



La asociatividad como factor determinante de la innovación de productos, procesos y gestión: una aproximación teórica

Associativity as a determining factor of product, process and management innovation: a theoretical approach

A associatividade como fator determinante da inovação de produto, processo e gestão: uma abordagem teórica

Rosario Campoverde-Cajas ^I
rcampoverdec@ucacue.edu.ec
<http://orcid.org/0000-0002-0762-3695>

Diego Ortiz-Lazo ^{II}
dortiz@ucacue.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-9009-0561>

Correspondencia: rcampoverdec@ucacue.edu.ec

Ciencias de la Educación
Artículo de Investigación

* **Recibido:** 23 de diciembre de 2022 * **Aceptado:** 12 de enero de 2023 * **Publicado:** 14 de febrero de 2023

- I. Universidad Católica de Cuenca, Ecuador.
- II. Universidad Católica de Cuenca, Ecuador.

Resumen

La asociatividad juega un papel importante en el mundo empresarial permitiendo a las diferentes empresas generar grandes beneficios por lo antes expuesto, la presente investigación se centra en determinar la importancia de la asociatividad dentro de las empresas y como trabaja de la mano con la innovación de productos, el proceso y la gestión generando así una ventaja competitiva ante sus competidores. Se aplicó el método de revisión sistemática de la literatura recurriendo a bases de datos científicas como Scopus, Scielo, Redalyc, Web of Science, Google Académico. Las revistas de consulta están indexadas y con cuartil. Así se corroboró desde la teoría que la asociatividad es una gran estrategia ya que trabajada de la mano con la innovación y el desarrollo correcto de los procesos y gestión a través de las cuales la empresa alcanza grandes beneficios y ventajas como es la ventaja competitiva que en muchas ocasiones esta puede ser difícil de superar ante esto es necesario que la empresa este en constante actualización y aprendizaje.

Palabras Clave: Asociatividad; innovación; procesos y gestión; empresas; estrategia y ventaja competitiva.

Abstract

Associativity plays an important role in the business world allowing different companies to generate great benefits for the above reasons, this research focuses on determining the importance of associativity within companies and how it works hand in hand with product innovation. , the process and the management thus generating a competitive advantage over its competitors. The systematic literature review method was applied using scientific databases such as Scopus, Scielo, Redalyc, Web of Science, Google Scholar. Consultation journals are indexed and quartile. Thus, it was corroborated from the theory that associativity is a great strategy since worked hand in hand with innovation and the correct development of processes and management through which the company achieves great benefits and advantages such as the competitive advantage that in Many times this can be difficult to overcome. Given this, it is necessary for the company to be constantly updating and learning.

Keywords: Associativity; innovation; processes and management; companies; strategy and competitive advantage.

Resumo

A associatividade desempenha um papel importante no mundo dos negócios, permitindo que diferentes empresas gerem grandes benefícios pelos motivos acima, esta pesquisa se concentra em determinar a importância da associatividade nas empresas e como ela funciona de mãos dadas com a inovação do produto, o processo e a gestão, portanto gerando uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes. O método de revisão sistemática da literatura foi aplicado usando bases de dados científicas como Scopus, Scielo, Redalyc, Web of Science, Google Scholar. Revistas de consulta são indexadas e quartil. Assim, corroborou-se a partir da teoria que a associatividade é uma ótima estratégia desde que aliada à inovação e ao correto desenvolvimento de processos e gestão por meio da qual a empresa consegue grandes benefícios e vantagens como a vantagem competitiva que em muitas vezes pode ser difíceis de serem superadas, sendo necessário que a empresa esteja em constante atualização e aprendizado.

Palavras-chave: Associatividade; inovação; processos e gestão; empresas; estratégia e vantagem competitiva.

Introducción

En la actualidad la asociatividad empresarial es una gran estrategia para las empresas sin importar la actividad económica que desarrolle puesto que, le ofrece beneficios como: reducir costos, incrementar la capacidad de producción, complementar recursos y potenciales, establecer mercados propios de marketing, tener ventaja competitiva entre otros. A su vez es un factor determinante para potenciar la innovación, los procesos y gestión dentro de una empresa y por ende aumentar sus ventas. La asociatividad trabajada conjuntamente con la innovación son estrategias importantes en el crecimiento de la empresa (Meza et al., 2017).

En la línea de pensamiento de Gómez (2019) la asociatividad desarrollada en el mundo entero ha generado grandes ventajas y beneficios ya que, es un medio clave para el progreso de las empresas permitiendo que las mismas sean más sostenibles en el tiempo logrando a su vez alcanzar mayor competitividad e introducción a nuevos mercados. La asociatividad ha logrado que las diferentes empresas obtengan beneficios mutuos como la generación de ingresos e igualdad en los sectores económicos, de forma especial en las instituciones que por diversas situaciones han fracasado.

En el contexto latinoamericano a la asociatividad se le considera como una estrategia que se enfoca en la sostenibilidad de los emprendimientos. Se ha evidenciado en años anteriores que las pequeñas

y medianas empresas no podían ofrecer sus productos o servicios en los mercados externos puesto que, no contaban con una estructura financiera eficiente ante lo cual se ha implementado el modelo asociativo permitiendo que la situación se mejore consideradamente ya que se ha dejado de trabajar de forma individual para trabajar de forma mancomunada y armonizada alcanzando niveles altos de producción y competitividad (Azerrad y Rossler, 2018).

A su vez Ayala y Torres (2022) manifiesta que en Ecuador las grandes empresas pueden establecer y ejecutar estrategias para competir con organizaciones extranjeras que se han interesado por el mercado nacional cabe recalcar que las Pymes se han afectado por tal condición debido a que los costos que se necesitan para solventar las necesidades dentro del propio mercado al pasar el tiempo son más elevados por la existencia de empresas con estructura organizacional y financiera superior, siendo así que las organizaciones similares se han asociado para lograr un bien común, es decir, para aumentar la posibilidad de mantenerse y crecer en el mercado con altos niveles de productividad.

Con base a lo antes expuesto, el presente artículo de revisión tiene como objetivo determinar la importancia de la asociatividad dentro de las empresas y como este trabaja de la mano con la innovación de productos, el proceso y gestión generando así una ventaja competitiva.

Aproximaciones Teóricas

La asociatividad empresarial

La asociatividad empresarial surge por las necesidades que el mundo globalizado ha generado en el crecimiento, desarrollo y oportunidad para las pequeñas y mediana empresas y los desafíos que deben enfrentar por los cambios constantes del mercado (Pérez, 2020).

Por lo antes expuesto Muñoz (2019) define a la asociatividad empresarial como un mecanismo que permite a las organizaciones unir sus voluntades, iniciativas y recursos mediante el cumplimiento de los objetivos comunes con el fin de que estas sean más competitivas en el mercado global para lo cual es necesario e indispensable que todos los miembros de las organizaciones se comprometan e involucren en todos los procesos.

La asociatividad es una gran estrategia que permite a las organizaciones hacer alianzas estratégicas, franquicias, subcontratación con otras en la cual estas organizaciones juegan un papel importante y a la vez lograr un ganar- ganar sin que ninguna se vea afectada. Así también se le considera como

una herramienta que las MiPymes usan para hacer frente a la apertura de nuevos mercados (Parrales et al., 2021).

Para Rodríguez y Cervilla (2020) la asociatividad se distingue por 5 razones importantes siendo estas:

- a) Es una estrategia colectiva
- b) Tiene carácter colectivo
- c) No excluye a ninguna organización por el tipo de mercado en el que se desarrolle
- d) Permite resolver problemas conjuntos de las empresas participantes y a su vez mantener la autonomía de cada una de ellas
- e) Adoptar diversas modalidades jurídicas y organizacionales

Gómez (2019), manifiesta que existen modelos de asociatividad cómo: Redes empresariales, cooperación horizontal y vertical, distritos industriales, clúster, cadenas productivas y economías solidarias. Estos modelos son mecanismos de cooperación que buscan la creación de valor mediante la solución de problemas que son originados por la falta de escala.

A su vez el autor menciona que la asociatividad no solo requiere de modelos si no también requieren de factores mismos que se describen a continuación:

- Capacidad de diagnóstico, observación y escucha activa.
- Conocimiento sobre las metodologías de intervención institucional, resolución de conflictos interpersonales y grupales, análisis y abordaje de problemas y soluciones y trabajo en equipo.
- Conocimientos básicos sobre las alternativas de formas legales para organizaciones asociativas.
- Conocimiento sobre estrategias y técnicas de comunicación interna, interinstitucional y externa.
- Conocimiento y experiencias en diseñar y aplicar metodologías de monitoreo y

sistematización de experiencias.

Innovación

En la actualidad la innovación desarrolla un papel significativo dentro de las nuevas formas de hacer negocios ya que se ha convertido en un catalizador del éxito empresarial. Sin duda la innovación se ha convertido en un factor muy importante en el tejido empresarial ya que se ha comprobado que con las diferentes aportaciones de estas hacen el empleo nacional y al producto interno bruto (PIB) de los diferentes países (Rodríguez y Olivares, 2019).

Con base a lo antes expuesto, se define a la innovación como una condición inherente empresaria, es decir, es un proceso mediante el cual se introduce novedades o la modificación de elementos ya existentes, todo lo manifestado tiene como fin mejorar o desarrollar un nuevo elemento. Así también el autor habla de la innovación de productos misma que se ha convertido en la más usada por considerarse una de las más sencilla puesto que la innovación que se va a realizar no es radical o disruptiva porque se enfoca más en las novedades de los productos o servicios que se ofrece (Rodríguez y Olivares, 2019).

En la misma línea de pensamiento Seclen y López (2018) expone que la innovación de procesos se compone de diversas fases apoyándose de técnicas para mayor efectividad cuya efectividad va desde la creación de ideas hasta el lanzamiento del nuevo producto.

Procesos y gestión

Los procesos y la gestión dentro de una empresa son muy importantes ya sea en los productos o en lo admirativo ya que son aspectos necesarios para el mejor desarrollo de la misma. Por tal razón se define al proceso productivo como el conjunto de actividades, tareas y procedimientos que son necesarios para que la empresa ejecute sus actividades de la manera más adecuada y a su vez para la elaboración adecuada de los productos (Chávez et al., 2020).

Orellana et al (2020) define el proceso de producción como el conjunto de procesos que la materia prima es sometida para transformarla y obtener el producto final mismo que se implementará en el mercado, es decir, este proceso son todas las fases que un producto debe pasar para su creación y a la vez introducirle en el mercado.

Por otro lado, se define a la gestión de productos como el proceso de supervisar el desarrollo y el ciclo de vida de un producto, este proceso va desde la idea hasta su introducción y lanzamiento en el mercado, es decir, en todo este proceso se analizarán los pro y contras del producto, el impacto que tiene en el mercado, estrategias entre otras, es necesario recalcar que al realizar un buen trabajo la empresa puede generar una ventaja competitiva, es decir, le ofrece la oportunidad de estar un

paso más adelante ante su competencia. A su vez el autor menciona que también existe la gestión administrativa que va de la mano con la gestión de producto ya que las dos cumplen un gran papel en la empresa al momento de planear, organizar, direccionar y controlar (Fonseca et al., 2020).

Teoría de la innovación

Para Díaz y Guambi (2018) la innovación es un punto clave e indispensable dentro de una organización ya que este genera una ventaja competitiva lo antes mencionado se debe a la introducción de un bien y servicio ya sea este nuevo o mejorado. La innovación permite a las organizaciones impulsar el desarrollo y crecimiento en mercados que cada día van generando cambios y son más exigentes.

En el mismo contexto Quevedo (2019) expone que en la teoría de Schumpeter de la innovación el principal factor para el éxito de un emprendedor es la innovación puesto que juegan un papel importante en el desarrollo de la economía de un país mediante el cual se desarrollan nuevas ideas de producción.

Así también en 1912 Schumpeter define la innovación como el éxito que alcanza un producto nuevo o la inserción de una nueva práctica productiva al momento de introducirlo en el mercado, las prácticas que se deben aplicar deben ser obsoletas con el fin de que los procesos sean recurrentes y a su vez creativos (Suárez et al., 2020).

Teoría de Ventaja Competitiva

En la línea de pensamiento de Arellano-Díaz (2017) la ventaja competitiva es un factor esencial en una empresa ya que le permite diferenciarse y generar una ventaja ante sus rivales y así mantenerse en un mercado que se encuentra en cambios constantes. El factor que distingue a una empresa de otras es la ventaja que ha obtenido de sus competidores pues la ventaja obtenida debe ser difícil de igualar y fácil de aplicar conforme a las exigencias del mercado.

Para el autor esta ventaja puede resultar difícil de mantener al paso del tiempo porque el mercado global está en constantes cambios lo que exige que las organizaciones busquen estrategias adecuadas e idóneas para lo cual las empresas deben identificar los cambios y reaccionar a los mismos de forma ágil y rápida. Para la ventaja que se identifica es necesario que el cliente la perciba ya que si una ventaja no es valorada por el cliente en realidad no se ha creado una ventaja sobre la competencia.

En el mismo contexto, la teoría de la ventaja competitiva de Michael Porter expone las 5 fuerzas de Porter que se enfocan en dar forma a las diferentes estrategias de las fuerzas competitivas y las causas subyacentes que se generan, a continuación se mencionan las 5 fuerzas de Porter que aplicadas correctamente permitirán genera una ventaja competitiva difícil de replicar : amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre los competidores existentes (López et al., 2018).

Metodología

El estudio responde al paradigma interpretativo. Parte de una exhaustiva revisión sistemática de la literatura. El tipo de investigación es cualitativa y se basa en el uso de bases de datos científicas: Scopus, Scielo, Redalyc, Google Académico, Web of Science. Las revistas en las que se rastrearon los artículos son regionales y con cuartil. Las variables que intervienen en el estudio de revisión son: Asociatividad empresarial, innovación y, procesos y gestión. Las teorías que dan músculo a la búsqueda son: Teoría de la Innovación y Teoría de la Ventaja Competitiva. La asociatividad como factor determinante de la innovación de productos, proceso y gestión: una aproximación teórica se halla fundamentada en la discusión que parte de posturas a favor y en contra de los argumentos teóricos y concluye con la posición personal del autor.

Discusión

En este apartado se realizan comparaciones entre dos hallazgos obtenidos en la presente investigación, estos hallazgos se centran en la importancia de poner en marcha la estrategia de la asociatividad dentro de las empresas en dos lugares diferentes como es Ecuador y Perú.

El primer hallazgo se desarrolla en contexto ecuatoriano cuya investigación se denomina “Estrategias de asociatividad para la comercialización de productos agroecológicos”, es necesario mencionar que la investigación hace hincapié en la importancia que tiene la asociatividad dentro de las empresas aportando considerablemente a los problemas que el mercado actual genera para los pequeños productores del sector cooperativo y asociativo del modelo económico popular y solidario por lo cual el presente trabajo se basa en el análisis de estrategias que permiten potenciar la comercialización y marketing de alimentos agroecológicos para cumplir con lo antes expuesto, se realizó una investigación profunda teórica mediante publicaciones misma que abarcaron un

periodo de tiempo de los últimos 5 años, es decir, se aplicó el rastreo del arte en el cual se obtuvo que el sector popular y solidario investigado puso en marcha la asociatividad como un modelo colectivo que permite el crecimiento competitivo entre los grupos autónomos pequeños y medianos productores además se identificó la aplicación de varias estrategias como: mejora continua, integración social, cambios en las prácticas agrícolas entre otras (Pazmiño y Álvarez, 2021).

El segundo hallazgo se desarrolla en el contexto peruano y tienen como título “La asociatividad de pequeños productores como estrategia para mejorar la competitividad de las cadenas de producción de hortalizas en el distrito de San Jerónimo – Cusco 2015”, misma que se enfoca en demostrar como la asociatividad ayuda significativamente a los pequeños productores del distrito de San Jerónimo en la competitividad de la cadena productiva de hortalizas. El método aplicado en la investigación es de corte trasversal, no experimental y correlacional, así también es una investigación cuantitativa, explicativa y demostrativa, para la recolección de información se tomó una muestra de los pequeños agricultores del distrito San Jerónimo, mediante el cual se obtuvo que las acciones de integración son necesarias para mejorar la oferta o capacidad que tienen las cadenas productivas de hortalizas en el mismo contexto se determina que la asociatividad es una gran estrategia que permite mejorar los niveles de ingresos de las unidades productoras generando altos niveles de competitividad en el mercado que se desarrollan (Quillahuamán y Carazas, 2018).

Conclusiones

En síntesis, la asociatividad se ha convertido en una gran estrategia para el éxito de la empresa y más si esta va de la mano con la innovación de productos, proceso y gestión ya que al trabajar conjuntamente las mismas ofrecen a la empresa grandes ventajas siendo la más importante la ventaja competitiva que trabajada correctamente esta puede ser difícil de copiar y superar, pero es necesario que la empresa no se confíe con los resultados que se han alzado si no que estén en un constante aprendizaje con el fin de mantener la ventaja a lo largo del tiempo.

Así también se evidenció que un punto clave para las empresas es la innovación ya sea en un bien o servicio o que la misma se aplique en los procesos que la empresa desarrolla para lo cual es necesario que el proceso y la gestión que se ejecute sea la adecuada y más allá que vaya con los objetivos planteados y las estrategias que se desea aplicar.

Por último, la asociatividad no es solo la unión de dos empresas si no también es trabajar de la mano con otras organizaciones mismas que se apoyen y potencien mutuamente en sus áreas más débiles

y de tal manera generar ventajas que respondan a la unión de herramientas como la innovación, procesos y gestión de un producto.

Referencias

1. Arellano-Díaz, H. (2017). La calidad en el servicio como ventaja competitiva. *Dominio de la Ciencia*, 3, 72-83. http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/3194/1/Calidad_servicio.pdf
2. Ayala-Romo, L. A. y Torres-Merlo, O. X. (2022). Asociatividad y emprendimiento. Alternativas de inserción económica para grupos vulnerables. *CIENCIAMATRIA*, 8(3), 27-44. <https://www.cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/739/1186>
3. Azerrad, R. M., y Rossler, G. (2018). Tensiones creativas entre emprender y asociarse: recorridos teóricos sobre la autogestión y el asociativismo en América Latina. *Ciencias Económicas: Publicación de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral*, 2(15), 117-134. <https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/publicaciones/index.php/CE/article/view/8362/11806>
4. Chávez-Haro, M. M., Castelo-Salazar, Á. G. y Villacis-Uvidia, J. F. (2020). La gestión administrativa desde los procesos de las empresas agropecuarias en Ecuador. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 5(18), 16-29. <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/198/323>
5. Díaz Muñoz, G. A. y Guambi Espinosa, D. R. (2018). La innovación: baluarte fundamental para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 3(10), 212-229. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6828572>
6. Fonseca Carreño, N. E., González Moreno, M. R. y Narváez Benavides, C. A. (2020). Asociatividad para la administración los sistemas de producción campesina. *Revista Estrategia Organizacional*, 9(1), 1-17. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7830616>
7. Gómez Espinosa, C. P. (2019) LOS MODELOS DE ASOCIATIVIDAD COMO UNA ALTERNATIVA ANTE EL FRACASO DE LAS PYMES EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ [Tesis de Grado, Universidad Cooperativa de Colombia].

- https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/18242/1/2019_modelos_asociativos_alternativa.pdf
8. Hernández Muñoz, C. A. (2019) ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR MODA DE MÉXICO Y COLOMBIA [Tesis de Grado, Universidad Libre de Pereira].<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/17822/ASOCIATIVIDAD%20EMPRESARIAL%20COMO%20%20ESTRATEGIA%20PARA%20LA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
 9. López Santos, Y., Arvizu Barrón, E., Asiain Hoyos, A., Mayett Moreno. Y. y Martínez Flores, J. L. (2018). Análisis competitivo de la actividad productiva de la malanga: un enfoque basado en la teoría de Michael Porter. RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 8(16), 729-763. <http://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v8n16/2007-7467-ride-8-16-00729.pdf>
 10. Meza Clark, T. D. J., Cisneros Terán, L. J., y Meza Clark, J. E. (2017). Experiencia de asociatividad en Ecuador: Caso apovinces (Experience of Partnership in Ecuador: Case Apovinces). SOTAVENTO MBA, 30, 32-41. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/5807/7313>
 11. Orellana Orellana, C. P., Orellana Orellana, E. F. y Olivo Olivo, M. A. (2020). Modelo de gestión para procesos administrativos en empresas de economía popular y solidaria. Journal of business and entrepreneurial studies: JBES, 4(2), 343-351. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7888288>
 12. Pinales Poveda, M. L., Basurto Vences, C. E., Cruz Vidaurre, M. I. y Ponce Prado, J. A. (2021). Asociatividad, cadena de valor e impacto de ambas. Revista Publicando, 8(31), 392-413. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2259/2465>
 13. Pazmiño Guevara, L. V. y Álvarez Tello, J. R. (2021). Estrategias de asociatividad para la comercialización de productos agroecológicos. Retos de la Ciencia. 5(e),112-123. <https://retosdelacienciaec.com/Revistas/index.php/retos/article/view/378/421>
 14. Pérez Sisa, F. G. (2020). Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad de las PYMES en el Ecuador. Revista Eruditus, 1(2), 39-52. <https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/re/article/view/308/162>

15. Quevedo, L. F. (2019). Aproximación crítica a la teoría económica propuesta por Schumpeter. *Revista Investigación y Negocios*, 12(20), 57-62. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2521-27372019000200006&script=sci_arttext
16. Quillahuamán Mamani, D. y Carazas Sacaca, M. (2019) La asociatividad de pequeños productores como estrategia para mejorar la competitividad de las cadenas de producción de hortalizas en el distrito de San Jerónimo – Cusco 2015 [Tesis de Postgrado, Universidad Católica Sedes Sapientiae]. https://repositorio.ucss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14095/523/Quillahuaman_Carazas_tesis_maestria_2018c.pdf?sequence=12&isAllowed=y
17. Rodríguez de Pepe, M., y Cervilla Ruano, M. A. (2020). Asociatividad empresarial y fuentes de capital social: hacia un modelo explicativo. *Innovar*, 30(77), 107-122. <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v30n77/0121-5051-inno-30-77-107.pdf>
18. Rodríguez Valencia, N. E. y Olivares Contreras, R. A. (2019). Innovación de productos, de procesos y estratégica: un escenario de los empresarios futuros y actuales en México. *RICEA Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 8(16), 80-105. <https://www.ricea.org.mx/index.php/ricea/article/view/135>
19. Seclen-Luna, J. E. y López-Valladares, H. (2020). Influencia del uso de herramientas en la gestión de la fase temprana del proceso de innovación de productos. *Innovar*, 30(76), 119-130. <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v30n76/0121-5051-inno-30-76-119.pdf>
20. Suárez, D., Erbes, A. y Barletta, F. (Ed). (2020). *Teoría de la innovación: evolución, tendencias y desafíos: herramientas conceptuales para la enseñanza y el aprendizaje*. <https://n9.cl/6ii13>

(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).