



Revista Venezolana de Gerencia



Como citar: Alzate, I. C., y Boada, A. (2024). Redes colaborativas horizontales en micro y pequeñas cadenas productivas de mercados emergentes. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(106), 623-642. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.106.11>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 29 No. 106, 2024, 623-642
abril-junio
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Redes colaborativas horizontales en micro y pequeñas cadenas productivas de mercados emergentes

Alzate Rendón, Isabel Cristina*
Boada, Antonio**

Resumen

La alta competencia a nivel mundial ha presionado a las organizaciones a adoptar nuevas estrategias, más aún en las micro y pequeñas empresas (Mypes) de economías altamente volátiles como las emergentes. El presente artículo busca reconocer los beneficios de las redes colaborativas horizontales y su interrelación con posturas teóricas como capacidades dinámicas de cadena de suministro y ecosistema de capacidades dinámicas. Para ello se estructura un protocolo haciendo uso de herramientas para la revisión sistemática de literatura como la metodología PRISMA, enfocándolo desde estudios seminales hasta aquellos alineados con estudios latinoamericanos de redes colaborativas. Los resultados obtenidos revelan que la integración que se genera entre Mypes de cadenas productivas altamente sensibles como las agroalimentarias puede aportar en la gestión del riesgo, distribuir costos y obtener beneficios económicos incrementando su poder de negociación frente a proveedores o canales de comercialización, gracias al uso y combinación de los recursos y capacidades que poseen los diferentes actores que se integran, mostrando la importancia que posee el fortalecimiento de un ecosistema de capacidades dinámicas, uso racional de los recursos y la construcción de redes colaborativas horizontales asegurando la sostenibilidad económica y desarrollo de ventajas competitivas, reconociendo finalmente el escaso avance de este tipo de redes en países emergentes y más aún en Colombia, justificando la necesidad de estudios y aportes en esta línea de investigación.

Palabras clave: redes colaborativas; ecosistema de capacidades dinámicas; capacidades dinámicas de cadena de suministro.

Recibido: 23.09.23

Aceptado: 15.02.24

* Doctora en Ingeniería, Industria y Organizaciones (Universidad Nacional de Colombia), Magister en Logística Integral (ESUMER). Docente Investigadora de la Institución Universitaria Pascual Bravo, Medellín-Colombia. Email: isabel.alzate@pascualbravo.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6827-7637>

** Magister en Finanzas (IESA), Especialista en Estadística Computacional (USB), Licenciado en Educación mención Física y Matemáticas (UCAB). Docente Tiempo Completo en Institución Universitaria CEIPA powered by ASU, Medellín-Colombia. Email: antonio.boada@ceipa.edu.co. ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-8882-7680>

Benefits of horizontal collaborative networks in micro and small supply chains in emerging markets

Abstract

High global competition has put pressure on organizations to adopt new strategies, more so in micro and small enterprises (MSEs) in highly volatile economies such as emerging economies. This article seeks to recognize the benefits of horizontal collaborative networks HCN and their interrelation with theoretical positions such as dynamic supply chain capabilities SCDC and dynamic capabilities ecosystem DCE. To this end, a protocol is structured using tools for the systematic review of literature such as the PRISMA methodology, focusing from seminal studies to those aligned with Latin American studies of collaborative networks. The results obtained reveal that the integration generated between MSEs in highly sensitive production chains such as agri-food can contribute to risk management, distribute costs and obtain economic benefits by increasing their bargaining power with suppliers or marketing channels, thanks to the use and combination of the resources and capacities of the different actors that are integrated, showing the importance of strengthening a DCE, rational use of resources and the construction of HCN, ensuring economic sustainability and the development of competitive advantages, finally recognizing the scarce progress of this type of networks in emerging countries and even more so in Colombia, justifying the need for studies and contributions in this line of research.

Keywords: Collaborative networks; associativity; dynamic capabilities ecosystem; supply chain dynamic capabilities.

1. Introducción

La gestión estratégica de las organizaciones es un aspecto empresarial que ha cuestionado a investigadores y expertos gracias al impacto que esta tiene en la empresa, estimulando el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y que permita la permanencia en el mercado. Pese a lo anterior, el abordaje de temas relacionados con el éxito de la organización y con la permanencia de esta en el tiempo posee una gran

amplitud de conceptos, los cuales pueden ser complejos, pero que aportan a una evidencia fundamentada por autores como Penrose (1959), Nelson y Winter (1982), Teece et al, (1997), entre otros, acerca de cómo explicar los logros de la empresa desde múltiples dimensiones inmersas en el ámbito empresarial.

A partir de los años ochenta se comienza a analizar cómo garantizar el éxito empresarial teniendo en cuenta los factores externos de la organización como su entorno competitivo y su

sector industrial (Teoría Estructural - Porter, 1980), sumado al análisis de los factores internos como sus recursos y capacidades, las cuales facilitan el protagonismo empresarial gracias a su debido control, a la capacidad de generar rentabilidad a partir de su eficiente combinación y teniendo en cuenta además que estas permitirán el desarrollo y sostenibilidad de una ventaja competitiva (Amit y Schoemaker, 1993; Dierickx y Cool, 1989; Helfat y Peteraf, 2003; Nelson y Winter, 1982; Prahalad y Hamel, 1990; Peteraf, 1993; Teece et al, 1997; Wernerfelt, 1984).

Finales de los ochenta y comienzos de los noventa, se suscitó un gran interés sobre el desarrollo de ventaja competitiva y cómo estaba influenciada por los aspectos internos de cada organización y estrechamente ligada al aprovechamiento de los recursos y capacidades internas, las cuales son de carácter único (Penrose, 1959; Nelson y Winter, 1982; Wernerfelt, 1984; Dierickx y Cool, 1989; Prahalad y Hamel, 1990; Peteraf, 1993; Amit y Schoemaker, 1993; Helfat y Peteraf, 2003 y Lockett, 2005).

Lo anterior, se fundamenta en la concepción de una organización basada en sus recursos, en las competencias y capacidades organizacionales, como el principal insumo de la dirección estratégica. Suárez e Ibarra (2002:69) mencionan: "(...) cuanto mayor sea el cambio en el entorno de una empresa, más debe procurar basar su estrategia en los recursos y capacidades internos, en vez de hacerlo en el mercado", alineado con lo propuesto en la teoría de recursos y capacidades.

Por otro lado, Teece (1988) consideraba a la integración como una alternativa organizacional que permite a la empresa adquirir, fortalecer y complementar exógenamente

aquellos recursos y capacidades que la organización no posee o que es débil, permitiendo mejorar su gestión y recursos financieros. Menciona además el autor, que la integración suele ser un problema tanto para las grandes como para las pequeñas empresas por el control de algunos recursos relevantes y la información, pero resaltando que suele ser aún más complejo para las empresas de menor tamaño, como es el caso de las Mypes (Teece, 1988).

El crecimiento, así como la transformación evidenciada en el entorno económico mundial gracias a la nueva dinámica en los mercados, ha cambiado la manera en como las empresas utilizan modalidades de producción, distribución y hasta el mismo relacionamiento con los demás actores de su sector (Dini, 2010), lo que ha permitido a las cadenas de suministro integrarse y mitigar el riesgo en sus procesos. Esta misma complejidad dada a partir de los cambios suscitados en el entorno, más aún de los mercados latinoamericanos, los cuales son tan cambiantes y sensibles, han presionado a las empresas a realizar procesos de reestructuración para eliminar rigideces administrativas que permitan integrar con mayor facilidad innovaciones en proceso, además de la combinación de factores determinantes para la competitividad empresarial como por ejemplo la calidad, modalidades de distribución y orientación al cliente (Dini, 2010 y Aponte, 2021).

Este artículo busca reconocer las ventajas de las redes colaborativas en las cadenas productivas de micro y pequeñas empresas en economías emergentes, vinculando teorías organizacionales (conceptos seminales y avances), enmarcándose en un contexto latinoamericano. Se resumen los conceptos clave de las teorías, como

la teoría de recursos y capacidades, capacidades dinámicas en cadena de suministro y ecosistema de capacidades dinámicas, para finalmente abordar aspectos relativos con las redes colaborativas y asociatividad como instrumentos holísticos para generar valor y desarrollar ventaja competitiva.

2. Revisión de Literatura

A continuación, se presentan los constructos teóricos alineados con el estudio, exponiendo conceptos y literatura seminal que dan sustento teórico al propósito final de la investigación:

2.1. Teoría de Recursos y Capacidades (RBV)

De acuerdo con la Teoría de Recursos y Capacidades RBV, las capacidades estratégicas de una organización son un conjunto de recursos que, estratégicamente organizados, permiten la creación de una ventaja competitiva. Asimismo, esta teoría sugiere que la combinación de los recursos de cada organización creando una sinergia con los de otra son la fuente de una ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991; Allred et al, 2011); es así como las alianzas estratégicas pueden crear una ventaja competitiva a través de la complementariedad entre los recursos interorganizacionales (Lorenzoni y Lipparini, 1999; Chan & Prakash, 2012; Chan & Prakash, 2012; Deken et al, 2018).

Los recursos y capacidades poseen una gran connotación por su aporte a la construcción de la ventaja competitiva y por el incentivo a la generación y desarrollo de competencias que aseguran la sostenibilidad de una

ventaja competitiva (Barney, 1991; Grant, 1999). Según Wernerfelt (1984) los recursos son todo aquello que puede considerarse como una fortaleza o debilidad de una organización, además son el conjunto de activos de tipo tangible o intangible en los que se apoya la empresa para la formulación y desarrollo de sus estrategias. Penrose (1959) define que la misma organización es un conjunto único de recursos productivos, entendiendo que es el recurso el que finalmente permite el desarrollo de las capacidades, variable que está estrechamente ligada al factor tiempo (Dierickx y Cool, 1989).

Asimismo, los recursos son aquellos activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos propios de la empresa, flujos de información y conocimiento, entre otros, que son gestionados y controlados por la organización y que permiten la concepción e implementación de estrategias para mejorar la eficiencia, eficacia o incrementar la posesión de los mismos recursos y capacidades organizacionales (Barney, 1991).

Los recursos se clasifican como tangibles e intangibles: 1) tangibles: aquellos recursos que le permiten a la organización el desarrollo de sus actividades y competencias centrales como por ejemplo los recursos financieros y físicos; 2) intangibles: según Hall (1992) son de difícil medición e identificación, algunos de estos son las patentes, las marcas, derechos de autor, secretos comerciales, la reputación de la organización en el medio, el saber cómo (know-how) que son las capacidades y habilidades desarrolladas por la empresa y su personal, entre otros.

Por otro lado, el concepto de capacidades hace referencia a las habilidades y conocimientos específicos

que posee la organización gracias al uso, combinación y desarrollo de sus recursos con el fin principal de alcanzar los objetivos trazados por la empresa. Las capacidades nacen a través de la interacción compleja de sus recursos y las cuales a su vez son la forma de medir la eficiencia en el uso de los recursos en cada organización (Amit y Schoemaker, 1993). Collins (1994) define las capacidades como operativas y dinámicas como aquellas rutinas involucradas en el desarrollo de una actividad específica, por ejemplo la manufactura y las capacidades dinámicas construyen, integran y reconfiguran las capacidades operativas, además de facilitar el desarrollo y usabilidad de los recursos, más aún en momentos de incertidumbre (Teece et al, 1997; Peteraf, 1993), lo que permite inferir el papel de las capacidades dinámicas en la gestión del riesgo de una cadena de suministro (Huo et al, 2014; Rajaguru y Matanda, 2019; Kareem y Kummitha, 2020).

De esta teoría, se desprende la teoría de capacidades dinámicas (*dynamic capabilities view*), capacidades

dinámicas de cadena de suministro SCDC y la propuesta de un ecosistema de capacidades dinámicas donde se combinen tanto las capacidades organizacionales como las SCDC (Alzate, 2023). Una de las SCSC más reconocidas es la colaboración y la flexibilidad, de allí a que se hace relevante que una cadena productiva contemple el desarrollo y fortalecimiento de esta capacidad.

2.2. Capacidades Dinámicas (DC)

Según Teece et al, (1997) la perspectiva de las DC involucra temas como los factores de producción, recursos, rutinas y competencias organizacionales, competencias centrales, capacidades dinámicas y por último el producto final y relacionados estrechamente con el acceso a recursos que tiene la organización.

A continuación, el Cuadro 1 presenta definiciones alineadas con la RBV y con la teoría de capacidades dinámicas.

Cuadro 1
Definiciones alineadas con el constructo de RBV

Capacidades Dinámicas DC	Capacidades Dinámicas de Cadena de Suministro SCDC	Ecosistema de Capacidades Dinámicas DCE
Habilidad que posee una organización de integrar, construir y reconfigurar interna y externamente competencias dirigidas a los cambios rápidos en los entornos o contexto en el que opera. Estas DC reflejan además la habilidad para lograr nuevas formas de competir e innovar, generando ventajas competitivas y proporcionando dependencia y posición en el mercado.	Son combinaciones sofisticadas de las capacidades dinámicas organizacionales y de habilidades desarrolladas por la cadena de suministro (Alzate, 2023). Las SCDC son aquellas rutinas y recursos de alto nivel que se reconfiguran para reaccionar y satisfacer intencionadamente las demandas cambiantes del entorno empresarial externo y ofrecer el rendimiento requerido que satisfaga las necesidades de los actores de la cadena de suministro, algunas de estas son: -Coordinación -Adaptabilidad -Agilidad -Prioridades Competitivas -Reconfiguración -Colaboración -Integración -Flexibilidad	Gracias a los fundamentos de RBV se comprende como un ecosistema de capacidades dinámicas DCE al conjunto de competencias especializadas (particulares – singulares – únicas) que posee, desarrolla y fortalece la organización. Del mismo modo, el DCE permite a la empresa mejorar, renovar e incrementar sus recursos con el fin de responder a entornos cambiantes y dinámico integrando transformaciones e innovaciones plausibles, posibilitando la gestión del riesgo, así como para la construcción y perfeccionamiento de una ventaja competitiva sostenible (Alzate, 2023; Alzate et al., 2022).

Todo lo relacionado con generación de valor para la organización y que involucre el tema de recursos tiene que ver con DC. El desarrollo de producto (innovación), la combinación de las habilidades del personal, las decisiones estratégicas, la transferencia de conocimiento y la gestión de los procesos, entre otros, son factores que constituyen las CD de cualquier empresa, es por esto que la identificación de los procesos particulares tiene implicaciones desde la óptica de la visión basada en recursos (Eisenhardt & Martin, 2000). Lo anterior permite determinar la estrecha relación que poseen las DC con la integración de nuevas formas de fortalecer las cadenas de suministro, como lo es las redes colaborativas.

2.3. Redes colaborativas (Collaborative Network CN)

Alineado con lo expuesto, la perspectiva de las capacidades dinámicas enfatiza que las capacidades y competencias de actores exógenos a la organización, como lo son proveedores, competidores y compradores, pueden ser factores decisivos a la hora de realizar una integración vertical u horizontal (Teece y Pisano, 2003; Teece et al, 1997; Lorenzoni y Lipparini, 1999). Grant (1996) menciona que una de las principales ideas contempladas en la teoría organizacional, es la capacidad y flexibilidad de la organización de integrar conocimiento, lo que permite el fortalecimiento de las capacidades, genera valor y aportar a la construcción dinámica de ventajas competitivas. Plantea, además, que existe una clara necesidad de flexibilidad en las capacidades de la organización, pero existe el reto con respecto a los límites firmes e inflexibles de la empresa

frente a la opción de la integración del conocimiento interno y externo (Boje, 1999; Gulati et al, 2000).

Grant (1996) menciona que la colaboración interorganizacional permite incrementar la eficiencia y especialización tanto del conocimiento como de otras capacidades de la organización. Asimismo, la integración debe ser vista como una nueva capacidad que permite a la empresa construir y extender sus límites, fortalecer el recurso intangible de la reputación y otros altamente sensibles a los cambios volátiles de los mercados (Bititci et al, 2004; Liebeskind et al, 1996; Nunes et al, 2022).

Suele entonces ser un debate y cuestionado en temas de estrategia, si cada organización debe ser autónoma (desde sus recursos y capacidades internas) en el desarrollo de sus ventajas competitivas o si puede considerar apoyarse de fuentes externas para este fin, lo que implica la creación de redes o colaboración para su logro. Dichas redes abarcan el conjunto de relaciones de una empresa, tanto horizontales como verticales con otras organizaciones, ya sean proveedores, clientes, competidores u otros tipos de entidades (Stakeholders).

Es de esta manera como las organizaciones pueden establecer relaciones interorganizacionales con otras empresas con el fin de proteger sus intereses y metas propias, asegurando su sostenibilidad en el mercado. En este intercambio, se distinguen diferentes tipos de recursos que son utilizados en el proceso a partir del trabajo en red o asociatividad entre empresas, los cuales ayudan a las organizaciones inmersas al logro de objetivos conjuntos (Galaskiewicz, 1979).

Aunado con lo anterior, Laumann, Galaskiewicz y Marsden (1978) identifican

que existen tres focos principales que evidencian debilidad en la conformación de redes interorganizacionales: 1) problema en la definición y selección de los nodos o participantes del proceso colaborativo o trabajo en red, además de problemas que se dan a partir de las modalidades de conformación de estas entre organizaciones; 2) se relaciona con los procesos a realizarse de manera conjunta a través de la red creada, esto incluye la formación y formulación de los procesos, la regularización de la red interorganizacional y la gestión de la movilización de factores entre las organizaciones participantes y de otras subredes que se puedan dar a partir de la red inicialmente construida; y 3) el control de cuentas e intercambios entre las organizaciones inmersas en el trabajo en red.

El que una empresa contemple trabajar en red con otra organización se convierte en un elemento clave en el proceso de competición en el mercado, esto debido a que las empresas involucradas en la red pueden mitigar de manera más eficiente los desequilibrios e intesidad en la competencia en el mercado objetivo (García-Pont y Nohria, 2002; Gulati et al, 2000). Asimismo, se debe mencionar los beneficios obtenidos desde la perspectiva de costos, los cuales se distribuyen entre los miembros de la red, comparado a cómo sería si una organización realizará algún proceso en particular de manera independiente (Cao et al, 2010; Gulati et al, 2000; Obayi & Ebrahimi, 2021).

El trabajo en red provee acceso a información, recursos, mercados y tecnologías con múltiples ventajas en temas de aprendizaje, construcción de economías de escala, permite a las empresas alcanzar sus objetivos estratégicos, así como compartir y

diversificar el riesgo, externalizar etapas de la cadena de valor y funciones organizativas (Breuer et al, 2013; Thornton et al, 2013; Gibson et al, 2014; Friday et al, 2018 y Gulati et al, 2000).

Una CN está compuesta por diferentes actores como pueden ser organizaciones y/o personas que son en gran medida autónomas desde el aspecto jurídico o desde el marco legal, comúnmente con localización geográfica similar y probablemente heterogéneas en cuanto a su cultura, capital social y objetivos, siendo estos últimos los cuales en su mayoría llevan a una colaboración (Camarinha-Matos & Afsarmanesh, 2006; Romero-Riaño et al, 2019 y Chaudhuri et al, 2020). Estas son identificadas en la literatura de cadena de suministro como colaboración horizontal, vertical y lateral (Rethemeyer, 2005; Cheikhrouhou et al, 2010 y Dini, 2010).

Existen además diferentes maneras en el que las organizaciones pueden realizar procesos colaborativos, estos dependen del nivel de relacionamiento y de la integración entre las empresas que colaboran. De acuerdo con los niveles de integración, una relación entre empresas se puede categorizar como (Camarinha-Matos & Afsarmanesh, 2005; 2006):

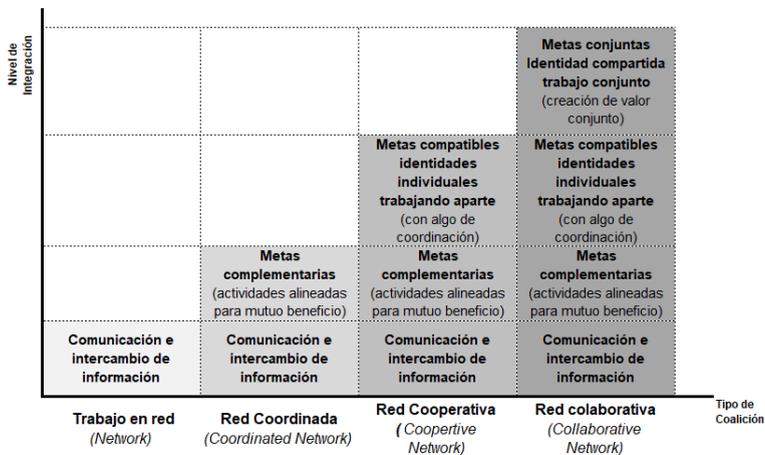
- Red de trabajo: consiste en el intercambio de información entre las partes buscando un mutuo beneficio, pero sin la necesidad de tener un objetivo en común.
- Coordinación: consiste en la coordinación autónoma de tareas entre las empresas involucradas y las cuales comparten un objetivo en común.
- Cooperación: este nivel exige una integración de información y recursos con el fin de alcanzar metas en común o compatibles.

- Colaboración: este es el máximo nivel de integración, en este se comparten información, recursos y responsabilidades de manera organizada y coordinada a fin de desarrollar actividades de manera

conjunta, permitiendo el logro de un objetivo común.

A continuación, en el Diagrama 1se muestran los niveles de profundización en el trabajo en red entre organizaciones:

Diagrama 1
Profundización trabajo en red



Fuente: Elaboración propia (2022) con información tomada de Camarinha-matos & Afsarmanesh, (2006).

Las HCN son un conjunto de actores o empresas independientes que operan en un mismo sector económico, desarrollan el mismo producto y que deciden de manera voluntaria interactuar para alcanzar un objetivo común, el cual podría sugerir un mayor esfuerzo para alcanzarse de manera independiente (Cheikhrouhou et al, 2010; Dini, 2010 y Ayadi et al, 2014). Los aspectos primordiales que suscitan una colaboración de tipo horizontal son: objetivos comunes, disponibilidad de recursos, competencias técnicas de las empresas que colaboran, desempeño productivo, focalización

en las competencias clave de cada organización, confianza entre las partes y proximidad geográfica (Cheikhrouhou et al, 2010).

Redes colaborativas de tipo horizontal, como las asociaciones, cooperativas o corporaciones, han aportado en los países latinoamericanos a solventar la escasez de recursos que poseen las Mypes, pero además a garantizar la sostenibilidad de organizaciones que posiblemente y ante entornos tan cambiantes como los actuales, podrían ser devastadores en el mediano y largo plazo.

3. Consideraciones metodológicas

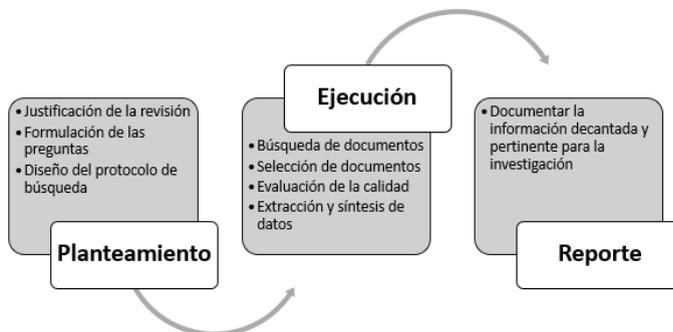
El método planteado consistió en una revisión sistemática de literatura SLR, la cual busca gestionar y decantar el múltiple conocimiento en torno al tema abordado, buscando sintetizar de manera clara y concisa las pruebas existentes de ese saber puntual, estimulando la creación de nuevos conocimientos y esperando generar conclusiones gracias a los hallazgos de la revisión. Un desarrollo riguroso protocolo de SLR facilita los medios rigurosos y transparentes para explorar y componer en profundidad los conceptos de literatura pertinente, de manera que se permita la reproducción de material y sobrepasar las limitaciones dadas por la generalización de conceptos asociadas a los múltiples estudios individuales

(Bartunek & Rynes, 2010; Bhamra et al, 2011).

El protocolo propuesto se apoya de la metodología PRISMA, la cual es una herramienta que busca realizar un análisis estricto de la literatura donde se halla de una pregunta de investigación claramente formulada, para lo cual se utilizan métodos sistemáticos y explícitos para identificar, seleccionar y evaluar de manera crítica las investigaciones abordadas acerca del objeto de estudio (Moher et al, 2010; Pérez-Rodríguez, 2012; PRISMA, 2020). De igual forma, esta metodología "(...) se ha concebido como una herramienta para contribuir a mejorar la claridad y la transparencia en la publicación de revisiones sistemáticas" (Pérez-Rodríguez, 2012: 2).

A continuación, el Diagrama 2 muestra el proceso metodológico seguido para desarrollar la SLR:

Diagrama 2
Proceso metodológico



Fuente: Elaboración propia a partir de información tomada de Velásquez (2015).

Con el fin de documentar de manera más rigurosa la búsqueda y la revisión de los documentos pertinentes, se trabaja a partir de una tabla de verificación donde se deposita la información descargada

de las bases de datos analizadas que para el presente ejercicio son SCOPUS y Web of Science (WoS), además de consultar referentes importantes en América Latina como lo es la CEPAL y

otros organismos internacionales que realizan estudios para indagar el estado y evolución del tejido empresarial en economías emergentes. A continuación,

en el Cuadro 1 se muestra los criterios de análisis seleccionados para decantar la información recabada:

Cuadro 1
Lista de verificación elementos incluidos en la SLR

No.	Criterio	Información que provee
1	Title	Identifica el documento analizado
2	Resumen	Proporciona un resumen de lo que se analizará en el estudio seleccionado (objetivos, metodología, síntesis de estudio, conclusiones y limitantes generales)
3	Palabras Clave	Guía para identificar los tópicos más relevantes del estudio
4	Objetivos	Proporciona una declaración explícita de la pregunta de investigación abordada
5	Metodología	Permite identificar el protocolo de construcción de la investigación, así como el uso de herramientas de análisis
6	Resultados	Muestra los hallazgos del estudio
7	Limitaciones	Permite evidenciar que limitantes tuvo el estudio así como si hay lugar a sesgo de información
8	Conclusiones	Detalla las interpretaciones generales del estudio además de sugerir futuras investigaciones identificadas

Fuente: Elaboración propia (2023) a partir de información de Moher et al, (2010).

4. Redes colaborativas horizontales en micro y pequeñas cadenas productivas: Resultados y discusión

Según Gatto (1995), las micro y pequeñas empresas pueden sobrevivir mediante la especialización y la integración en su contexto social, fomentando el crecimiento colectivo. Esto implica una especialización productiva individual que promueva la complementariedad y reciprocidad, generando eficiencia, orientación a la innovación y crecimiento activo. En la década de los 90, surgieron distritos empresariales en Europa, Japón, Asia (como Pakistán e India) y algunos países africanos (como Kenia y Zimbabwe). En

América, hubo formas asociativas en Estados Unidos, Perú, Chile y Argentina, especialmente en industrias como la confección, con el objetivo de unirse para tecnificarse e innovar.

En América Latina, la CEPAL de las Naciones Unidas aboga por la asociatividad como medio para mitigar desequilibrios económicos y sociales. En el año 2004, un foro destacó la cooperación empresarial en la región, contrastándola con casos exitosos en Europa (CEPAL, 2005). Este evento buscaba mostrar que las redes colaborativas son clave para mejorar la base tecnológica, la innovación y optimizar recursos en las pequeñas empresas (CEPAL, 2005).

Un estudio sobre empresas de distintos sectores reveló que, en Europa,

Asia y Norteamérica, estas muestran una mayor madurez en colaboración, destacando su capacidad para integrarse mediante habilidades dinámicas como la absorción de información y apoyo en decisiones, manufactura, desarrollo de productos y gestión de cadenas de suministro (Ceroni & Quezada, 2009). En contraste, América Latina enfrenta desafíos significativos en estrategias de colaboración, especialmente en toma de decisiones, operaciones estratégicas, organización y cadenas de suministro, resaltando el potencial para fortalecer el trabajo colaborativo e integración entre empresas en países emergentes (Dini, 2010).

De esta forma, y dada la dinámica actual de los mercados, las organizaciones de países latinoamericanos o economías emergentes deben considerar reconfigurar sus capacidades y estructuras organizacionales, además de utilizar de una forma más eficiente sus recursos en busca de ser sostenibles y garantizar el desarrollo de una ventaja competitiva para la organización (Dini, 2010; CEPAL et al, 2012 y Naciones Unidas, 2020).

En los primeros años de 2000, en América Latina se promovía mejorar las capacidades empresariales mediante la innovación en procesos, productos y organización, junto con el aumento del conocimiento. Esto buscaba potenciar la competitividad y descubrir nuevas oportunidades de negocio en diversos mercados, respaldado por la cooperación y trabajo en red como estrategia territorial de desarrollo para fortalecer a las Pymes (Aghón et al, 2001). Los autores destacan la falta de recursos y capacidades común en las Pymes y el sector agroindustrial, especialmente entre los pequeños y medianos cultivadores en América Latina.

Sugieren que las entidades territoriales y autoridades municipales deben fomentar la integración entre empresas del mismo sector para aprovechar las capacidades de diversos actores e impulsar el desarrollo económico (Aghón et al, 2001).

La escasa tecnificación, recursos limitados y baja capacidad productiva de las pequeñas empresas en América Latina hacen atractiva la colaboración con otras empresas que enfrentan restricciones similares, permitiendo superar obstáculos y obtener beneficios conjuntos (Dini, 2010). Además de las capacidades individuales de las organizaciones en la asociación, esta no solo potencia el trabajo en red, sino que también refuerza el poder de negociación, mejora la capacidad de aprendizaje, absorción y gestión del conocimiento, y otras capacidades estratégicas de cada organización (Dini, 2010).

El trabajo colaborativo emerge como una forma destacada de mejorar el desempeño y la competitividad de las organizaciones, asegurando su sostenibilidad en el dinámico mercado global (Romero et al, 2013). En el sector agroindustrial, con numerosas pequeñas y medianas empresas, especialmente en áreas rurales, se observa un interés creciente en nuevas estructuras organizativas que favorezcan la colaboración consciente (Lamprinopoulou et al, 2006).

En Europa, sectores como el vinícola y la producción de aceite de oliva, en países como Francia, Suiza, Italia, España y Grecia, han optado por el trabajo en red para fortalecer sus empresas (Brunori y Rossi, 2000; Lechner y Dowling, 2003; Mattiacci y Zampi, 2004 y Lamprinopoulou et al, 2006).

Tal como argumenta Dini (2010), el análisis de las ventajas que propenden las redes colaborativas se centra en las bondades que las pymes pueden alcanzar gracias a este medio, todo dado gracias a que, por su tamaño, recursos

y capacidades, poseen una mayor dificultad para competir en economías globalizadas. En el cuadro 2 se muestran los beneficios de la colaboración o trabajo en red, vistos más aún desde la óptica de las DC.

Cuadro 2
Beneficios de la colaboración o trabajo en red

ÁMBITO	RESULTADOS ESPERADOS DE LA ARTICULACIÓN	TIPO DE ACCIÓN
Capacidad de aprendizaje e innovación de las empresas que intervienen en la colaboración	Incremento en las capacidades de recepción, selección y uso eficiente de la información Desarrollo de nuevos productos Incremento en la flexibilidad de la organización Estándares de calidad más elevados	Intercambio de experiencias e información Incremento en los contactos relacionados con el negocio Especialización y complemento de las capacidades productivas individuales
Capacidad de gestión estratégica	Mejora la eficacia de las funciones individuales de la organización, desarrolla disminuyendo las fuentes de incertidumbre y distribuyendo el riesgo	Se complementan y/o reemplazan funciones individuales por colectivas, por ejemplo: Ratreo, análisis e intercambio de información Certificaciones de calidad
Acceso a economías de escala e incremento en el poder de negociación	Incorporar más y mejores tecnologías Reducir y distribuir los costos de insumos y materias primas Incremento en el número de contratos Ampliar mercados Acceder a mejores fuentes de financiamiento	Inversión conjunta Negociación integrativa con proveedores Comercialización de productos de manera conjunta Estructurar e implementar servicios o procesos comunes Negociación con entidades financieras desde la figura de la asociación
Externalidades	Desarrollar investigaciones de tipo tecnológico e inteligencia de mercados Ampliar mercados	Proyectos de I+D (Investigación y Desarrollo) y nuevas estrategias de comercialización conjunta

Fuente: Elaboración Propia a partir de información de Dini (2010).

Ante la creciente demanda mundial de productos agroindustriales, los pequeños y medianos cultivadores buscan fortalecer su presencia y competir con grandes empresas mediante la colaboración o trabajo en red (Arias y Moors, 2018). En economías emergentes como Colombia y México, se destaca la necesidad de colaboración en las cadenas de suministro para obtener ventajas competitivas y gestionar riesgos, especialmente en la reducción de pérdidas postcosecha, como el caso del cultivo de aguacate (FAO, 2018). La colaboración se presenta como la mejor manera de fortalecerse y enfrentar los desafíos de nuevos mercados.

Asimismo, se hallan tres tipos de ineficiencias estructurales dadas a nivel organizacional en pequeños y medianos cultivadores de economías emergentes que pueden llegar a entorpecer el establecimiento de procesos colaborativos, estos son: 1) ineficiencias corporativas relacionadas con los procesos, así como con la estructura y mecanismos de gestión y control de actividades a lo largo de la cadena de suministro de las industrias agroalimentarias; 2) ineficiencias de tipo cognitivo y de relacionamiento como lo son las expectativas, percepciones, creencias, valores y comportamientos corporativos de cada uno de los

participantes de la colaboración; 3) ineficiencias tangibles, las cuales están más vinculadas a los recursos que posee cada organización a nivel de infraestructura y operacional relacionada con la producción o cosecha de fruto, lo cual puede afectar el debido funcionamiento de la cadena de suministro (Arias y Moors, 2018).

En Ecuador, el SPG (Sistemas Participativos de Garantías) fomenta la participación activa y colaboración entre cultivadores, promoviendo confianza, redes sociales y flujo bidireccional de conocimiento. Además, mediante procesos asociativos, facilita la obtención de certificaciones y permisos para la comercialización local e internacional de cosechas (Mejía y Calero, 2016).

En Colombia, la Ley 1461 y el artículo 61 regulan el Registro Rural Colombiano, junto con la Ley 454 de 1998, que promueve la colaboración asociativa para fortalecer capacidades y fomentar el trabajo en red de organizaciones rurales. Estas leyes buscan transformar espacios participativos, promoviendo la cooperación e integración como procesos que fortalecen las capacidades de los participantes (Soto y Cardona, 2019).

Coronado et al, (2014) indican que la evolución tecnológica y la globalización han llevado a las empresas a buscar la innovación como medio para ser sostenibles a largo plazo. Esto implica desarrollar capacidades como flexibilidad, adaptación y reconfiguración, que potencien la integración y comprendan las limitaciones de economías emergentes (CEPAL, 2005; Dini, 2010 y Coronado et al, 2014).

En Colombia, el Gobierno y agremiaciones promueven la asociatividad en las mipymes como medio para desarrollar proyectos

que impulsen su productividad y competitividad mediante la cooperación activa de los actores involucrados (Coronado et al, 2014 y Aponte, 2021). Un ejemplo es el PADES en Antioquia, que fomenta la innovación, establece redes empresariales sólidas y busca cambiar el pensamiento individualista de los empresarios mediante un aprendizaje colectivo replicable en otros sectores (Coronado et al, 2014).

Las micro, pequeñas y medianas empresas enfrentan desafíos, especialmente en economías latinoamericanas, para lograr innovaciones significativas. Para garantizar su sostenibilidad, es crucial adoptar prácticas comerciales más flexibles, tanto en la cadena de suministro como en la gobernanza corporativa (Caldera et al, 2019; Marinelli & Salopek, 2019; Soeteman-Hernández et al, 2021). Reconocer los recursos y capacidades de las organizaciones es fundamental para establecer redes colaborativas horizontales y explorar también las verticales y laterales.

Finalmente, el trabajo en red surge de la aplicación de enfoques de colaboración adaptables para mejorar la competitividad de una organización, y a su vez fomentar el aprendizaje conjunto. La colaboración entre miembros de una red, por lo tanto, impulsa la creatividad al combinar habilidades y compartir conocimientos.

5. Conclusiones

Hacer frente a los nuevos retos de los mercados y la competencia, exigen la transformación de las organizaciones desde su definición tradicional, más aún cuando estas no conocen cómo fortalecer a partir de sus recursos y capacidades sus cadenas productivas. Para esto, se

reconoce el aporte que desde la RBV y de las posturas teóricas dadas a partir de la teoría de las capacidades dinámicas (DCE y SCDC) pueden realizar en línea con las redes colaborativas horizontales y asociatividad, lo que sugiere la realización de nuevos estudios empíricos que incentiven la integración entre actores y la interacción de un DCE que estimule y potencialice el crecimiento de las Mypes.

Gracias a las pesquisas realizadas se puede concluir que las capacidades dinámicas incentivan la participación en una colaboración o trabajo en red entre actores, si no que estas se ven fortalecidas gracias a la interacción de estas, ayudando a potencializar la asociatividad permeándose del conocimiento, gestión de procesos, entre otros, de terceros con los que sostienen una relación de tipo colaborativa.

Se evidenció que las Mypes, así como los pequeños cultivadores de economías emergentes, se ven beneficiados de las HCN en temas como la distribución y disminución costos y riesgos e identificando una brecha en investigaciones que permitan el desarrollo y fortalecimiento de DCE propiciando redes colaborativas más sólidas. En diferentes campos, se evidencia la iniciativa que poseen múltiples organismos de tipo nacional e internacional para incentivar la construcción de redes colaborativas (asociatividad), así como de políticas e investigaciones en este plano, ayudando a minimizar tantos desequilibrios y desventajas de los pequeños y medianos productores frente a los de gran tamaño.

En resumen, el estudio enfatiza la importancia de las redes colaborativas horizontales en las cadenas productivas de micro y pequeñas empresas en economías emergentes. Estas redes tienen el potencial de impulsar la

sostenibilidad, la competitividad y el crecimiento colectivo en entornos empresariales desafiantes. Se destaca la necesidad de estimular la modernización de las pequeñas y medianas empresas, haciendo hincapié en la asociatividad como medio para lograr un crecimiento equitativo y sostenible.

Las redes colaborativas benefician a las micro y pequeñas empresas, así como a los pequeños cultivadores en economías emergentes, al permitirles compartir costos y reducir riesgos al asociarse horizontalmente. Actualmente, tanto organismos nacionales como internacionales promueven la creación de más redes colaborativas en diversos sectores económicos, especialmente en la agroindustria, donde se han identificado desequilibrios y desventajas para los pequeños y medianos cultivadores en comparación con los grandes.

Como implicación política y social relevante, se sugiere que los hacedores de políticas consideren la implementación de cátedras en colegios y universidades que fomenten el trabajo colectivo, colaborativo, cooperativo y asociativo desde temprana edad. Esto podría contrarrestar la inclinación hacia el individualismo, especialmente en áreas rurales, y facilitar una transición generacional más efectiva e integrada para los jóvenes en el campo.

De esta manera, se evidencia a través del presente estudio una gran oportunidad de aporte en línea con estudios empíricos que evidencien la aplicabilidad de los constructos teóricos abordados y su impacto en la sostenibilidad de micro y pequeñas empresas que se asocian para el logro de objetivos comunes.

Referencias bibliográficas

- Aghón, G., Albuquerque, F., & Cortés, P. (2001). *Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: análisis comparativo*. Naciones Unidas CEPAL.
- Allred, C. R., Fawcett, S. E., Wallin, C., & Magnan, G. M. (2011). A dynamic collaboration capability as a source of competitive advantage. *Decision Sciences*, 42(1), 129–161. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00304.x>
- Alzate, I. (2023). *Redes colaborativas e interacción de capacidades dinámicas de cadena de suministro para la gestión del riesgo colaborativo en la cadena productiva del Aguacate Hass en el Departamento de Antioquia*. [Universidad Nacional de Colombia]. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/84748>
- Alzate, I., Manotas, E., Boada, A., & Burbano, C. (2022). Meta-analysis of organizational and supply chain dynamic capabilities: A theoretical-conceptual relationship. *Problems and perspectives in management*, 20(3), 335–349. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(3\).2022.27](https://doi.org/10.21511/ppm.20(3).2022.27)
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>
- Aponte, A. C. (2021). Asociatividad empresarial como una estrategia para la competitividad. *Opinión Pública*, (16), 58-69. <https://doi.org/10.52143/2711-0281.704>
- Arias, C., & Moors, E. H. M. (2018). Reducing post-harvest food losses through innovative collaboration: Insights from the Colombian and Mexican avocado supply chains. *Journal of Cleaner Production*, 199, 1020–1034. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.187>
- Ayadi, O., Madinabeitia, G., Cheikhrouhou, N., & Masmoudi, F. (2014). Influence of trust evolution on cost structure within horizontal collaborative networks. En *Mechatronic Systems: Theory and Applications* (pp. 55–68). Springer International Publishing.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bartunek, J. M., & Rynes, S. L. (2010). The construction and contributions of “implications for practice”: What’s in them and what might they offer? *Academy of Management Learning and Education*, 9(1), 100–117. <https://doi.org/10.5465/aml.2010.48661194>
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375–5393. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>
- Bititci, U. S., Martinez, V., Albores, P., & Parung, J. (2004). Creating and managing value in collaborative networks. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(3/4), 251–268. <https://doi.org/10.1108/09600030410533574>
- Boje, D. (7 de Octubre de 1999). *Storytelling and the Collective Dynamics of Transorganizational Networking*. New Mexico State University. <https://web.nmsu.edu/~dboje/TDmapping99.html>
- Breuer, C., Siestrup, G., Haasis, H.-D., & Wildebrand, H. (2013). Collaborative

- risk management in sensitive logistics nodes. *Team Performance Management*, 19(7/8), 331–351. <https://doi.org/10.1108/tpm-11-2012-0036>
- Brunori, G., & Rossi, A. (2000). Synergy and coherence through collective action: Some insights from wine routes in Tuscany. *Sociologia Ruralis*, 40(4), 409–423. <https://doi.org/10.1111/1467-9523.00157>
- Caldera, H. T. S., Desha, C., & Dawes, L. (2019). Evaluating the enablers and barriers for successful implementation of sustainable business practice in 'lean' SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 218, 575–590. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.239>
- Camarinha-Matos, L. M., & Afsarmanesh, H. (2006). Collaborative Networks. En *IFIP International Federation for Information Processing* (pp. 26–40). Springer US.
- Cao, M., Vonderembse, M. A., Zhang, Q., & Ragu-Nathan, T. S. (2010). Supply chain collaboration: conceptualisation and instrument development. *International Journal of Production Research*, 48(22), 6613–6635. <https://doi.org/10.1080/00207540903349039>
- CEPAL, FAO, & IICA. (2012). *Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas. In Una mirada hacia América Latina y el Caribe*. <https://hdl.handle.net/11362/1462>
- Ceroni, J., & Quezada, L. (2009). Development of collaborative production systems in emerging economies. *International Journal of Production Economics*, 122(1), 255–256. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.06.033>
- Chan, F. T. S., & Prakash, A. (2012). Inventory management in a lateral collaborative manufacturing supply chain: a simulation study. *International Journal of Production Research*, 50(16), 4670–4685. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.628709>
- Chaudhuri, A., Ghadge, A., Gaudenzi, B., & Dani, S. (2020). A conceptual framework for improving effectiveness of risk management in supply networks. *International Journal of Logistics Management*, 31(1), 77–98. <https://doi.org/10.1108/ijlm-11-2018-0289>
- Cheikhrouhou, N., Piot, G., & Pouly, M. (2010). A multi-criteria model for the evaluation of business benefits in horizontal collaborative networks. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 21(3), 301–309. <https://doi.org/10.1007/s10845-008-0181-6>
- Collins, D.J. (1994). “Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities?” *Strategic Management Journal*, vol. 15, Winter Special Issue, pp. 143–152.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe- CEPAL (2005). *Asociatividad, Cooperación Empresarial y Exportación PyME: Experiencias recientes en América Latina y Europa*. Naciones Unidas. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/4cf8045d-2c7b-4550-a3f7-47c0952bfa92/content>
- Coronado, A., Echeverri, A., & Arias, J. (2014). Aproximación a la cooperación en innovación en empresas del programa de asociatividad y desarrollo empresarial sectorial –PADES– en Antioquia (Colombia). *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, XXII(2), 185–205. <http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-68052014000200011&script=sciarttext>
- Deken, F., Berends, H., Gemser, G., & Lauche, K. (2018). Strategizing and

- the initiation of interorganizational collaboration through prospective resourcing. *Academy of Management Journal*, 61(5), 1920–1950. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0687>
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504–1511. <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504>
- Dini, M. (2010). Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial. In CEPAL (Ed.), *Serie Gestion Publica ILPES CEPAL: Vol. N 72*. Naciones Unidas. http://www.eclac.org/publicaciones/xml/5/42685/SGP_N72.pdf
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::aid-smj133>3.0.co;2-e](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::aid-smj133>3.0.co;2-e)
- Friday, D., Ryan, S., Sridharan, R., & Collins, D. (2018). Collaborative risk management: a systematic literature review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(3), 231–253. <https://doi.org/10.1108/ijpdlm-01-2017-0035>
- Galaskiewicz, J. (1979). The structure of community organizational networks. *Social Forces; a Scientific Medium of Social Study and Interpretation*, 57(4), 1346–1364. <https://doi.org/10.1093/sf/57.4.1346>
- Garcia-Pont, C., & Nohria, N. (2002). Local versus global mimetism: the dynamics of alliance formation in the automobile industry. *Strategic Management Journal*, 23(4), 307–321. <https://doi.org/10.1002/smj.225>
- Gatto, F. (1995). *Modalidades Asociativas y los limites de la PYME en un contexto competitivo y abierto*. Nuevo Rol de la Asociatividad Empresarial en el Fomento Productivo, 176. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/4cf8045d-2c7b-4550-a3f7-47c0952bfa92/content>
- Gibson, C., H. Hardy, J., III, & Ronald Buckley, M. (2014). Understanding the role of networking in organizations. *Career Development International*, 19(2), 146–161. <https://doi.org/10.1108/cdi-09-2013-0111>
- Grant, R. (1999). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. En *Knowledge and Strategy* (pp. 3–23). Elsevier.
- Grant, R. M. (1996). Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7(4), 375–387. <http://www.jstor.org/stable/2635098>
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203–215. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(200003\)21:3<203::aid-smj102>3.0.co;2-k](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(200003)21:3<203::aid-smj102>3.0.co;2-k)
- Hall, R. (1992). The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 13, 135-144. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780080509778-13/strategic-analysis-intangible-resources-richard-hall>
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Huo, B., Qi, Y., Wang, Z., & Zhao, X. (2014). The impact of supply chain integration on firm performance:

- The moderating role of competitive strategy. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(4), 369–384. <https://doi.org/10.1108/scm-03-2013-0096>
- Kareem, M. A., & Kummitha, H. V. R. (2020). The impact of supply chain dynamic capabilities on operational performance. *Organizacija*, 53(4), 319–331. <https://doi.org/10.2478/orga-2020-0021>
- Lamprinopoulou, C., Tregear, A., & Ness, M. (2006). Agrifood SMEs in Greece: the role of collective action. *British Food Journal (Croydon, England)*, 108(8), 663–676. <https://doi.org/10.1108/00070700610682346>
- Laumann, E. O., Galaskiewicz, J., & Marsden, P. V. (1978). Community Structure as Interorganizational Linkages. *Annual Review of Sociology*, 4, 455–484. <http://www.jstor.org/stable/2945978>
- Lechner, C., & Dowling, M. (2003). Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 15(1), 1–26. <https://doi.org/10.1080/08985620210159220>
- Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gotzsche, P. C., Ioannidis, J. P. A., Clarke, M., Devereaux, P. J., Kleijnen, J., & Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate healthcare interventions: explanation and elaboration. *BMJ*, 339(jul 21 1), b2700–b2700. <https://doi.org/10.1136/bmj.b2700>
- Lockett, A. (2005). Edith Penrose's Legacy to the Resource-Based View. *Managerial and Decision Economics*, 26(2), 83–98. <http://www.jstor.org/stable/25151355>
- Lorenzoni, G., & Lipparini, A. (1999). The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: A Longitudinal Study. *Strategic Management Journal*, 20(4), 317–338. <http://www.jstor.org/stable/3094214>
- Marinelli, M., & Salopek, M. (2019). Joint risk management and collaborative ethos: Exploratory research in the UK construction sector. *Journal of Engineering Design and Technology*, 18(2), 343–361. <https://doi.org/10.1108/jedt-03-2019-0071>
- Mattiacci, A., & Zampi, V. (2004). Brunello di Montalcino: how a typical wine could revive a poor country village. *British Food Journal (Croydon, England)*, 106(10/11), 767–778. <https://doi.org/10.1108/00070700410561379>
- Mejía, S., & Calero, F. (2016). *Los Sistemas Participativos de Garantía en el fomento de la producción agroecológica y su aporte al desarrollo del capital social en el cantón Cuenca, Caso: Red Agroecológica del Austro*. [Universidad del Azuay]. <http://201.159.222.99/bitstream/datos/5633/1/11961.pdf>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2010). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *International Journal of Surgery (London, England)*, 8(5), 336–341. <https://doi.org/10.1016/j.ijsu.2010.02.007>
- Naciones Unidas. (2020). COVID-19 Cómo evitar que la crisis del COVID-19 se transforme en una crisis alimentaria - Acciones urgentes contra el hambre. <https://hdl.handle.net/11362/45702>
- Nelson, R., & Winter, G. (1982). An Evolutionary Theory of Economic Change. In R. R. Nelson & S. G. Winter (Eds.), *The Belknap Press of*

- Harvard University Press. Cambridge MA. <https://doi.org/10.2307/3114818>
- Nunes, M., Abreu, A., Bagnjuk, J., Nunes, E., & Saraiva, C. (2022). A strategic process to manage collaborative risks in supply chain networks (SCN) to improve resilience and sustainability. *Sustainability*, 14(9), 5237. <https://doi.org/10.3390/su14095237>
- Obayi, R., & Ebrahimi, S. N. (2021). A neo-institutional view of the transaction cost drivers of construction supply chain risk management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 26(5), 592–609. <https://doi.org/10.1108/scm-09-2019-0350>
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press.
- Pérez-Rodríguez, C. (2012). Las revisiones sistemáticas: declaración PRISMA. *Revista Española de Nutrición Comunitaria*, 18(1), 57-58.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79-91. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780080509778-4/core-competence-corporation-prahalad-gary-hamel>
- PRISMA. (2020). <https://www.prisma-statement.org/PRISMAStatement/PRISMAStatement>
- Rajaguru, R., & Matanda, M. J. (2019). Role of compatibility and supply chain process integration in facilitating supply chain capabilities and organizational performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 24(2), 301–316. <https://doi.org/10.1108/scm-05-2017-0187>
- Rethemeyer, R. K. (2005). Conceptualizing and measuring collaborative networks. *Public Administration Review*, 65(1), 117–121. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00436.x>
- Romero Riaño, E., Guarín Manrique, L. D., Dueñas Gómez, M. G., & Becerra Ardila, L. E. (2019). Reference framework for capabilities development in agricultural innovation systems. *Dyna*, 86(210), 23–34. <https://doi.org/10.15446/dyna.v86n210.74475>
- Romero, D., Rabelo, R. J., & Molina, A. (2013). Collaborative networks as modern industrial organisations: Real case studies. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, 26(1–2), 1–2. <https://doi.org/10.1080/0951192x.2013.745348>
- Soeteman-Hernández, L. G., Sutcliffe, H. R., Sluijters, T., van Geuns, J., Noorlander, C. W., & Sips, A. J. A. M. (2021). Modernizing innovation governance to meet policy ambitions through trusted environments. *NanoImpact*, 21(100301), 100301. <https://doi.org/10.1016/j.impact.2021.100301>
- Soto Vallejo, L. A., & Cardona Henao, L. A. (2019). Asociatividad rural en los sectores agrarios, turismo-artesanal y medio ambiente en: Manizales, Villamaría, Riosucio y Aguadas. (Caldas). 2015- 2018. *Revista RETO*, 7(1). <https://doi.org/10.23850/23338059.2519>
- Suárez Hernández, J., & Ibarra Mirón, S. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual de la estrategia empresarial. *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, 15, 63–89. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=793552>

- Teece, D. J. (1988). Capturing value from technological innovation: Integration, strategic partnering, and licensing decisions. *Interfaces*, 18(3), 46–61. <https://doi.org/10.1287/inte.18.3.46>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. M. Y. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Teece, D., & Pisano, G. (2003). The dynamic capabilities of firms. En *Handbook on Knowledge Management* (pp. 195–213). Springer Berlin Heidelberg.
- Thornton, S. C., Henneberg, S. C., & Naudé, P. (2013). Understanding types of organizational networking behaviors in the UK manufacturing sector. *Industrial Marketing Management*, 42(7), 1154–1166. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.06.005>
- Velásquez, J. D. (2015). Una Guía Corta para Escribir Revisiones Sistemáticas de Literatura Parte 3. *Dyna*, 82(189), 9–12. <https://doi.org/10.15446/dyna.v82n189.48931>
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <http://www.jstor.org/stable/2486175>