013). *Validación del Modelo de Intervención Innovación de Gestión de Organizaciones, MIIGO, de Asociatividad. Informe final de investigación*. Vicerrectoría de Investigación Universidad EAN. Bogotá. D.C.
- Lozada, M. (2013) Directora de Casa Grass. Entrevista realizada en julio por Luis Guillermo Lopez, en Bogotá D.C.
- Mandado, E. et al (2003). *La innovación tecnológica en las Organizaciones*. Madrid. Editorial Thomson.
- Montealegre G. J. V., y Calderón H. G. (2007). *Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional: Estudio de caso en medianas y grandes empresas de confecciones de Ibagué. Innovar*. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, vol. 17, núm. 29, enero-junio, pp. 49-69, Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Colombia.
- Ortiz W. y Pérez- Uribe R. (2010). *Efectos de la gestión organizacional en la rentabilidad de pymes: evidencias empíricas y algunas consideraciones teóricas*. Revista EAN. No. 69. Julio - diciembre. ISSN 0120-8160. P. 88-109. Recuperado de: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/439/385>

- Pallares, Z (2004). *Asociatividad empresarial. Estrategia para la competitividad*. Bogotá: Fondo editorial nueva empresa. 319.
- Pérez-Uribe R. et al (2009). *Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO)*. Bogotá: Universidad EAN.
- Riveros E. (2014). *Modelo de Indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad –MIGSA-: Un aporte a la medición de la Competitividad Empresarial, desde el Grupo Competir. 2014*. Bogotá: Fundación Universitaria Los Libertadores.
- Thurow, Lester. (1999). *Building Wealth: The New Rules for Individuals, Companies and Nations in a KnowledgeBased Economy*. New York: Harper Business.
- Valdés B. L. A. (2004). *Innovación: el arte de inventar el futuro*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

# Guía de referencia rápida para una buena práctica ambiental en publicaciones.



**La acción más pequeña es mejor que la intención más grande**

La Universidad EAN, comprometida con el desarrollo social, económico y ambiental sostenible, invita a los lectores a:

- Hacer uso razonable de sus impresiones.  
Antes de imprimir, piense si es necesario hacerlo. Por ejemplo, lecturas, revisiones y comentarios pueden realizarse en formato digital.
- Visualizar la impresión de los documentos.  
Tenga en cuenta los elementos que pueden variar la extensión de sus impresiones como: formato, tamaño de letra y ambas caras de la página.
- Utilizar papel reciclado.  
Dependiendo de su uso final, algunos documentos pueden imprimirse en papel reciclado; recuerde que ya es una tendencia actual.
- Ahorrar energía eléctrica.  
Emplee fuentes de luz de bajo consumo y revise el buen funcionamiento de equipos eléctricos en el trabajo y el hogar, para evitar el gasto innecesario de la energía.
- Practicar el consumo responsable.  
Tenga en cuenta los materiales de origen, la sostenibilidad en la producción y la disposición final que dará a los productos que lleva en sus compras.
- Reducir, reutilizar y reciclar sus recursos.  
Recuerde optimizar el uso de los recursos que empleamos diariamente (papel, energía eléctrica, agua, etc.) y genere un sano hábito ecológico.

Mayor información:  
Buenas prácticas ambientales en el contexto editorial

**¡Hagamos posible la conservación de nuestro medio ambiente!**





### Misión

"Contribuir a la formación integral de la persona y estimular su aptitud emprendedora, de tal forma que su acción coadyuve al desarrollo económico y social de los pueblos".

### Visión

"Ser líder en la formación de profesionales, reconocidos por su espíritu empresarial".

Telefono: 5936464  
El Nogal: Calle 79 # 11- 45  
Bogotá D.C. - Colombia - Sur América  
**[www.universidadean.edu.co](http://www.universidadean.edu.co)**



<http://edicionesean.ean.edu.co>