

---

## gestión pública

# C

## ompetitividad, redes de empresas y cooperación empresarial

Marco Dini



NACIONES UNIDAS



Instituto Latinoamericano de Planificación  
Económica y Social (ILPES)

Santiago de Chile, octubre de 2010



COOPERAZIONE  
ITALIANA

Este documento fue preparado por Marco Dini, consultor de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial, de la CEPAL en el marco de las actividades del proyecto CEPAL y el Ministerio de Asuntos Exteriores de Italia, "Políticas para el mejoramiento de la productividad de las pequeñas y medianas empresas a través del fortalecimiento de redes empresariales."

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las de la Organización.

Se agradecen los comentarios y aportes de Sara Cabrera, Carlo Ferraro, Michelle Mamede Freitas, Félix Mitnik, María Valéria Jacques de Medeiros, Carlos Sandoval, Giovanni Stumpo y Alicia Williner.

---

Publicación de las Naciones Unidas

ISSN 1680-8827

ISBN: 978-92-1-323457-0

LC/L.3264-P

N° de venta: S.10.II.G.69

Copyright © Naciones Unidas, noviembre de 2010. Todos los derechos reservados

Impreso en Naciones Unidas, Santiago de Chile

---

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse al Secretario de la Junta de Publicaciones, Sede de las Naciones Unidas, Nueva York, N. Y. 10017, Estados Unidos. Los Estados miembros y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Sólo se les solicita que mencionen la fuente e informen a las Naciones Unidas de tal reproducción.

## Índice

---

<b>Introducción</b> .....	7
<b>I. Articulación productiva y competitividad</b> .....	9
1. Elementos del contexto competitivo .....	9
2. Cooperación empresarial y redes empresariales .....	12
3. Beneficios de las redes empresariales .....	20
4. Instrumentos de fomento para la promoción de redes empresariales .....	26
<b>II. Las redes empresariales</b> .....	31
1. Introducción .....	31
2. Desde donde nos situamos: el punto de vista del articulado y de la institución de fomento .....	32
3. Construcción de una red horizontal .....	35
4. Las redes verticales .....	59
5. Objetivo estratégico de las redes verticales .....	60
6. La construcción de una red vertical .....	62
7. Elementos críticos en el desarrollo de las redes verticales ..	68
8. Distintos resultados de las redes horizontal y vertical .....	70
<b>III. Las redes empresariales y el entorno productivo institucional: Una reflexión estratégica</b> .....	72
1. Introducción .....	72
2. El contexto productivo e institucional .....	73
3. La cadena productiva .....	75
4. La importancia del enfoque de una cadena productiva síntesis preliminar .....	80
5. La gobernanza de las cadenas productivas .....	80
6. Distintos tipos de cadena productiva .....	82
7. Cadena productiva y territorio .....	83

8.	Aprendizaje y competitividad territorial.....	87
9.	Aprendizaje y entorno territorial innovador.....	89
<b>IV.</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>93</b>
	<b>Bibliografía .....</b>	<b>95</b>
	<b>Serie gestión pública: números publicados.....</b>	<b>97</b>
	<b>Índice de cuadros</b>	
CUADRO 1	EVOLUCIÓN DE LAS DINAMICAS COMPETITIVAS .....	11
CUADRO 2	MODALIDADES DE COOPERACIÓN INTERPERSONAL SEGÚN N° DE PARTICIPANTES .....	12
CUADRO 3	EJEMPLOS FICTICIOS .....	14
CUADRO 4	ESQUEMAS DE SINTESIS .....	15
CUADRO 5	BENEFICIOS DE LA ARTICULACIÓN PRODUCTIVA .....	22
CUADRO 6	ELEMENTOS PARA LA REALIZACIÓN DE LAS ACCIONES PILOTOS .....	47
CUADRO 7	INSTRUMENTOS Y FUENTES PARA LA FORMACIÓN DE REDES HORIZONTALES .....	58
CUADRO 8	EVOLUCIÓN DE LAS RELACIONES DE PROVEEDURÍA .....	61
CUADRO 9	IMPORTANCIA ESTRATEGICA Y TIPOS DE COLABORACIÓN .....	61
CUADRO 10	DETERMINANTES DE LA GOBERNANZA DE LAS CADENAS GLOBALES DE VALOR.....	82
CUADRO 11	CADENAS GUIADAS POR COMPRADORES O POR PRODUCTORES.....	83
CUADRO 12	POSIBLES ESTRATEGIAS A DESARROLLAR PARA ACRECENTAR LA COMPETITIVIDAD DE LA RED.....	83
CUADRO 13	DEFINICIONES DE CAPITAL SOCIAL.....	90
	<b>Índice de diagrama</b>	
DIAGRAMA 1	LA EMPRESA MODERNA UN SISTEMA ABIERTO.....	12
DIAGRAMA 2	REDES .....	17
DIAGRAMA 3	RED DE REDES .....	19
DIAGRAMA 4	RED DE REDES EN LA PRODUCCIÓN DE AVIONES .....	19
DIAGRAMA 5	CONSTRUCCIÓN DE UNA RED HORIZONTAL.....	35
DIAGRAMA 6	PROMOCIÓN Y SELECCIÓN .....	37
DIAGRAMA 7	ROMPER EL HIELO.....	41
DIAGRAMA 8	PROYECTOS PILOTOS .....	46
DIAGRAMA 9	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ASOCIATIVA .....	50
DIAGRAMA 10	ESTRATEGIAS .....	52
DIAGRAMA 11	CONSOLIDACIÓN E INDEPENDENCIA .....	55
DIAGRAMA 12	RED VERTICAL CON UNA ESTRUCTURA JERÁRQUICA .....	60
DIAGRAMA 13	MODELO EMPRESARIAL DE GESTIÓN AGROINDUSTRIAL .....	71
DIAGRAMA 14	ESQUEMA ESTILIZADO DE LA CADENA PRODUCTIVA .....	75
DIAGRAMA 15	ESQUEMA AMPLIADA DE LA CADENA PRODUCTIVA.....	75
DIAGRAMA 16	CADENA DEL TEQUILA.....	76
DIAGRAMA 17	EJEMPLO DE MAPA DE CADENA PRODUCTIVA CON IDENTIFICACIÓN DE ESLABONES CENTRAL.....	78
DIAGRAMA 18	LOS COMPONENTES DE LA CADENA PRODUCTIVA EN UNA VISIÓN AMPLIADA.....	84
DIAGRAMA 19	CADENAS PRODUCTIVAS Y ENTORNO TERRITORIAL.....	85
DIAGRAMA 20	ENFOQUE DE DESARROLLO TERRITORIAL .....	86

**Índice de recuadros**

RECUADRO 1	EL DINAMISMO DEL COMERCIO MUNDIAL.....	10
RECUADRO 2	EL CLÚSTER DE CONFECCIONES DE GAMARRA EN LIMA.....	20
RECUADRO 3	MAYOR COMPETITIVIDAD Y UN MEJOR AMBIENTE DE TRABAJO.....	43
RECUADRO 4	EL CÓDIGO DE ÉTICA DEL CLÚSTER DE LOGÍSTICA DE MONTEVIDEO.....	45
RECUADRO 5	MODELOS ALTERNATIVOS DE ORGANIZACIÓN DE CONSORCIO DE COMPRA.....	48
RECUADRO 6	VENTAJAS DEL ENFOQUE DE CADENAS PRODUCTIVAS .....	80

**Índice de gráficos**

GRÁFICO 1	TRASPASO DE LIDERAZGO ENTRE LAS FACILIDADES Y LAS EMPRESAS.....	34
GRÁFICO 2	ÁREA DE INTERVENCIÓN PARA LA MEJORA DEL SISTEMA DE PROVEEDURÍA Y PONDERACIONES RESPECTIVAS.....	68
GRAFICO 3	EVALUACIÓN DE LAS CATEGORÍAS DE PROVEEDORES .....	69
GRÁFICO 4	PROCESO DE APRENDIZAJE .....	90



## Introducción

---

El propósito de este documento es plantear una sistematización de los contenidos del curso "Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial". Desarrollado por CEPAL con el apoyo de la cooperación italiana. Se plantea el desarrollo productivo como el concepto que describe un fenómeno que se ha vuelto cada vez más importante y común, en el actual escenario económico y que puede describirse diciendo que actores económicos independientes establecen, de manera espontánea, algún tipo de acuerdo de colaboración para desarrollar acciones que apuntan a resultados que no podrían lograr si actuaran de forma aislada.

Al centro de estos procesos está una idea que no es nueva en la teoría económica y que sin embargo ha sido siempre tratada con mucha circunspección por resultar difícil de formalizar y difícil de conciliar con los supuestos de la teoría económica del libre mercado:

Una parte importante de la competitividad de las empresas se genera al exterior de las mismas, en las relaciones que éstas logran establecer con su entorno y, en particular, con otras firmas

No es una idea tan fácil de asimilar (y aún menos de transformarse en acción) ni siquiera para el sentido común, porque estamos acostumbrados a imaginar que la conducta individualista es la más "natural" por ser la única que, maximizando la utilidad privada y particular, resulta económicamente racional. A lo largo de este libro intentaremos mostrar que un número creciente de empresarias y empresarios han descubierto que, en el escenario competitivo actualmente dominante, esta conclusión no es cierta y que cada vez más el desarrollo de la competitividad de sus empresas requiere de la capacidad de articularse con otros sujetos económicos.

Lo que están empezando a leer, sin embargo, no es un texto de teoría económica. A la teoría, se hará referencia parcial, cuando se considerará útil o necesario. Este libro es mucho más el producto de un esfuerzo de sistematización de aquellas prácticas desarrolladas en América Latina en los últimos 15 años por instituciones de fomento nacionales e internacionales, que se han demostrado más exitosas para estimular el desarrollo competitivo de las empresas mediante la promoción de estrategias asociativas. De ellas se intenta extraer algunas conclusiones conceptuales y sugerencias metodológicas acerca de qué son las redes empresariales y qué características tienen, a qué sirven, cómo se pueden impulsar y cuáles factores inciden en su desarrollo.

Por lo tanto, esta guía, más que a los estudiantes de un master o a las personas con intereses académicos, se dirige a aquellas personas que, por misión profesional, se proponen impulsar el desarrollo de la competitividad empresarial y que, en este contexto, quieren entender mejor el fenómeno de la articulación productiva y de las redes empresariales, para considerarlas entre sus posibles herramientas de trabajo.

Estamos concientes de que la formación de competencias en esta materia requiere mucho más que un libro y un curso. Pero éstos pueden ser instrumentos útiles para empezar una actividad en esta dirección u ordenar una experiencia ya consolidada, para traer de la comparación con experiencias de otras instituciones, nuevos motivos de reflexión, nuevos puntos de referencias y, tal vez, algunas ideas nuevas sobre cómo proceder o cómo enfrentar problemas concretos que se hayan planteado en el camino.

El libro está estructurado en tres partes: en la primera, intentamos precisar el objeto de nuestro interés y aclarar qué son estas “redes empresariales” y qué se abarca en la reflexión sobre este fenómeno. Se introducen algunos instrumentos conceptuales que permiten analizar la conducta asociativa de los actores económicos e identificar cuáles son los factores que estimulan y cuáles los que obstaculizan su desarrollo; se describen algunas de las principales experiencias de políticas que han impulsado la generación de redes empresariales.

En la segunda parte, se analizan los distintos tipos de redes empresariales y, a través de ejemplos y casos, se describen las buenas prácticas en el trabajo de fomento y gestión de estas estrategias competitivas con base asociativa.

Por último, se plantean algunas reflexiones estratégicas sobre la proyección de las redes empresariales, sus límites y sus relaciones con otros aspectos u otras dimensiones de las dinámicas competitivas y, en particular, su relación con el entorno local y territorial que se considera fundamental para entender las reales potencialidades (y límites) de las redes empresariales.

# **I. Articulación productiva y competitividad**

---

## **1. Elementos del contexto competitivo**

De manera creciente, en los últimos años, los sujetos económicos (y especialmente las empresas) han impulsado estrategias competitivas basadas en relaciones de colaboración recíproca. La comprensión de este fenómeno mediante la elaboración de herramientas analíticas y conceptuales que permitan interpretar la motivación de los actores y sus conductas, por un lado, y la creación de instrumentos metodológicos que apoyen su generación y permitan su consolidación, por el otro, se han vuelto una de las principales tareas de las instituciones (tanto públicas como privadas) que se dedican a los temas del desarrollo económico y social.

Para alcanzar estos objetivos es necesario, como primer paso, reflexionar sobre las características del contexto competitivo en el que este fenómeno se desarrolla. Sólo así podrá entenderse su relevancia y su potencialidad real como instrumento para el desarrollo de las empresas.

La transformación experimentada por el entorno económico en los últimos años concierne tanto el mercado, como las modalidades de producción. El mercado se ha ampliado y complejizado.

La reducción de los costos de transporte y telecomunicaciones y una agresiva política de integración internacional impulsada por los países más industrializados han ampliado las fronteras potenciales de los mercados y la interdependencia, aun cuando, como afirman Albuquerque<sup>1</sup> y otros (2008) esto no significa que predomine un mercado único y globalizado.

Coexisten, al contrario, “un núcleo globalizado de actividades dinámicas cuyo ámbito de mercado es, en efecto, el mercado global, junto a un grupo mayoritario de actividades económicas que se desenvuelven en mercados locales o nacionales”.

#### RECUADRO 1

##### EL DINAMISMO DEL COMERCIO MUNDIAL

“En el período 1985-2006 el producto mundial en términos reales creció a una tasa anualizada del 3,1%, en tanto el comercio mundial de mercancías aumentó a una tasa de 9,8% anual. Sin embargo, el dinamismo exhibido por las distintas categorías de bienes, según su intensidad tecnológica, fue muy diferente. Como ha sido tradicional, las exportaciones más dinámicas fueron las de bienes con mayor contenido tecnológico – los bienes de alta tecnologías crecieron a una tasa anualizada del 12,4% -, mientras que las menos dinámicas fueron las de bienes primarios, que registraron una tasa anualizada de crecimiento del 8,3%. Por su parte, las manufacturas de baja y media tecnología aumentaron a una tasa similar, ligeramente superior a la de las manufacturas de uso intensivos de recursos naturales y bastante inferior a la de las manufacturas de alta tecnología”

Fuente: CEPAL (2008) La transformación productiva 20 años después, CEPAL, Santiago de Chile.

Por otro lado, la tendencia hacia una progresiva reducción del ciclo de vida de los productos, el impulso hacia una diferenciación cada vez más acelerada de los mismos y la aparición de nuevas demandas y necesidades, como las que se relacionan con un mayor respeto para el medio ambiente y los condicionantes ecológicos o las que se relacionan con la aparición de nuevos grupos de consumidores, con especificidades étnicas, culturales o religiosas, ha contribuido considerablemente a acrecentar la complejidad de la demanda.

En paralelo, se ha producido una transformación cada vez más acelerada de las capacidades y tecnologías productivas basada en la incorporación de nuevos conocimientos en materia de genética, ciencia de los materiales, energía y comunicación. Poma<sup>1</sup>(2006) describe este fenómeno diciendo que, en el conjunto de procesos necesarios para la construcción de cualquier bien económico, el equilibrio se está modificando progresivamente a favor del conocimiento, en desmedro de los procesos físicos de transformación, otorgándole un peso creciente a los elementos inmateriales de la producción.

Estudios de la Comunidad Europea y del OECD (en Labory 2006) confirman esta tendencia, evidenciando la importancia creciente alcanzada en las economías avanzadas, por los activos intangibles (capital inmaterial) en los últimos años.

El conjunto de estos elementos, de la tendencia de los mercados y de la evolución tecnológica, define un escenario complejo, es decir, caracterizado por un número extremadamente alto de variables que cambian a una velocidad inédita (variabilidad).

Complejidad y variabilidad definen una condición extrema que puede definirse como “turbulencia”.

Es teniendo en cuenta las características vistas anteriormente (complejidad y variabilidad) que hay que analizar el fenómeno de las redes empresariales y la primera pregunta que tenemos que considerar es: ¿Por qué, en este escenario, las estrategias más efectivas parecen ser las que se basan en las relaciones de colaboración entre distintos actores independientes?

<sup>1</sup> Albuquerque y Dini 2008: Albuquerque, Francisco y Marco Dini (2008), "Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial", Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (Washington DC) e Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria, Universidad de Sevilla, España.

Después de la segunda post guerra hasta el comienzo del año 1970, especialmente en los países industrializados, la economía se caracterizó por una demanda estándar y creciente que apuntó principalmente a satisfacer las necesidades primarias de una porción cada vez más grande de población de ingreso medio. En este contexto, el principal factor competitivo eran los volúmenes productivos y el bajo costo de producción. Para alcanzar este resultado, la solución más eficiente resultaba ser la gran empresa que se denominó fordista. Ésta, con su enorme capacidad productiva instalada, era capaz de garantizar gran eficiencia y costos limitados para producciones en series, pero presentaba escasa o nula flexibilidad, debido a una estructura piramidal y a una organización de la producción rígida y jerárquica.

Un importante punto de inflexión, que cambió significativamente este modelo de desarrollo, fue la primera crisis del petróleo a comienzo del año 1970. Con velocidades distintas y diversos grados de intensidad, los países industrializados empezaron un profundo proceso de transformación de sus aparatos productivos hacia modelos de producción flexibles.

Es en este periodo, durante el cual, las grandes empresas emprendieron profundos procesos de reestructuración para eliminar rigideces administrativas y tecnológicas, y alcanzó un auge significativo la micro, pequeña y mediana empresa que, gracias a su mayor facilidad de ajuste, pudo garantizar una mejor sintonía con las variaciones del mercado y una capacidad de adaptación más importante.

**CUADRO 1**  
**EVOLUCIÓN DE LAS DINÁMICAS COMPETITIVAS**

Periodo	¿Qué se requiere para ser competitivo?	¿Cómo se alcanza esta capacidad de competir?	Tendencia estructural
Hasta comienzo del año 1970	Grandes cantidades de producción que permitan reducir los costos mediante grandes economías de escala	Capacidad productiva instalada	Auge mipyme
Desde 1970 hasta 1990	Flexibilidad, velocidad de ajuste	Capacidad de innovar y controlar el mercado	Sistemas de innovación

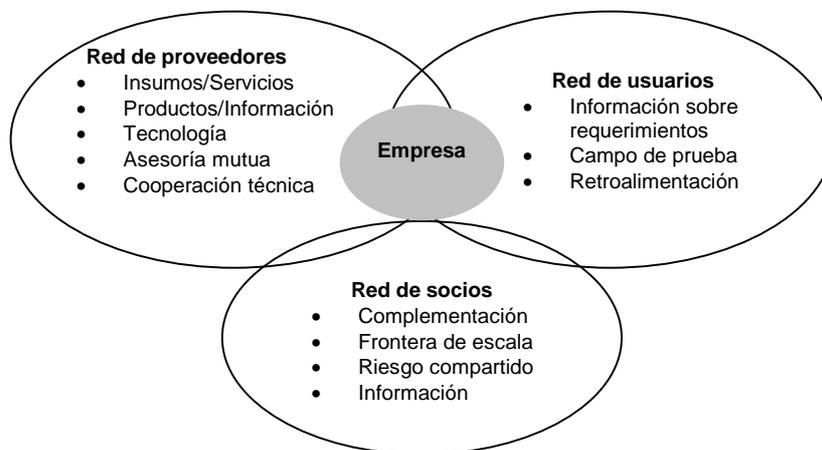
Fuente: Elaborado por el autor.

A mediados de la década de 1990, el escenario cambia nuevamente: debido a la turbulencia que, como se ha mencionado antes, caracteriza las actuales dinámicas económicas, ya no es suficiente la flexibilidad de las pequeñas empresas. La competencia se centra cada vez más en una combinación de factores entre los cuales podemos identificar: calidad, capacidad de innovación, modalidades de distribución, identificación y orientación hacia los gustos de los consumidores, precio y servicios post ventas, entre otros. Esto requiere de un conjunto de competencias que proceden tanto de los ámbitos manufactureros como de las funciones no estrictamente productivas, como, por ejemplo, la investigación y desarrollo, la distribución, la comercialización, la gestión financiera. En su mayoría se trata de funciones complejas y de alto costo, que se justifican tan sólo en presencia de volúmenes productivos muy grandes.

Para conciliar esta necesidad con una creciente variabilidad de la demanda, se deben combinar lotes pequeños de producción, buscar soluciones modulares, aprovechar al máximo las economías de escala de las funciones comunes, etc. Estos resultados están al alcance exclusivamente de sistemas productivos de gran tamaño que hayan logrado reorganizarse según modelos más flexibles y jerárquicamente más planos, que reconozcan la importancia de un aprendizaje permanente, en todas las fases del proceso productivo y que valoren la participación activa y creativa de sus empleados. Se trata de un desafío que muchos grupos económicos han enfrentado exitosamente asumiendo la transformación desde el modelo fordista hacia estructuras de producción flexible. Pero también deja espacio para sistemas productivos centrados en pequeñas empresas, organizadas en estrategias comunes

Aprender a establecer redes y funcionar en forma cooperativa ya ha demostrado ser arduo para las empresas del mundo desarrollado. Veamos los obstáculos específicos que dificultan este cambio de visión y de conducta en las empresas latinoamericanas

**DIAGRAMA 1**  
**LA EMPRESA MODERNA: UN SISTEMA ABIERTO**



Fuente: Perez (1996).

## 2. Cooperación empresarial y redes empresariales

En términos muy generales, la vinculación entre empresas independientes puede estructurarse de varias maneras, según el número de participantes y su posición en la cadena productiva de pertenencia.

**CUADRO 2**  
**MODALIDADES DE COOPERACIÓN INTEREMPRESARIAL SEGÚN NÚMERO DE PARTICIPANTES**

		Bilateral	Multilateral
Según su posición en la cadena productiva	Horizontal	Joint Ventures	Red empresarial. Asociación sectorial
	Vertical	Out Sourcing	Red empresarial. Alianza en torno a una cadena de valor local

Fuente: Sobre la base de Schmitz 1999.

Este cuadro identifica cuatro modalidades de cooperación empresarial.

En cuanto a la posición en la cadena productiva, las dos definiciones generalmente utilizadas son las siguientes:

- Cooperación horizontal: son las modalidades de colaboración que se establecen entre empresas independientes que desarrollan el mismo producto y que deciden voluntariamente interactuar para alcanzar un objetivo común que no podrían lograr si actuaran aisladamente.
- Cooperación vertical: son las modalidades de colaboración que se establecen entre empresas independientes, pertenecientes a eslabones adyacentes de la cadena del valor de un determinado producto.

En lo que concierne al número de participantes, Schmitz diferencia entre acuerdos establecidos por dos empresas y acuerdos suscritos por más integrantes. Debido a que, con pocas excepciones, las políticas de fomento que impulsan la cooperación empresarial hacen referencia a modalidades de colaboración entre tres o más actores económicos.<sup>2</sup>

En el resto del texto se tomará en cuenta exclusivamente la columna de la izquierda, de los fenómenos que Schmitz (1999) clasifica como cooperación multilateral<sup>3</sup>.

## ¿Cómo reconocemos una red?

Las modalidades de cooperación empresarial que hemos visto hasta el momento, se caracterizan por poseer tres elementos claves:

- Existe una identificación positiva como grupo.
- Se ha acordado una meta estratégica común.
- Se ha establecido un mecanismo de toma de decisión.

En primer lugar, los miembros de estas agrupaciones deben sentirse parte de un conjunto determinado. Eso implica que el grupo ha ido asumiendo una identidad propia, una imagen, en la que sus integrantes se reconocen. Éstos, además deben poder identificar a los demás miembros del conjunto con cierta precisión. En la práctica, en un determinado momento del proceso de formación de la red, después de un periodo de relativa indefinición, el grupo decide (formal o informalmente) no aceptar nuevos integrantes y autoproclamarse como unidad. Hablaremos en este caso de identificación positiva del grupo.

En segundo lugar, las empresas habrán acordado una meta estratégica común. Es importante tener presente que la elaboración de un plan estratégico requiere de una larga y compleja interacción. La cooperación empresarial es precisamente el instrumento que las empresas se dan para alcanzar este objetivo. Como tal, por lo tanto, la cooperación existe antes de haber alcanzado una definición y elaboración estratégica precisa. Pero sí es imprescindible, para que se pueda hablar de cooperación empresarial, que el conjunto de sus integrantes haya acordado algunas metas generales hacia las cuales orientar los esfuerzos colectivos. No es suficiente, por lo tanto que se genere un intercambio de ideas y experiencias; junto con eso, debe existir un compromiso compartido para la generación de valor, mediante acciones mancomunadas orientadas hacia metas compartidas.

Por último, se habrán acordado mecanismos de toma de decisión más o menos formales, en el que participan exclusivamente los integrantes de la alianza, para dirimir conflictos, distribuir utilidades o costos, ajustar la estrategia, etc. En función de los equilibrios internos y sobre la base de la identidad que han alcanzado, los integrantes establecen sus mecanismos de gestión y control. Estos deben ser generalmente explícitos y compartidos.

## Condiciones específicas de las redes empresariales: La apropiabilidad de los resultados

Las tres características descritas en la página anterior, identifican a todas las cooperaciones empresariales y, en particular a las alianzas multilaterales de las que nos ocupamos en esta guía. Al interior de este conjunto, las redes empresariales se diferencian porque verifican además dos condiciones específicas:

- Sus resultados son altamente apropiables, lo cual las diferencia de las asociaciones;

---

<sup>2</sup> En la sección Lecturas Seleccionadas, se describen las principales tipologías de cooperación bilateral.

<sup>3</sup> En la sección Lecturas Seleccionadas, se describen las principales tipologías de cooperación bilateral.

- Su horizonte de planificación es de mediano/largo plazo, lo cual las diferencia de las coaliciones transitorias.

Analizamos el tema de la apropiabilidad de los resultados por parte de los integrantes de una red.

Se dice que los resultados de una acción son altamente apropiables cuando un porcentaje significativo de éstos (idealmente el 100%) queda en las manos de la persona/entidad que ha invertido para realizar la acción considerada. En la eventualidad de que esto no suceda, es decir, si una parte de los resultados de la acción colectiva beneficia a sujetos que no han participado en su desarrollo, se dice que hay economías externas (Dini y otros 2006).

El concepto de economía externa (o externalidad) que, por lo tanto, es complementario al de apropiabilidad, puede a su vez, ser descrito como aquella situación en que los beneficios sociales de una determinada acción superan los beneficios privados (Schmitz 1999 pág. 42)<sup>4</sup>.

A diferencia de las asociaciones empresariales, gremios o cámaras que desempeñan una función importante de representación y reivindicación política, información y sensibilización en materia tanto técnicas como sociales y que, por lo tanto, producen resultados escasamente apropiables, en el caso de las redes las estrategias colectivas se centran en la puesta en marcha de acciones cuyos resultados, aunque no excluyan externalidades, deben ser apropiables por los integrantes de la red en una cantidad que motive y justifique las inversiones que éstos hicieron.

Veámoslo mediante el siguiente esquema de síntesis, basado en dos ejemplos ficticios:

**CUADRO 3**  
**EJEMPLOS**

	Asociación de empresas metalmeccánicas de la comuna de Mango	Red metalmeccánica de la ciudad de Isla Roja
Nº de Integrantes	150	8
Objetivos	Representar los intereses de las empresas metalmeccánicas de la comuna y desarrollar iniciativas de fomento de su competitividad	Poner en marcha proyectos o negocios colectivos para aumentar la productividad y competitividad de las empresas afiliadas
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusión de información sobre los potenciales mercados nacionales y regionales</li> <li>• Difusión de información sobre el marco legislativo</li> <li>• Negociación con las autoridades municipales para la aplicación de las normas ecológicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra en conjunto de insumos</li> <li>• Ventas mancomunadas de servicios a la gran minería región Centro</li> </ul>
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a información de bajo costo</li> <li>• Mejora en las condiciones de entorno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción del costo de la materia prima</li> <li>• Acceso a un cliente específico</li> </ul>

Fuente: Elaborado por el autor.

## **Condiciones específicas de las redes empresariales: El horizonte de planificación de mediano-largo plazo**

El segundo elemento de caracterización de las redes empresariales es el horizonte de planificación de mediano/largo plazo. Un conjunto de empresas puede asociarse para alcanzar un objetivo común, sin generar lo que, en el contexto de esta guía, se denomina red empresarial. Esto es, según nuestra propuesta, la generación de una alianza que se constituye con el objetivo de permanecer en el tiempo.

<sup>4</sup> Cabe destacar que las externalidades pueden también ser dañinas. El caso más típico es el de la contaminación producida por una empresa determinada que afecta a la calidad de la vida de su entorno. En este caso se habla de economías externas negativas.

Como veremos en el próximo capítulo (módulo), alcanzar esta condición de sostenibilidad es difícil: generalmente, en su comienzo, las redes no tienen una estructura muy definida y el proceso para alcanzar una claridad estratégica y modalidades eficientes de organización es largo y paulatino. Muchos esfuerzos pueden concluir en fracasos o derivar hacia modalidades de alianzas transitorias o más sencillas. No obstante, según nuestra clasificación, se denominarán redes aquellas iniciativas colectivas impulsadas por empresas con el propósito de generar alianzas que perduren en el tiempo, con un horizonte de mediano y largo plazo.

**CUADRO 4**  
**ESQUEMAS DE SINTESIS**

Articulación productiva	Acción colectiva orientada a bienes públicos específicos	Empresas e instituciones
Cooperación empresarial	Acciones colectivas orientadas a mejorar la competitividad de las empresas	Exclusivamente empresas que hayan alcanzado <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación positiva del grupo</li> <li>• Metas estratégicas consensuadas</li> <li>• Mecanismos de decisión</li> </ul>
Redes empresariales	Acción colectiva	Cooperación empresarial orientada a bienes colectivos apropiables y basadas en relaciones de medianos y largos plazos

Fuente: Elaborado por el autor

### ¿Qué otros efectos producen las redes?

Aún cuando una asociación o grupo de empresas limite la difusión directa de información a sus afiliados, es evidente que no puede controlar la apropiación de estos beneficios. De hecho, está en su interés demostrar al mayor número posible de empresas de la comuna<sup>5</sup> que su accionar es importante y significativo para el sector. Además, en el caso del marco regulatorio, el resultado de sus negociaciones se transforma en una norma o ley que efectivamente afecta a todas las empresas del rubro, independientemente de su afiliación.

En el caso de la red, al contrario, los únicos beneficiarios de las actividades son las empresas que participan en las iniciativas que la red ha impulsado, tanto en el caso de la compra de insumos como en el caso de la negociación con una gran empresa cliente.

En términos generales, por lo tanto, lo que caracteriza a las redes es que sus resultados son altamente apropiables o, mejor dicho, que sus estrategias colectivas se diseñan en función de los resultados que los integrantes pueden obtener.

Dicho eso, hay que introducir algunos matices, porque el accionar de las redes también produce externalidades significativas, cuya relevancia es de especial interés para las instituciones de fomento que impulsan la asociatividad empresarial.

### Externalidades de las redes empresariales

Las principales externalidades de las redes empresariales se generan de la siguiente manera:

- **Imitación:** una vez que un conjunto de empresas ha alcanzado un nuevo resultado en el ámbito tecnológico o de mercado, se vuelve un punto de referencia y un ejemplo para otras empresas del mismo entorno que se sentirán alentadas del éxito de éstos para emprender iniciativas similares.
- **Innovación:** dado que en muchos casos las redes emprenden caminos innovadores (exploración de nuevos mercados, introducción de nuevas tecnologías, etc.), generan beneficios para los

<sup>5</sup> La comuna es, de acuerdo al DRAE, una subdivisión administrativa menor que corresponde a una zona urbana o rural

seguidores, en cuanto asumen los costos del posicionamiento de las nuevas ideas o de la organización de los nuevos mercados. Se piensa, por ejemplo, en la introducción de una tecnología nueva, nunca utilizada antes en una determinada localidad: los primeros que la instalan deben preocuparse no sólo de adquirirla (y por lo tanto de buscar proveedores de esta tecnología, comparar sus ofertas, seleccionar las distintas propuestas en función de las condiciones locales, etc.), sino que también tienen que conseguir personas que se ocupan de su mantención, entrenar empleados para su uso, etc. En la medida en que esta tecnología se consolida, la oferta de estos servicios se desarrollará, ampliándose la gama de alternativas y reduciéndose los costos de acceso, en beneficio de aquellas empresas que decidirán seguir el ejemplo de los más innovadores.

- Señales de mercado: la acción conjunta de un grupo de empresas representa a menudo, una señal para reorientar y reorganizar mercados de bienes o servicios. Es este el caso de una red de empresas productoras de muebles que abre en una localidad mal abastecida por los proveedores, un centro de comercialización de insumos. Es posible que, en tiempos relativamente reducidos, los proveedores reaccionen agresivamente, reorganizando su oferta mediante la ampliación de la gama de productos ofrecidos, diversificando las modalidades de distribución, introduciendo facilidades de pago, etc. Obviamente eso afecta a la consolidación económica de la iniciativa emprendida por la red, pero genera efectos sociales que pueden resultar muy positivos.

### **Elementos descriptivos de una red**

A continuación se sintetizan algunos de los principales elementos descriptivos de las redes empresariales:

Número de integrantes:

- Como ha sido mencionado anteriormente, en la literatura no se especifica un número mínimo de integrantes de una red, considerándose cualquier acuerdo que involucre a más de una empresa. En la práctica de fomento productivo, sin embargo se considera generalmente un número mínimo de cuatro o cinco empresas.
- La teoría no fija tampoco un número máximo. En la práctica éste es el resultado de decisiones y ajustes que varían de caso a caso: un número más grande acrecienta indudablemente el potencial de las redes, pero multiplica también los costos asociados a su gestión. Un factor que seguramente incide es el sector de pertenencia: generalmente en los sectores manufactureros, las redes están compuestas por un número reducido de integrantes; al contrario, en los sectores agrícolas y agroindustriales hay muchos casos de redes compuestas por decenas y hasta centenares de socios.

Vinculación con el territorio:

- Las redes no se caracterizan necesariamente por tener un arraigo territorial determinado, es decir, sus integrantes pueden pertenecer a territorios distintos y muy lejanos.
- No obstante, los programas de fomento de las redes empresariales, generalmente, se orientan hacia la promoción de redes compuestas por empresas de un mismo territorio.

Heterogeneidad:

- La heterogeneidad de los integrantes es un factor particularmente significativo, a ser considerado con atención en los procesos de conformación de estas agrupaciones empresariales.
- Los principales aspectos de heterogeneidad se refieren a: el tamaño de los integrantes, su nivel de desarrollo tecnológico y sus modalidades de gestión. El tamaño puede ser medido en términos de empleados, volumen de producción o ventas.

- Puede resultar significativo cuando, en presencia de diferencias muy importantes, se determinan situaciones de tensión determinadas, por ejemplo, por las dificultades experimentadas por los socios más pequeños para participar en los negocios sugeridos por los más grandes, por falta de recursos o capacidad instalada. Estos problemas pueden ser subsanados si, por ejemplo, los integrantes que disponen de mayores capacidades aceptan soportar una mayor proporción de los costos, por ejemplo adquiriendo la materia prima en grandes cantidades y ofreciéndola a los más chicos a un precio más conveniente del que éstos pagarían comprándola al detalle.
- En cuanto a la tecnología, no es infrecuente encontrar en un grupo niveles distintos de obsolescencia de las maquinarias. Este aspecto se vuelve crítico si la producción de las empresas más atrasadas resulta no compatible con la de los socios más modernos. Esta situación se manifiesta en los distintos estándares de calidad alcanzados por los integrantes de la red. Una acción mancomunada requiere, generalmente, una fase de estandarización que permita precisamente garantizar la compatibilidad de las distintas ofertas.
- La situación más problemática es probablemente la que se verifica cuando las empresas de una red tienen modalidades de gestión muy disímiles y, en particular, cuando alguna de ellas está organizada sobre la base de modalidades de gestión codificadas y formales, mientras que otras administran sus procesos y recursos de manera informal y desordenada. El punto crítico de esta situación es que, a menudo, la desorganización de las empresas no es tan sólo causa de ineficiencia sino un factor que inhibe los procesos de aprendizaje y mejora.

### Nivel de formalización del acuerdo

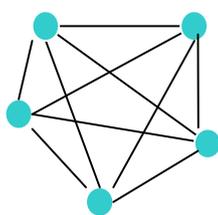
Como se verá en el próximo capítulo, el nivel de formalización de los acuerdos entre las empresas es un resultado que varía a lo largo del proceso de construcción de una red. En la medida en que se vaya precisando y consolidando el negocio colectivo, la necesidad de una formalización mayor de las modalidades de organización, toma de decisiones, etc. crece hasta que se escoge una forma jurídica adecuada que, reflejando el nivel de confianza alcanzado por los integrantes, permita una gestión eficiente de sus acciones colectivas.

### Estructura y densidad: Indicadores de una red

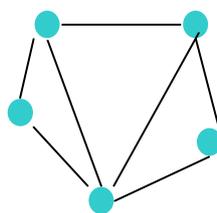
#### *Estructura y densidad*

La modalidad de vinculación entre sí de los socios de una red se denomina estructura. Como es fácil imaginar, las conformaciones posibles son infinitas. La literatura (Soda 1998), sin embargo, identifica tres tipos principales que permiten describir de qué manera la estructura influencia la performance incide en el desempeño de las redes:

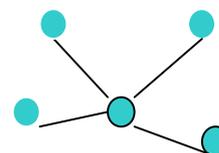
**DIAGRAMA 2**  
**REDES**



Red simétrica



Red con liderazgo



Red jerárquica

Fuente: Elaborado por el autor

En el caso de una red simétrica, todos los integrantes están en el mismo plan y tienen las mismas prerrogativas en cuanto a la toma de decisiones. La red es estable, en el sentido de que sobrevive a la salida de cualquiera de sus socios. Sin embargo, tiene dificultad para tomar decisiones rápidas porque las decisiones se toman por consenso. Esto podría reducir su eficacia si se deben adoptar decisiones en un ambiente de fuerte turbulencia.

La red con liderazgo es una agrupación en que se destaca uno de los integrantes. Este adquiere una posición de relieve en comparación a con los demás y puede influenciar las decisiones del grupo que, de todas maneras, siguen siendo colectivas. La superioridad del líder puede ser determinada por la posición social y la credibilidad moral de su dueño; por sus competencias en materias técnicas o por sus capacidades económicas. A menudo, sin embargo, esta posición está asociada con la capacidad de esta empresa de controlar el acceso a un mercado o a un canal de distribución. La red con liderazgo suaviza la debilidad de la red simétrica, pero, al mismo tiempo, resulta también menos estable, en cuanto ya que su existencia puede seriamente ser afectada por ante la eventual salida del líder.

En la red jerárquica este proceso se hace menos extremo ya que a en cuanto el líder sostiene completamente el esfuerzo asociativo, concentrando en sí todas las relaciones (es decir no hay nexos transversales entre los socios que no pasen por el líder). Éste, además, tiene la facultad de integrar nuevos socios o excluir los actuales. La circulación de la información y de los conocimientos está filtrada por el líder y si, por un lado, esto permite acelerar los procesos de toma de decisión, por otro, se acrecienta la ceguera de la red, en cuanto los miembros seguidores no tienen una visión completa de sus potencialidades y debilidades y todo depende de la capacidad estratégica de la empresa central.

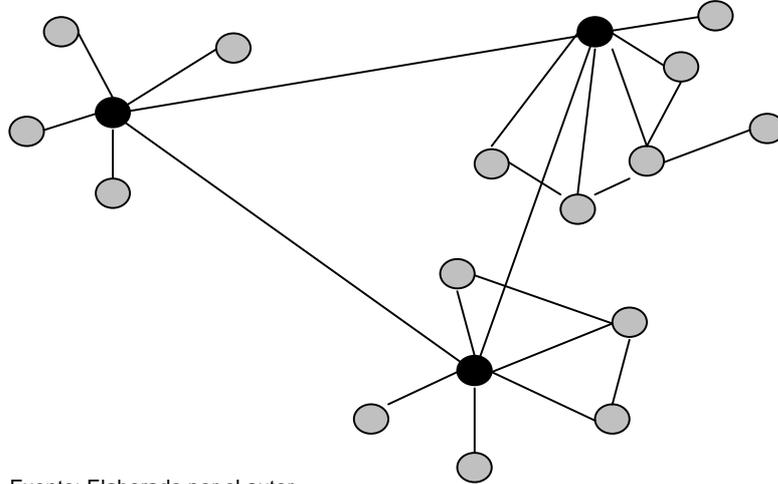
La literatura que analiza las redes desde un punto de vista matemático, ha introducido un conjunto de conceptos que ayudan a describir con precisión las características de estas distintas estructuras. Los dos que consideramos de mayor utilidad para los que se dedican a la promoción de estos procesos asociativos empresariales son: el grado y la densidad de una red.

El grado es una característica de cada una de las empresas integrante de una red y mide el número de otras empresas que están en contacto directo con la empresa firma analizada. Un alto valor del grado, identifica empresas con muchos contactos que pueden desempeñar una función importante en la actividad de intercambio y comunicación interna de la red.

La densidad es una característica de la red en su conjunto y mide el número de contactos existentes en comparación con los que podrían generarse. La fórmula para calcular la densidad de una red es dada por  $Den = 2L / n(n-1)$ , donde "L" indica el número de vínculos entre las empresas al interior de la red y "n" es el número de empresas que componen la red. El valor máximo de este indicador es 1 y se alcanza en una red simétrica en la cual que todos los vínculos posibles entre los integrantes han sido establecidos.

Es posible también encontrar redes en las cuales dos o más grandes empresas colaboran entre sí alrededor de objetivos estratégicos y al mismo tiempo cada una de estas grandes empresas coordina otro grupo de empresas de menores dimensiones. Un caso de este tipo se identifica como una "red de redes". En estas situaciones las grandes empresas pueden establecer un sistema de coordinación entre sí, sin que haya una única empresa líder de la "red de redes". Por ejemplo en el diagrama tres de "red de redes" es coordinada a través de tres empresas, cada una de las cuales desempeña un rol de líder en su respectiva red.

**DIAGRAMA 3**  
**RED DE REDES**

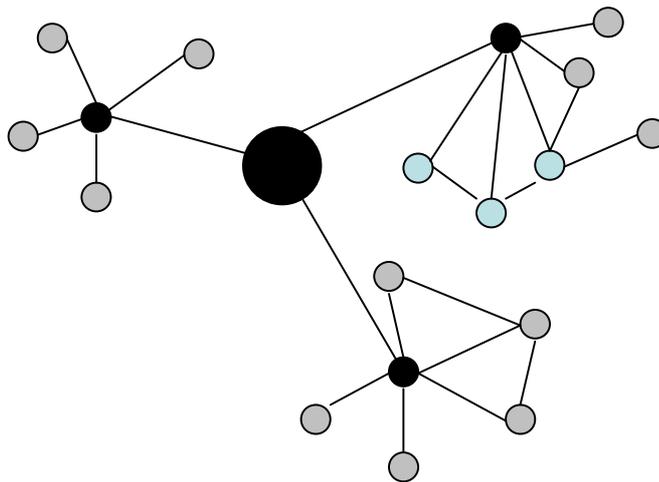


Fuente: Elaborado por el autor.

Es también posible que este rol de coordinación esté concentrado en una sola gran empresa. Esto se puede dar en producciones de alta complejidad en las cuales hay una elevada especialización de empresas que operan a menudo en distintos sectores.

Por ejemplo en la producción aeronáutica una gran empresa coordina tres redes de empresas que operan en sectores diferentes: las aero-estructuras, los sistemas de vuelo y de control y los propulsores (diagrama 3).

**DIAGRAMA 4**  
**RED DE REDES EN LA PRODUCCIÓN DE AVIONES**



Fuente: Elaborado por el autor.

### Densidad y calidad de las relaciones

Es muy importante cuando se utiliza el concepto de densidad, tener presente que este indicador no discrimina la calidad de las relaciones. Ésta La densidad está determinada por un conjunto de factores que se sintetizan a continuación:

- Intensidad: Indica el valor de las informaciones o insumos que transitan entre los integrantes de la red considerada; cuanto más relevante y crítica es la información que se transmiten los socios de una red y tanto más valiosos sean los insumos que intercambian, tanto mayor es la intensidad de sus vínculos;
- Frecuencia: Indica el número de intercambios que se efectúan entre los integrantes de una red en una unidad de tiempo;
- Estabilidad: Mide la antigüedad de una red.

### 3. Beneficios de las redes empresariales

La idea de red empresarial tiene como trasfondo un concepto simple pero extremadamente relevante que podemos sintetizar de la siguiente manera: una porción significativa de la competitividad de las empresas se genera afuera de las paredes de la firma, en las relaciones que éstas logran establecer con los actores que conforman su entorno productivo e institucional.

La raíz más profunda de esta teoría remonta a los escritos de Alfred Marshall de finales del siglo XIX. En los Principios de Economía este economista atribuye a las ventajas involuntarias de la cercanía recíproca, la competitividad de los denominados Distritos Industriales, es decir de los sistemas productivos caracterizados por la concentración de una masa crítica de pequeñas y medianas empresas especializadas en un mismo sector productivo.

En primer lugar, la concentración de empresas genera una señal de mercado que orienta hacia estas ciudades a clientes y proveedores así como a obreros especializados. La fuerza de atracción ejercitada por estos núcleos productivos estimula la eficiencia de estos mercados, acrecentando la gama y calidad de los servicios e insumos ofrecidos tanto por los proveedores como por la mano de obra especializada, disminuyendo el tiempo de acceso a esa oferta y reduciendo los tiempos de búsqueda y reemplazo. Al mismo tiempo, operando como una marca colectiva, atrae a los clientes del cluster, reduciendo la necesidad para las empresas que están allí localizadas de realizar gastos en promoción y publicidad de sus productos y servicios.

#### RECUADRO 2

##### El clúster de confecciones de Gamarra, en Lima

13.000 empresas, más de 15.000 establecimientos, aproximadamente 60-70.000 personas empleadas en forma directa, todos dedicados a las confecciones, se concentran en pocas manzanas del barrio de Lima denominado Gamarra. Cálculos aproximados realizados por la oficina de PROMPYME (la Agencia Nacional para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y mediana empresa de Perú), estimaban en 3 millones de dólares la facturación global diaria del cluster.

Este volumen tan significativo de recursos representa un incentivo tan grande para la localización de nuevas empresas que el precio del metro cuadrado de terreno había alcanzado cifras cercanas a los 10.000 dólares.

Fuente: Artículo publicado en World Development

Por otro lado, la frecuencia de los contactos diarios entre las personas y la pertenencia a la misma localidad y al mismo sector, acentuando la comunión de valores y de intereses, facilita el intercambio de informaciones y de experiencias. Marshall ha denominado este saber compartido “atmosfera industrial”.

“La localización de la actividad productiva promueve y educa la habilidad y el gusto y difunde los conocimientos técnicos. Donde grandes masas de personas se dedican a una misma actividad, se educan recíprocamente” (Marshall 1948).

Enfatizando la dimensión social que está en la base de la división del trabajo entre pequeñas y medianas empresas especializadas, 100 años después de Marshall, un grupo de investigadores italianos retomaron estos conceptos para explicar el desempeño de un país como Italia que logró alcanzar las primeras posiciones en las clasificaciones de los países industrializados sobre la base de un sistema productivo dominado por pequeñas y micro empresas tradicionales y de sectores maduros.

En la actualidad, los desafíos de internacionalización enfrentados por estos sistemas productivos han obligado a muchas empresas a redefinir sus sistemas de relaciones y su ubicación al interior de los distritos. En los casos más dinámicos, éstos han logrado reinventarse y proponerse no ya como una excelente plataforma manufacturera, sino como un laboratorio especializado, diversificado e innovador, de conocimientos y nuevos saberes. El proceso de transformación que eso implicó considera, entre otras cosas, una mayor formalización de las relaciones, un mayor protagonismo de sus empresas líderes y una reorganización de las estructuras de sus redes productivas.

Las redes no son, evidentemente una prerrogativa de los distritos industriales, pero éstos representan los lugares más emblemáticos para observar su funcionamiento y sus potencialidades. En un contexto como éste, en que el elevado capital social permite una reducción significativa de los costos de transacción (ver próximo capítulo) las pequeñas empresas pueden estrechar vínculos de colaboración y alcanzar nuevas ventajas competitivas mediante la organización de redes.

### **Beneficios de las redes empresariales**

De forma esquemática, las principales ventajas que una empresa puede lograr participando en una red compuesta por un conjunto adecuado de otras firmas, son las siguientes:

- Economía de escala: en sentido estricto, es la reducción de los costos medios que se genera al aumentar los volúmenes de producción. En términos más generales, es el conjunto de ventajas que las empresas pueden lograr cuando alcanzan importantes volúmenes de producción. Entre otros, cabe destacar lo siguiente:
  - la reducción de costos por concepto de la compra de materias productivas primas e insumos en grandes volúmenes;
  - el acceso a mercados que demandan volúmenes considerables de productos, como los supermercados o los mercados de exportación;
  - la incorporación y el uso eficiente de tecnología de alta productividad.

Debido a su escasa capacidad productiva, las pequeñas empresas no pueden acceder a estos beneficios. La asociación con otras empresas que experimentan las mismas restricciones permite sortear el obstáculo y alcanzar los mismos beneficios quede una empresa de grande tamaño mayor.

- Poder de negociación: mediante la asociación con otras empresas pequeñas y mediana una firma de escaso volumen productivo puede acrecentar su capacidad de negociación con clientes y proveedores alcanzando mejores precios o condiciones más favorables de entrega y pago de insumos.
- Capacidad de aprendizaje: la pertenencia a un grupo constituido por un conjunto de sujetos creíbles y confiables con los que se establece un diálogo fluido, permite a las empresas integrantes de esta organización ampliar sus canales de contactos y sus fuentes de nuevos conocimientos. La información recibida a través del grupo, además, tiende a ser focalizada y testeada, es decir de más fácil y rápida aplicación para solucionar los problemas de la empresa.

- Capacidad de gestión como señala Camagni (1989), la gestión de las empresas está sujeta a una profunda incertidumbre que afecta su capacidad deparar la toma de decisiones estratégicas y, en general, la calidad de su gestión. Las principales causas de esta incertidumbre son la cantidad de información disponible, las alternativas estratégicas y la multiplicidad de escenarios competitivos productos de las relaciones con otros actores económicos. Mientras que las grandes empresas desarrollan internamente las funciones que les permiten controlar estos fenómenos y reducir la incertidumbre correspondiente, las pequeñas y micro empresas pueden alcanzar el mismo, estos resultados tan sólo mediante la generación de funciones colectivas como pueden ser: programas compartidos de investigación, asesorías especializadas, sistemas sociales de control de las conductas de los actores locales, etc.

## Beneficios de la articulación productiva

Generalmente el análisis de las ventajas de las redes se centra en los beneficios que alcanzan por esta vía, las pequeñas y medianas empresas que, debido a su tamaño, suelen experimentar mayores dificultades que las firmas de gran tamaño para competir en la economía globalizada. No obstante, las grandes empresas también pueden lograr importantes ventajas competitivas mediante la construcción de relaciones de colaboración con otras empresas. El escenario que aquí se considera es el de las redes empresariales de tipo vertical, constituidas por la alianza entre grandes empresas y pequeños proveedores.

Las principales ventajas que las grandes empresas logran mediante estos acuerdos se refieren a una combinación de los siguientes beneficios:

- el acceso a conocimientos especializados;
- la diversificación de la oferta sin un crecimiento correspondiente de costos fijos;
- reducción de activos fijos (maquinarias y espacio), de tiempos productivos y de personal.

**CUADRO 5**  
**BENEFICIOS DE LA ARTICULACIÓN PRODUCTIVA**

Ámbito	Resultados esperados de la articulación	Tipo de acción
Capacidad de aprendizaje e innovación de las empresas beneficiarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de las capacidades para captar, seleccionar y utilizar eficientemente la información</li> <li>• Desarrollo de nuevos productos</li> <li>• Aumento de la flexibilidad</li> <li>• Aumento de los estándares de calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambiar experiencias e información</li> <li>• Ampliar las redes de contactos</li> <li>• Complementar y especializar las respectivas capacidades productivas</li> </ul>
Capacidad de gestión estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento de la eficacia de las funciones individuales que la empresa desarrolla para disminuir las fuentes de incertidumbre</li> </ul>	<p>Complementar/reemplazar las funciones individuales con funciones colectivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rastreo de información/intercambio sistemático de información</li> <li>• Certificación de calidad/prestigio</li> </ul>
Economías de escala y poder de negociación comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación de tecnologías de alto costo</li> <li>• Reducción de costos de insumos o materias primas</li> <li>• Contratos estables de subcontratación entre pequeñas y grandes empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invertir en forma mancomunada</li> <li>• Negociar con proveedores</li> <li>• Comercializar en forma conjunta</li> <li>• Poner en marcha servicios comunes</li> </ul>

Continúa

Cuadro 5 (conclusión)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación de tecnologías de alto costo</li> <li>• Reducción de costos de insumos o materias primas</li> <li>• Contratos estables de subcontratación entre pequeñas y grandes empresas</li> <li>• Comercialización en mercados que demandan altos volúmenes de producción</li> <li>• Acceso a fuentes de financiamiento más convenientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invertir en forma mancomunada</li> <li>• Negociar con proveedores</li> <li>• Comercializar en forma conjunta</li> <li>• Poner en marcha servicios comunes</li> <li>• Negociación conjunta con las entidades financieras</li> </ul>
Externalidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de investigaciones tecnológicas</li> <li>• Apertura de mercados nuevos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos de investigación o estrategias de comercialización de largo plazo</li> </ul>

Fuente: Dini (2000).

### Obstáculos en el camino de la construcción de redes empresariales (1)

El hecho de que las acciones colectivas pueden generar ventajas competitivas importantes es algo que la mayoría de los empresarios entienden y comparten. Entonces, ¿por qué razones las redes empresariales no se generan de forma espontánea? ¿Por qué, de existir la posibilidad de asociarse, tan sólo una minoría de empresas participa de estas iniciativas?

Como hemos señalado, no es falta de conocimiento. Muchos de los conceptos expresados en el capítulo anterior son conocidos por los empresarios y, en su mayoría, se trata de consideraciones de sentido común. Si no hay una participación más masiva en la construcción de redes, se debe principalmente a la existencia de dos factores que se interponen a su construcción. Se trata de los costos de transacción y de los costos de aprendizaje<sup>6</sup>. A continuación los describimos sintéticamente:

Costos de transacción: estos costos, analizados por Williamson (1989 y 1991), reflejan las dificultades que cada empresa experimenta para conocer a otro compañero y ponerse de acuerdo con él. En el proceso de construcción de una relación de colaboración pueden identificarse tres etapas distintas, cada una de las cuales enfrenta un costo específico de coordinación:

- Etapa de búsqueda, en la que el empresario identifica la mejor opción (en términos de precios, calidad y cantidad) del bien o servicio que necesita y de los proveedores potenciales del mismo. Los costos que hay que enfrentar en esa fase se denominan "costos de contacto o de información";
- Etapa de contratación: consiste en la elaboración de términos consensuados de un acuerdo de colaboración entre las empresas que deciden participar en el acuerdo de colaboración;
- Etapa de gestión y supervisión: los empresarios ponen en marcha el acuerdo y ejercen una labor de control para garantizar que eventuales problemas sean detectados y corregidos a tiempo.
- La frecuencia de las transacciones: se supone que si las relaciones se mantienen en el tiempo, los distintos participantes tienen menos incentivos a romper las relaciones y adoptar comportamientos oportunistas porque cuando estiman el beneficio de la acción colectiva lo hacen considerando los beneficios futuros actualizados;

<sup>6</sup> El investigador inglés Curran, identifica al estrecho vínculo entre la personalidad del empresario y la empresa (a la que utiliza no solo como herramienta de generación de ingresos sino como una vía de realización personal) como una restricción central para la introducción de cambios en las PYMES. Más antecedentes puede encontrar en Curran, James (2000). "Evaluating and assessing small business policies". International Small Business Journal April 2000. Vol. 18 no. 3 36-50.

- La especificidad de las inversiones: en el caso en que un proveedor tenga que realizar una inversión destinada de forma exclusiva a un determinado cliente, puede generarse una actitud oportunista de ambas partes en ambas partes que, aprovechando de la falta de alternativas, podrían decidir no entregar la información necesaria o no valorar adecuadamente el servicio o producto recibido;
- El nivel de estabilidad o turbulencia a nivel macro, tanto en lo económico como en el ámbito de las políticas y las instituciones. En los contextos en que predomina la turbulencia, las informaciones son generalmente limitadas e incompletas lo que incide en los costos que deben solventar las empresas para acceder a ellas e interpretarlas correctamente.

### **Obstáculos en la construcción de redes empresariales (2)**

- Los costos de aprendizaje: se relacionan fundamentalmente con los costos monetarios y con las resistencias al cambio que se generan al interior de las empresas en el momento en que ésta decide modificar su estilo de gestión, administración y producción y alterar las rutinas establecidas. De hecho, la realización de trabajos en forma asociativa implica cambios radicales que afectan en primer lugar, las modalidades de gestión de las empresas obligándolas a una progresiva incorporación de medios profesionales de dirección. Generalmente las pequeñas y medianas empresas son administradas y dirigidas por sus dueños que ejercen también como jefes de oficina, responsables comerciales, representantes legales, etc. La escasa división de funciones se acompaña además, de una informalidad en la descripción de las mismas y en modalidades de control no codificadas. El pasaje hacia una gestión colectiva obliga a los empresarios a un esfuerzo inédito para describir los procesos, cuantificar inputs y output de las distintas fases productivas, ordenar la administración, explicitando sus objetivos y metas. El acceso a las competencias necesarias para realizar estos procesos no es particularmente difícil, por tratarse en la mayoría de los casos, de tecnologías relativamente sencillas. Resulta mucho más complejo generar las motivaciones suficientes para que empresarios y trabajadores hagan propio este desafío y asuman paulatinamente los nuevos roles y lenguajes de gestión.

### **La confianza**

La primera reacción que tienen las personas cuando se empieza a hablar de acciones colectivas, como son las redes empresariales, es que una dificultad para el desarrollo de estrategias mancomunadas, es la desconfianza que existe entre las personas que podrían participar en esta actividad.

La confianza, que es un bien intangible, resulta un activo clave en el funcionamiento de la economía en cuanto determina la fluidez de las relaciones entre las personas. Intuitivamente nos damos cuenta de que hay realidades donde a las personas les cuesta más confiar en otras. Asimismo, sabemos que esa propensión a confiar en el prójimo no es un activo estático, sino que varía en el tiempo, según las circunstancias políticas, sociales, históricas y económicas.

A continuación intentaremos presentar una sintética introducción al tema:

¿Por qué la confianza es importante?

La importancia de la confianza en la interacción social y económica ha sido puesta de relieve por numerosos autores (Putnam, Fukuyama, Axlerod y Dasgupta entre otros).

En un mundo de competencia perfecta el tema de la confianza resulta irrelevante porque todos los escenarios posibles son perfectamente conocidos y predecibles. La importancia de este factor, al contrario, es clave en el mundo real porque los actores económicos se desempeñan en un escenario de información imperfecta y racionalidad limitada. Los agentes económicos tienen límites para coleccionar,

almacenar y procesar información. También es limitado el número de variables y escenarios que pueden analizar, así como la cantidad de relaciones que pueden monitorear.

Por último, también se debe tomar en cuenta la posibilidad de que haya entre nuestros interlocutores, personas que no actúan honestamente (Dini y otros 2006).

Este escenario económico en el que operan las empresas, se caracteriza, como vimos al principio de este módulo, por una fuerte incertidumbre que acrecienta la percepción de riesgo, de parte de los empresarios. Hay dos formas de tratar dicho riesgo: las **sanciones** y la **confianza**. En el caso de las sanciones, se supone que los partners no desarrollan conductas oportunistas porque existen sanciones y penas que hacen poco conveniente la ruptura de los contratos establecidos. Por el contrario, en el caso de la confianza, se parte del supuesto de que es posible diferenciar los sujetos oportunistas de los no oportunistas. Es importante aclarar que, en este caso, el riesgo de confiar es superior al daño que causaría la posible ruptura de la relación de colaboración.

La confianza es un factor relevante en la conducta social humana, en la medida en que existe una situación de riesgo (Luhmann 1989). Dicha situación se manifiesta en términos de dependencia o interdependencia entre los sujetos económicos<sup>7</sup> y se presenta, en primer lugar, cuando un sujeto no puede controlar las acciones de otros individuos, ya que de estas acciones depende lo que el individuo en cuestión decide hacer y lo que efectivamente está en condición de hacer; o, en segundo lugar, cuando existe una asimetría de información con terceros con los que el individuo identificado debe establecer un acuerdo (Dasgupta 1989). En cierto modo la confianza es el factor que hace predecible los comportamientos de los demás individuos y permite tomar decisiones y establecer relaciones con ellos.

### ¿Qué es la confianza?

Utilizando una definición de David Good (1989), la confianza es una teoría que una persona elabora acerca del modo en que otra persona actuará en el futuro. Dicha teoría sería una función de las afirmaciones presentes y pasadas, implícitas (es decir, que se deducen del comportamiento) y explícitas de dicha persona.

Con el concepto de confianza generalmente se entienden dos fenómenos distintos: por un lado, la propensión a confiar en el entorno y, por otro, la disponibilidad a confiar en una persona determinada.

La primera es denominada “confianza liviana” (Williams 1989) o generalizada (Uslaner en Jorge 2005) E incide profundamente en el funcionamiento de la economía pues facilita el diálogo y el intercambio (Jorge 2005)<sup>8</sup>.

Resultados de encuestas recientes acerca de la confianza en los países latinoamericanos, muestran valores negativos y tendencias decrecientes: una encuesta acerca de la propensión de la gente a confiar en los demás indica que en Europa las respuestas positivas oscilan entre un mínimo de 32% en Italia hasta un máximo de 66% en Dinamarca y Suecia. Al contrario, en América del Sur y Central

---

<sup>7</sup>Soda define la interdependencia como la situación en que dos o más organizaciones están obligadas a considerar recíprocamente si tienen que llevar a cabo o no sus objetivos (Soda 1998). El concepto de dependencia, al contrario, indica una situación asimétrica donde un sujeto tiene poder sobre otro que es así dependiente del primero. Dicha dependencia depende también de la importancia que el sujeto dependiente atribuye a los objetivos controlados por el sujeto dominante y del grado de sustituibilidad del sujeto dominante de parte del sujeto dependiente..

<sup>8</sup>Algunos autores consideran que esta confianza es más importante de la que se genera entre personas cercanas, la denominada “confianza densa” o “fuerte”. Esta última, de hecho, podría volverse negativa en la medida en que impulsa los grupos a adoptar conductas cerradas (Putnam en Jorge 2005).

Aunque esta distinción resulta interesante en un análisis macro, desde el punto de vista de proyectos asociativos, los niveles de confianza genérica representan un dato exógeno que difícilmente puede ser modificado por la acción de fomento. Dicha acción por su parte, apunta precisamente al desarrollo de experiencias asociativas promoviendo niveles mayores de confianza fuerte entre conjuntos de actores determinados, que se unen para diseñar y llevar a cabo una estrategia competitiva mancomunada.

el valor promedio pasa del 20% en 1996 al 15% en 2004, con puntas extremadamente bajas en Brasil, donde se registra un nivel de apenas el 4%.

Desde el punto de vista de la interacción entre individuos, la decisión de confiar en otra persona depende de la reputación que dicha persona tiene (Dasgupta 1989). El beneficio esperado de la cooperación induce a las personas a invertir en la creación de una reputación adecuada. En su estudio, Dasgupta analiza principalmente las motivaciones de tipo económico mientras que otros investigadores del área de la psicología social han profundizado los mecanismos de absorción de la información y de su vinculación con las opiniones preexistentes (Good 1989).

Sobre esta base es posible destacar los siguientes elementos:

- La reiteración de la acción y la permanencia de la relación interpersonal aumentan la probabilidad de conductas cooperativas (como ha sido demostrado en muchos estudios de teoría de juegos);
- La cantidad y claridad de la información poseída por lo participantes acrecienta la probabilidad de resultados positivos de la interacción (Good 1989);
- La importancia de un elevado nivel de conocimiento recíproco, especialmente por lo que concierne los respectivos intereses es otra condición imprescindible de acuerdos duraderos entre las partes<sup>9</sup>;

La existencia de un lenguaje común es fundamental para garantizar un intercambio de conocimientos. Este intercambio consolida la confianza y amplía las oportunidades y posibilidades de aprendizaje interactivo (Ricciardi 2004)<sup>10</sup>.

#### **4 Instrumentos de fomento para la promoción de redes empresariales**

Las principales herramientas utilizadas para la promoción de redes empresariales en América Latina según Dini (2002), son las siguientes:

- Acceso a información especializada;
- Subsidio para la realización de acciones colectivas;
- Contratación de profesionales adecuadamente entrenados que apoyen el proceso de formación y consolidación de las redes.
- Acceso a información especializada.

Suponiendo que el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio sea el principal objetivo de la acción de fomento, se estructura la intervención a partir del supuesto que dichos resultados no se alcanzan por falta de información adecuada. La expectativa de la entidad de fomento es que, una vez proporcionada dicha información, las empresas estarán en condiciones de desarrollar de forma espontánea los mecanismos asociativos necesarios para consolidar las respectivas capacidades individuales en ofertas conjuntas, estandarizar los procesos, negociar con clientes y proveedores, etc.

Para que estas condiciones se cumplan, es necesario que, por un lado, ya exista una base de confianza establecida entre los potenciales interesados en la acción colectiva; por otro, que al interior

---

<sup>9</sup> Al respecto David Good (1989) dice: "La importancia de un nivel elevado de conocimiento recíproco para el desarrollo de una cooperación duradera está demostrada por los efectos desastrosos que pueden verificarse cuando se estipulan contratos entre partes que basan sus orientaciones de fondo en principios radicalmente distintos, sin ser conscientes de estas diferencias".

<sup>10</sup> En el citado libro de Ricciardi (2004), se sugieren cinco factores necesarios para un proceso de formación eficaz. Esos son: (i) La presencia de un lenguaje especializado, (ii) el acceso a adecuadas tecnologías de información; (iii) las relaciones de confianza entre los participantes; (iv) existencia de una adecuada cultura empresarial que potencie la predisposición al aprendizaje interactivo y (v) la presencia de una capacidad de coordinación de la red desarrollada por una empresa central.

de este conjunto de empresas estén disponible las competencias necesarias para la gestión de los procesos productivos y comerciales que se tengan que implementar (controles de calidad, exportaciones, etc.).

La calidad de información que se tiene que producir supone un conocimiento profundo de los negocios de las empresas potencialmente interesadas: en primer lugar, es preciso evaluar y eventualmente ajustar la definición estratégica de las empresas potencialmente participantes, acotando con precisión el ámbito potencial de negocio; en segundo lugar, se proporciona una descripción detallada de las características del mismo: volúmenes, precios, estándares, condiciones de reabastecimiento, competidores, marco legal, etc.

Dada la base de confianza preexistente y en presencia del accionar de un fuerte y muy creíble facilitador (que es un personaje importante sobre el cual nos detendremos más adelante), esta información debería inducir los empresarios a un ajuste relativamente rápido de sus respectivas estrategias, hacia objetivos y planes comunes.

### **Subsidios**

La segunda herramienta considerada (el subsidio de las actividades colectivas) ha sido central, por ejemplo en los Proyectos Asociativos de Fomento impulsados en Chile por la CORFO y se utiliza, bajo la modalidad de subsidio a las actividades de capacitación, asistencia técnica y comercialización en varios proyectos de la red FOMIN (Dini y otros 2006).

La lógica de estas contribuciones es que, reduciendo el costo de la puesta en marcha de las acciones colectivas, se facilita su desarrollo y por esta vía, se permite a las empresas experimentar los beneficios de la asociatividad y desarrollar las competencias necesarias para planificarlas y llevarlas a cabo eficientemente.

Para evitar o minimizar el riesgo de conductas oportunistas, las instituciones de fomento han introducido ciertas restricciones en el acceso a estos fondos:

- Hay limitaciones en cuanto a la utilización de los subsidios: generalmente los reglamentos operativos de las instituciones de fomento indican un número limitado de aspectos que pueden ser financiados mediante estos fondos, tratándose, generalmente, de aquellos correspondientes a acciones de escasa apropiabilidad y más intensivas en generación de nuevos conocimientos;
- Son temporales, ya que los subsidios tienen una duración limitada (en plazo o número de aplicaciones);
- Son parciales, es decir cubren un porcentaje del costo de la actividad asociativa mientras que el resto está cubierto por los mismos empresarios. Este porcentaje varía de país a país, oscilando entre un mínimo de un 20-25% hasta un máximo de 60-70%.

La adopción de estos cuidados en el diseño de instrumentos de fomento que contemplan la entrega de subsidios, reduce, como mencionado anteriormente, el riesgo de conductas oportunistas. No elimina, sin embargo, otro límite vinculado con el desarrollo de competencias relacionales. La simple disponibilidad de recursos no es suficiente para orientar correctamente a los empresarios participantes hacia la generación de acciones colectivas y sostener el esfuerzo en los momentos de crisis y de conflicto. Para eso, es preciso contar con personal especializado. Esto es lo que se describe en el siguiente párrafo.

### **Aportes de los facilitadores de Redes empresariales**

#### *Facilitadores de redes empresariales*

Finalmente, la tercera herramienta utilizada para el desarrollo de redes empresariales es el apoyo que profesionales debidamente entrenados pueden proporcionar a las empresas que manifiestan interés en la realización de acciones asociativas colectivas. Es ésta la experiencia desarrollada por ONUDI en los proyectos de Centro América y en los países andinos (este apartado se basa en el artículo Dini y otros 2006).

La responsabilidad de estos profesionales consiste, en primer lugar, en originar una oportunidad de encuentro entre las empresas y aportar un capital inicial de confianza y credibilidad que permita

producir un primer impulso hacia el diálogo entre los potenciales participantes de una red. En segundo lugar, su función es la de acompañar el proceso que así se desencadena, facilitando el diálogo entre los participantes, orientando la identificación colectiva de intereses comunes, respaldando el desarrollo de mecanismos de tomas de decisión y arbitrando eventuales conflictos.

Las actividades que el facilitador desempeña para cumplir con estas funciones consisten principalmente en lo siguiente:

- Informar a los potenciales integrantes acerca de los beneficios y costos de las acciones mancomunadas conjuntas;
- Conocer a las personas y sus intereses, individuales y colectivos, para facilitar el conocimiento recíproco;
- Esclarecer las motivaciones e intereses individuales con el fin de ayudar a generar una visión compartida;
- Facilitar la generación de espacios de participación e identificación de los empresarios con el grupo o red;
- Contribuir al desarrollo de un clima respetuoso que estimule la participación de todos;
- Estimular la circulación de la información;
- Fomentar una comunicación basada en significados compartidos;
- Ayudar a desarrollar una visión que aproveche y potencie la diversidad;
- Apoyar el diseño de procesos de diálogo, concertación y generación de (consensos);
- Sensibilizar el grupo acerca de la necesidad de diseñar sus acciones colectivas con base a las expectativas reales;
- Fomentar en el grupo el apoyo mutuo frente a las dificultades y/o experiencias de frustración;
- Convertirse en un generador de “*empowerment*” al ser un “escucha” activo pero no “protagónico”.

En cuanto a las competencias profesionales, el facilitador debe poseer experiencia en el desarrollo de grupos, en el diseño de proyectos y en el diagnóstico de empresas. No tiene que ser necesariamente un especialista del sector, pero sí tiene que conocer la problemática que éste enfrenta y HABLAR EN aprender el mismo idioma específico de los empresarios con los que colabora. Tener una experiencia en la formulación y gestión de negocios es muy importante para orientar las discusiones y prevenir los errores que tradicionalmente se cometen en la elaboración de las propuestas colectivas.

El desarrollo de un grupo implica una confluencia entre intereses individuales e intereses colectivos y una asunción de responsabilidad de cada uno frente a la iniciativa acordada con el grupo.

En el un artículo citado sobre acciones colectivas (Dini y otros 2000) Pérez se describen las acciones necesarias para constituir y orientar un equipo de trabajo eficaz (sobre la base de Lussier y Achua, en Johnson y Johnson, 2005):

- Enfatizar el reconocimiento del grupo,
- Identificar las fortalezas del grupo y apostar por ellas,
- Desarrollar la confianza,
- Desarrollar la capacidad del grupo de anticipar y afrontar eficazmente los cambios,
- Generar empoderamiento (“*empowerment*”) de manera que el grupo pueda llevar a cabo sus tareas y logre consolidarse con la mínima interferencia del articulador,
- Inspirar y motivar al grupo hacia niveles de desarrollo y prestación siempre mayores,

- Reconocer las necesidades individuales y de grupo,
- Dar confianza y acoger las decisiones del grupo,

Aportar al desarrollo del grupo con desafíos adecuados y tareas motivadoras. En cuanto a las **actitudes personales**, Pérez se destacan las siguientes:

- Desarrollar una mirada hacia el “empowerment”<sup>11</sup>
- Independencia
- Motivación
- Pro-actividad y Flexibilidad
- Discreción y Confidencialidad
- Orientación al resultado (estructura de gestión)

### ¿Un superhéroe para las redes?

Una revisión de este largo listado de requerimientos personales y profesionales podría resultar desalentador, sobre todo si se considera que:

- Muy raramente se encuentran personas que reúnen todas estas cualidades;
- No existen itinerarios formativos preestablecido que garantizan el desarrollo de estas competencias;
- La dinámica de mercado no asegura un proceso espontáneo de desarrollo de un servicio privado de articulación de redes, que cumpla con estos requisitos.

Empezamos del último punto. Podemos decir que las funciones descritas son precompetitivas. La labor de sensibilización desarrollada por estos articuladores se propone estimular la conciencia empresarial acerca de la relevancia de las redes. Es tan solo, después de que se haya logrado ese objetivo que las empresas empiezan a solicitar y valorar esos servicios especializado de apoyo a la gestión de acciones colectivas. Si no existe esta conciencia, no es fácil generar una demanda (y consecuentemente, una oferta) de dichos servicios, pues, hasta que la demanda no se exprese, no es posible atribuir un valor comercial a esta acción de soporte.

A raíz de lo anterior, el desarrollo de estas competencias es de responsabilidad de las entidades de fomento cuya función consiste en:

- Identificar y difundir buenas prácticas;
- Financiar las labor de fomento de estos articuladores;
- Supervisar y garantizar su seriedad y honestidad;
- Promover la formación de personal especializados en estas funciones de apoyo.

Eso nos lleva al segundo punto: no existen carreras profesionales que preparen personas con este perfil de competencias, por lo tanto, su preparación debe lograrse a través de programas ad hoc de formación y entrenamiento. Eso explica la importancia que varias organizaciones atribuyen a los programas de formación de los equipos técnicos que desempeñan estas funciones de apoyo como son por ejemplo. La red de proyectos cluster de FOMIN, la experiencia que llevaron adelante SEBRAE y CEPAL en Brasil así como por PROMPYME en Perú.

---

<sup>11</sup>Es decir hacia el fomento del poder decisional, la participación y el compromiso de cada uno de los miembros del grupo o equipo de trabajo. Implica acompañar a los miembros del grupo en el aprendizaje, potenciación y profundización de su propio poder.

En el caso, de SEBRAE y CEPAL, estas instituciones diseñaron en forma conjunta un programa de formación en gestión de proyectos de desarrollo de aglomeraciones productivas locales conocidas como APL en Brasil (CEPAL SEBRAE 2004). Esta innovadora experiencia de formación tuvo una duración aproximada de 500 horas y se articulaba en cinco módulos:

- formación técnico conceptual;
- formación aplicada;
- formación técnico instrumental;
- Liderazgo y desarrollo sustentable;
- práctica supervisada.

La primera promoción se graduó a finales de 2005 y hubo una segunda promoción que se graduó en 2007.

En el Proyecto Cluster de PROMPYME, la formación de los articuladores fue encargada a un equipo externo de consultores internacionales. El programa se articuló en actividades de formación metodológica en clase, apoyo a grupos de articuladores en su labor de terreno en diez redes piloto, seguimiento a distancia del trabajo de fomento realizado individualmente por los consultores en un total de 32 redes.

Por último, cabe señalar que la concentración de tantas y tan complejas competencias no se resuelve esperando focalizando en la creación de superhéroes. Más que en la suma de tantas habilidades y aptitudes en un único individuo, los programas de formación de redes tienen que planificar la conformación de equipos multi-disciplinarios que colectivamente tengan la capacidad de intervenir en distintos ámbitos y especialmente en:

- formación de recursos humanos y, en especial, de sus competencias relacionales, sus capacidades de recuperación frente al fracaso (resiliencia) y su liderazgo participación activa;
- la gestión de negocios, la definición de estrategias de mercado y la elaboración de planes de gestiones;
- el conocimiento teórico práctico del proceso de organización de redes y de las buenas prácticas de su acompañamiento, como se describe en el capítulo dos.



## **II. Las redes empresariales**

---

### **1. Introducción**

En este capítulo se describe los principales elementos a tener en cuenta en el proceso de desarrollo de redes empresariales, tanto horizontales como verticales.

Para simplificar la descripción del proceso de constitución de una red horizontal, se adopta un esquema de cinco pasos secuenciales. Se supone un escenario inicial en que las empresas que conformarán la red empresarial aún no se conocen. Gracias a la labor de promoción y sensibilización realizada por un técnico externo a las empresas (articulador o facilitador), se produce un primer encuentro entre los potenciales integrantes. En dicho encuentro, se identifica y analiza la problemática común que dichas empresas enfrentan. A partir de ahí, el grupo empieza a delinear una estrategia mancomunada que permite a las empresas alcanzar resultados que no podrían lograr de forma aislada. Después del primer encuentro, los empresarios establecen modalidades de interacción y diálogo y profundizan el conocimiento recíproco. Sobre la base de la confianza así establecida, emprenden acciones colectivas. En una primera instancia, dichas acciones apuntan a objetivos simples que implican un limitado riesgo para los participantes. En un segundo momento, si es que las primeras acciones han dado buenos resultados, se emprenden acciones más complejas y ambiciosas. A lo largo de este proceso se perfecciona la organización del grupo y se implementan modalidades de toma de decisión y de gestión de la acción colectivas que tienden cada vez más a la profesionalización de esta acción conjunta, hasta que el grupo alcanza un nivel de funcionamiento que le permite prescindir del apoyo del facilitador externo.

En las redes verticales, subsiste una dimensión participativa y de consenso, parecida a la que caracteriza las redes horizontales. De hecho, hay varias instancias de diálogo entre las grandes empresas clientes y las pequeñas empresas proveedoras, en que se discuten los ejes estratégicos del proceso de construcción de estas alianzas. No obstante, la construcción y el funcionamiento de estas redes están claramente marcados por la gran empresa cliente que condiciona de forma decisiva las conductas de los demás actores. En el texto se aclaran las implicancias metodológicas de este aspecto sobre el proceso de construcción de redes verticales y, una vez precisado el sentido estratégico de los programas de fomento que las impulsan, se sintetizan algunos de los principales pasos y cuidados metodológicos, en particular: la selección de los actores, el diagnóstico, la validación de resultados, la elaboración de un plan de mejora, la definición de compromisos recíprocos.

Aunque los dos procesos se refieran a fenómenos similares de construcción de confianza y desarrollo de acciones conjuntas (véase el capítulo 1), en general presentan distintos niveles de complejidad y se proyectan en horizontes temporales muy diferentes; de 4-6 años en el caso de las redes horizontales; de 6 meses a un año/año y medio en el caso de las redes verticales. Estas diferencias explica, en parte, la asimetría del texto y el distinto espacio dedicado a la descripción de los procesos de construcción de las redes horizontales y verticales. Por otro lado, hay que considerar que la descripción del proceso de construcción de las redes horizontales reúne observaciones y descripciones de valencia general acerca del fenómeno de la articulación productiva.

## Objetivo

Al final del módulo, esperamos hayas alcanzado los siguientes resultados:

- Estás en condición de describir los principales hitos en el proceso de constitución de una red empresariales, tanto horizontal como vertical;
- Puedes identificar los elementos críticos que caracterizan cada una de las etapas de estos procesos;
- Puedes explicar la razón de una cierta secuencialidad en la acción de promoción de la redes, aunque estés claro de que el proceso no es tan lineal como se le describe;
- Sabes que existen ciertas herramientas de trabajo que te pueden ayudar en el desarrollo de la red y, aunque no la sepas manejar con mucha fluidez, entiendes para qué te pueden servir y cómo operan;
- Puedes identificar algunos casos latinoamericanos redes empresariales exitosas y conoces sus lineamientos esenciales.

## 2. Desde donde nos situamos: el punto de vista del articulador y de la institución de fomento

Como mencionado en el capítulo uno, la generación de redes empresariales requiere de incentivos que permitan superar la desconfianza, la falta de información y de conocimiento y los costos de transacción que caracterizan la relación entre empresas. Estos factores dificultan y casi siempre impiden el desarrollo espontáneo de dichas redes.

Ya mencionamos que el instrumento más eficaz para el desarrollo de las redes es una persona, adecuadamente preparada, que estimule el proceso de encuentro entre las empresas y que acompañe y facilite el desarrollo de relaciones de confianza y de competencias en el diseño y en la gestión de estrategias colectivas. Esta persona es la que denominamos articulador o facilitador de redes empresariales.

Es el punto de vista del facilitador que se asume en este Módulo. Por lo tanto, los temas que se tratarán tienen relación con las tareas que éste tiene que desarrollar para desempeñar su función de catalizador y acompañante del proceso de constitución de la red.

Al respecto, hay que señalar que el facilitador de redes no opera de manera individual. De tras de él o ella, está generalmente una institución de fomento que lo respalda. Lo que se describe en este capítulo, por lo tanto, es visto en la óptica de esta persona que opera como facilitador, bajo el amparo de una institución.

Antes de entrar en la descripción de los procedimientos y métodos para la promoción de redes es importante detenernos un minuto sobre el rol de esta institución de fomento que respalda el facilitador.

¿Qué institución puede desempeñar esta función y por qué? Puede ser una institución pública como una privada. Puede ser una entidad nacional o local. Lo relevante es que haya “descubierto” que la promoción de la asociatividad entre las empresas puede ser un canal importante para alcanzar los resultados de desarrollo que se ha propuesto lograr con su universo objetivo.

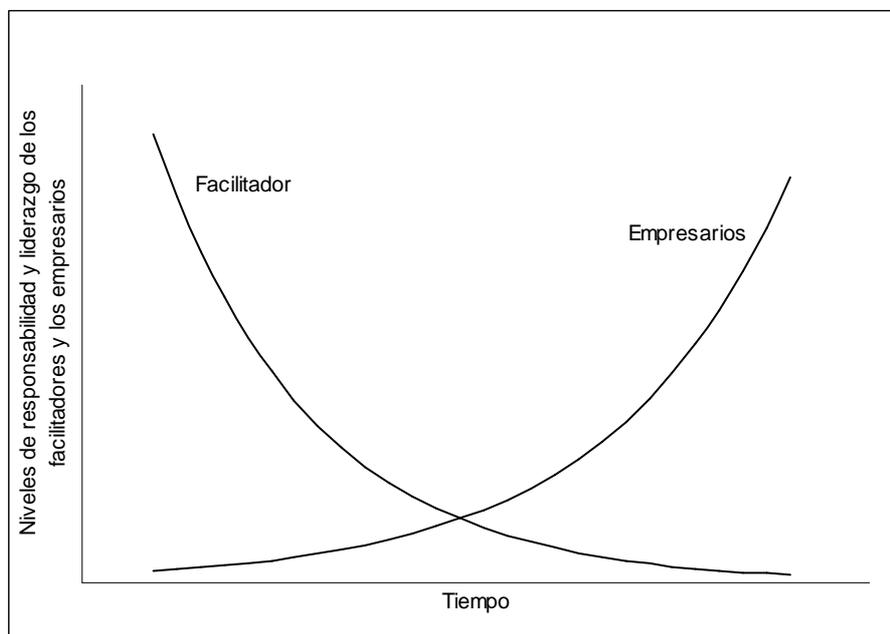
¿Por qué es relevante la presencia de una entidad de fomento que ampare el trabajo de los facilitadores? Las razones son varias; las más importantes son las siguientes:

- En primer lugar, la existencia de una entidad de fomento “detrás” del facilitador otorga mayor credibilidad a la labor que éste desempeña. Hay que tener en cuenta que el facilitador no es necesariamente una persona que las empresas conocen. En este contexto, el respaldo institucional representa un aporte de visibilidad y credibilidad importante (obviamente, siempre y cuando la institución sea seria y creíble) que facilita el contacto entre el facilitador y las empresas y el diálogo recíproco;
- En segundo lugar, la institución de fomento garantiza las condiciones materiales para que el facilitador opere. De no existir esta institución, ¿quién contrata al facilitador? Para utilizar un término de la economía, podríamos decir que la actividad que el facilitador desempeña es totalmente “precompetitiva”; eso significa que su labor se ejerce antes que las empresas alcancen una conciencia precisa de la importancia de desarrollar acciones colectivas. Aún más, su función consiste precisamente en estimular esta conciencia y hacer que aparezca como evidente la necesidad de estructurar estrategias mancomunadas. En este contexto, resulta claro que no puede ser el mercado que sostiene la labor del facilitador porque es tan sólo después de haber “descubierto” la importancia de la asociatividad y la complejidad del proceso de construcción de redes que las empresas pueden empezar a manifestar interés por algún tipo de apoyo de parte de profesionales externos que operen como facilitadores.
- La experiencia práctica indica además que esta función tampoco puede desempeñada por funcionarios estatales. Aún en aquellos países en que existen políticas de fomento para la promoción de redes empresariales (Chile, Uruguay, por ejemplo), no son las entidades del gobierno central que contratan directamente a los facilitadores. Generalmente, se delega esta función a instancias independientes, más cercanas al mundo empresarial, típicamente: asociaciones empresariales, cámaras, corporaciones de desarrollo, ONG, entre otros. Eso responde a un conjunto de razones prácticas:
  - Generalmente las empresas desconfían de los funcionarios públicos y difícilmente comparte con ellos la información relativa a sus negocios;
  - En muchos casos, los funcionarios estatales hablan un idioma y responden a lógicas que son distintas de las de las empresas y el diálogo resulta a menudo difícil;
  - Las instituciones estatales tienen limitaciones presupuestarias especialmente en los rubros concernientes la contratación de nuevo personal por lo cual no podrían contratar a nuevos profesionales para que operen como facilitadores de redes empresariales;

- De ser el estado que financia la actividad mancomunada impulsada por las redes, es importante que se separen las funciones de ejecuciones de control y evaluación de estos procesos.
- Un tercer elemento que acentúa la importancia de un respaldo institucional es que la labor del facilitador no es estática, sino que evoluciona a lo largo del proceso de construcción de la red: en un comienzo, su rol es de suma relevancia porque la conciencia y, por lo tanto, el nivel de participación de los empresarios es todavía limitado y esporádico. En la medida en que los empresarios van aprendiendo a relacionarse y a gestionar sus acciones conjuntas, la función del facilitador pasa a ser menos relevante, mientras que se acrecienta el liderazgo de los empresarios o de sus representantes. De manera gráfica, este proceso se describe en el gráfico uno:

GRÁFICO 1

## TRASPASO DE LIDERAZGO ENTRE EL FACILITADOR Y LAS EMPRESAS



Fuente: Elaborado por el autor

Otro argumento a favor de la importancia de un apoyo institucional está relacionado con el perfil de competencias requerido para desempeñar de forma eficiente la labor de promoción de redes empresariales. A lo largo del proceso de conformación de una estrategia empresarial mancomunadas, se plantean requerimientos distintos a los que se puede responder eficazmente tan sólo mediante la coordinación de equipos profesionales multidisciplinarios: generalmente, la habilidades para animar grupos, estimular liderazgos, crear o consolidar organizaciones, se complementa con competencias sobre la lógica de los negocios, la negociación entre empresas, la elaboración de planes de negocio y estratégicos y, a menudo, éstas deben complementarse con conocimientos específicos sobre la problemática sectoriales.

Por último, cabe destacar que el respaldo de una institución es a menudo el camino más seguro para garantizar la continuidad de la iniciativa. Especialmente en un contexto de incertidumbre política y crisis económicas, en el que se acentúa la rotación de los profesionales, la presencia de una institución permite garantizar la existencia de equipos técnicos y profesionales de reemplazo y aminorar así el alto costo relacional que implica el cambio de facilitador.

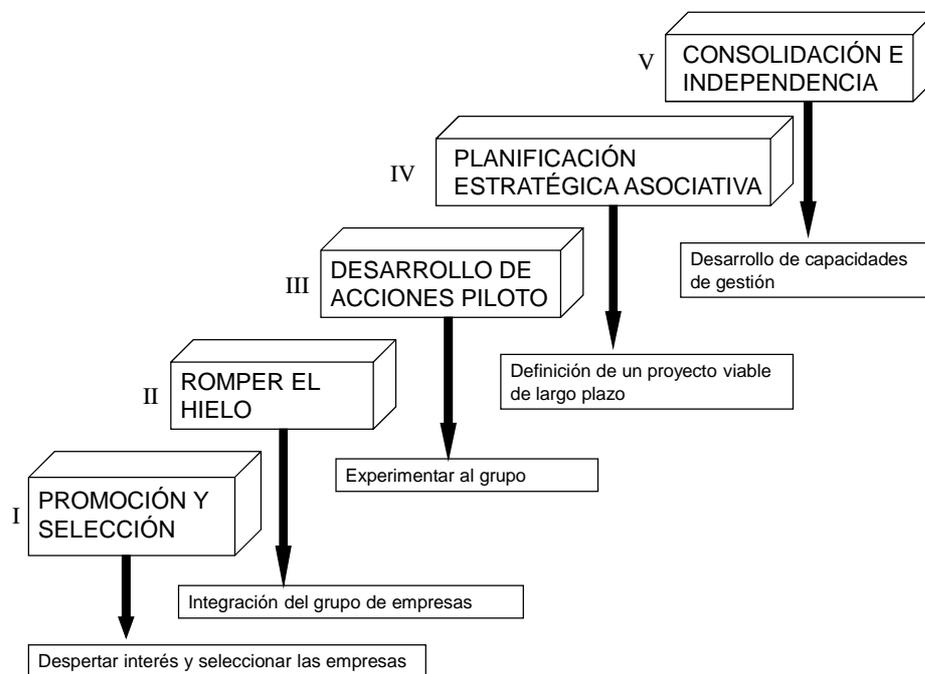
En el contexto de este documento, asumimos que una entidad de fomento ha decidido impulsar el desarrollo competitivo de una determinada área productiva y que, para alcanzar ese resultado, ha adoptado el enfoque asociativo consistente en la promoción de redes empresariales. Para eso, destina algunos de sus técnicos o profesionales a la función de facilitador o contrata a personas nuevas para que desempeñen estas funciones.

Este capítulo se dirige específicamente a personas que se encuentran (o podrían encontrarse en un futuro cercano) en esta situación.

### 3 Construcción de una red horizontal

De manera general, el proceso de constitución de una red empresarial horizontal puede ser descrito mediante una secuencia de cinco pasos, véase el diagrama 5<sup>12</sup>.

**DIAGRAMA 5  
CONSTRUCCIÓN DE UNA RED HORIZONTAL**



Fuente: Elaborado por el autor

Para dimensionar e interpretar correctamente el contenido de este capítulo, hay que tomar en cuenta varios elementos:

<sup>12</sup>Este esquema de referencia se basa en el trabajo colectivo de investigación y elaboración metodológica conducido a lo largo de los últimos 15 años por un conjunto de profesionales que han participado activamente en iniciativas de promoción de redes empresariales impulsadas por instituciones nacionales (especialmente el programa PROFO de la Corporación de Fomento de la Producción, de Chile) y por proyectos de cooperación internacional (de ONUDI en Centro América, México y los países Andinos; de FOMIN en 12 países de la región y de CEPAL en Ecuador y en otros países andinos). Además del autor de la Guía, cabe destacar el aporte de Giovanna Ceglie, coordinadora de los programas Clusters y Redes de ONUDI, Pastora Sandino, directora del proyecto ONUDI de Nicaragua, María del Carmen Burneo, directora del proyecto ONUDI de Ecuador; y los consultores internacionales: Rodolfo Pérez, Roxana Pérez, María Angélica Vega y Carlos López Cerdán.

En primer lugar, lo que se describe en estas páginas es el proceso de constitución de una red empresarial, partiendo, como se mencionaba en el capítulo anterior, de una situación inicial de total desconocimiento recíproco entre los actores. No es necesariamente ésta la realidad que enfrente usted como facilitador. Posiblemente tenga que relacionarse con grupos ya constituidos o con empresas que ya tienen ciertos contactos recíprocos. De ser así, tendrá que ponderar el nivel de confianza existente entre los participantes, aprovechar los elementos de cohesión ya establecidos o desactivar los factores de tensiones que eventualmente existan, fruto de una historia previa de fracasos o conflictos en relaciones de colaboración.

En segundo lugar, de acuerdo con la definición de red empresarial propuesta en el módulo 1, aquí se hace referencia a procesos que apuntan a constituir alianzas estables que se proyectan en un horizonte de varios años de actividad mancomunada. Sin embargo, su institución podría estar interesada en impulsar acciones colectivas puntuales. En esta eventualidad, junto con cuanto planteado en este módulo, deberá calibrar su acción de apoyo, para no generar expectativas superiores a las que pueda mantener.

En tercer lugar, aunque se encuentre exactamente en la situación descrita en este capítulo (es decir, un conjunto de empresas que no se conocen, de las que puede generarse una red empresarial con una proyección estratégica de mediano y largo plazo), debe tener presente que cada grupo es una realidad distinta y que los pasos en el proceso de conformación de una red empresarial pueden tener un orden diferente del que se plantea en esta Guía. Desde este punto de vista, la propuesta metodológica que aquí se desarrolla no representa un “deber ser”, sino un ejemplo paradigmático, un modelo ideal de referencia que no debe ser imitado, pero puede ser útil para interpretar y comprender más precisamente la realidad y los problemas que está experimentando en su situación concreta y que le puede ayudar a encontrar las respuestas y las soluciones específicas a los problemas concretos que enfrentará con sus empresarios.

A continuación se analiza cada una de las etapas y se evidencian los elementos críticos que cada una plantea para el trabajo de promoción de las redes empresariales. Para evidenciar de manera aún más clara los aspectos esenciales de la etapa, se plantea una condición de satisfacción y se describe un conjunto de elementos que constituyen los aspectos irrenunciables del trabajo del facilitador, de los cuales depende la calidad del resultado final y, en particular, su solidez.

### **3.1 Promoción, selección y primer contacto**

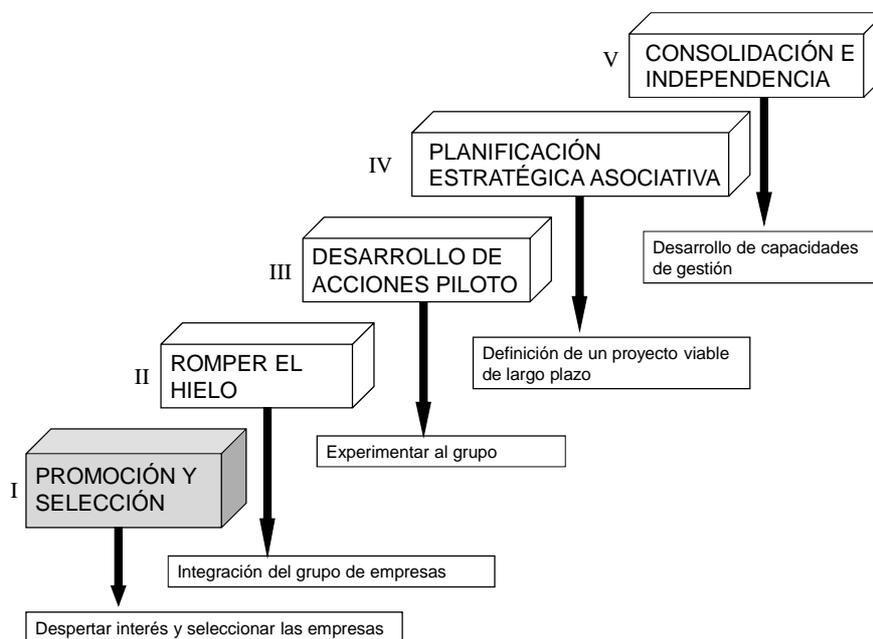
Condición de satisfacción:

- Al final de la etapa un conjunto de empresas interesadas en la generación de acciones colectivas se ha reunido por lo menos una vez, manifestando la voluntad de emprender la construcción de una estrategia mancomunada.

Acciones críticas:

- El primer encuentro entre las empresas ha sido preparado y realizado a partir de un análisis situacional que ha permitido al articulador identificar los líderes locales, los condicionamientos competitivos que experimentan las empresas de la zona y los principales actores institucionales.
- La primera reunión entre las empresas ha sido precedida por una actividad de sensibilización y reuniones individuales entre el articulador y las empresas potencialmente interesadas en el desarrollo de redes empresariales.
- Al momento de la conformación del grupo, el articulador ha realizado y oportunamente socializado con los participantes, un análisis de factores críticos y de costos de transacción.

**DIAGRAMA 6**  
**PROMOCIÓN Y SELECCIÓN**



Fuente: Elaborado por el autor.

### **Análisis situacional:**

Una de las más importantes características de un buen facilitador de redes es su capacidad de entender el punto de vista de las empresas, sintonizándose con sus preocupaciones y escuchando sus planteamientos.

Para alcanzar este resultado se requiere de un soporte analítico, consistente en un estudio de la situación local que contemple, por lo menos, los siguientes temas:

- Características del sistema productivo local: Elementos de la estructura económica local (distribución de los sectores según su aporte a la producción y al empleo); importancia relativa de las micro, pequeñas y medianas empresas; tendencias sectoriales y de las principales variables económicas;
- Elementos de análisis sectorial: evolución de las tendencias de los principales mercados; elementos de evolución tecnológica;
- Variables del comportamiento empresarial: Antecedentes relativos a eventuales experiencias asociativas previas; existencia de grupos empresariales activos (círculos de innovadores, grupos de transferencia tecnológica, consorcios, cooperativas); caracterización de las organizaciones que agrupan a los empresarios, identificación de líderes interesados en la asociatividad;
- Mapa institucional: identificación de las principales instituciones que operan en la localidad.

### **Sensibilización de los empresarios y primera reunión del grupo empresarial**

Para sensibilizar los empresarios acerca de las redes, el articulador puede utilizar toda la gama de instrumentos que tiene a su alcance, de charlas abiertas, a reuniones con colectivos más reducidos, videos, estudios de casos, estudios de benchmarking etc. El objetivo de fondo es mostrar a los empresarios que las estrategias asociativas pueden generar beneficios tangibles y que el camino es viable, como demuestra la experiencia de otros empresarios que han emprendido exitosamente esas iniciativas.

Con relación a la actividad de sensibilización, hay que señalar dos elementos:

- Dicha actividad tiene una importancia especial en esta etapa del proceso, porque permite estimular la participación de los empresarios y gatillar el arranque de las acciones que conducen a la construcción de las redes; no obstante, no se concentra exclusivamente en esta fase, sino que se desarrolla a lo largo de todo el proceso de construcción de las redes;
- Independientemente de la modalidad y de los instrumentos utilizados para realizar la actividad de sensibilización, es aconsejable que, desde un comienzo, el articulador realice visitas y reuniones individuales a las empresas del área considerada, para establecer canales directos de diálogo e intercambio de opiniones y experiencias.

Esta actividad de sensibilización debería permitir al facilitador realizar la convocatoria de una primera reunión entre un conjunto de empresas, potencialmente interesadas en la construcción de una estrategia mancomunada. En líneas generales, hay dos modalidades de convocatoria:

- convocatoria general
- convocatoria orientada.

La primera se realiza generalmente mediante la presentación de experiencias de redes empresariales exitosas y de testimonios de otros empresarios. Normalmente es convocada por una institución local: cámaras empresariales, gremios, gobiernos locales, organizaciones no gubernamentales, instituciones de fomento u otras entidades que trabajan con empresarios. La invitación se realiza por los medios de comunicación que elijan las instituciones promotoras. Una vez terminada la jornada de trabajo, se identifican los empresarios que quieren profundizar el conocimiento de estas experiencias y que manifiestan interés para emprender iniciativas similares.

La convocatoria orientada consiste en convocar a las empresas identificadas por una empresa líder previamente seleccionada. La empresa con la cual se arranca este proceso es denominada “empresa semilla” porque de ella puede brotar la nueva red. Para que el proceso tenga mayores probabilidades de éxito, la empresa semilla debería cumplir con las siguientes condiciones:

- Ser un punto de referencia para las empresas de la zona considerada. Su notoriedad puede ser el producto de su posición en el mercado, de sus habilidades técnicas, del tamaño o de otros factores (o de una combinación de todos ellos) pero siempre debe estar asociada con una imagen de transparencia y rectitud moral;
- Tener interés, voluntad y, en el límite del posible, experiencias en el trabajo asociativo. Eso implica una grande propensión al diálogo y una disposición a compartir ideas, conocimientos, información etc.

La organización del primer encuentro entre las empresas identificadas, requiere se tomen algunos cuidados:

- En primer lugar, es importante preparar el encuentro mediante reuniones individuales con cada uno de los posibles participantes, en las que el articulador explica la idea general del trabajo en redes y empieza a conocer intereses y demandas de las empresas. La capacidad del articulador de escuchar a los empresarios y sintonizarse con sus preocupaciones es una característica fundamental en su labor de promoción de las redes.
- Junto con eso, el articulador debe preocuparse de estudiar la situación del sector y de la localidad en la que va a operar y, en el límite del posible, documentarse sobre los problemas más relevantes que afligen al sector y sobre experiencias similares desarrolladas en otros países.

- En segundo lugar, es útil, especialmente si el nivel de conocimiento recíproco es bajo (como se supone en el escenario planteado al principio del Módulo), realizar el encuentro en un terreno neutral;
- En tercer lugar, es válido, establecer modalidades explícitas y compartidas de gestión del encuentro: escribir y comunicar previamente una agenda de discusión, establecer y respetar horarios acotados de discusión, facilitar la intervención de todos, mediante reglas de intervención que se establezcan al principio del encuentro, elaboración y distribución de un acta en que se resume lo discutido y se destacan eventuales compromisos y pasos siguientes.

### **Selección de las empresas**

Por lo que concierne la selección de las empresas, hay que poner mucha atención en plantear el tema de la forma correcta. “Seleccionar” o “elegir” empresas, dejaría suponer que hay un número muy importante de empresas interesadas en participar en la actividad de construcción de una red, frente a lo cual alguien tiene que manifestar una preferencia, incluir a algunos y excluir a otros. La mayoría de las veces la realidad no es esta; generalmente los potenciales participantes se cuentan en pocas unidades. De todas maneras, aunque se verifique una situación algo anómala en que un gran número de empresas manifiesta su interés para la red, hay que tener cuidado en la definición de la responsabilidad del facilitador. Desde este punto de vista, la pregunta central no es “qué empresas deben participar en la construcción de la red y cómo la elijo”, sino, “quién tiene la responsabilidad de seleccionarlas”.

Evidentemente, el facilitador influye este proceso, en la medida en que decide, de manera arbitraria, cómo realizar la convocatoria: si es mediante, por ejemplo, una evento público para la presentación de redes exitosas (convocatoria general), la elección del título, de la hora, del lugar, etc. influye la composición de los participantes; si es mediante el contacto personal, puerta a puerta (convocatoria orientada), su selección del líder a entrevistar, define el universo de los participantes potenciales.

En el primer caso, suponiendo que se logre convocar a un número significativo de empresas interesadas en el desarrollo de actividades colectivas, lo más aconsejable es que el facilitador deje que se produzca naturalmente el proceso de autoselección. Después de un primer encuentro, es posible que se decida realizar otras actividades para profundizar el significado de las redes empresariales: reuniones, charlas, etc. Normalmente, a lo largo de este proceso, las empresas menos entusiastas o convencidas, dejan de participar, reduciéndose el número de potenciales integrantes de forma significativa.

En el segundo caso, se plantea el problema inverso, de cuantas y cuáles empresas contactar. No hay ninguna regla o algoritmo que permita definir un valor preciso y mucho depende de la situación, de la característica del líder empresarial que se ha contactado y de la intuición del facilitador.

Sin descartar ninguna alternativa a priori, la experiencia indica que lo más efectivo es identificar a una o dos empresas líderes y dejar que sean ellas que identifiquen qué otras empresas contactar.

En términos muy generales, las dos condiciones que deberían cumplir las empresas que en esta etapa del proceso, se incorporan a las actividades de desarrollo de las redes empresariales son: tener interés en mejorar su empresa y tener disposición para compartir con otros empresarios.

Una vez constituido el núcleo inicial de la red empresarial, el articulador desarrolla una función importante de validación. Eso consiste en ponderar dos elementos relevantes:

Una vez constituido el núcleo inicial de la red empresarial, el articulador desarrolla una función importante de validación. Eso consiste en ponderar dos elementos relevantes:

- la existencia de eventuales factores críticos
- la magnitud de los costos de transacción

- **Análisis de los factores críticos**

Por factores críticos se entienden aquellos elementos de las distintas áreas del quehacer empresarial que pueden poner en duda la sostenibilidad de una empresa en el corto o mediano plazo. Entre los factores críticos que el articulador deberá poner atención están al menos los siguientes:

- problemas legales ya sea con el gobierno (fiscales), con clientes (mercantiles), con trabajadores (laborales);
- problemas ambientales reconocidos por las autoridades y sometidos a procesos legales;
- problemas de liquidez que generan suspensión de pagos;
- problemas de imagen por estar la empresa seriamente cuestionadas por sus pares o clientes por mala reputación.

Hay que entender que la mayoría de las empresas que se integran a un grupo asociativo pueden presentar uno o más problemas en estas áreas, sin que, por esta razón, se tenga que excluirlas de la participación al grupo. De hecho, la participación en una actividad grupal puede ayudar a encontrar una solución eficiente a estos problemas, como en el caso de empresas que se asocian para negociar con los bancos mejores condiciones de acceso al crédito o que invierten de forma mancomunada para la instalación de tecnologías de control de la contaminación.

Los factores críticos son situaciones más que problemáticas. Son situaciones de crisis (financiera, legal, medioambiental, etc.) que ponen en peligro la sobre vivencia de la empresa. En este caso, tanto para la empresa como para el grupo, es mejor que la firma que experimenta estos desajustes, no se incorpore a la actividad colectiva. La participación en un grupo no es un camino eficaz para solucionar problemas de estas magnitud, al contrario su incorporación a la red podría demostrarse fatal, orientando una cantidad importante de sus recursos internos (dinero, tiempo de los gerentes) hacia la labor colectiva en lugar de focalizarlos en la solución de esta situación de peligro.

En términos concretos, el articulador tendrá que asegurarse que ninguna de las empresas que desea asociarse presente problemas de estas naturaleza. De encontrarse frente a uno de estos casos, deberá sugerir que la incorporación al grupo se posponga hasta después de que se haya subsanado la crisis.

#### **Análisis de los costos de transacción**

En términos muy sencillos, los costos de transacción son el producto de aquellos factores que dificultan la generación de relaciones de colaboración entre las empresas, incidiendo en las posibilidades de comunicación recíproca y en la capacidad de generar acuerdos de coordinación. A continuación se analiza el origen de dichos factores y se plantean sugerencias para superarlos:

- **Costos logísticos:** se refiere al costo que enfrentan las empresas para realizar reuniones y encuentros. Efecto: aumenta el costo de operación de la estrategia asociativa. Recomendaciones: seleccionar grupos que no estén muy dispersos geográficamente
- **Desconocimiento:** se refiere a la falta de relaciones previas entre los potenciales miembros del grupo. Efecto: Aumenta el tiempo y esfuerzo del articulador para desarrollar relaciones de confianzas. Recomendaciones: Se sugiere considerar a grupos pequeños y adoptar la estrategia de empresa semilla (convocatoria orientada).
- **Falta de comprensión recíproca:** se refiere a las diversidades de lenguaje, modalidades de gestión y estilos de planificación que dificultan la comunicación entre empresas. Muchas veces se relaciona con los distintos niveles de conocimiento y formación de los empresarios. Efecto: Hace que la producción en conjunto resulte extremadamente difícil por los distintos criterios de gestión y especialmente por la distinta importancia atribuida a los estándares de calidad y al respeto de los tiempos de producción y entrega. Recomendaciones: Se debería intentar evitar la

conformación de grupos compuestos por empresas con estilos de gestión muy diferentes. También se puede intentar reducir esta heterogeneidad mediante actividades de formación o capacitación en gestión, planificación, etc.

- **Incertidumbre:** se refiere a la falta de transparencia y de claridad en las expectativas de los participantes. Los empresarios no tienen claro cuáles son las reglas del juego y temen posiciones oportunistas de sus pares. Efecto: acrecienta la desconfianza y los costos de transacción. Recomendaciones: El articulador deberá garantizar el acceso a información por igual a todos los miembros del grupo y las acciones a emprender deberán estar bajo esquema de proyectos, vale decir con objetivos, actividades, metas definidas, presupuestos e indicadores.

## 3.2 Romper el hielo

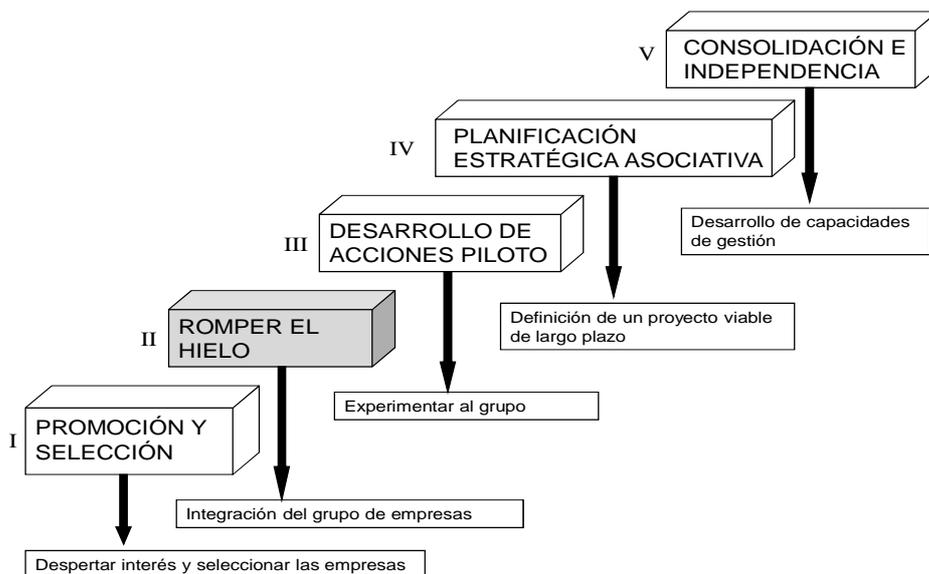
### Condición de satisfacción

- Las empresas han realizado acciones de conocimiento recíproco, cuentan con una organización mínima que les permite iniciar proyectos conjuntos, han identificado un ámbito general de interés común y han empezado a percibir ciertos resultados tangibles de la acción colectiva.

### Acciones críticas:

- **Conocimiento recíproco:** Las empresas han empezado a conocerse mediante el intercambio de información y visitas a los establecimientos de los distintos integrantes.
- Se ha identificado un **interés común** que acomuna a las empresas que conformarán la red y las empresas han experimentado resultados tangibles de la acción colectiva
- El grupo ha definido algunas **normas básicas de comportamiento** y cada empresa ha explicitado su interés y **compromiso** con el grupo

DIAGRAMA 7  
ROMPER EL HIELO



Fuente: Elaborado por el autor.

### **Conocimiento recíproco**

Idealmente en esta etapa las empresas deberían abrir las puertas de sus talleres a los demás integrantes del grupo para mostrar sus instalaciones, sus maquinarias, los procedimientos productivos y la organización de la producción. Lograr que ese ejercicio se realice significa que empresarios y empresarias del grupo han superado la desconfianza inicial y han empezado a percibir a los demás integrantes de la red potencial de forma más amistosa.

#### Ventaja de esta acción

- Permite que los empresarios se conozcan más profundamente
- Permite que estén conscientes de sus ventajas y limitaciones
- Genera una base de conocimientos para diseñar los objetivos comunes
- Crea un microclima de apoyo mutuo
- Abre posibilidades para que se desarrollen negocios, alianzas y/o formas de colaboración.

No siempre las empresas están abiertas desde un comienzo, a dar este paso, pero la experiencia indica que es imprescindible lograrlo para garantizar que las relaciones recíprocas se desarrollen sobre una base de transparencia y de confianza recíproca.

De percibirse resistencias para abrir las puertas de los talleres a las visitas de los integrantes de la red potencial, el facilitador tiene que utilizar estrategias graduales para lograr establecer un clima más distendido y de aceptación recíproca. Para eso es útil considerar las siguientes actividades:

- Organizar convivencia en espacios neutrales, en que, además de compartir elementos de diversión, algunos de los empresarios, por turno, se presentan, cuentan su historia, presentan sus colaboradores y, eventualmente, sus familiares, muestran foto de su empresa, etc.
- Se organizan salidas de trabajo en grupo para ir a visitar algún sitio o experiencia relevante. El hecho de compartir el tiempo y el espacio del viaje generalmente ayuda a establecer conversaciones más relajadas e íntimas que permiten a las personas conocerse más en profundidad.
- Visitar a empresas líderes de experiencias asociativas que muestren una actitud abierta hacia el intercambio de información y conocimientos.
- Organizar las reuniones en las casas o empresas de los distintos integrantes (aunque no se visiten las plantas).
- Organizar una primera visita al taller de la empresa líder del grupo que demuestre la factibilidad y utilidad de esta práctica.

## Recuadro 3

## Mayor competitividad y un mejor ambiente de trabajo

Una modalidad interesante para organizar las visitas a los talleres es adaptando a las visitas la metodología de OIT de Mayor competitividad en un mejor ambiente de trabajo.

Los empresarios participantes reciben unas clases preparatorias sobre el concepto de "5 S"<sup>13</sup> para identificar las características que tiene que tener un taller bien organizado. Durante las visitas, los empresarios identifican en la empresa anfitriona elementos que no cumplen con estas buenas prácticas y la señalan a su dueño. Este se compromete con un programa de corto, mediano y largo plazo para solucionarlas.

De forma periódica el grupo controla el avance de los ajustes y el cumplimiento de los compromisos individuales con estos planes de mejora. La principal ventaja de orientar las visitas a una actividad de mejora competitiva es que, junto con enseñar una metodología práctica de organización del trabajo, se generan cambios y mejoras tangibles en la empresa que el empresario valora y que se correlacionan con la actividad asociativa la cual, de esta manera, demuestra su practicidad y efectividad

Fuente: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/>

Lo más relevante es que las empresas vayan entendiendo que los secretos productos que cada una cree poseer no son (en su gran mayoría) tales; que para todas, el trabajo asociativo implica un ajuste de las modalidades de organización productivas individuales y que el grupo puede ser un instrumento eficaz para apoyar este proceso, aconsejar a los distintos participantes y ayudarlos en el proceso de adaptación que cada uno debe realizar para ajustarse a los requerimiento que surjan de la acción colectiva.

### Identificación de intereses comunes

El intercambio de información acerca de la realidad de las distintas empresas permite ir identificando ámbitos de interés común entre los participantes, problemas compartidos u oportunidades de negocio que puedan ser aprovechados de forma más eficiente mediante la acción mancomunada. El diseño y la puesta en práctica de una estrategia compartida es tarea de todo el proceso de construcción de la red. En esta etapa, es fundamental que las empresas se aseguren que a grandes rasgos los ámbitos de interés coincidan o que no haya divergencias muy significativas: por ejemplo que algunos estén claramente orientados a mercados de exportación, mientras que otros estén volcados completamente a consolidar su presencia en el mercado local.

Junto con las visitas recíprocas y el intercambio de información acerca de los respectivos negocios (que seguramente en esta etapa se dará de forma incipiente y extremadamente prudente), es oportuno que los empresarios del grupo visiten a los posibles mercados de destino, se reúnan con clientes potenciales, revisen la documentación disponible y, de ser el caso, realicen (contraten) estudios de mercado o de análisis de las posibles oportunidades tecnológicas o comerciales que se presentan.

Los objetivos de este trabajo de análisis son varios: en primer lugar, se recopilan informaciones que permiten tomar decisiones más informadas y menos arbitrarias, empezando a descartar iniciativas que resulten muy lejanas de las posibilidades del grupo y acotando las que están a su alcance; en segundo lugar, se realizan actividades que pueden tener repercusiones prácticas y beneficios tangibles para los participantes: por ejemplo, durante las visitas a nuevos mercados, cada empresa puede establecer contactos con nuevos clientes o nuevos partners, descubrir nuevos nichos de mercados o, sencillamente, obtener informaciones útiles para mejorar su estrategia individual y su conducta competitiva.

Por último, la realización de estas actividades representa una importante práctica de trabajo asociativo. La organización de una visita, por ejemplo, implica la decisión consensuada del lugar de

<sup>13</sup>Las "5 S" es una metodología elaborada originalmente en Japón que enfatiza la importancia del orden (seiton en japonés), la organización (seiri), la limpieza (seiso), el control visual (seiketsu) y la disciplina (shitsuke) para generar un ambiente de trabajo que, siendo más agradable y seguro, permite mejorar la productividad de los trabajadores, ver también la publicación en internet de la EUSKALIT, Fundación Vasca para la Calidad, en [www.cidem.com](http://www.cidem.com).

destino; la definición de un plan de trabajo que contempla por ejemplo, el estudio de materiales informativos, la identificación de interlocutores locales, la selección de los participantes al viaje, la gestión de los aspectos logísticos, la administración de gastos, etc. Cada una de esta tarea debe ser pensada por el colectivo que, por lo tanto, está obligado a realizar un ejercicio de planificación (aunque limitado a actividades muy sencillas). Por otro lado, su gestión requiere la asignación de tareas y el establecimiento de modalidades de supervisión del cumplimiento de las mismas y su realización precisa de mecanismos de toma de decisión que permitan ajustes rápidos de los planes de trabajo y el diseño de planes de contingencias. Todo eso lleva a que el grupo experimente de manera empírica modalidades de organización, de división de funciones y de control de las responsabilidades. De forma práctica, entonces, el grupo va dándose cuenta de las habilidades (y debilidades) de sus integrantes y va experimentando, sobre la base de acciones aún muy sencillas, modalidades de organización asociativa.

### **Normas de comportamiento y compromisos**

En términos generales, los reglamentos, las normas y las leyes no pueden reemplazar la existencia de una base de confianza entre los actores que conforman una determinada comunidad. No obstante, en la fase de constitución de la misma, es a menudo útil explicitar normas de convivencias que hagan claros y compartidos los ámbitos de influencia del grupo y las modalidades de interacción de sus integrantes.

Sugerencias para el contenido de un reglamento interno de un conjunto de empresas que quieran conformar una red horizontal:

- Objetivo preliminar del grupo: definir ¿Qué se va a hacer juntos? ¿Cuál es el propósito del grupo?
- Constitución del Grupo: Se refiere a la definición de la organización del grupo: al nombramiento de una persona que represente el grupo y de una directiva. Esta está conformada por un conjunto reducido de personas que se asumen responsabilidades en las principales áreas de interés del grupo (por ejemplo: Finanzas, Producción, Capacitación, Diseño, Relaciones Publicas, etc.). Se pueden establecer tiempos en que cada integrante asumirá su responsabilidad.
- No se debe olvidar que la organización del grupo debe estar en relación directa con los objetivo de negocio planteados por éste
- Integrantes del grupo: Se convendrá entre los miembros los mecanismos para aceptar nuevos miembros (si es que así se determina) y la forma de retiro de los integrantes. Hay que recordar que aunque no existan compromisos importante, de tipo financieros, productivo o de otra naturaleza, el retiro de un miembro siempre tiene repercusiones sobre el grupo y puede perjudicar su capacidad de acción y el logro de los objetivos.
- Funcionamiento: Se establece la periodicidad de las reuniones y a veces se establecen multas por atrasos o inasistencias.
- Horizonte temporal del grupo: Es recomendable que el articulador proponga un horizonte temporal para el trabajo del grupo, explicitando, de ser el caso, el plazo de término de la actividad mancomunada.
- Pago de cuotas: Se establecerán normas sobre el pago de cuotas para financiamiento de gastos menores.

Cabe destacar el último punto, concerniente contribuciones financieras. La apertura de una cuenta colectiva es un paso no irrelevante para la consolidación de la red: en primer lugar, implica un compromiso tangible de los integrantes; en segundo lugar, permite testear y consolidar la base de confianza establecida mediante las visitas, los viajes y los encuentros. Los recursos recolectados, de hecho, son administrados por una o dos personas a las que el grupo delega esta función. Además,

aunque se trate de montos no muy grandes, estos recursos permiten empezar el financiamiento de actividades colectivas y de pequeñas inversiones.

Cabe mencionar que en algunos casos, los grupos prefieren elaborar un código de conducta, más que un reglamento que define normas generales de comportamientos, más que reglas de funcionamiento del grupo. Un ejemplo interesante es el elaborado por las empresas del cluster de logística y transporte de Montevideo:

#### RECUADRO 4

##### **El código de ética del clúster de logística de Montevideo**

Después de aclarar que las normas contenida en el código no son exhaustivas, el documento aprobado por los actores tanto público como privado que conforman al clúster de logística y transporte de Montevideo, enumera normas de comportamientos generales y obligaciones frente a la sociedad y a la gobierno.

Las primeras dicen:

...Mantener el honor y la dignidad profesional, actuando en todo momento con elevado concepto de la misión que le incumbe, con altura de miras y con absoluta corrección

Aceptar la obligación personal frente al público, empleados, clientes, gobierno y colegas, de brindar servicios profesionales en forma honesta y competitiva.

Compartir entre empresas y profesionales vinculados a las actividades logísticas conocimientos, habilidades, mejores prácticas y experiencia entre los eslabones de la cadena logística para mejorar el bienestar y ambiente de la sociedad.

Mantener los más altos estándares de excelencia en la gestión profesional, conducta personal y de buena ciudadanía

Apoyar las oportunidades para todos y desestimular cualquier forma de discriminación de raza, credo, sexo, edad, afiliación política u origen

Entre las segundas se lee:

Servir a la sociedad en forma constructiva y proactiva, a través de la participación en actividades de la sociedad, en las cuales las habilidades profesionales logísticas puedan contribuir al progreso social y económico del país.

Proteger la confidencialidad y reserva de los accionistas, empleados, proveedores y clientes y no usar la información confidencial o reservada, acuerdos de confidencialidad, secretos comerciales, información relevante de propiedad de otros o data de terceros, para obtener beneficios personales, beneficios para las empresas, usos reñido con la ética o uso no autorizado.

Actuar en forma estricta y honesta en la elaboración de propuestas económicas o informes para accionistas, empleados, proveedores y/o clientes.

Evitar y desestimular negocios u oportunidades, si las mismas comprometen la legalidad, ética, moral, el juicio profesional ó creación de conflictos de interés con empleados y clientes.

No podrán aceptar contribuciones económicas de terceros por trabajos realizados reñidos con las normas vigentes, así como aquellas de buena práctica comercial.

Desestimular y no aceptar de ninguna fuente el envío de retribuciones especiales, regalos o emolumentos, que pueden ser considerados influyentes en un proceso comercial en curso.

Evitar el uso de información privilegiada que pueda generar condiciones desiguales de competencia.

No hacer uso de lobby excesivo individual para obtener beneficios individuales o de empresas en particular.

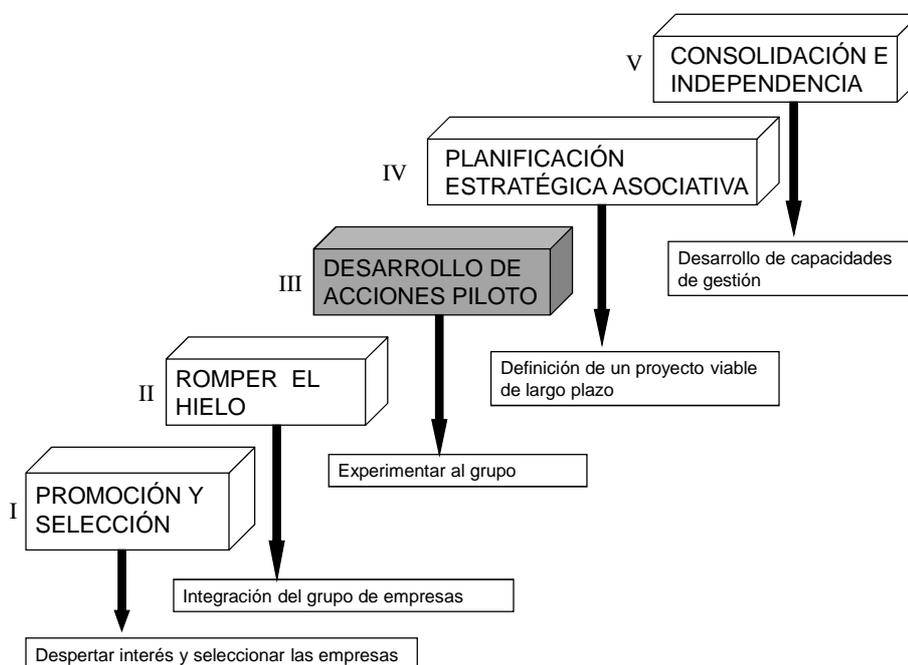
Fuente: Programa PACPYMES, MIEM, Unión Europea, Uruguay: <http://www.pacpymes.gub.uy/web/logistica/areas>

Por último, cabe mencionar que a menudo los grupos, en esta fase del proceso, sienten la necesidad de poner por escrito el compromiso de los integrantes. Es este un primer paso hacia modalidades más complejas y exigentes de formalización. En este momento, se manifiestan generalmente con una declaración de intenciones o la firma de una simple carta de adhesión.

### 3.3 Desarrollo de acciones piloto

- Condición de satisfacción: El grupo ha realizado una actividad asociativa mediante la cual ha podido comprobar la efectividad del enfoque asociativo y ha experimentado modalidades de organización y de trabajo mancomunado.
- Acciones críticas:
  - Elaboración y desarrollo de un plan piloto.
  - Organización del grupo, seguimiento y evaluación de resultados.
  - Relaciones con el sistema de fomento.

**DIAGRAMA 8  
PROYECTOS PILOTO**



Fuente: Elaborada por el autor.

### Realización de acciones piloto

Se entiende por acción piloto una actividad asociativa de relativamente bajo riesgo y de corto plazo de ejecución. Su complejidad varía según el nivel de confianza alcanzado por el conjunto de empresas participantes en la red. Se sugiere considerar actividades de bajo riesgo porque, generalmente, la base de confianza desarrollada hasta ese punto, aún no es muy sólida.

El proyecto piloto va en la misma dirección de las actividades asociativas mencionadas en el apartado anterior, pero en este caso, la acción emprendida alcanza un mayor nivel de complejidad y apunta a realizar una contribución no irrelevante para la ejecución de la estrategia colectiva.

Desde el punto de vista del facilitador, es importante aprovechar esta oportunidad para introducir el concepto de proyecto, la práctica de estudios de escenarios de factibilidad y la costumbre de evaluar avances y retrocesos.

Los elementos imprescindibles para definir con precisión estas propuestas son sintetizados en el cuadro siguiente:

**CUADRO 6**  
**ELEMENTOS PARA LA REALIZACION DE LAS ACCIONES PILOTOS**

Elemento del proyecto	¿En qué consiste?	Características
Objetivo	Responde a la pregunta: "Qué se quiere alcanzar"; describe la situación que se espera encontrar al final del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Específico, es decir claros sobre qué, dónde, cuándo.</li> <li>• Medible, es decir que los fines y beneficios a conseguir sean posibles de cuantificar</li> <li>• Realizable, es decir posible de lograr</li> <li>• Realista, es decir que sea alcanzable con los recursos existentes y</li> <li>• Acotado en el tiempo</li> </ul>
Resultados	Responde a la pregunta: "Qué se quiere lograr"; describe en qué se materializa el éxito de la acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medibles</li> <li>• Acotados en el tiempo</li> <li>• Pasibles de ser comparado con una situación inicial</li> </ul>
Indicadores	Responde a la pregunta: "Cómo mido los resultados"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuantificables antes y después de ejecutado el proyecto</li> <li>• Cualitativos y cuantitativos</li> <li>• Acotada en el tiempo</li> </ul>
Actividades	Responde a la pregunta: "Cómo se hace". Indica las acciones que son necesarias de realizar para la consecución del objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secuenciales,</li> <li>• Con responsables,</li> <li>• Acorde a los recursos existentes</li> <li>• Productivas</li> </ul>
Plazos	Responde a la pregunta: "Cuándo se hace" e indica la sumatoria de los tiempos requeridos para el desarrollo de las distintas actividades, desde su diseño hasta su ejecución	Es importante que se definan cronogramas de actividades y, de ser necesarios, rutas críticas, sobre la base del tiempo asignado a cada acción.
Recursos	Responde a la pregunta: "Cuanto hay que gastar/invertir"; se calcula sobre la base de los requerimientos en materia de competencias (seres humanos); materiales, tecnología, etc.	Dichos recursos deben ser accesibles de forma oportuna, es decir rápida, y en la cantidad necesaria.
Responsabilidades	Responde a la pregunta: "Cómo hay que organizarse" y define el compromiso y las responsabilidades de cada uno de los participantes para la ejecución del plan	Es importante establecer desde un comienzo, modalidades de cofinanciamiento de las actividades por parte de actores  Las responsabilidades son asumidas individualmente; mientras que, de manera colectiva, se analiza el cumplimiento de las mismas

Fuente: Dini y otros 2005.

Generalmente, los grupos que están trabajando para conformar una red, llegados a este punto del proceso, emprenden más de un proyecto piloto con distintos grados de complejidad.

A nivel de ejemplo, entre las acciones piloto pueden considerarse las siguientes iniciativas, listadas por orden creciente de complejidad:

- Elaboración y distribución de un catálogo promocional, con las oferta productivas de todas las empresas del grupo;
- Participación en ferias internacionales;
- Compra en conjunto de insumos

Es importante destacar que la complejidad de la iniciativa depende de manera significativa de la modalidad de ejecución de las mismas.

Tal como se ilustra en el recuadro siguiente, por ejemplo, una central de compra puede implicar distintos niveles de compromiso entre los participantes y distintas modalidades de organización del grupo.

**Recuadro**

Modelos alternativos de organización consorcio de compra.

En términos generales pueden ser identificados dos modelos de alternativos para la conformación de un consorcio o grupo de compra de insumos. Un modelo que podemos denominar "exigente" y otro "flexible". A continuación se describen brevemente sus características principales:

- El modelo exigente: el consorcio negocia a nombre de las empresas y firma acuerdos con los clientes; se denomina exigente porque, la entidad comercial constituida por las empresas asume la responsabilidad del cumplimiento de los contratos, lo cual requiere de una base muy sólida de confianza y cohesión del grupo.
- Un modelo flexible: en el cual, la negociación entre empresas y clientes es realizada de forma colectiva por el consorcio, mientras que los contratos son firmados por cada empresa integrante del consorcio de forma individual, de manera que cada una asuma su responsabilidad con el cliente.

El primero es más efectivo en las negociaciones porque los clientes aprecian el mayor compromiso de los integrantes del consorcio y la simplificación de las negociaciones (ya que el cliente dialoga con un solo interlocutor). Sin embargo, es, por eso mismo, más exigente en cuanto a la base de confianza y experiencia de gestión colectiva que el consorcio debe poseer.

El segundo tiene la ventaja que las empresas que aún no se conocen a profundidad asumen menos riesgos en las negociación con los proveedores.

A menudo resulta útil arrancar del modelo menos exigente (el modelo de gestión flexible) y una vez consolidada la base de confianza del grupo, si los negocios lo exigen, pasar al modelo más exigente. De esta manera los empresarios pueden experimentar el funcionamiento de la red, consolidar las relaciones de confianza y desarrollar las competencias en materia de gestión de los negocios colectivos, corriendo menores riesgos. Alcanzado este resultado, el consorcio podrá decidir si transitar hacia el modelo más exigente.

Dos pasos útiles para contribuir a la constitución del consorcio son los siguientes:

- Identificar con precisión la capacidad productiva y la especialización de cada empresas y estimar con cada una la real disponibilidad en función de negociaciones colectivas;
- Elaboración de estándares de calidad y un proceso de auto-certificación interno que permita al consorcio realizar una promesa de valor con los socios comerciales, más segura.

### **Organización, seguimiento y evaluación de resultados**

En la realización de los proyectos piloto se determina un cambio importante en la organización del grupo: de hecho, hasta ese momento, la adhesión de las empresas puede ser relativamente inconstante, con frecuentes entradas y salidas de socios. Desde este momento, para garantizar una gestión eficiente de los negocios colectivos que se hayan establecidos, el grupo tiende a congelar las participaciones y a fijar barreras de entrada y de salida. Estas últimas en particular, tienen a que ver con las sanciones que se aplican a las empresas que habiendo comprometido su participación en el proyecto piloto, deciden retirarse durante su ejecución. Para evitar que estos sucesos alteren la realización de la iniciativa (por ejemplo por falta de aportes económicos), el grupo puede establecer modalidades de pago adelantado y/o penalidades pecuniarias equivalentes a la participación económica de la empresa en el proyecto.

Un segundo elemento relevante consiste en la práctica de seguimiento de las actividades. Con la periodicidad que mejor se adapta a la naturaleza del proyecto, las empresas tienen que instalar rutinas de revisión de los avances y capacidades estratégicas que permitan ajustar las modalidades de gestión de la iniciativa, si es que se detectan fallas o atrasos significativos.

La toma de estas decisiones es, a menudo, difícil y el rol del articulador se demuestra generalmente fundamental para evitar que las discusiones acerca de los problemas registrados produzcan un efecto centrífugo y divida el grupo.

Este mismo ejercicio de evaluación tiene que llevarse a cabo en sede de balance de la iniciativa. Aquí, los motivos de tensiones se asocian con la distribución de los beneficios o de las pérdidas que la actividad haya generado.

### **Relaciones con las instituciones de fomento**

La identificación, en su entorno, de interlocutores y posibles aliados institucionales es una capacidad que el grupo debe cultivar desde el comienzo y que no corresponde a una etapa determinada del proceso de conformación de la red. No obstante, se menciona como parte relevante de esta fase, porque en este momento, en correspondencia con la definición y concreción de negocios o actividades colectivas más significativas, el aporte del sistema de fomento puede resultar más relevante.

Dicho aporte puede orientarse en dos distintas direcciones, no necesariamente excluyentes:

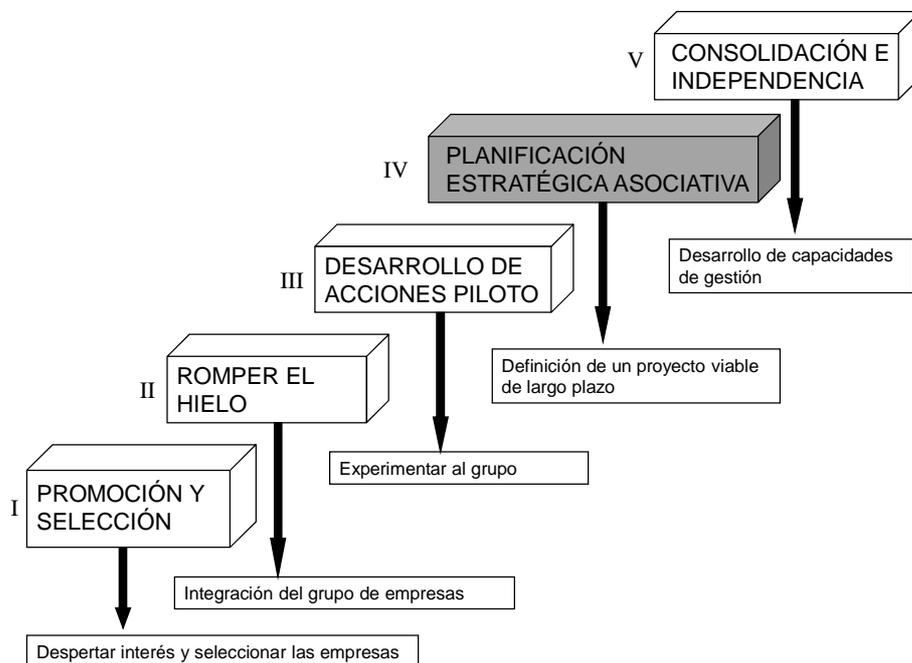
- Por un lado, al cofinanciamiento o al asesoramiento técnicos para la realización de las iniciativas conjuntas (como podría ser el caso de una asesoría en temas de exportaciones, para un grupo que diseñe un plan piloto para la participación a una feria internacional)
- Por otro, puede contribuir financiera o técnicamente a la realización de los ajustes y modernizaciones que las empresas individuales tendrán que realizar para adecuarse a los requerimientos de la estrategia colectiva

Aquí también desempeña un rol importante el articulador que puede apoyar a los empresarios en el diseño de un mapa institucional y en la identificación de todos los posibles instrumentos y mecanismos de apoyo.

### **3.4. Planificación estratégica asociativa**

- Condición de satisfacción: La red emprende un proyecto asociativo de naturaleza estratégica que incide de manera significativa sobre las modalidades de organización de las empresas.
- Acciones críticas: Se realizan diagnósticos a profundidad de las empresas participantes para identificar con precisión sus fortalezas y debilidad, con referencia a los desafíos planteados por el proyecto estratégico.
  - Se elabora un plan de negocio y de gestión colectiva del proyecto estratégico que contempla la creación de instancias colectivas de dirección y de funciones productivas colectivas (como por ejemplo el control de calidad) que interfieren con la organización y gestión productiva de las empresas individuales.
  - Se pone en marcha el plan estratégico y se realizan inversiones en activos comunes.

**DIAGRAMA 9**  
**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ASOCIATIVA**



Fuente: Elaborado por el autor.

El plan estratégico asociativo es un proyecto de mediano largo plazo que las empresas emprenden para alcanzar una oportunidad importante de negocio colectivo. A diferencia del plan piloto, los riesgos económicos y financieros pueden ser considerables y mucho más delicado es el problema de cómo conciliar las estrategias individuales con la colectiva.

La identificación del plan estratégico es el resultado de las experiencias piloto desarrolladas en la etapa anterior, eventualmente integradas con estudios *ad hoc* de las oportunidades de negocio que los empresarios hayan detectado. La elaboración de este plan se logra gracias a la combinación no lineal de un conjunto de actividades de diagnóstico de las empresas, estudios de mercados, asesorías administrativas y de gestión (para el diseño de los mecanismos colectivos de visión), estudios de factibilidad técnica y económica, planes de negocios, etc.

Los planes estratégicos pueden apuntar hacia distintos objetivos. Entre ellos:

- El desarrollo de nuevos mercados mediante, por ejemplo, un contrato de exportación por volúmenes que superan con creces las capacidades productivas de las empresas individuales, o la apertura de una agencia de representación comercial en el extranjero.
- La creación de nuevas capacidades productivas, mediante la puesta en marcha de un nuevo establecimiento que proporcione servicios a las empresas que integran la red.

#### **El centro de montaje superficial de la industria electrónica de Córdoba**

La Cámara de Industrias Informáticas, Electrónicas y de Comunicaciones del Centro de Argentina (CIECCA), en el contexto del Programa para el desarrollo de las cadenas productivas de Córdoba, financiado por el FOMIN, ha impulsado la creación de un Centro de Servicio Tecnológico y de Manufactura SMT destinado a las empresas de la región.

El centro posee tecnología de colocación y soldadura de componentes electrónicos de montaje superficial sobre circuitos impresos. Dispone de un sistema de impresión serie gráfica automática para estaño en pasta y adhesivos; posee dos máquinas posicionadoras para 15000 y 5000 componentes hora. Además cuenta con horno de soldadura por refusión apto para soldadura “lead free” y con sistemas de re-trabajo para componentes BGA y sistemas de inspección óptica y por rayos X.

Para la instalación del centro se invirtieron aproximadamente dos millones de pesos argentinos. Una parte importante del financiamiento fue proporcionada por el Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR), mientras que 17 empresas pusieron garantías para la operación financiera y el gobierno provincial puso a disposición de un edificio para la ubicación del centro.

Más adelante, se analizarán los aspectos problemáticos que se plantean en la gestión colectiva de estas iniciativas. A continuación se analizarán exclusivamente los puntos más significativos de este proceso.

### **Diagnóstico a profundidad de las empresas**

Un primer elemento determinante en la elaboración de un proyecto estratégico consiste en el conocimiento a profundidad de las empresas participantes, de sus fortalezas y debilidades. Muchas metodologías o herramientas de diagnóstico pueden ser utilizadas para analizar la realidad de las distintas empresas que integran la red, sin embargo siempre deben considerarse los siguientes elementos:

- Un diagnóstico a profundidad de una empresa requiere de una visión integral de de sus distintas dimensiones, sin embargo, la metodología utilizada debe minimizar sus costos y tiempos de realización, enfatizando aquellos aspectos que están más claramente involucrados con el proyecto colectivo.
- Desde el punto de vista de la actividad colectiva, es tan importante la prolijidad del diagnóstico como la participación activa de los miembros del grupo en su realización. Estos tienen que consensuar estructura y modalidad del diagnóstico, validar sus resultados y consensuar el análisis de los mismos. Para alcanzar este resultado se requiere una importante apertura de parte de todas las empresas que integran el grupo, las cuales aceptan compartir con sus socios tanto sus debilidades como sus fortalezas, es decir información muy estratégica de su “*Core Business*”. Cualquier resistencia al respecto puede resultar fatal para el proyecto estratégico, pero el colectivo no puede comprobar la precisión de los datos otorgados sino hasta la puesta en marcha de dicho proyecto.

Cabe también mencionar que este no es éste el primer diagnóstico (o autodiagnóstico) que las empresas de la red realizan. De forma más superficial, la identificación de las características de los distintos integrantes ha sido objeto de la atención del colectivo desde el primer encuentro (Paso 1) y paulatinamente esta exploración ha ido profundizándose, de la mano con las actividades colectivas realizadas: más complejas han sido las acciones mancomunadas, más amplia y profunda ha sido la necesidad de conocimiento recíproco. Al mismo tiempo, las acciones colectivas han sido un medio para que los empresarios establecieran y profundizaran sus lazos de confianzas y un instrumento especialmente eficaz de conocimiento recíproco, basado en los hechos y comportamiento, más que en las palabras. Es importante tener presente estos puntos, porque aclaran la gradualidad del proceso: sin los pasos previos, el mismo diagnóstico no sería posible.

### **Elaboración del plan de negocio y de los instrumentos de gestión colectiva**

Como haría cualquier empresa para la realización de una inversión significativa, el grupo que quiera realizar un proyecto estratégico tiene que elaborar un plan de negocio y calcular la factibilidad técnico-económica de sus inversiones, en distintos escenarios competitivos.

Las principales diferencias que se aprecian con las iniciativas individuales, se relacionan con la problemática de la gestión colectiva del proyecto:

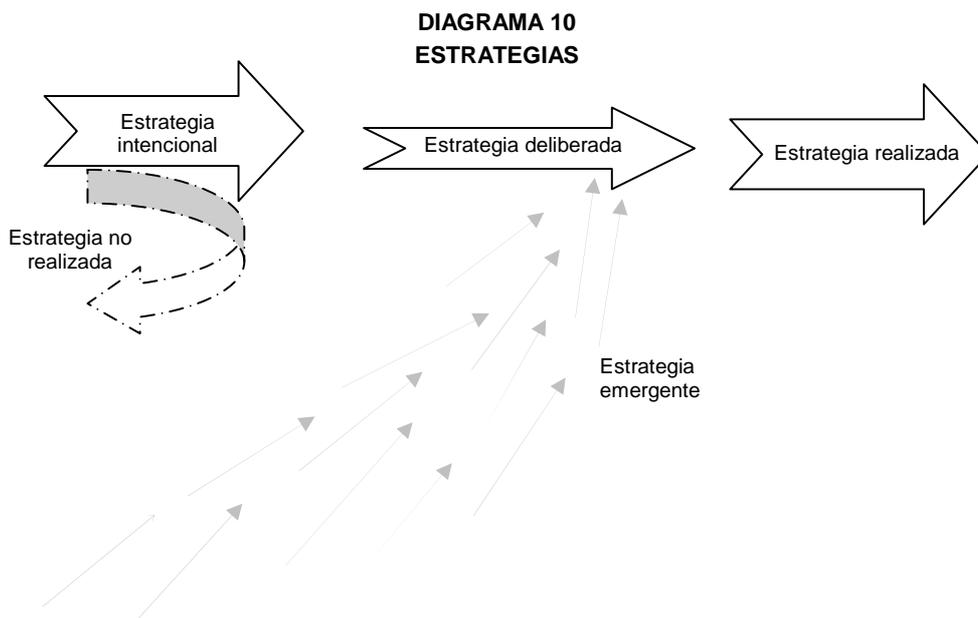
- En primer lugar, es fundamental llegar a una absoluta claridad acerca de los objetivos del proyecto. Aunque parezca banal, la dimensión colectiva del proceso hace a menudo muy difícil lograr una definición precisa y consensuada de los objetivos comunes. Este resultado, de hecho, se alcanza mediante aproximaciones sucesivas, para las cuales resulta muy importante la fase previa de los proyectos piloto.

### Distintas definiciones de estrategia, según Henry Mintzberg

Generalmente la estrategia es definida de dos maneras distintas:

- La estrategia es un plan o algo equivalente: una dirección, una guía o un camino de acción en el futuro, un sendero para moverse de un punto a otro, etc. Mintzberg denomina estas “estrategias intencionales”.
- La estrategia es un modelo, o sea una coherencia de un comportamiento en el tiempo. En este caso, Mintzberg propone el concepto de “estrategia realizada”.

Según Mintzberg, ambas definiciones son válidas porque las empresas desarrollan tanto planes para el futuro como modelos del pasado. No obstante, a las anteriores hay que añadir el concepto de “estrategia emergente” para describir un conjunto de acciones emprendidas por una empresa, que llevan al desarrollo de un modelo mas que no han sido explícitamente concebidas como parte de un plan., ver diagrama siguiente.



Fuente: Traducido libremente del texto: Mitntzberg Henry (1996) Ascesa e declino della pianificazione strategica ISEDI, Torino, Italia.

Pocas estrategia pueden decirse exclusivamente deliberadas o exclusivamente emergentes. En el primer caso, la empresa actuaría exclusivamente de acuerdo a lo planificado, por lo tanto no aprendería; en el segundo caso, procediendo sin plan, la empresa no tendría capacidad de control. En la realidad factual las estrategias requieren necesariamente de una combinación de los dos factores, para intentar ejercer un control sin excluir el aprendizaje.

- En segundo lugar, los empresarios tienen que aprender a desempeñar una función directiva, delegando la gestión del proyecto a profesionales competentes;
- En tercer lugar, la complementación de los recursos humanos, tecnológicos o financieros de las empresas implica un esfuerzo significativo de estandarización de los procesos y lenguajes de gestión y, en muchos casos, obliga al grupo a crear mecanismos de control de los procedimientos productivos que cada integrante desempeña para el grupo. Es este el caso típico del control de calidad. Con la creación de una instancia técnica que, a nombre del grupo, supervisa los productos y los procesos elaborados por los distintos integrantes, se genera un hecho nuevo: por primera vez, la red interfiere directamente con las funciones productivas, las rutinas, los procesos de las empresas individuales y obliga a las empresas de la red, con la legitimidad que le otorga la decisión colectiva, a ajustar su modalidad de trabajo a los requerimientos dictados por el proyecto asociativo

### **Puesta en marcha del plan e inversiones colectivas**

Esta etapa no puede considerarse completa hasta que el plan estratégico no haya sido puesto en marcha. A menudo, la realización de dicho plan implica la realización de inversiones mancomunadas para la creación de servicios productivos mancomunados.

La gestión financiera de un proyecto de esta naturaleza plantea una dificultad adicional, con respecto a inversiones realizadas por firmas individuales, que se relaciona con el acceso a financiamientos externos. El elemento de mayor complejidad está dado por la creación de mecanismos colectivos de garantía. Hasta que la red no haya definido y concretado una personería jurídica autónoma que refleja la voluntad y los objetivos mancomunados, resulta muy difícil que acceda a créditos del sistema financiero. Éste generalmente no está preparado para entender y evaluar proyectos colectivos y, al mismo tiempo, la coordinación de los miembros de la red para coordinar garantías individuales para cubrir los riesgos de la acción mancomunada, tienen costos de transacción muy altos.

## **5 Aspectos problemáticos de la gestión de proyectos estratégicos de comercialización conjunta**

El proceso de elaboración, puesta en marcha y gestión de un proyecto estratégico es generalmente lento y complejo. La dificultad principal para alcanzar el éxito consiste en lograr una sintonía entre las agendas individuales de las empresas y los planes que colectivamente ellas mismas definen. Podría parecer absurdo que una empresa que libremente decide ser parte de un grupo, por un lado, acuerde con los otros integrantes del grupo ciertas acciones de beneficios colectivos y, por otro, adopte comportamientos que dificultan la concreción de dichas acciones. En verdad, eso ocurre a menudo y a continuación se describen dos situaciones emblemáticas que demuestran que estos problemas no son fruto de actitudes irracionales, sino de la complejidad implícita en la construcción de una estrategia colectiva que tiene que conciliar a necesidades y oportunidades de empresas distintas e independientes.

### *Conflictos entre estrategias individuales y colectivas*

Esta situación se verifica generalmente cuando un conjunto de empresas decide comercializar de forma conjunta los productos de cada integrante. Generalmente esta decisión implica que cada firma destine a la venta mancomunada tan sólo una parte de su producción. Especialmente en un comienzo, esta cantidad representará un porcentaje relativamente reducido de la producción individual. El porcentaje restante será comercializado hacia sus propios clientes, mediante los canales de distribución y la estrategia comercial individual. En otras palabras, cada empresa mantiene sus propios clientes y su propia actividad de comercialización individual, al mismo tiempo en que participa de la acción comercial mancomunada.

En esta situación, es bastante común que, tarde o temprano, una o más empresas del grupo, se encuentre en una disyuntiva compleja en que, debido a un aumento de la demanda de sus clientes individuales o a un crecimiento de la actividad conjunta de comercialización, se encuentren en la imposibilidad de satisfacer a todos los pedidos y tenga que optar entre el cumplimiento de los compromisos colectivos adquiridos con el grupo o la respuesta a los pedidos de sus clientes particulares.

No siempre es fácil predecir esta situación y planificar exactamente la evolución de las distintas estrategias. Las variables que inciden en ellas son muy numerosas y difíciles de controlar. Es oportuno, por lo tanto, que el grupo se prepare para enfrentar esta posibilidad. Para eso, es útil conocer con precisión qué parte de la producción de cada empresa se destinará a la comercialización individual y qué porcentaje de capacidad ociosa tendrá cada empresa. También es importante definir mecanismos de control que estimulen los empresarios a compartir la información con los demás integrantes de la red y a acudir al grupo para enfrentar eventuales problemas, en lugar de manejar agendas ocultas y esconder las dificultades. Evidentemente, una forma de aminorar el riesgo es procediendo de forma paulatina en el desarrollo de actividades de comercialización mancomunada.

#### *Distintas velocidades de integración*

Otro escenario típico en las actividades mancomunadas de comercialización se produce cuando un grupo de empresas que posee capacidades distintas enfrenta un reto particularmente complejo, como por ejemplo un pedido de exportación que implica el cumplimiento de estándares particularmente exigentes y, al mismo tiempo, un beneficio potencialmente muy bueno (por ejemplo en términos de precio).

La heterogeneidad en las capacidades productivas y empresariales se refleja a menudo en diferencias significativas en la calidad de los productos y en la capacidad de organización y planificación de la producción. Frente a una oportunidad importante que exige el cumplimiento de normas y estándares muy exigente, el grupo se verá en la obligación de seleccionar a las empresas con mayores capacidades, las que más se acercan a los niveles de calidades que el cliente exige. Estas empresas serán las que, asumiendo el riesgo del negocio, obtendrán el beneficio correspondiente.

De tener éxito en la transacción comercial, lo más probable es que la demanda de exportación se repita y que el grupo enfrente de nuevo la necesidad de seleccionar a sus integrantes para realizar una nueva venta. En esta segunda oportunidad, las empresas que poseen mejores calificaciones para participar son nuevamente las que lo hicieron la vez anterior y así sucesivamente. De esta manera, la heterogeneidad del grupo se irá ampliándose y el riesgo de ruptura por divergencia de intereses se intensificará.

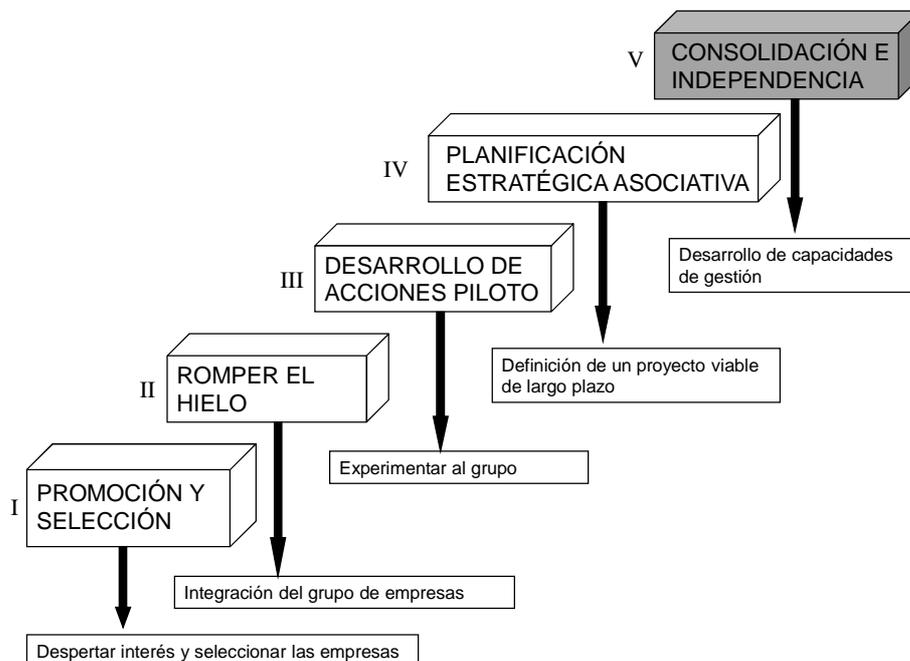
Para controlar este riesgo, es necesario que las empresas que participan y se benefician del negocio compartan parte de los resultados con el resto de integrantes del grupo. En particular, es útil que la red organice actividades de apoyo dirigidas a las empresas menos aventajadas, para darles la oportunidad de mejorar su oferta productiva y su gestión empresarial y crear condiciones para su inserción en los negocios más exigentes y más rentables.

### **3.6 Consolidación e independencia**

- Condición de satisfacción: La red ha consolidado sus negocios colectivos y sus capacidades estratégicas, profesionalizando su gestión, formalizando su estructura y alcanzando un nivel de madurez económica y organizativa que le permite seguir operando sin el apoyo de facilitadores externos

- Acciones críticas:
  - Se ha profesionalizado la gestión de los negocios colectivos.
  - Se ha formalizado la estructura de la red.
  - El negocio colectivo ha alcanzado la sostenibilidad y el grupo ha comprobado su madurez estratégica.

**DIAGRAMA 11**  
**CONSOLIDACIÓN E INDEPENDENCIA**



Fuente: Elaborado por el autor

La quinta fase del proceso de desarrollo de las redes empresariales describe la culminación de procesos evolutivos de las capacidades de gestión y de las modalidades de organización del grupo, cuyos orígenes remontan a las etapas anteriores y cuyo resultado más tangible es la sostenibilidad del (o de los) negocios colectivos

Cabe destacar que ninguno de estos resultados son necesariamente irreversibles. Cualquier episodio de fracaso económico o crisis en el sistema de relaciones internas al grupo puede poner en seria duda la sostenibilidad del esquema asociativo. No obstante, los resultados alcanzados demuestran la eficacia y utilidad de esta modalidad de organización y contribuyen a su consolidación. Por otro lado, la compenetración de las estrategias individuales en una visión colectiva compartida, reduce los riesgos de actitudes oportunistas.

### **Profesionalización de la gestión**

La gestión de negocios colectivos de importancia estratégica para las empresas que conforman la red, obliga a estas últimas, asumir el costo de la profesionalización de las instancias de dirección. Aunque resulte evidente, esta conclusión no madura tan rápidamente en los grupos. Se ha observado que éstos, generalmente, transitan por cuatro fases distintas (véanse López Cerdán 2003):

- En la primera, simplemente niegan la necesidad de una gestión profesional y confían en la capacidad del grupo de dirigir las actividades mancomunadas;
- En la segunda, el grupo acepta que la gestión de las actividades conjuntas requiere una dedicación de tiempo que no está en condición de garantizar. Sin embargo, se considera que, delegando las funciones directivas a un empresario de la red se puede desempeñar eficazmente esta función;
- En la tercera fase, se dan cuenta que se requieren competencias específicas para la gestión y una neutralidad de planteamiento que los empresarios que integran la red no poseen. Por eso, acceden a la contratación de un profesional al que delegan ciertas funciones de dirección de los negocios colectivos. No obstante, generalmente eligen personas de escasa experiencia, que pueden ser influenciadas y controladas fácilmente por los miembros de la red y que además cuesten relativamente poco;
- Por último, el grupo entiende que la gestión de acciones comunes que influyen al futuro de la red y a su desarrollo competitivo, debe estar en mano de personas expertas y altamente especializadas que sepan aportar con sus conocimientos, visiones y perspectivas que ninguna de las empresas posee. Se decide, por lo tanto, la contratación de personal especializado y de dedicación completa, para la gestión de los negocios colectivos.

Cabe destacar que el comportamiento de los empresarios no es irracional, si es que procede al mismo ritmo que las necesidades de sus negocios colectivos. De hecho, sería un error tan grave no profesionalizar la gestión de un proyecto estratégico cuando alcanza su maduración, como, en el extremo opuesto, contratar a un profesional muy especializado cuando el negocio conjunto aún no ha madurado.

### **Formalización de la estructura**

Es importante recordar que el grupo, hasta este minuto, aún no ha adoptado una personería específica que cubra a todos los participantes, garantice su representación y organice su participación, de acuerdo con mecanismos consensuados de decisión.

Las modalidades de formalización jurídicas varían de país a país, no obstante hay algunas consideraciones de valor general:

- Tiempos y modalidades del proceso de formalización elegido deberían coincidir con los requerimientos de los negocios asociativos. En particular, al comienzo, cuando el grupo aún no ha precisado su estrategia competitiva y los individuos aún no han demostrado su nivel de compromiso con los demás, la formalización de la red en una estructura jurídica rígida (como por ejemplo, una sociedad anónima) puede resultar un grave error porque impone un alto costo para cada cambio de composición del grupo (entrada y salida de socios).
- La formalización de la red se vuelve imprescindible cuando, en la relación con clientes y proveedores, resulta irrenunciable contar con una representación unificada del grupo, ya sea por razones administrativas, fiscales o comerciales.
- La elección entre las distintas figuras jurídicas debe tener en cuenta el estilo de gestión del grupo y, en particular, debe ser ponderada la opción de una gestión directa de los intereses colectivos, versus la posibilidad de que el grupo se limite a representar a los integrantes dejando que cada uno asuma su responsabilidad comercial propia (ver apartado 2.5)

### **Sostenibilidad de los negocios y madurez estratégica**

Un punto de inflexión importante en la etapa final del proceso de maduración de una red, se alcanza cuando el proyecto estratégico logra su punto de equilibrio económico y empieza a generar utilidades que el grupo administra en función de su estrategia de consolidación. Hasta que este resultado no se alcanza, el grupo es aún precario y relativamente inestable.

En la perspectiva de la consolidación definitiva de la red, sin embargo, este paso es sí necesario, pero no suficiente. La plena madurez estratégica requiere de hecho que el colectivo haya consolidado también otras dos habilidades importantes:

- Por un lado, la capacidad de análisis de sus resultados y de correspondiente ajuste de los planteamientos estratégicos;
- Por otro, la capacidad de relacionamiento con el medio productivo e institucional, lo cual habla de un esfuerzo permanente de lectura e interpretación de las tendencias económicas y políticas que afectan a su entorno económico e institucional y de relacionamiento con las entidades (tanto empresas como instituciones públicas y privadas) que conforma su ambiente relacional.

### **3. Instrumentos para apoyar la formación de una red horizontal**

En su labor de facilitador de los procesos de maduración de las relaciones de confianza y de generación de competencias relacionales y de gestión, el articulador que apoya la conformación de redes empresariales puede utilizar un conjunto de instrumentos de trabajo.

Mucho de ellos proceden de la literatura sobre gestión de empresa y siendo genéricos pueden ser utilizados para empresas individuales o para redes con tan sólo adaptaciones menores. A continuación se mencionan algunos, haciendo referencia a bibliografía o fuentes que proporcionan ejemplos útiles:

Otras herramientas, al contrario, pueden ser elaboradas específicamente para trabajar con redes empresariales. De ellas, destacamos especialmente una, creada por ONUDI, para monitorear el proceso de desarrollo de dichas redes: el Networking Evaluation Tool (NET) (ONUDI 2005)

**CUADRO 7**  
**INSTRUMENTOS Y FUENTES PARA LA FORMACION DE REDES HORIZONTALES**

Instrumento	Fuente
	<p>Muchas instituciones de fomento que apoyan las pequeñas y medianas empresas han desarrollado herramientas de diagnóstico o autodiagnóstico, genéricas como la de ONUDI o temáticas, como las otras tres:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta a empresas, Anexo 7, ONUDI (2005) Manual para la Organización y Desarrollo de Redes Empresariales</li> </ul>
Guía de autoevaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta a empresas, Anexo 7, ONUDI (2005) Manual para la Organización y Desarrollo de Redes Empresariales Horizontales, ONUDI Nicaragua</li> <li>• Guía de autodiagnóstico para estrategias CRM<sup>14</sup>, <a href="http://www.kitcrmpractico.com/Pdfs/autodiagnostico_kit_crm.pdf">http://www.kitcrmpractico.com/Pdfs/autodiagnostico_kit_crm.pdf</a></li> <li>• Guía de autodiagnóstico para Pymes en la utilización de las TICs <sup>15</sup>, <a href="http://www9.euskadi.net/eeuskadi/datos/docs/autodiagnostico.pdf">http://www9.euskadi.net/eeuskadi/datos/docs/autodiagnostico.pdf</a></li> </ul> <p>Guía para el autodiagnóstico de responsabilidad social e igualdad de género: <a href="http://www.bizkaia.net">www.bizkaia.net</a><sup>16</sup></p>
Modelo de plan de negocios	<p>En la siguiente página del Ministerio de Economía del Gobierno de Chile puedes encontrar y descargar distintos modelos de negocio:</p> <p><a href="http://www.paraemprender.cl/content/%C2%BFc%C3%B3mo-preparar-un-plan-de-negocios">http://www.paraemprender.cl/content/%C2%BFc%C3%B3mo-preparar-un-plan-de-negocios</a></p> <p>Guía básica para la elaboración de planes de negocios para redes empresariales del sector PYME, Anexo 8, ONUDI (2005) Manual para la Organización y Desarrollo de Redes Empresariales Horizontales, ONUDI Nicaragua</p> <p>Otras referencias puedes encontrarlas en el manual de Carlos López Cerdán Ripoll ( López 2003)</p>
Sistema de monitoreo de desempeño	Cuadro de mando integral, Kaplan y Norton (1996)

Fuente: Elaborado por el autor.

El NET es una ficha que describe las cinco etapas del proceso de consolidación de una red empresarial, detallando la evolución de siete criterios que se identifican como centrales en la generación de las redes empresariales. Los criterios son los siguientes:

- La cohesión: se refiere al nivel de confianza alcanzado entre los participantes de las redes
- La organización: describe la conformación de una estructura interna del grupo, basada en la identificación y distribución de roles y funciones
- El autodiagnóstico: es decir, la capacidad del grupo de explorar de forma sistemática y exhaustiva sus fortalezas y debilidades competitivas
- La planificación: se refiere a la capacidad de la red de analizar el contexto en que se desempeña y monitorear los cambios de entorno que afectan a su posición competitiva
- La capacidad productiva: identifica la habilidad del grupo para complementar las capacidades productivas de las empresas que lo integran y generar negocios colectivos
- La capacidad económica: representa la capacidad del grupo para generar recursos económicos
- Relación con el entorno: se refiere a la habilidad de la red de relacionamiento con el contexto político institucional en el que se mueve

<sup>14</sup> Cliente Relation Management.

<sup>15</sup> Tecnologías de Información y Comunicación.

<sup>16</sup>[http://www.bizkaia.net/ahaldun\\_nagusia/parekatuz/archivos/castellano/Egiera\\_Gu%C3%ADa%20para%20el%20Autodiagn%C3%B3stico%20RS-IG\\_v2.pdf](http://www.bizkaia.net/ahaldun_nagusia/parekatuz/archivos/castellano/Egiera_Gu%C3%ADa%20para%20el%20Autodiagn%C3%B3stico%20RS-IG_v2.pdf)

La ficha está pensada para que un equipo de facilitadores que trabajan con redes empresariales formule sus opiniones acerca del nivel de madurez alcanzado por las redes atendidas. La fragmentación del juicio, por criterios y por etapa, facilita el intercambio de opiniones y ayuda a sustentar las impresiones subjetivas con referencia a hechos específicos.

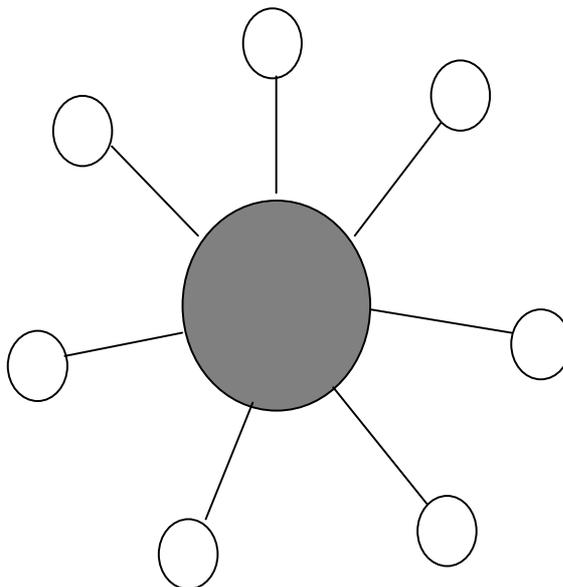
#### 4. Las redes verticales

De acuerdo a cuanto planteado en el apartado 1.3 del Módulo 1 una red vertical es una modalidad de colaboración (que se denominó cooperación vertical) que se establece entre empresas independientes, pertenecientes a eslabones adyacentes de la cadena del valor de un determinado producto, las que se plantean resultados altamente apropiables y que definen una proyección estratégica de mediano y largo plazo.

En adelante haremos referencia exclusivamente a redes verticales establecidas entre grandes empresas clientes y pequeñas empresas proveedoras. No obstante, muchas de las consideraciones metodológicas para la promoción de estos esquemas asociativos pueden aplicarse también a redes verticales de grandes empresas productoras y pequeñas empresas clientes o distribuidoras.

Desde el punto de vista de la estructura, las redes verticales que se analizarán en este Módulo, tendrán una estructura de red jerárquica (capítulo 1.4 del capítulo 1) en que existen exclusivamente los vínculos entre la empresa cliente y sus proveedores, de forma individual (no existen relaciones horizontales entre los proveedores).

**DIAGRAMA 12**  
**RED VERTICAL CON ESTRUCTURA JERÁRQUICA**



Fuente: Elaborado por el autor.

## 5. Objetivo estratégico de las redes verticales

La lógica de fondo que subyace a las iniciativas y programas que apuntan a desarrollar relaciones de proveeduría entre una gran empresa y sus pequeños proveedores es que de ese acercamiento estratégico pueden beneficiarse tanto los grandes como los chicos.

Como mencionado en el punto 1.5 del capítulo 1, las grandes empresas tienen interés en el desarrollo de proveedores porque, de esta manera, pueden disminuir su inventario y su capital instalado, externalizando parte del proceso que no esté relacionado con su core business; aumentar su capacidad de responder a crecimientos inusuales de la demanda, sin incrementar los costos fijos; acceder a competencias especializadas sin diversificar sus competencias del ámbito central de sus negocios.

Al mismo tiempo, las pequeñas empresas proveedoras, mediante la relación con la gran empresa cliente, pueden acceder, por un lado, a tecnología de proceso y de producto, información, conocimientos y estándares; por otro, a nuevos mercados.

Para alcanzar estos beneficios un número creciente de empresas de gran tamaño ha empezado a desarrollar relaciones de colaboración cada vez más estrechas con sus proveedores. En sectores como automotriz y autopartes, aeroespacial y máquinas herramientas, se observa una tendencia hacia una reorganización de la estructura de las relaciones de proveeduría, caracterizada por la reducción del número de proveedores directos y el desarrollo de sistemas piramidales de relaciones. En ellos, los proveedores directos estrechan sus lazos de colaboración con la empresa cliente, adquieren responsabilidad en la coordinación del resto de los subcontratistas y se encargan del ensamblaje de partes y piezas cada vez más complejas.

En termino general se observa que en un número creciente de empresas (especialmente en aquellos mercados en que predominan estrategias de diferenciación de producto y calidad) la relación cliente proveedor tiende a evolucionar de una modalidad “normal” centrada en un intercambio comercial, de compra-venta de bienes y servicios, a modalidades de mayor integración, hasta la consolidación de relaciones de verdadera partnership.

La motivación de esta transformación debe buscarse en la necesidad del cliente de mejorar la calidad de su producto (relación de integración) o de acelerar el proceso de innovación (relación de partnership), véanse la última columna del esquema siguiente.

En las relaciones “normales” las relaciones entre cliente y proveedor son fuertemente asimétricas y unidireccionales. Al mismo tiempo, el flujo de información es mínimo y concentrado en los temas productivos. En las relaciones integradas, al contrario, la información fluye de forma constante, mientras que en las relaciones de partnership el intercambio se hace bidireccional y se amplía a distintas áreas del quehacer empresarial.

Las modalidades de relación son de corta duración, basadas en órdenes puntuales y a menudo reguladas de manera informal, en las relaciones “normales”; se estructuran en base a órdenes abiertos y a contratos de medianos plazo en las relaciones integradas y pasan a ser de largo plazo y órdenes abiertos en las relaciones de partnership (quinta columna).

El área involucrada en la relación es exclusivamente la de producción en el primer caso; de producción y proyecto en el segundo y de producción, proyecto e investigación en el tercero (ya que, como se mencionaba, el objetivo es complementar las competencias de los proveedores para acelerar la capacidad de innovación de la empresa cliente), véanse segunda columna del esquema que sigue.

**CUADRO 8**  
**EVOLUCIÓN DE LAS RELACIONES DE PROVEEDURÍA**

Categoría de proveedores	Fases productivas	Características de los proveedores	Relación con otros proveedores	Duración y modalidad de contratación	Relación cliente proveedor	Motivación a la base de la subcontratación
Normales	Producción	Micro y pequeñas empresas con escasa especialización productiva	Ningunas	Corta y por órdenes individuales. A menudo contratos informales	Fuerte asimetría comercial. Flujo de información mínimo e unidireccional (especificaciones productivas)	Costos unitarios inferiores a los del cliente
Integrados	Proyectos y producción	Pequeñas y medianas empresas	Relaciones espontánea frecuentes y formales	De mediano y largo plazo con órdenes abiertos	Flujo constante de información y conocimientos	Costos unitarios inferiores y mejora cualitativa del producto
Partner	I+D, producción y proyectos	Medias y grandes empresas	Relaciones espontánea frecuentes y formales	De largo plazo con órdenes abiertos	Desarrollo integrado de productos y estrategias	Mejora y contribución a los proyectos

Fuente: Elaborado por el autor

La evolución de la relación de proveeduría, de simple intercambio comercial (“normal”) a la de integración y, aún más, a la de partnership, requiere mayores capacidades de parte de los proveedores. Por eso, generalmente las empresas involucradas en estas relaciones tienden a ser medianas o grandes, mientras que proveedores más pequeños pasan a ser subcontratistas de segundo nivel (es decir, proveedores de los proveedores).

Un último elemento a destacar es que la evolución de la relación entre cliente y proveedores determina también un cambio en la relación entre los proveedores: generalmente no existe relación entre los proveedores que se vinculan a su cliente mediante relaciones “normales”; al contrario los contactos son frecuentes entre proveedores integrados y pasan a ser la norma entre proveedores que tienen relación de partnership con su cliente, puesto que su trabajo se organiza en equipos compuesto por los especialistas de las distintas empresas relacionadas.

Finalmente cabe destacar que no siempre las relaciones óptimas son las de más intensa integración. Dado que la construcción de estos vínculos implica enfrentar altos costos de coordinación, su desarrollo se justificará exclusivamente cuando esté motivado por necesidades estrategias u operativas muy apremiantes. En este sentido, es fundamental poner mucha atención en esclarecer las motivaciones de los clientes.

En esta dirección, algunos autores evidencian que el desarrollo de relaciones de partnership en la cadena de proveeduría se justifica si eso tiene un alto nivel de importancia operativa y estratégica para la empresa cliente. De no verificarse ninguna de estas dos condiciones, la relación de proveeduría tiene que seguir estructurándose según las modalidades normales, mientras que si se verifica tan sólo una de las dos, es preferible adoptar modalidades de coordinación más flexibles y de menor coste de implementación.

**CUADRO 9**  
**IMPORTANCIA ESTRATEGICA Y TIPOS DE COLABORACION**

	Alta	Colaboración	Partnership
Importancia Estratégica	Relación tradicional		Colaboración
	Baja	Baja	Alta
Importancia operativa			

Fuente: Elaborado por el autor.

## 6. La Construcción de una red vertical

La actividad que describimos en este apartado se refiere a la labor desarrollada por personas especializadas (facilitadores o articuladores) que, como en el caso de las redes horizontales, se dedican a promover el encuentro y la colaboración entre las empresas.

Los principales pasos para la construcción de una red vertical no se diferencian excesivamente de los que conducen a la generación de redes horizontales, descritos en el apartado 2.4 de este Módulo. De forma esquemática, podemos resumirlos así<sup>17</sup>:

- Sensibilización e identificación de los actores.
- Definición consensuada de las modalidades de análisis, diagnóstico y validación de los resultados.
- Diseño del plan de mejora y acuerdos de cooperación.
- Ejecución y monitoreo del plan.
- Evaluación

A continuación se analizarán brevemente los principales aspectos críticos a ser considerados por los articuladores que promueven y apoyan la generación de estas experiencias asociativas.

### 6.1 Sensibilización e identificación de los actores

El supuesto que justifica la labor de promoción desarrollada por los facilitadores es que, a pesar de las ventajas que se alcanzan gracias a la colaboración entre empresas, existen muchos obstáculos que impiden su generación espontánea. Los principales son los siguientes<sup>18</sup>:

- La falta de confianza recíproca entre cliente y proveedores;
- La percepción de riesgo.

Generalmente las empresas que potencialmente podrían participar de una red vertical, manifiestan juicios negativos acerca del partner potencial. Es así que la gran empresa asocia la informalidad de la pequeña a la falta de seriedad técnica y profesional; mientras que la pequeña proveedora guarda la imagen de un cliente exigente, arbitrario y explotador.

Más allá de que estas percepciones pueden fundarse o menos en hechos objetivos, su intensidad tiende a exacerbarse a causa de la percepción del riesgo que cada socio potencial atribuye a la posible relación de colaboración:

- En su relación con los proveedores, la empresa cliente (aunque más grande de aquellos) está expuesta a los siguientes riesgos:
  - (i) desabastecimiento, si es que los proveedores no cumplen con su parte del trato;
  - (ii) pérdida del control.

---

<sup>17</sup>Esta sistematización y la descripción siguiente se inspira en la experiencia de desarrollo de proveedores y de elaboración metodológica desarrollada por el PNUD de México (PNUD 2000) y por el proyecto ONUDI de Nicaragua (ONUDI 2002).

<sup>18</sup>Otras metodologías (como por ejemplo la que inspira las “Bolsas de Subcontratación”) parten de un supuesto distinto que pone al centro de la falla de coordinación, la falta de información especializada: la empresa cliente no conocería la capacidad real de los proveedores y éstos, a su vez, no tendrían conciencia de la demanda de la empresa cliente. Esta situación se verifica efectivamente en muchos casos. Sin embargo, la suministración de información completa, actualizada y fidedigna permite a lo sumo, generar una relación de proveeduría “normal” (según la excepción del apartado anterior), mientras que el desarrollo de relaciones de colaboración más estrechas, requieren del desarrollo de relaciones de confianza y la eliminación o reducción significativa de la percepción del riesgo.

- De una parte del proceso productivo, si es que la subcontratación implica el desmantelamiento de las competencias internas en el área subcontratada:
  - (i) surgimiento de nuevas competencias, en la medida en que los proveedores evolucionen desarrollando paulatinamente todas los componentes del proceso productivo.
    - En su relación con la empresa cliente, los proveedores están expuestos a los siguientes riesgos:
      - (i) excesiva dependencia del cliente;
      - (ii) altos costos financieros por atrasos de pago;
      - (iii) pérdida de productos por ineficiencias en la fase de recepción de los mismos.

La primera fase del proceso consiste precisamente en la identificación de una empresa cliente que esté interesada en invertir en el desarrollo de un conjunto de proveedores de confianza y en la identificación de un conjunto de pequeñas empresas que estén interesadas en invertir para mejorar su oferta productiva. Las pequeñas empresas así identificadas pueden ya estar operando como proveedores de la empresa cliente. En este caso la actividad de apoyo apunta a mejorar sus performances y a potenciar los beneficios recíprocos de esta colaboración. Si, al contrario, las pequeñas empresas identificadas aún no han trabajado como proveedoras de la empresa cliente, en la fase inicial de la acción de apoyo se tendrá que seleccionar a un conjunto de empresas proveedoras que la cliente considere aceptables y que estén interesadas en alcanzar un mayor nivel de integración en su red de proveeduría.

Como mencionado anteriormente, uno de los elementos que caracteriza este enfoque metodológico se refiere al hecho que se fija el punto de arranque del proceso en la definición de la empresa cliente. De esta forma, la pertinencia tanto de los proveedores seleccionados, como de los planes de mejoras está garantizada desde un comienzo por la opinión de la empresa cliente.

#### *¿Cómo se identifica una empresa cliente interesada en el desarrollo de proveedores?*

Aunque suene banal, la forma más efectiva de identificar a una empresa cliente que se interese en una iniciativa para el desarrollo de sus proveedores, es mediante un contacto directo y la entrevista a sus ejecutivos, posiblemente el de más alto nivel jerárquico (gerente general) y el más directamente interesado en el tema (gerente de abastecimiento o similares).

Generalmente ocurre que las empresas de sectores con procesos productivos no continuos (típicamente: muebles, línea blanca, automotriz, etc.), es decir: que pueden ser fragmentados en etapas secuenciales, físicamente separadas, cuentan con un mayor número de proveedores. No obstante, puede darse el caso de empresas de procesos continuos (como por ejemplo las siderúrgicas) que se interesen y se comprometen en programas de desarrollo de sus proveedores.

De hecho, las variables que condicionan la actitud de una empresa con sus proveedores, están más estrechamente ligadas con las características de su estrategia competitiva que con su tecnología. En particular, la experiencia sugiere que el desarrollo de los proveedores puede resultar interesante para empresas que:

- Se orienta hacia una estrategia competitiva basada en la calidad y diversificación del producto (y no en una política de reducción de costos y precios);
- Que toman localmente las decisiones de abastecimiento (es decir, no depende para eso, de oficinas centralizadas y localizadas en otros países, como a menudo sucede, con empresas multinacionales);
- Están dirigidas por personas con un interés y compromiso local para el desarrollo económico y social de la zona en que se ubica la empresa.

Una vez identificada una empresa cliente interesada, el facilitador tiene que verificar que ésta tenga claro su core business y el objetivo de su plan de desarrollo de proveedores.

Si la empresa cliente tiene claro cuál es su núcleo de especialización que la diferencia de sus competidores (su core business) será más fácil determinar los ámbitos productivos que pueden ser delegado a proveedores y subcontratados. Este ámbito puede ser más o menos amplio, pero no deben interesar nunca su core Business. La claridad con que la empresa cliente tiene definido su núcleo de especialización, determina la precisión de esta definición.

La segunda decisión se refiere a explicitar los resultados que la empresa cliente espera alcanzar mediante el desarrollo de su red de proveeduría. Estos, como mencionados anteriormente, pueden relacionarse con la reducción de los costos fijos de producción, con el acceso a nuevos conocimientos etc. Sobre esta base, además, la empresa cliente decidirá si quiere desarrollar proveedores nuevos o potenciar los existentes. En ambos casos, la selección del objetivo inicial corresponde a la identificación de empresas que merecen la confianza de la firma cliente.

Dichas empresas serán contactadas por el facilitador que ilustrará el contenido general de un programa de desarrollo de proveedores y sus potencialidades. Las empresas proveedoras que finalmente se considerarán en dicho programa serán aquellas que habrán manifestado interés para incorporarse.

## **6.2 Análisis, diagnóstico y validación de los resultados**

El paso siguiente consiste en definir una metodología de trabajo y consensuarla con los actores principales. El primer elemento de la metodología es representado por el diagnóstico. En la elaboración de la metodología y herramientas de trabajo que utilice para diagnosticar las empresas involucradas, el facilitador debe considerar los siguientes elementos:

- El diagnóstico debe aplicarse tanto a las empresas proveedoras como a la cliente porque no puede descartarse a priori que ésta registre fallas en una o más áreas inherentes a la gestión de la proveeduría
- El diagnóstico de la empresa proveedora debería ser un diagnóstico integral, que evalúe tanto las capacidades productivas, como las empresariales y administrativas, para excluir (en el límite del posible) todos los riesgos de no sostenibilidad de la proveedora analizada;
- En el caso de la empresa cliente, se realizará el diagnóstico de las áreas directamente involucradas en la producción que generalmente son: gerencia de abastecimiento o compra (en particular se analizan las políticas de relacionamiento con los proveedores) y administración.

Las herramientas y metodologías diseñadas para realizar el diagnóstico serán presentadas a las empresas proveedoras y al cliente y validadas por ambas. Generalmente se alcanza una aceptación tanto más conciente del método propuesto, cuanto más el facilitador logra explicar las razones de su orientación metodológica.

La validación de la metodología de diagnóstico es un momento importante para garantizar que las impresiones de los proveedores sean tomadas en cuenta, junto con la del cliente. Para tener mayor “garantías de objetividad”, el análisis podría ser realizado por entidades técnicas especializadas autónomas<sup>19</sup>.

Una vez aplicadas las herramientas, los resultados del diagnóstico son presentados y discutidos con las empresas interesadas. El foco de este análisis se centra en la identificación y evaluación de las brechas existentes. Generalmente se pone mucho énfasis en las diferencias existentes entre los objetivos planteados por el cliente y la realidad de las empresas proveedoras (su capacidad instalada, en nivel de calidad que pueden garantizar, la compatibilidad de los procedimientos de gestión y administración,

---

<sup>19</sup>Es esta la solución adoptada por el Programa de Desarrollo de Proveedores desarrollado por la Corporación de Fomento (CORFO) de Chile. Para garantizar que el diagnóstico resultara equidistante de los intereses de cliente y proveedores, CORFO decidió que los consultores encargados de esa función serían propuestos por la misma Corporación y elegidos por la empresa cliente.

etc.), pero en esta instancia es importante tener en cuenta también de las fallas en la organización de la empresa cliente.

Esta discusión es un momento importante de todo el proceso porque pone los distintos frente a un análisis descarnado de sus debilidades. La toma de conciencia de esa realidad es el punto de arranque para el diseño y la implementación de las acciones de ajuste.

### **6.3. Diseño del plan de mejora y acuerdos de cooperación**

Sobre la base de las brechas así identificadas, la empresa cliente diseña (o apoya el diseño) de un plan de mejora que permita a los proveedores ajustar su organización productiva, tecnología, administración etc., en un tiempo relativamente corto (12 - 18 meses).

Generalmente, estos planes contemplan asesoría técnica, capacitación, certificación de calidad, etc. Un obstáculo particularmente delicado se plantea cuando el ajuste requerido por la empresa cliente implica una inversión de parte de la empresa proveedora. En este escenario, se generan dos obstáculos adicionales que tienen a que ver con:

- (i) el acceso a crédito de parte de la empresa proveedora;
- (ii) el aumento de los costos de transacción, relacionados con la asimetría de información existente entre cliente y proveedor acerca del procedimiento productivo considerado<sup>20</sup>.

En cuanto al primer tema, cabe señalar la experiencia de la Nacional Financiera de México (NAFIN). Para disminuir los problemas de liquidez de las pequeñas y medianas empresas NAFIN a ideado y puesto en marcha un sistema de factoraje que opera totalmente en línea, ver recuadro siguiente:

#### **El factoraje en línea, de NAFIN**

Se denomina factoraje, la venta de las facturas por cobrar que las pequeñas y medianas empresas han recibido de sus clientes. Las PYMES que necesiten cierto grado de liquidez se dirigirán a las compañías de factoraje que les liquidan las facturas pendientes, cobrándoles un porcentaje reducido por el servicio.

Para que ese servicio resultara más rápido y se redujeran los tiempos de tramitación, NAFIN ha ideado un modelo de gestión automáticas de los descuentos que opera en línea.

El análisis, ajuste y aceptación de los planes debe ser acompañado por una reflexión abierta acerca de los costos del proceso y de las metas esperadas. En particular, es importante que se expliciten qué beneficios tendrán tanto el cliente como los proveedores una vez que se logren dichas metas.

Al respecto, es difícil formular indicaciones y propuestas generales. Usualmente, los beneficios que alcanzaría la empresa cliente si se logran los ajustes esperados, son claros (aunque es importante hacerlos explícitos). Menos evidentes son, al contrario, las ventajas que podrían alcanzar los proveedores.

Entre ellas están las siguientes:

- mejoras en los precios de venta de sus productos o servicios;
- formalización de los tratos con el cliente;
- mayor estabilidad en las relaciones;
- informaciones, asistencia técnica o crédito, de parte del cliente, etc.

---

<sup>20</sup>Normalmente eso se manifiesta con el riesgo de que se acreciente el nivel de dependencia del proveedor con el cliente, pero podría darse el caso de que el proveedor conozca la tecnología a introducir, mucho mejor que el cliente. En ambos casos, la asimetría de información provoca tensiones que dificultan la relación de colaboración.

Salvo casos bastante excepcionales, el articulador no tiene que orientar los actores hacia una u otra solución. Su responsabilidad principal en este contexto, consiste, por un lado, en insistir para que ambas partes tengan claros los resultados esperados del proceso, tanto en términos de costo como de beneficios, y para que manifiesten claramente su posición; y, por otro, para que se dialogue francamente hasta llegar a un acuerdo satisfactorio para ambos.

#### **6.4. Ejecución y monitoreo del plan**

La ejecución del programa resulta más o menos compleja dependiendo de las metas propuestas, pero generalmente estas iniciativas se estructuran sobre un horizonte de 12-18 meses.

Entre los elementos a considerar, se sugiere tomar en cuenta los siguientes:

- Muchas de las actividades que se requiere para superar las brechas identificadas en el diagnóstico son acciones de capacitación, asistencia técnica y capacitación que a menudo pueden ser cofinanciadas mediante el acceso a fondos de fomento;
- El éxito de la iniciativa está muy estrechamente relacionado con el nivel de involucramiento de la empresa cliente. Aunque eso resulte cierto para todas las fases del proceso, aparece especialmente importante en esta etapa. En particular, es importante que técnicos y profesionales de la empresa cliente responsables del área de compra y relacionamiento con los proveedores, sigan personalmente los avances de la iniciativa.

Experiencias muy interesantes aunque menos frecuentes, son las que plantean programas de investigación e innovación tecnológica. Casos de esta naturaleza se dan cuando la empresa cliente se interesa, por ejemplo, por sustituir un proveedor internacional por uno local que no posee y no puede adquirir localmente ciertos conocimientos técnicos. El desarrollo de estas capacidades puede requerir meses de investigación y experimentación en que los técnicos de la empresa cliente trabajan de cerca con la empresa proveedora. El costo de la operación es evidentemente muy alto, pero los beneficios en términos de sustitución de importaciones pueden ser extremadamente significativos. Es este el caso de la empresa de Metro de Chile que ha desarrollado localmente gracias a un programa de esta naturaleza, proveedores locales de neumáticos. Al cabo de más de un año de investigación, la empresa local ha logrado los estándares internacionales, reduciendo los costos de abastecimiento de ese ítem de forma muy significativa.

#### **6.5 Evaluación**

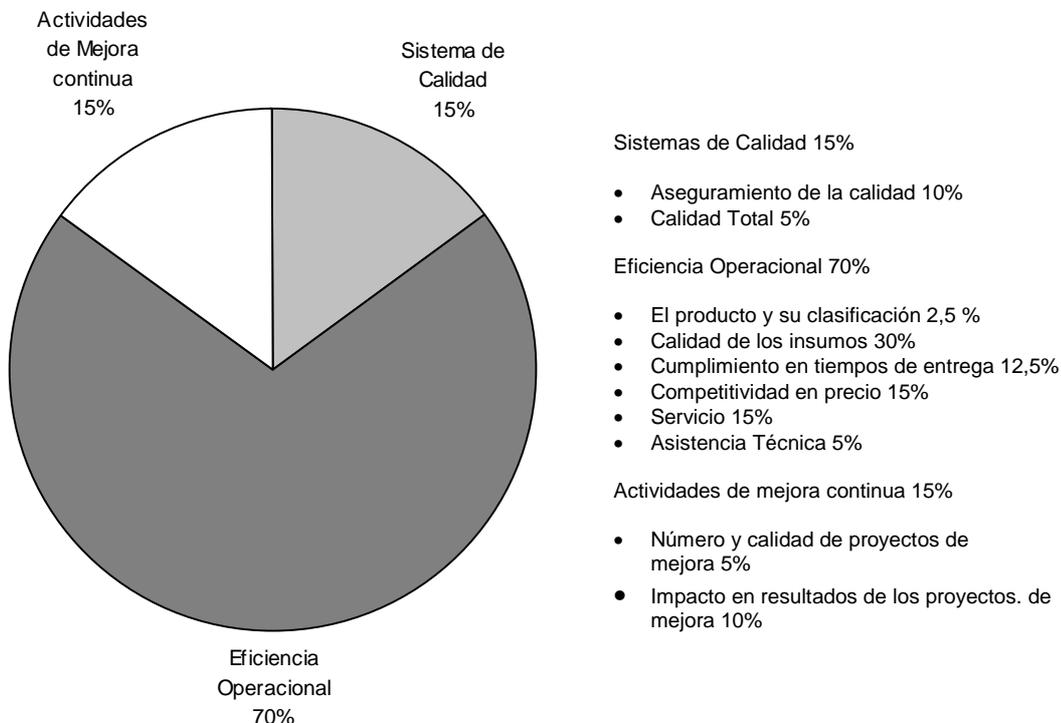
La evaluación del programa de mejora del sistema de proveeduría<sup>21</sup> se basa en el monitoreo de los resultados alcanzados en relación con las brechas identificadas en la fase de diagnóstico.

Por lo que concierne a la mejora de los proveedores, las empresas clientes a menudo establecen áreas de intervención que permiten ponderar los resultados alcanzados según la importancia estratégica que esto tienen para sus propias estrategias competitivas. La siguiente figura muestra las áreas y ponderaciones sugeridas por la metodología de desarrollo de proveedores elaborada por el PNUD de México.

---

<sup>21</sup> Dado que el programa podría contemplar intervenciones y ajustes tanto en las empresas proveedoras como en la cliente es mejor hablar de “mejora en el sistema de proveeduría” más que de “mejora en los proveedores”.

**GRÁFICO 2**  
**ÁREA DE INTERVENCIÓN PARA LA MEJORA DEL SISTEMA DE PROVEEDURÍA**  
**Y PONDERACIONES RESPECTIVAS SISTEMA DE CALIFICACIÓN DE LA METODOLOGÍA NAFIN-PNUD**



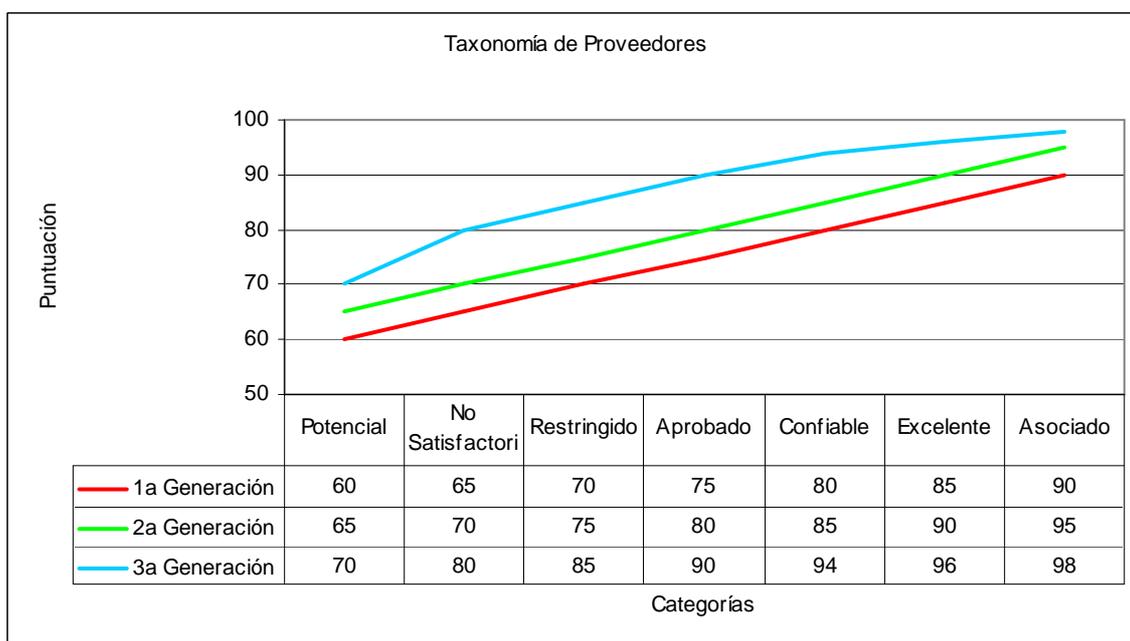
Fuente: Elaborado por el autor.

Instrumentos y métodos para registrar los resultados en las distintas áreas consideradas en el programa de mejora del sistema de proveeduría deberán ser discutidos y aceptados por todas las empresas que participan en dicho programa.

Sobre la base de los resultados alcanzados en las distintas áreas analizadas la empresa cliente puede establecer categoría de proveedores. A cada categoría puede estar asociada una modalidad de relacionamiento distinta. Usualmente cuanto más elevada es la categoría alcanzada, tantos mayores son las concesiones y condiciones favorables reconocidas para el proveedor.

Por último hay que señalar que, dependiendo de los requerimientos competitivos que tiene que enfrentar la empresa cliente, es posible que estas categorías que se utilizan para clasificar los proveedores, varíen en el tiempo, volviéndose cada vez más estrictas y exigentes. La figura que sigue representa este proceso según cuanto descrito por la metodología de desarrollo de proveedores del PNUD de México.

**GRÁFICO 3**  
**EVOLUCIÓN DE LAS CATEGORÍAS DE PROVEEDORES**



Fuente: Elaborado por el autor.

## 7. Elementos críticos en el desarrollo de las redes verticales

La experiencia acumulada en varios programas de desarrollo de proveedores (entre ellos, el de PNUD de México, el de ONUDI de Nicaragua, el de CORFO en Chile) permite identificar algunos elementos críticos de especial interés en el proceso de desarrollo de los sistemas de proveedurías.

Por el lado de las empresas proveedoras, los elementos que afectan de forma más significativas el desarrollo de estos sistemas se relacionan con las siguientes:

- **La informalidad:** a menudo empresas proveedoras con potencialidades técnicas significativas quedan excluidas del sistema de proveeduría de una empresa cliente por no cumplir con una adecuada formalización de sus procesos o un registro de su actividad. En el primer caso, el programa de mejora de la proveeduría podría ayudar a enfrentar el problema apoyando la certificación de la empresa. En el segundo caso, el programa podría apoyar la empresa en la elaboración de toda la documentación concerniente su registro empresarial, su contabilidad o la gestión de su personal que precise para formalizar su actividad de acuerdo con las normas legales vigentes.
- **Limitada confiabilidad técnica:** este problema se puede presentar en aquellos casos en que una empresa cliente quiere desarrollar a un proveedor que considera útil para su desarrollo competitivo y que valora positivamente por su seriedad y honestidad, mas que considera aún técnicamente inexperto. En este caso, el plan de mejora apunta a potenciar sus competencias mediante actividades de capacitación y asistencia técnica, oportunamente orientadas.
- **Escasa fidelidad:** es un problema especialmente grave para aquellas empresas clientes que dependen por su funcionamiento de la entrega oportuna de cantidades y calidades suficientes de materia prima producidas por su red de proveedores. La falta de fidelidad consiste en que dichos proveedores decidan vender cantidades significativas de sus producciones a otras empresas, sin cumplir con compromisos previamente establecido con la cliente y provocando,

de esta manera, problemas serios de desabastecimiento. En la mayoría de los casos, este problema puede ser enfrentado estableciendo una relación de diálogo que permita a los proveedores entender la lógica del negocio y construyendo un sistema de incentivo adecuado que motive al proveedor a valorar relaciones de largo plazo más que ganancias inmediatas pero esporádicas.

Por lo que concierne la empresa cliente, algunos elementos que inciden especialmente en su capacidad de desarrollar relaciones constructivas de colaboración con sus proveedores son los siguientes:

- Interés para la proveeduría y no para el proveedor: muchas empresas clientes enfrentan la relación con los proveedores con una visión miope que se centra en la resolución de sus problemas inmediatos de abastecimientos. Para considerar respuestas de más largo plazo, sin embargo es importante que la empresa cliente tenga en cuenta la problemática de conjunto que enfrentan a sus empresas proveedoras: su capacidad técnica, administrativa y empresarial; su vinculación con el sistema productivo y su sistema de relación con el entorno institucional; su propensión al diálogo y a la colaboración, entre otros;
- Clasificación no eficiente: en numerosos casos, la clasificación de los proveedores adoptada por las empresas clientes no es clara ni objetiva y además no es conocida y aún menos validada por los proveedores mismos. En este contexto, el programa de mejora puede, ayudar a las empresas clientes a establecer y precisar el sistema de clasificación de sus proveedores y validarlo con los mismos;
- Visión limitada del proceso de vinculación: a menudo las empresas cliente se limitan a clasificar a los proveedores de acuerdo con sus propias tipologías, sin construir un sistema de incentivo que motive una participación activa de estos últimos en potenciales programas de mejoras. El programa de mejora puede ayudar en la construcción de un sistema de incentivos adecuados a las estrategias de las empresas participantes;
- Información imprecisa: a veces los problemas en las relaciones entre empresas cliente y proveedoras son causados por la imprecisión en la información que la cliente envía a los proveedores para solicitar sus servicios o productos. El programa de mejora puede ayudar a identificar y enfrentar estos problemas, proponiendo medidas de ajuste a los departamentos de la empresa cliente interesados en la elaboración de las comunicaciones productivas;
- Otros ámbitos de ineficiencia: a veces los problemas surgen en la recepción de los productos de los proveedores o en los departamentos administrativos encargados de facturar los trabajos de los proveedores. Ambos temas son fuentes de tensiones y pueden ser abordados por el programa de mejoras a través de acciones de ajuste adecuadamente estructuradas.

## 8 Distintos resultados de las redes horizontales y verticales

Como descrito en el capítulo dos el proceso de consolidación de una red horizontal es lento y complejo. No existen estadísticas precisa, pero la experiencia indica que difícilmente una red alcanza un nivel operativo antes de seis a siete meses y que raras veces logra poner en marcha su proyecto piloto antes de los dos/tres años de actividad. Las principales ventajas de las redes horizontales son que, por un lado, a través de esta experiencia colectiva (que representa una verdadera escuela empresarial) se realiza un proceso de transformación profundo de las empresas participantes, modificando radicalmente su manera de ver los negocios y de relacionarse con el entorno<sup>22</sup>. Por otro lado, una vez que una red alcanza su madurez estratégica, se vuelve un generador de iniciativas innovadoras y un potente estímulo para el desarrollo de su entorno económico e institucional.

La complejidad del proceso de consolidación de una red radica en que no existe en un principio un elemento ordenador del proceso. La visión estratégica compartida tarda en madurar porque requiere de una base de confianza que asegure a los empresarios que las declaraciones de interés y compromisos de los demás miembros del grupo responden efectivamente a sus reales metas estratégicas. También es largo el proceso de estandarización de los procedimientos productivos y administrativos de las empresas y sus ajustes a los requerimientos colectivos. Por último es complejo el proceso de construcción de una sintonía estratégica y operativa entre las empresas individuales y la actividad mancomunada.

Una red vertical, al contrario se articula de forma más expedita porque desde un comienzo existe una entidad que orienta firme y claramente las voluntades y las energías de los distintos integrantes. Ese rol, desempeñado por la empresa ancla, permite reducir significativamente el margen de incertidumbre y los tiempos del proceso. Como demuestra la evaluación de los Programas de Desarrollo de Proveedores de la CORFO (Agraria 2002), los resultados en términos de modernización de los procesos productos son significativos, gracias a la dirección técnica y estratégica del articulador y de la empresa ancla. Menores resultan, al contrario, los resultados en términos de capacidades empresariales (tomar decisiones, relacionarse con los clientes, organizar los recursos internos, tanto humanos como materiales, etc.), precisamente porque las empresas involucradas no están estimuladas a que realicen cambios en este ámbito.

Los dos instrumentos (redes horizontales y redes verticales) pueden combinarse, complementando las ventajas y fortalezas de cada uno en un único programa que apunta a estimular el desarrollo competitivo de una determinada localidad, a partir de la generación de ventajas competitivas de base asociativa.

Un programa que opera con esta lógica es el Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial (MEGA) impulsado por la Cámara de Comercio de la Provincia de Cundinamarca de Colombia.

### **Empresarial de Gestión Agroindustrial Provincia de Cundinamarca Abril 2007 Bogotá, Colombia**

La estrategia de desarrollo de sector agrícola y agroindustrial para Bogotá y Cundinamarca se orienta al comercio internacional bajo un Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial – MEGA, el cual articula las diferentes acciones e instrumentos que hacen parte de las políticas públicas nacionales, regionales y locales.

---

<sup>22</sup> Cabe al respecto señalar los resultados de la investigación realizada por la Universidad de Chile sobre los PROFO que constata un cambio permanente en las conductas empresariales después de aproximadamente un año y medio de “exposición” al trabajo asociativo (Departamento de Economía de la Universidad de Chile 1997) y los resultados de la investigación sobre los Proyectos de Integración Productivas de FOMIN (Dini y otros 2007).

**Objetivos**

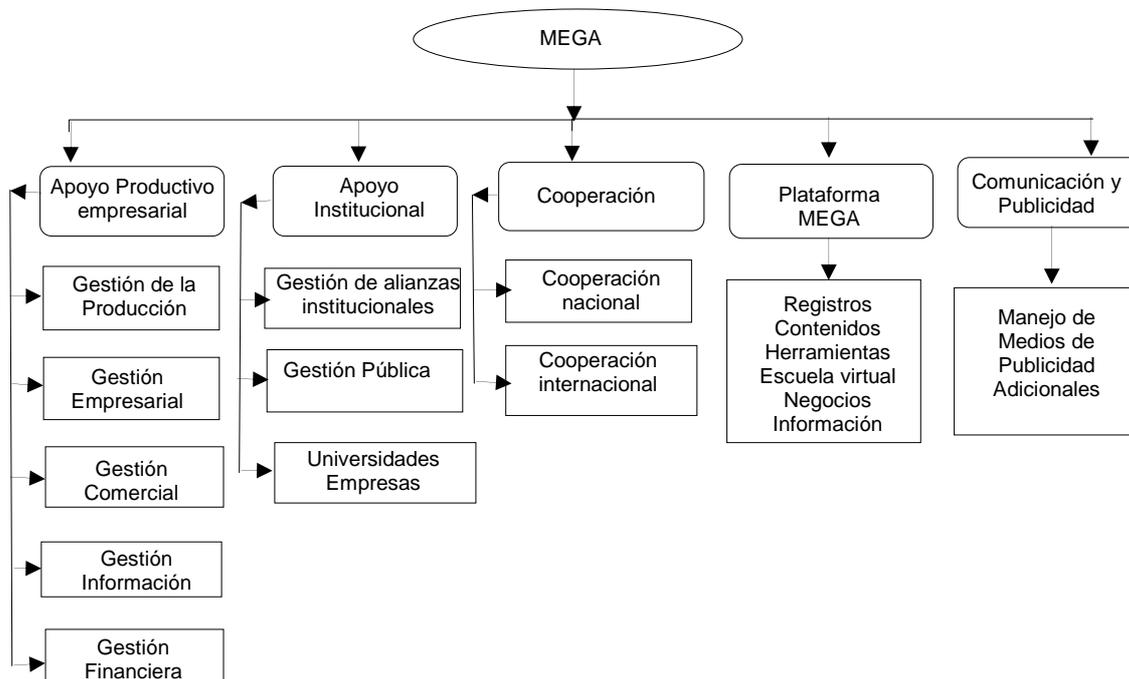
Establecer una estrategia de desarrollo productivo en el sector agroindustrial para Bogotá y Cundinamarca con el fin de aumentar y diversificar las exportaciones fundamentado en un modelo de gestión para mercados altamente competitivos.

**La estrategia**

La estrategia del Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial M.E.G.A, promoverá la diversificación de exportaciones agroindustriales a través de diferentes áreas de trabajo y en diferentes provincias de Bogotá y Cundinamarca. Como Modelo, el MEGA promoverá la conformación de redes, a través de cadenas productivas, clusters o esquemas asociativos incorporando valor agregado y generando economías de escala.

El desarrollo y fortalecimiento de la estrategia Agroindustrial se fundamenta en un modelo de cooperación público privada, basado en la integración, la complementariedad y el uso eficiente de los recursos. Para el desarrollo de las actividades del MEGA se establece tres niveles diferenciados de actuación. Nivel macro de gestión política-institucional, Nivel meso en alianzas estratégicas (Agua, financiamiento, innovación y desarrollo tecnológico, frontera agrícola, infraestructura) y nivel micro de apoyo directo del emprendimiento a productores y empresarios. En particular, la propuesta técnica propone un Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial para las cadenas Frutícola, hortícola, de hierbas medicinales y aromáticas, tubérculos, derivados lácteos y productos procesados basado en las siguientes componentes.

**DIAGRAMA 13  
MODELO EMPRESARIAL DE GESTIÓN AGROINDUSTRIAL (MEGA)**



Fuente: Elaborado por el autor



### **III. Las redes empresariales y el entorno productivo e institucional: Una reflexión estratégica**

---

#### **1. Introducción**

El principal objetivo de este capítulo es analizar las conexiones entre las redes empresariales y el entorno productivo e institucional en el que éstas se insertan.

A menudo, por estar demasiado concentrados en la generación de las estrategias asociativas de los grupos que apoyamos, tendemos a descuidar estos vínculos con el entorno que son sumamente importantes. Este error u omisión puede tener efectos muy negativos sobre el desempeño de las redes, por dos razones:

En primer lugar, porque las redes se insertan en sistemas de relaciones complejos que tienen una significativa influencia sobre sus potencialidades competitivas. De hecho, en la gran mayoría de los casos, las redes están conectadas en cadenas de valor muy articuladas. En algunos casos son sus insumos los que proceden de empresas internacionales. En otros, son sus productos que, mediante la intermediación de otros sujetos productivos, terminan siendo distribuidos en mercados lejanos. Tener claro el posicionamiento de la red en la cadena productiva es fundamental para conocer sus efectivos potenciales competitivos.

Un articulador debe saber interpretar y analizar estas conexiones aunque no posea instrumentos para intervenir en ellas y ponderar sus influencias sobre las estrategias colectivas que los grupos atendidos quieren impulsar. En esta prospectiva, se presentará una síntesis de los principales conceptos asociados con la idea de cadena productiva y se hará referencia a la teoría de las cadenas globales de valor (GVC, de su nombre en inglés).

En segundo lugar, hay que tener en cuenta que las redes no pueden solucionar todos los problemas que afectan a las pequeñas empresas. Las redes son instrumentos potentes para la generación de oportunidades de negocio colectivo y, como hemos visto en el módulo anterior, para enfrentar eficientemente problemas relacionados con la generación de economías de escala, la difusión de la innovación, el desarrollo de las capacidades de negociación con clientes y proveedores, entre otros. Sin embargo, no resultan igualmente eficientes y eficaces para enfrentar problemas que afectan de forma más general al funcionamiento de los sistemas productivos locales, por ejemplo: deficiencias en la infraestructura de base, debilidades en el sistema de innovación, lagunas en la educación, etc.

La posibilidad de resolver estos problemas depende mucho de la orientación de la comunidad hacia el trabajo colectivo. Hay comunidades en que se observa una marcada propensión de sus integrantes a trabajar de forma asociativa y donde el intercambio de ideas y de experiencias resulta más fluido y simple. Hay otras en que estas habilidades están menos desarrolladas y donde parece predominar una visión más individualista de la labor empresarial. La promoción de acciones colectivas entre los miembros de estas comunidades va más allá de la responsabilidad que puede asumir un articulador de redes empresariales. No obstante, es importante que éste sepa interpretar las características del entorno en que opera y ponderar su efecto sobre el desempeño de las redes. Para eso, sin adentrarnos en estudios sociológicos o antropológicos muy sofisticados, en este módulo se tratará de sintetizar algunas de las principales ideas que han sido elaboradas a partir del concepto de capital social, para describir estos fenómenos y aclarar las diferencias y complementariedades entre los enfoques metodológicos de redes, clúster y desarrollo territorial que se han dedicado a enfrentar estos temas.

## Objetivo

Al final del capítulo, esperamos hayas alcanzado los siguientes resultados:

- Tendrás claro cuáles son los principales elementos que conforman una cadena productiva;
- Conocerás los elementos básicos de la teoría de las cadenas globales de valor;
- Estarás en condiciones de utilizar los principales conceptos relacionados con la teoría del capital social;
- Podrás identificar con claridad las características principales de los distintos enfoques económicos que contemplan a la dimensión sistémica y territorial y, en particular, clúster y desarrollo local.

## 2. El contexto productivo e institucional

¿Cuál es el entorno de las redes? ¿De qué forma éste influencia sus potencialidades competitivas y su desempeño? ¿De qué manera y hasta qué punto las redes pueden influir sobre su contexto económico e institucional?

Como cualquier actor económico, las redes (salvo muy raras excepciones) están insertas en sistemas complejos de relaciones que, en muchos casos, pueden alcanzar dimensiones globales. Los insumos que utilizan las empresas que conforman las redes pueden proceder de lugares muy alejados (tanto geográfica como culturalmente) y los bienes que éstas producen pueden alcanzar mercados igualmente lejanos. Una modificación en el contexto económico o institucional de estas realidades alejadas puede influenciar positiva o negativamente el desempeño de la red, variando la oferta de

insumos o la demanda de productos. Cuanto más numerosos son los pasos intermedios que se producen en estos itinerarios, tanto más numerosas son las variables que entran en juego y que influyen el resultado final del proceso.

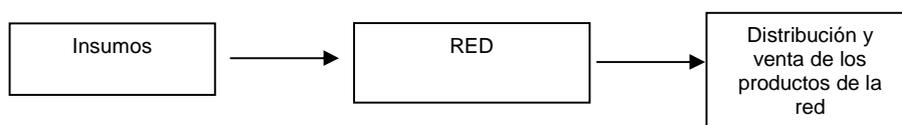
¿Cómo orientarse en este laberinto? ¿Qué brújula utilizar? El objetivo de este módulo es precisamente proporcionar algunas indicaciones al respecto, siguiendo dos aproximaciones no excluyentes, sino complementarias: en la primera, la atención se centra en la identificación de los flujos productivos y en la construcción del mapa de la cadena de valor en que la red está inserta. En la segunda el enfoque se centra en el análisis de los contextos locales, es decir de los vínculos que la red establece con actores pertenecientes a la comunidad en la que se inserta.

Es importante destacar que en ambos casos, se tratará a la red como si fuera una entidad económica compacta. Se trata, evidentemente, de una simplificación. Todos los estímulos que surjan en el contexto local o internacional en que la red se conecta y se mueve, pueden generar reacciones distintas de sus integrantes y producir cambios en la estructura interna de la red, transformaciones en su estrategia competitiva y, en los casos más dramáticos, hasta su disolución.

### 3. Las cadenas productivas

En general, una parte muy importante de los insumos utilizados por las empresas que conforman una red, son proporcionados por firmas externas a la red misma. Lo mismo ocurre con la distribución y ventas de sus productos. Este fenómeno está representado de manera esquemática en el siguiente diagrama:

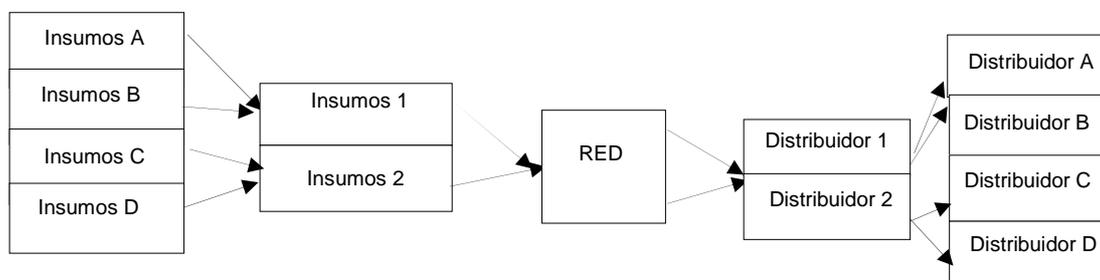
**DIAGRAMA 14**  
**ESQUEMA ESTILIZADO DE LA CADENA PRODUCTIVA**



Fuente: Elaborado por el autor.

Para describir de manera más precisa esta cadena, tenemos que abrir tanto el casillero de los “insumos” como el de la “distribución y venta”, explicitando sus estructuras internas. Eso implica, en primer lugar, reconocer que hay varios proveedores de insumos y distribuidores de productos y, en segundo lugar, que estos a su vez reciben insumos o entregan los productos a otros actores. De esta manera la cadena resulta más larga y más articulada, ver diagrama.

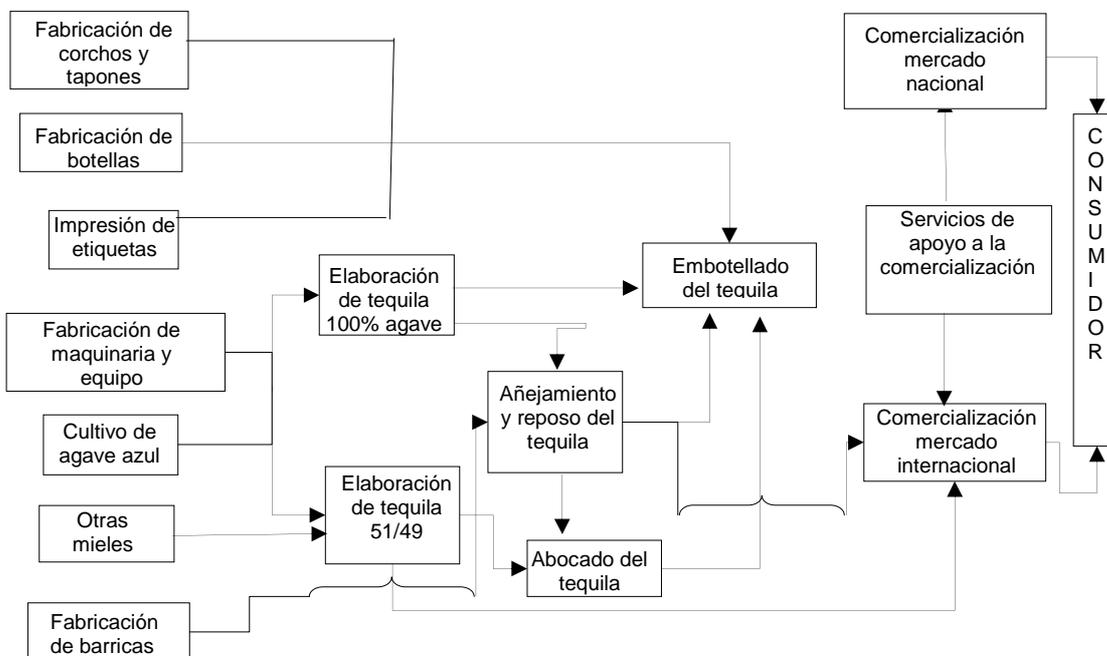
**DIAGRAMA 15**  
**ESQUEMA AMPLIADO DE LA CADENA PRODUCTIVA**



Fuente: Elaborado por el autor.

La complejidad de este esquema varía de caso a caso. A continuación se reproduce el mapa de la cadena productiva del Tequila de México, diagrama número 16<sup>23</sup>.

**DIAGRAMA 16**  
**CADENA DEL TEQUILA**



Fuente: Revista Inter Forum.

En su libro sobre las cadenas productivas Kaplinsky y Morris contemplan cuatro fases productivas: el diseño, la producción (que incluye la logística interna, la transformación de los inputs y el empaque), el mercadeo y el consumo. Esta última etapa incluye también el reciclaje.

Sobre la base de este esquema, estos autores proponen la siguiente definición de cadena productiva (Kaplinsky y Morris, 2000):

El conjunto de actividades requeridas para llevar un producto o servicio desde su concepción hasta el cliente final y su posterior desecho o reciclaje, a través de distintas fases de producción.

Una red empresarial puede ubicarse en cualquiera de las distintas fases productivas que conforman la cadena y también puede incluir empresas localizadas en fases distintas del proceso productivo. En cualquier caso, el éxito de su estrategia colectiva, depende significativamente de que sus integrantes conozcan su posición en la cadena y sepan medir su posicionamiento competitivo en ella.

Desde este punto de vista, es útil realizar dos ejercicios analíticos que a continuación se describen sintéticamente: por un lado, dibujar el mapa de la cadena y, por otro, estimar las fuerzas a la que está expuesto su emprendimiento colectivo.

<sup>23</sup> Para consultar mapas de cadenas productivas, véase el sitio mexicano del SIEM: <http://www.siem.gob.mx/siem2008portal/cadenas/ligas.asp?Tem=4>

### **3.1 El mapa de la cadena**

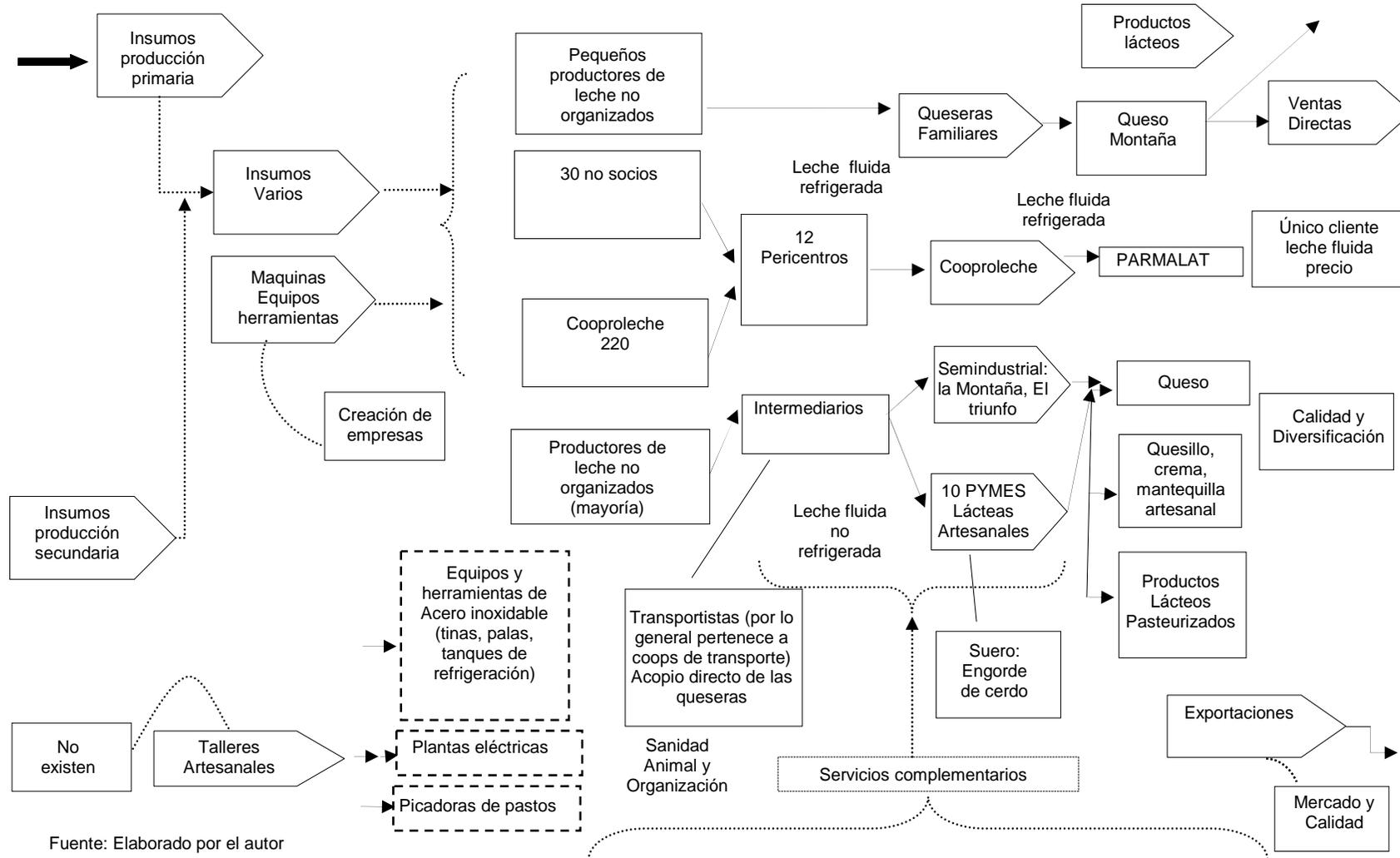
El objetivo de este primer ejercicio es representar gráficamente a los distintos componentes de la cadena productiva en que la red empresarial se inserta, dicha representación se elabora a partir del negocio colectivo emprendido por la red empresarial que estamos atendiendo. Con base en esa actividad, se identifican clientes o distribuidores, por un lado, y proveedores por el otro. En un análisis exhaustivo deberán además identificarse las entidades prestadoras de servicios y las instituciones más relevantes que intervienen en el proceso.

Un elemento que es importante no descuidar es el sistema de logística y transporte que garantiza la conexión física entre los distintos eslabones de la cadena.

El tamaño, la forma y el color de las figuras que se utilizan para la representación de los eslabones identificados permiten diferenciar algunas características relevantes que puede ser importante destacar gráficamente, por ejemplo: La relevancia estratégica del eslabón, la presencia de empresas de gran tamaño o de especial importancia para la actividad de la red, etc. También puede ser de mucha utilidad identificar en el mapa los puntos críticos que pueden representar oportunidades, puntos débiles o amenazas para la concreción de la estrategia de la red.

Mediante simbología adecuada, además, podrán representarse las relaciones entre los eslabones, evidenciándose, por ejemplo, la intensidad de la relación (espesor de las flechas) o su importancia estratégica (color). El resultado final es un mapa parecido al que se presenta en el diagrama 17

**DIAGRAMA 17**  
**EJEMPLO DE MAPA DE CADENA PRODUCTIVA CON IDENTIFICACIÓN DE ESLABONES CENTRALES**



Fuente: Elaborado por el autor

Dicha figura representa una parte de la cadena láctea de la localidad de Nueva Guinea en Nicaragua. El mapa, elaborado por el equipo del proyecto clusters ONUDI Nicaragua, identifica con círculos rojos los eslabones críticos, en amarillo los eslabones a desarrollar, con líneas punteadas las relaciones débiles o inexistentes y con indicaciones se ponen en evidencia los eslabones que faltan. Obviamente la simbología utilizada puede ser distinta y adaptada a los gustos o a las necesidades de cada caso.

Dos consideraciones metodológicas relevantes conciernen, por un lado, el dimensionamiento de los distintos eslabones de la cadena, por otro, el método utilizado para validar la información utilizada para la elaboración del mapa.

- **Acerca de los datos numéricos:** en el límite del posible, el análisis cualitativo representado por el mapa de la cadena debería complementarse con un estudio de algunas de las principales variables cuantitativas que describen la importancia de los distintos sectores involucrados en la cadena productiva: número de empresas, empleados, aporte al producto interno bruto local, etc. Lamentablemente en la mayoría de los países de la región, no hay información estadística actualizada, suficientemente detallada y de fácil acceso. De no disponer de cifras oficiales, este análisis puede realizarse de forma aproximada, utilizando la información disponible localmente, mediante por ejemplo entrevistas a líderes locales o a observadores calificados.
- **Acerca de la modalidad de validación:** para que este esfuerzo de análisis resulte útil para la elaboración de la estrategia colectiva de la red, su realización debería ser colectiva y participativa. La discusión de los distintos puntos, puede ser un momento importante para analizar y validar los planes colectivos y testear las hipótesis de trabajo a la luz de un análisis competitivo más articulado.

### 3.2. El análisis de fuerzas

Otra manera de analizar el posicionamiento de una red con relación a los demás actores económicos que conforman su entorno productivo es utilizando y adaptando al caso, la metodología de las 5 fuerzas propuesta por Michael Porter. En esencia, Porter afirma que la rentabilidad de largo plazo de un sector depende de la interacción de cinco fuerzas principales:

- La amenaza de entrada de nuevas empresas competidoras.
- El poder negociador de los proveedores.
- El poder negociador de los clientes.
- La amenaza de productos o servicios sustitutivos.
- La rivalidad entre los diferentes competidores.

La rentabilidad es el resultado del control de insumos escasos y de la existencias de barreras de entrada, por lo tanto, cuanto más intensas sean estas fuerzas, tanto menos rentable será el sector en el largo plazo.

Aunque la metodología de Porter haya sido elaborada para analizar la realidad económica de un sector determinado, consideramos que puede ser adaptada fácilmente a análisis del posicionamiento estratégico de la red.

Es importante destacar que la intensidad de estas fuerzas puede cambiar y, en este contexto, la acción colectiva emprendida por la red puede ser concebida como la estrategia de defensa para hacer frente a las amenazas externas o para aprovechar las oportunidades que el contexto ofrece, donde dichas fuerzas sean más débiles.

## 4. La importancia del enfoque de una cadena productiva síntesis preliminar

¿Por qué el enfoque de cadena productiva es tan importante para los que quieren construir o apoyar la construcción de una red?

A partir del mencionado libro de Kaplinsky y Morris (2000) podemos sintetizar algunas ideas preliminares

- La competitividad de una red no depende exclusivamente de sus recursos internos (es decir de los recursos de las empresas que conforman la red misma) sino de la competitividad de los actores relacionados, tanto de los proveedores de insumos como de los distribuidores o vendedores de sus productos y del tipo de relaciones que se establecen con ellos.
- Dibujar el mapa de los inputs y outputs (tanto de bienes como de servicios) a lo largo de una cadena productiva, permite a cada empresa (desde nuestro punto de vista, a cada red empresarial) identificar a todos los demás actores productivos que con su comportamiento pueden afectar el desempeño de la empresa (red).
- Los elementos anteriores, ayudan a explicar la distribución de los beneficios que se producen a lo largo de la cadena productiva.

### Recuadro 5

#### Ventajas del enfoque de cadenas productivas

El enfoque de cadenas productivas ofrece una visión estratégica y de carácter integrado, que facilita la planificación de los negocios y la toma de decisiones, ya que:

Permite identificar los eslabonamientos productivos susceptibles de innovación y la necesidad de atender nuevas actividades y empleos para incorporar elementos de especificidad y diferenciación en la cadena productiva, tales como la certificación de productos, la incorporación de denominaciones de origen, la producción ecológica, etc.).

Posibilita un seguimiento y control de la calidad a lo largo de la cadena productiva.

Hace posible la identificación de los puntos de control críticos y el consiguiente análisis de riesgos.

Asimismo, el enfoque de cadenas productivas sugiere el tránsito desde estrategias empresariales basadas en la reducción de costos de producción hacia estrategias basadas en la mejora de la calidad y la diferenciación del producto. Estas últimas estrategias requieren una gestión empresarial orientada por la cooperación, las alianzas estratégicas y la reducción de costos de transacción, lo cual conlleva el despliegue de iniciativas de coordinación vertical a través de convenios y redes entre diferentes actores situados en los diferentes eslabones de la cadena productiva.

Fuente: En Alburquerque y Dini 2008

## 5. La gobernanza de las cadenas productivas

Se entiende por “gobernanza de una cadena productiva” el conjunto de elementos que permiten ordenar y simplificar las relaciones entre los distintos actores de la cadena considerada, haciendo eficiente sus intercambios. Dichos elementos pueden ser: **leyes o normas** explícitas, generalmente escritas, cuya aplicación descansa en organismos que poseen capacidad coercitiva; **valores** u otros elementos implícitos de la tradición productiva y social de la comunidad considerada que permiten orientar el comportamiento de los individuos que la conforman; u **organizaciones** públicas, privadas o mixtas que reúnen a actores locales y promueven acciones conjuntas en pro del desarrollo local.

Entender la gobernanza de las cadenas productivas significa identificar a los factores que condicionan las relaciones entre los principales actores económicos que participan en una cadena productiva (entre ellos, la red empresarial que estamos apoyando) y contribuir a explicar las características de las relaciones que entre ellos se establecen.

La comprensión de la gobernanza de las cadenas productivas es fundamental para entender aspectos relevantes del actual escenario económico internacional y, en particular, para entender la relación que existe entre la fragmentación de los procesos productivos y la integración de los mercados

mediante el comercio internacional. Un número creciente de empresas busca aumentar su productividad, ganando especialización a través de la subcontratación y tercerización de segmentos importantes de producción y de servicios que le permiten concentrar sus energías en el core business de su negocio. Para que esta estrategia resulte eficaz, las empresas deben poder acceder a mercados de suministros, partes, piezas o servicios que dejan de producir internamente.

Implícitamente, el concepto de gobernanza de las cadenas se asocia a situaciones en que existe una fuerte asimetría de posiciones a lo largo de dichas cadenas. En particular, hay una empresa o un núcleo de empresas que definen el funcionamiento básico del negocio. Según Humphrey y Schmitz (2002) lo que las empresas gestionan mediante distintos elementos de gobernanza son básicamente tres variables:

- ¿Qué se va a producir?: lo cual incluye el diseño de los productos en sus especificaciones generales o en sus detalles más específicos.
- ¿Cómo se va a producir: eso incluye la definición del proceso de producción, la tecnología que se utiliza, los sistemas de calidad y eventualmente, estándares laborales y ambientales?
- El flujo de producción: ¿cuánto va a producirse?, ¿cuándo?, y ¿cómo va a manejarse este flujo de productos a lo largo de la cadena?

Según Kaplinsky y Morris (cit.) la definición de los estándares productivos permite controlar las oportunidades de inserción en la cadena, la división del trabajo entre las firmas que la conforman y las posibilidades que dichas firmas tienen de escalar hacia posiciones de mayor valor añadido.

Según estos autores, en el pasado las reglas que definían la participación en la cadena estaban centradas principalmente en la obtención de parámetros de reducción de costos. Sucesivamente se evolucionó hacia esquemas más complejos que añadían al precio, la calidad y la seguridad (confiabilidad) de la entrega. Por último, más recientemente las reglas de participación han ido incorporando estándares internacionales tales como ISO9000 (sobre calidad), ISO14000 (sobre medio ambiente), SA8000 (sobre estándares laborales) y otros estándares industriales específicos de sector (especialmente en el ámbito fitosanitario o de control de puntos críticos, HACCP).

¿Quién elabora y cómo se aplican estas normas? Un número importante de éstas está generada por actores privados organizados en redes políticas globales, según la definición de Messner (2003). Otras son definidas por las propias empresas compradoras líderes.

Según Gereffi y otros (2005), las tres variables que determinan las relaciones entre los integrantes de las cadenas del valor son las siguientes:

- La complejidad de la información y del conocimiento relacionados con las especificaciones de los procesos y productos;
- El grado de codificación que pueden alcanzar estos conocimientos y esta información. Según estos autores, de eso depende la eficiencia de la transmisión;
- Las competencias de los proveedores existentes y potenciales con relación a los requerimientos de las transacciones.

En síntesis los efectos de estos elementos pueden ser descritos como sigue:

- Cuanto más alta es la complejidad de las transacciones, tanto mayor debe ser el control del cliente;
- Cuanto menor es la posibilidad de codificación, tanto mayor debe ser la cercanía entre los actores;
- Cuanto mayor es la capacidad de los proveedores, tanto más probable es que el cliente pueda confiar en ellos y delegar funciones productivas.

La combinación de estos factores permite identificar distintas estructuras de relaciones y diferencias según el grado creciente de asimetría de poder entre los integrantes, desde el nivel “bajo” de la gobernanza de mercado, al nivel más alto de la gobernanza jerárquica. Una síntesis descriptiva de esta tipología se encuentra en la cuadro 10 que se presenta a continuación (Gereffi y otros 2005):

**CUADRO 10**  
**DETERMINANTES DE LA GOBERNANZA DE LAS CADENAS GLOBALES DEL VALOR**

Tipos de gobernanza	Complejidad de las transacciones	Posibilidad de codificación	Capacidad de los proveedores	Niveles de asimetrías de poder
Mercado	bajo	alto	alto	bajo
Modular	alto	alto	alto	↑ ↓
Relacional	alto	bajo	alto	
Cautiva	alto	alto	bajo	
Jerárquica	alto	bajo	bajo	

Fuente: Gereffi y otros 2005

Desde el punto de vista de la red empresarial, es importante tener presente estos distintos escenarios para entender la lógica del sistema en el que se insertan.

La capacidad de control que un líder puede ejercer sobre el resto de las empresas que integran la cadena productiva considerada depende de la capacidad que dicho líder tiene de controlar insumos críticos y de limitar su dependencia de las demás empresas.

Este control se expresa, en última instancia, en su capacidad para imponer sanciones. La sanción extrema consiste en la exclusión de la cadena, pero pueden definirse también sanciones parciales, tanto de tipo pecuniario, como de tipo cualitativos (por ejemplo limitar la participación en la cadena).

A paridad de otras condiciones, el poder del líder es tanto más grande cuanto más jerárquica es la relación que se establece a lo largo de la cadena.

La inserción en una cadena productiva a través de un esquema colectivo como una red empresarial puede, sin embargo, alterar este escenario, modificando sustantivamente el primer elemento de la ecuación, es decir la complejidad de las transacciones. Estas últimas serán más complejas cuanto mayor sea el poder del productor, que depende, entre otras cosas, de los siguientes elementos:

- Del porcentaje de insumo controlado por el productor en comparación con el total de insumo que el líder transa;
- De la capacidad del proveedor de encontrar canales alternativos para acceder al insumo crítico controlado por el líder (conocimiento o acceso a mercado, según la distinción que se realizarán en el acápite siguiente)

En los dos ámbitos la asociación en red permite a las empresas participantes mejorar sus potencialidades de negociación y, por lo tanto, su posicionamiento en la cadena.

## 6. Distintos tipos de cadenas productivas

¿Quiénes son los líderes de estas cadenas? Gereffi identifica dos casos paradigmáticos: las cadenas guiadas por los compradores (buyer-driven chains) y las cadenas guiadas por los productores (producer-driven chains) (Gereffi 1999).

Las primeras son cadenas en que el rol guía es desempeñado por un comprador localizado en la parte final de las mismas. En general, se dan en sectores intensivos en trabajo, como calzados, muebles, juguetes. Las segundas son guiadas por un productor que posee una tecnología de vital importancia para el resto de la cadena. Se trata en general de industrias intensivas en capital y de empresas de grandes dimensiones (a menudo transnacionales) que se preocupan de garantizar la eficiencia tanto de sus proveedores como de sus clientes.

**CUADRO 11**  
**CADENAS GUIADAS POR COMPRADORES O POR PRODUCTORES**

	<b>Cadenas de producción guiada por productores</b>	<b>Cadenas de producción guiadas por compradores</b>
Drivers de la cadena global (Industria de Bienes de Capital)	Industria del capital	Capital comercial
Competencias centrales	I+D; Producción	Diseño y mercadeo
Barrera a la entrada	Economías de escala	Economías de gama
Sector económico	Bienes de consumo duraderos	Bienes de consumo no duraderos
Industrias típicas	Bienes intermedios	
Propiedad de las empresas	Bienes de capital	
Links principales	Autopartes, aeroespacial, computer	Confección, calzado, juguetes
Estructura relacional predominante	Empresas transnacionales	Empresas locales, especialmente en países en vía de desarrollo
	Intensivas en capital	Intensivas en trabajo
	Vertical	Horizontal

Fuente: Gereffi 1999

Estos escenarios son los que enfrentan muchas redes empresariales. A continuación se presenta algunos ejemplos y consideraciones acerca de las posibles estrategias a desarrollar para acrecentar la competitividad de la red:

**CUADRO 12**  
**POSIBLES ESTRATEGIAS A DESARROLLAR PARA ACRECENTAR LA COMPETITIVIDAD DE LA RED**

<b>Sector</b>	<b>Característica de la cadena</b>	<b>Estrategia que debería perseguir la red empresarial</b>
Floricultura, productos agrícolas en fresco	Debido a que los productos son altamente perecederos, la cadena de distribución y las empresas que detienen el contacto con el mercado adquieren una importancia capital para el éxito del negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de nicho: identificación y valorización de productos especiales</li> <li>• Consorcios de comercialización y venta</li> </ul>
Muebles	A menudo, en el sector de muebles las pequeñas y medianas empresas tienen dificultad para abastecerse adecuadamente de madera porque los proveedores son empresas grandes que se dedican a explotar los bosques para la producción de celulosa y otros commodities	Consorcio de compra para acrecentar la capacidad de negociación con los productores de madera

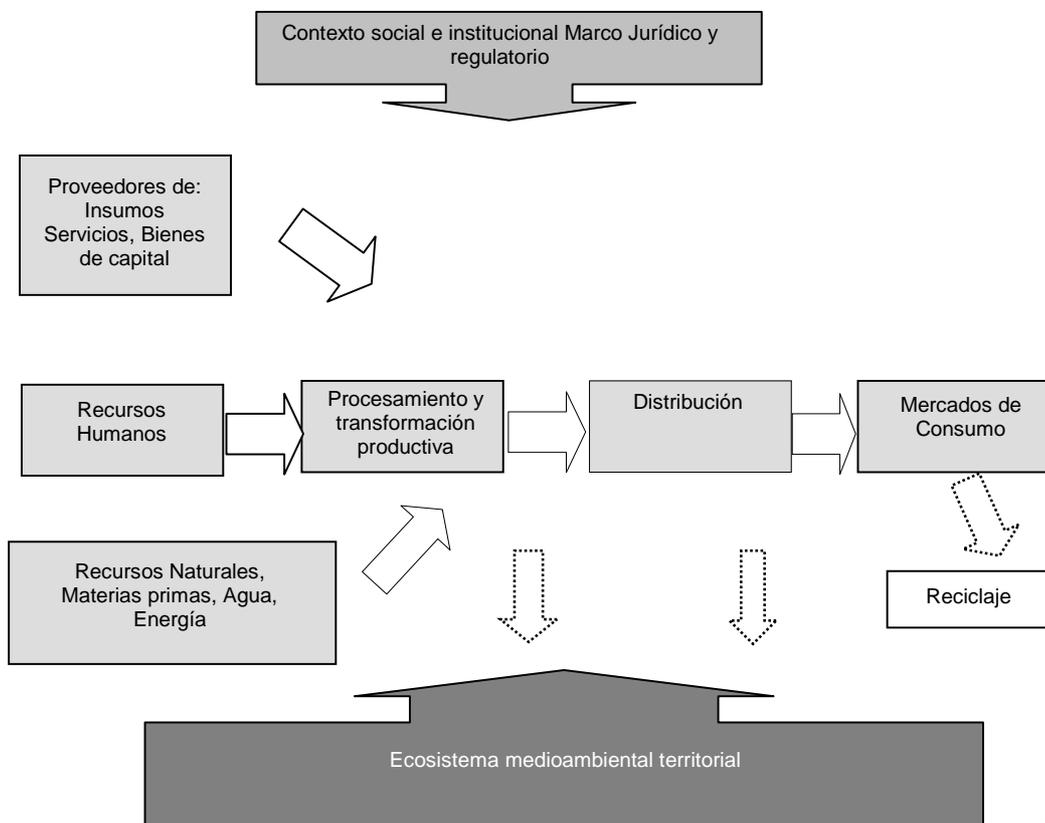
Fuente: Elaborado por el autor.

## **7 Cadena productiva y territorio**

En los capítulos anteriores hemos visto algunos de los principales conceptos que nos ayudan a interpretar los encadenamientos productivos que vinculan cada empresa con su entorno sectorial, conformado por sus proveedores de insumos, bienes de capital, transformación, logística, distribución, comercialización y reciclaje. Desde el lugar que ocupa la red que estamos apoyando, es importante no descuidar este entramado de relaciones porque puede delimitar los grados de libertad de la red e incidir de manera significativa en su competitividad.

Ahora bien, lo que hemos visto hasta ahora es tan sólo una parte del sistema de relaciones de una red. Junto con sus vínculos de tipo sectorial hay conexiones importantes que conciernen el contexto social e institucional, el marco regulatorio y jurídico, el ecosistema en el que se realiza su actividad y la dotación de recursos humanos calificados.

**DIAGRAMA 18**  
**LOS COMPONENTES DE LA CADENA PRODUCTIVA EN UNA VISIÓN AMPLIADA**



Fuente: Albuquerque y Dini 2008

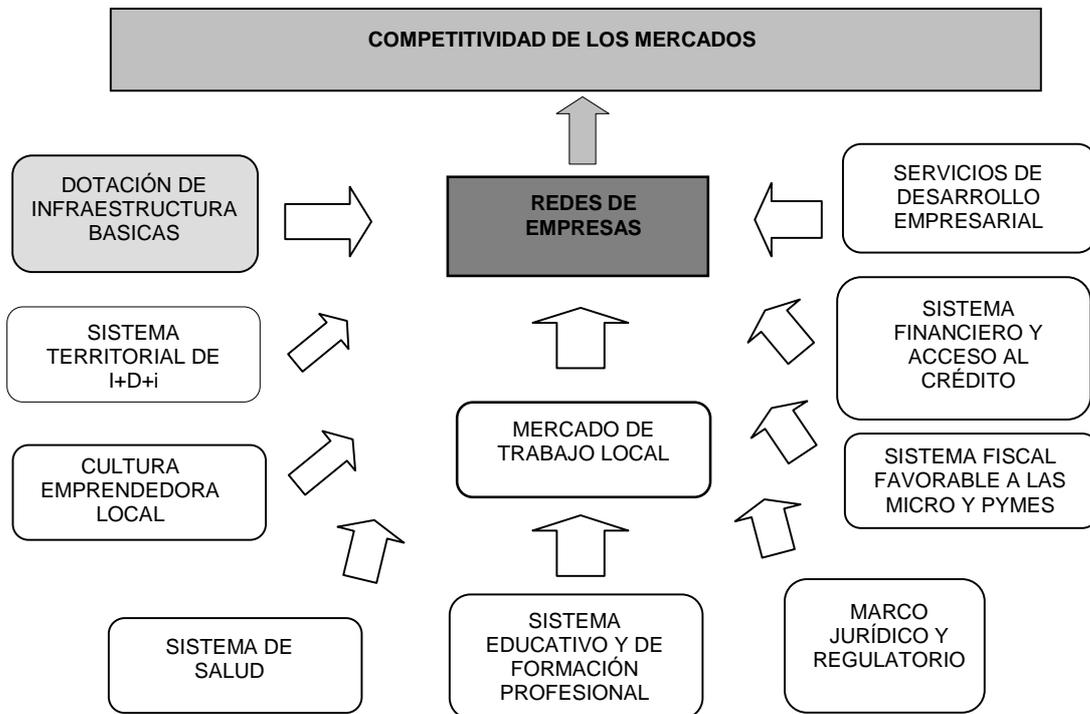
Las empresas que conforman una red contratan personas de la comunidad en la cual se localizan y su nivel de preparación y motivación incide en el desempeño competitivo de las empresas mismas. El mercado de trabajo puede ser más o menos eficiente y transparente y las organizaciones que intervienen en su funcionamiento pueden ser más o menos abiertas y accesibles, más o menos competentes. Lo mismo ocurre con otras instituciones, tanto públicas como privadas, que operan en el territorio, como el gobierno local, las cámaras empresariales, las organizaciones no gubernamentales, las escuelas y las universidades.

Igualmente inciden en la forma de organización que adopte la red, las normas y leyes vigentes, así como las tradiciones y los valores que caracterizan la localidad considerada pues influyen el comportamiento de los actores locales, su propensión al diálogo y a la colaboración, su apertura hacia lo nuevo y su vocación innovadora. En la localidad, además, pueden resultar más o menos accesibles recursos naturales o insumos productivos (luz, agua, terrenos). De la misma manera, la comunidad puede disponer de infraestructuras más o menos avanzadas y de servicios productivos especializados.

En síntesis, la figura anterior muestra que el desarrollo de una red empresarial está influenciado no sólo por las empresas y sus relaciones, sino por un conjunto de variables relacionadas con las características de la comunidad territorial en que se localizan las empresas consideradas: las características del mercado de trabajo, el sistema de salud, el sistema educativo y de formación de recursos humanos, la dotación y calidad de las infraestructuras básicas, la oferta territorial de servicios

de desarrollo empresarial, el sistema de investigación y desarrollo para la innovación local, el sistema de acceso al crédito, el sistema fiscal, la existencia de una cultura emprendedora local, y el marco jurídico y regulatorio.

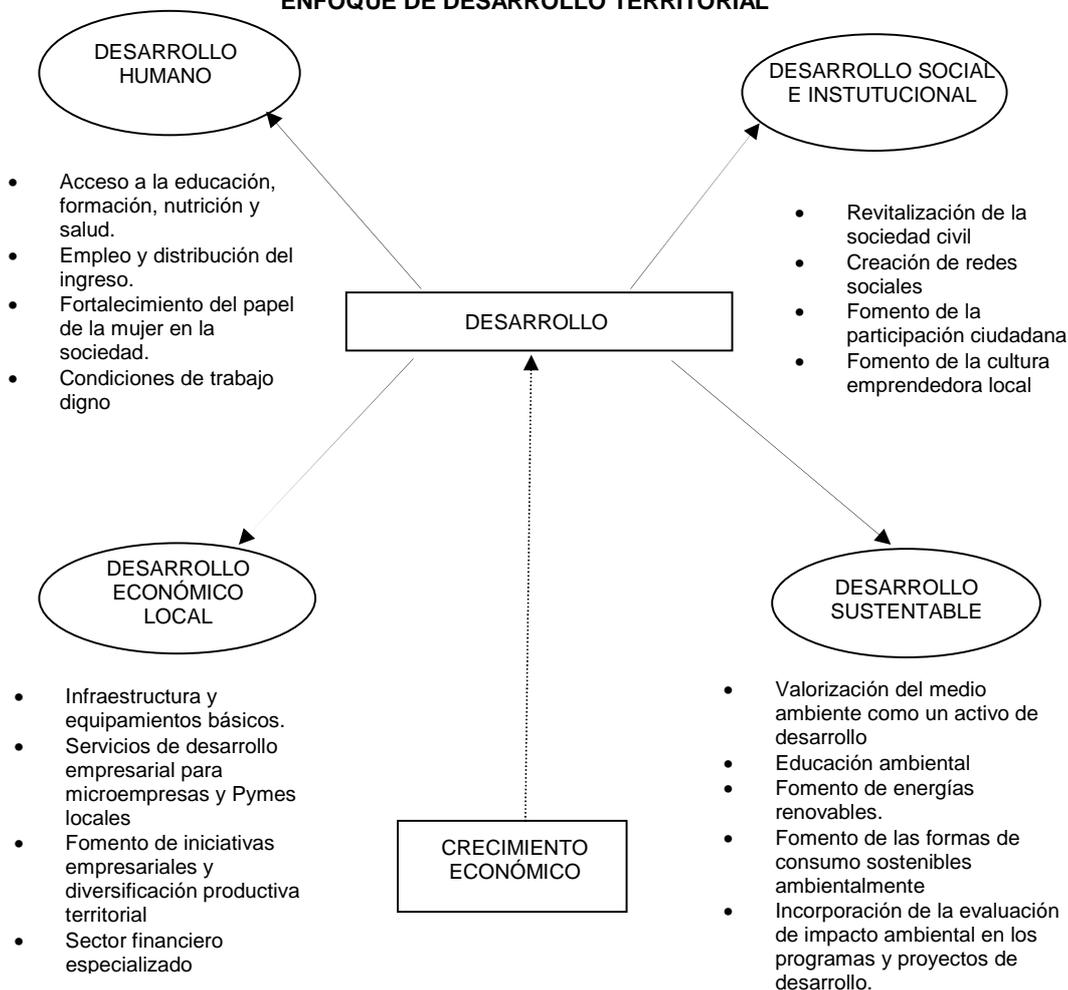
**DIAGRAMA 19**  
**CADENAS PRODUCTIVAS Y ENTORNO TERRITORIAL**



Fuente: Albuquerque y Dini (2008)

En este enfoque, que denominamos de desarrollo económico territorial, los factores económicos evidenciados anteriormente en el marco del análisis de la cadena productiva, siguen jugando un rol importante, pero se completan con otros menos específicos, como por ejemplo, la dotación de infraestructuras básicas y especializadas, la existencia de instituciones de apoyo y de centros de servicio a la producción, etc. y se complementan e integran con los factores socio institucionales, humanos y medioambientales. Se definen así cuatro categorías principales en las que se inscriben los elementos del territorio que inciden en la competitividad.

**DIAGRAMA 20**  
**ENFOQUE DE DESARROLLO TERRITORIAL**



Fuente: Elaborado por el autor

En esta visión propuesta por Albuquerque, el territorio no es exclusivamente un espacio geográfico, ni un mero contenedor de los actores económicos locales. El territorio es un agente de transformación social (Albuquerque y Dini 2008). Las modalidades de organización social del territorio, sus rasgos culturales e históricos, así como su entramado de valores, normas y organizaciones, inciden en las estrategias de las empresas y en las conductas empresariales, influenciando sus oportunidades de vinculación con otros actores productivos e incidiendo en sus actitudes relacionales. En este sentido, la sociedad local no se adapta de forma pasiva a los grandes procesos y transformaciones existentes, sino que despliega iniciativas propias, a partir de sus particularidades territoriales influenciando los procesos productivos.

### **El enfoque de desarrollo local**

El término desarrollo local es utilizado, a menudo, de forma ambigua. A veces por desarrollo local se entiende el desarrollo de un nivel territorial inferior, como puede ser el desarrollo de un municipio o de una localidad. Otras veces se utiliza para resaltar el tipo de desarrollo endógeno que es resultado del aprovechamiento de los recursos locales de un determinado territorio. En otras ocasiones hay quien lo presenta como una forma alternativa al tipo de desarrollo concebido de forma centralista, con un enfoque descendente (“de arriba hacia abajo”) en la toma de decisiones.

En realidad, estas formas de presentar el desarrollo local o territorial<sup>24</sup> requieren de algunos matices que pueden resultar importantes:

- Desarrollo local no es únicamente desarrollo municipal. El sistema productivo local incluye el conjunto de relaciones y eslabonamientos productivos que explican la eficiencia productiva y competitividad del mismo, razón por la cual no está delimitado por las fronteras político-administrativas de un municipio o provincia, sino que posee su propia delimitación socioeconómica, según las vinculaciones productivas y de empleo, lo cual puede incluir, a veces, territorio de varios municipios o incluso de distintas provincias, existiendo también situaciones de carácter transfronterizo entre países.
- Desarrollo local no es sólo desarrollo endógeno. Muchas iniciativas de desarrollo local se basan también en el aprovechamiento de oportunidades de dinamismo exógeno. Lo importante es saber “endogeneizar” dichas oportunidades externas dentro de una estrategia de desarrollo decidida por los actores territoriales.
- El desarrollo local es un enfoque territorial y ascendente (de “abajo-arriba”), pero debe buscar también intervenciones y colaboración desde los restantes niveles decisionales del Estado (provincia, región y nivel central) a fin de facilitar el logro de los objetivos de las estrategias de desarrollo local. Se precisa, pues, una eficiente coordinación de los diferentes niveles territoriales de las administraciones públicas y un contexto integrado coherente de las diferentes políticas de desarrollo entre esos niveles. Las decisiones de carácter descendente (de “arriba-abajo”) son también importantes para el enfoque del desarrollo local.

## **8. Aprendizaje y competitividad territorial**

Uno de los aspectos más interesantes del enfoque territorial es que permite analizar las características del entorno en que se insertan las redes, desde el punto de vista de las capacidades de innovación. La relevancia de este punto difícilmente puede ser sobre estimada en cuanto la innovación, entendida como a la capacidad de introducir nuevos conocimientos en los procesos productivos para mejorar la competitividad de las empresas, es posiblemente la única vía para garantizar que las empresas y los sistemas productivos logren un desempeño sostenible, tanto en términos sociales como medioambientales.

El conocimiento como tal, es un producto muy particular que ha sido descrito por varios autores evidenciando sus peculiaridades.

- Su valor no disminuye sino, al contrario crece con el uso;
- No puede ser transmitido fácilmente porque una parte, variable pero no despreciable (la que denominamos conocimiento tácito), no puede ser codificada y queda incorporada en los actores que los han desarrollado.

---

<sup>24</sup> En esta Guía de Aprendizaje se utilizan los términos *desarrollo local* y *desarrollo territorial* de forma indistinta.

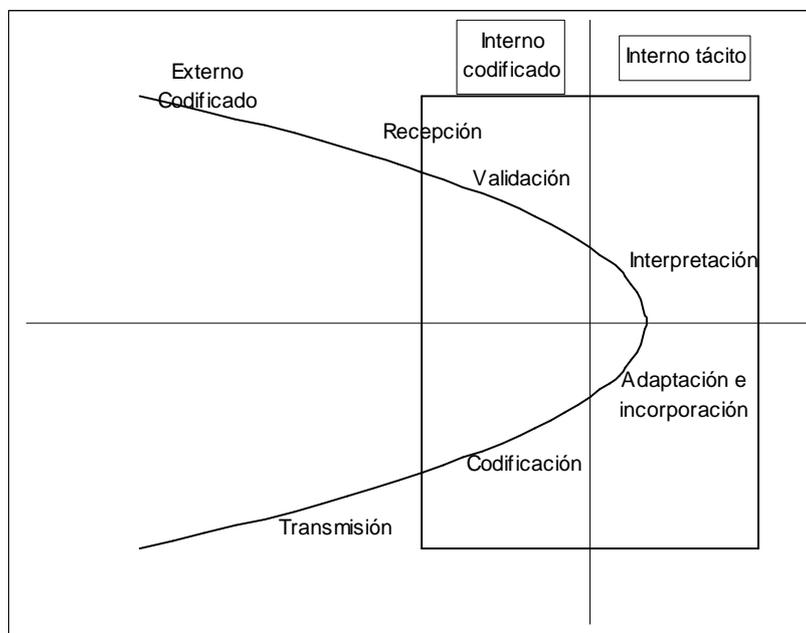
- No puede ser apropiado en un 100%, es decir, su desarrollo siempre genera externalidades significativas.

La generación e incorporación de nuevos conocimientos es un fenómeno complejo con dos características importantes:

- Es interactivo, es decir se genera gracias a la interacción entre los individuos interesados.
- Es contextualizado en el sentido que se genera en relación con un entorno histórico, cultural y social determinado

Adaptando la propuesta de Nonaka y Takeuchi (1997) podríamos imaginar que existe una circularidad en los procesos de generación de conocimiento en la que se suceden dimensiones individuales y colectivas, internas y externas.

**GRÁFICO 4**  
**PROCESO DE APRENDIZAJE**



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Nonaka y Takeuchi 1997 y Camuffo y Grandinetti 2005

Mediante la interacción con otros individuos, se captan ideas o conceptos (recepción). La calidad de esta fase depende de la capacidad de escucha y del número y calidad de los contactos que el sujeto ha establecido con el entorno. A continuación, mediante un proceso de revisión basado en ensayos, pruebas, tests, aplicaciones etc. el sujeto comprueba la validez del concepto registrado (validación) y, aplicando su propio sistema interpretativo (que también habrá sido construido a través de una constante interacción con su entorno) realizará un proceso de decodificación (interpretación) del mismo. Una porción variable de estos conocimientos, oportunamente adaptada (adaptación), se fusiona con los conocimientos preexistentes y produce una modificación de actitudes y conductas (incorporación). La sistematización y formalización de estos cambios generará un nuevo conocimiento explícito (codificación), sujeto a transmisión hacia el externo (transmisión) (Camuffo y Grandinetti 2005).

En las redes, este proceso de aprendizaje, de por sí más complejo y menos secuencial de cómo se ha descrito aquí, resulta más complicado por la dinámica entre el grupo y cada uno de sus individuos.

## 9 Aprendizaje y entorno territorial innovador

Esta lectura de la innovación como proceso de difusión y transformación de conocimientos permite dar un paso más en la identificación de factores clave para el desarrollo competitivo de las redes empresariales. Considerando el enfoque de desarrollo territorial, la pregunta clave es: ¿cuáles de las características que posee el entorno son las que más contribuyen al desarrollo de conocimiento y a estimular procesos de aprendizaje?

Extrapolando los resultados de los estudios de Nonaka y Takeuchi sobre las empresas innovadoras, se podría sugerir que los ambientes que mayormente contribuyen a estimular la innovación son los que combinan los siguientes factores:

- Están constituidos por una multiplicidad de actores independientes: cuanto más numeroso y más variado es el universo de actores que conforman el entorno en que se mueve la red, más probabilidad hay de que ésta reciba estímulos interesantes. La multiplicidad y variedad de actores asegura que, frente a un estímulo externo, habrá una cantidad importante de reacciones diferentes y, cuanto mayor sea esta cantidad, tanto más grande será la probabilidad de que uno o más actores locales emprendan estrategias innovadoras interesantes y exitosas.
- Hay una fuerte cohesión interna: la cohesión del sistema territorial depende de la capacidad y propensión de los actores locales para dialogar y actuar colectivamente. Esta característica, que algunos describen como capital social (Putnam 2004, Coleman 1998), depende del nivel de confianza que existe entre los actores locales y de la capacidad e interés que éstos tienen para colaborar (se ampliará el punto en el último capítulo).
- Hay numerosos contactos con el exterior y un número importante de actores locales manifiestan interés por conocer otras experiencias y por mantenerse actualizados sobre lo que acontece en otras latitudes.

Sin entrar en un análisis exhaustivo de estos elementos y de los significados implícitos que pueden tener para el diseño de políticas de fomento productivo, lo cual nos alejaría del objetivo principal de nuestra reflexión, es importante notar que la contradicción que puede percibirse entre cohesión y apertura o entre multiplicidad y cohesión, no es aparente y que la capacidad de desarrollo del sistema local requiere precisamente que se encuentren equilibrios satisfactorios entre estas dimensiones. Por otro lado, este equilibrio debe ser imaginado como un proceso dinámico que varía constantemente en función de las transformaciones que experimenta el contexto global en que el sistema productivo territorial está inserto.

## 10 Algunas referencias al capital social

El capital social puede ser definido como un activo intangible “que permite a personas y grupos la obtención de beneficios por medios de relaciones sociales dotadas de confianza, reciprocidad y cooperación” (Arriagada y otros 2004). Este activo depende, a su vez, de la existencia de códigos compartidos y explícitos de comportamientos (normas) o implícitos (valores) que ordenan la comunidad de pertenencia. Putnam además recuerda que, lo que hace posible alcanzar beneficios mediante el capital social son las interrelaciones positivas que se producen entre las personas que conforman la comunidad (Putnam 2004).

Por último se evidencia (siempre sobre la base de Putnam 2004) que los beneficios generados por el capital social tienen tanto un componente de ventaja privada como una externalidad. Ese último aspecto se refiere a que no todos los costos y beneficios de los vínculos establecidos pueden ser apropiados por las personas que los han generado y que una parte de ellos beneficiarán al conjunto de individuos que conforman la comunidad, independientemente de su nivel de participación en las redes que conforman el capital social considerado (Dini 2009).

Tres características importantes del capital social son (Flores y Rello 2003):

- Las fuentes y la infraestructura del capital social, es decir aquello que hace posible su nacimiento y consolidación. Algunos autores destacan el rol de la cultura (valores, normas y costumbres internalizadas desde la infancia) y otros, los determinantes que impone la estructura social (capital social que nace de interacciones sociales que generan reglas del juego y normas institucionalizadas).
- Las acciones individuales y colectivas que esta infraestructura hace posible.
- Las consecuencias y resultados de estas acciones, que pueden ser positivas o negativas.

Para afinar la descripción del capital social, cabe retomar algunos de los argumentos sugeridos por Arriagada y otros (2004):

- No todas las relaciones sociales tienen capital social: el capital social supone relaciones formales o informales que tienen cierta permanencia y regularidad.
- Las relaciones de capital social pueden involucrar situaciones de conflicto que deben resolverse con el fin de dar durabilidad a las redes, lo cual implica que el capital social no está dado de antemano, ni definitivamente, sino que responde a un proceso de construcción histórica.

**CUADRO 13**  
**DEFINICIONES DE CAPITAL SOCIAL**

<b>Autores</b>	<b>Énfasis de la definición</b>	<b>Beneficios</b>
Robert Putnam	Asociacionismo horizontal	Redes sociales y normas que afectan a la productividad de la comunidad
James Coleman	Asociaciones horizontales y verticales	Constituye un activo de capital para individuos y facilita sus acciones
Francis Fukuyama	Recursos morales y mecanismos culturales	Sociedad civil saludable y buen funcionamiento institucional
D. North/ Olson	Neoinstitucionalismo económico ( relaciones formales e informales horizontales y jerárquicas institucionalizadas estructuras de gobierno, régimen político, el Estado de derecho, el sistema judicial y las libertades civiles y políticas)	Reduce costos de transacción Produce bienes públicos Organización de base efectiva
John Durston	Confianza, cooperación, reciprocidad	Capital social individual ( redes egocentradas) Capital social grupal (cuasi grupos o redes de apoyo en el ámbito productivo y extraproductivo)
P. Bourdieu	Recursos reales o potenciales de una red durable de relaciones	Capital social comunitario (institucional local con capacidad de autgestión) Permite la movilidad social de agentes de la estructura social. Rol del conflicto. Explicita relaciones desiguales de poder

Continúa

Cuadro 13 (conclusión)

	Capital social de unión (Bonding)	Lazos íntimos y próximos (redes que se configuran a partir de los lazos de familia, de amistad cercana y de comunidad)
Banco Mundial	Capital social de puente (bridging)	Nexos entre personas y grupos similares pero en distintas ubicaciones geográficas. Estas redes son menos intensas que las de unión, pero persisten en el tiempo
	Capital social de escalera (linking)	Lazos que generan sinergia entre grupos disímiles. Abre oportunidades económicas a aquellos que pertenecen a los grupos menos poderosos o excluidos.

Fuente: Elaborado por el autor

- El concepto de capital social no es sinónimo de participación social: esta última se refiere al involucramiento directo y activo de los ciudadanos en iniciativas o proyectos de bien común. La participación se conecta con el capital social pero no es necesariamente constitutiva del mismo, en cuanto puede desarrollarse en función de objetivos estrictamente individuales o espacios alejados de los ámbitos de la confianza y de la reciprocidad.
- “El capital social no es medible por medio de la cantidad o heterogeneidad de las organizaciones sociales y comunitarias. En principio, la existencia de organizaciones sociales (funcionales y territoriales) constituye una señal de presencia de capital social, asumiendo que en la interacción que la sustenta existen bases de confianza y reciprocidad y que su principal lógica es la cooperación. Sin embargo, éstas no necesariamente constituyen un depósito de capital social. Pueden surgir como respuestas a demandas del Estado, tener un carácter meramente instrumental y operar sobre bases de control más que de cooperación. El registro del número y tipo de estas organizaciones no constituye un indicador de capital social por sí mismo. Es necesario complejizar el análisis, evaluando las bases de reciprocidad y confianza que sustentan a estas asociaciones, y la capacidad que tienen de movilizar activos para sus participantes” (Arriagada y otros 2004).
- Una red social tampoco está siempre dotada de capital social. Arriagada y otros asumen que “una red social posee capital social cuando tiene la capacidad de ampliar el espectro de recursos de cada uno de los agentes que la componen”, poniendo la experiencia de cada uno a disposición de los demás para el logro de objetivos y metas comunes.

Por último, es importante señalar que el capital social puede también adquirir un valor negativo, afectando al desarrollo competitivo de los integrantes de la comunidad interesada. Eso se verifica cuando:

- Las relaciones establecidas entre los miembros de la comunidad y su sentido de pertenencia los induce a excluir a personas que no forman parte de ella.
- Los principios que conforman la base de la unión y la interrelación entre los miembros de la comunidad no valorizan adecuadamente la honestidad, la transparencia y la responsabilidad



## IV. Conclusiones

---

Hemos llegado así a final del curso documento. El punto de partida, recordémoslo, ha sido reconocer la importancia de las relaciones para el desarrollo competitivo de las empresas, en el actual escenario económico. No siempre, la construcción de sistemas eficientes de relaciones ha sido determinante para la competitividad de las empresas y, probablemente, no siempre lo será. Pero en la actualidad, tanto grandes como pequeñas empresas precisan complementar sus recursos internos con los de otros actores (otras empresas o instituciones) del entorno, para enfrentar, de manera eficiente y eficaz, las turbulencias del contexto, diversificar su oferta, mejorar constantemente su productividad, reducir su impacto sobre el medio ambiente, etc.

Una vez definidas las redes, hemos analizado sus características principales y, en particular, su estructura. La descripción de sus resultados potenciales nos ha permitido evidenciar los beneficios que las empresas pueden alcanzar mediante estas actividades asociativas y el análisis de los costos de transacción, de los costos de aprendizaje y de la confianza han ayudado a entender las razones que justifican la actividad de apoyo que ustedes, en calidad de promotores de redes empresariales, desarrollan.

La construcción de confianza y el desarrollo de habilidades relacionales que permitan, a los empresarios de una red, construir estrategias competitivas mancomunadas es seguramente un tema que merece mucha atención. En nuestro manual hemos definido la confianza y aclarado sus características principales. Un análisis de metodologías e instrumentos prácticos para su desarrollo demandaría un espacio más amplio y posiblemente un curso específico.

En el segundo capítulo hemos analizado paso a paso la problemática de la construcción de las redes empresariales. Nos inspiramos en la metodología de ONUDI y para cada uno de los cinco pasos principales, hemos identificado tres aspectos críticos que deben ser alcanzados para poder consolidar los avances del proceso.

En el último capítulo hemos intentado transmitir una visión de conjunto más amplia. Las redes operan en contextos competitivos complejos que deben ser considerados porque influyen el desempeño de estas estructuras asociativas. Los dos instrumentos conceptuales sugeridos han sido: las cadenas productivas, para analizar las vinculaciones con las dimensiones tecnológicas y comerciales que inciden sobre los sectores en que la red opera; el sistema territorial, para considerar los factores locales y culturales, la historia y las características sociales de la comunidad de pertenencia.

Para concluir esta reflexión, es importante recordar que las redes empresariales son un instrumento para el fomento de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. Sus potencialidades son muy grandes, pero no se trata de una panacea. El instrumento es eficaz si está concebido como una herramienta de trabajo con finalidades determinadas (y por lo tanto, limitadas) que requiere de una importante inversión de parte de las instituciones promotoras para construir un ambiente proclive a su desarrollo. En particular, la eficacia del instrumento requiere que la institución responsable se preocupe por lo menos de los siguientes elementos:

- Marco normativo: es importante que se analice el marco normativo vigente en el país en que se trabaja y se identifiquen los instrumentos jurídicos que contemplan actividades de negocio asociativo. A menudo, dicho marco requiere actualizaciones y complementos para facilitar la operación de las redes empresariales.
- Evaluación: otro tema tocado tan sólo tangencialmente en este manual, es el de la evaluación de los resultados e impactos de las redes empresariales. Además de los análisis periódicos que necesariamente tendrán que realizar los empresarios para verificar el logro de sus resultados esperados, es importante que la institución promotora de las redes defina modalidades de análisis del programa en su conjunto y establezca herramientas que le permitan ponderar la eficacia de los recursos invertidos en esta actividad de fomento.
- Sistematización: por último, es importante que la experiencia de cada red sea observada y analizada y que las buenas y malas prácticas sean identificadas, sistematizadas y difundidas entre los profesionales que se dedican a esta tarea.

Como se ve, lejos de concluir el análisis de este fenómeno, este manual permite sistematizar algunos pasos importantes para acompañar la construcción de estrategias asociativas entre empresas independientes, pero abre otros frentes de reflexión y deja pendientes muchas preguntas para las cuales se precisan otros instrumentos de estudios y reflexión que trascienden los objetivos de este manual.

Por último, esperamos que de sus experiencias concretas y de sus prácticas laborales surjan muchas nuevas indicaciones y sugerencias para enriquecer este primer documento. Es nuestra esperanza que el diálogo empezado en estas semanas se mantenga y que de este intercambio y de la sistematización de los nuevos conocimientos surja un estímulo permanente para mejorar la base teórica y metodológica de este manual y que este sea tan sólo el primer paso de un camino junto de aprendizaje interactivo.

## Bibliografía

---

- Agraria Ltda. (2002) Evaluación del programa de Desarrollo de Proveedores, mimeo CORFO, Chile.
- Albuquerque, Francisco y Marco Dini (2008), Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial, Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (Washington DC) e Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria, Universidad de Sevilla, España.
- Albuquerque, Francisco, Pablo Costamagna y Carlo Ferraro (2008) Desarrollo económico local, descentralización y democracia, UNSAM EDITA, de Universidad Nacional de General San Martín, Provincia de Buenos Aires, Argentina.
- Arriagada, Irma, Francisca Miranda y Thaís Pavez (2004) Lineamientos de acción para el diseño de programas de superación de la pobreza desde el enfoque del capital social, Manual CEPAL N°36, CEPAL Santiago de Chile.
- Atria y otros, CEPAL y Universidad del Estado de Michigan, Libros de la CEPAL N° 71, (LC/L.G.2194-P), Santiago de Chile, CEPAL, citado en Arriagada y otros (2004).
- Bagnasco, Arnaldo (1977) Tre Italie, la problematica territoriali dello sviluppo italiano, Il Mulino Bologna.
- Becattini, Giacomo (1979) Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale, en Rivista di economia e politica industriale, N°1, Italia.
- Brusco, Sebastiano (1984) Quale politica industriale per i distretti industriali, en Politica ed economia, año XV, N°6, Italia.
- Camagni, Roberto (1989), "Cambiamento tecnologico, "milieu" locale e reti di imprese: verso una teoria dinamica dello spazio economico", Economia e Politica Industriale, N° 64, Milán.

- Camuffo, Arnaldo y Roberto Grandinetti (2005) *Idistretti industriali come economie della conoscenza*, Argomenti N° 15 *Rivista di Economia, Cultur e Ricerca Sociale*, Franco Angeli, Milano, Italia
- Ceglie, Giovanna y Marco Dini (1999), "SME Cluster and Network Development in Developing Countries: The Experience of UNIDO", PSD Technical Working Papers Series N.2, ONUDI, Viena, Austria
- CEPAL (2008) *La transformación productiva 20 años después*, CEPAL, Santiago de Chile.
- Coleman, James (1998), "Social capital in the creation of human capital", *American Journal of Sociology*, N° 98 enero, Universidad de Chicago Press, Chicago.
- Curran, James (2000). "Evaluating and assessing small business policies". *International Small Business Journal* April 2000. Vol. 18 no. 3 36-50.
- Dasgupta Partha (1989) *La fiducia come bene economico*, en Gambetta Diego (1989) *Le strategie della fiducia*, Einaudi, Torino, Italia.
- Departamento de Economía, Universidad de Chile (1997), *Impacto del instrumento PROFO en la pequeña y mediana empresa*, documento inédito disponible en el Departamento de Economía, investigadores principales G. Crespi y J.M. Benavente, Santiago de Chile.
- Dini, Marco (2009) *Capital social y programas asociativos: reflexiones sobre instrumentos y estrategias de fomento de CORFO*, FLACSO Chile, de próxima publicación.
- Dini, Marco, Carlo Ferraro y Carolina Gasaly (2007) *Pymes y articulación productiva. Resultados y lecciones a partir de experiencias en América Latina*, Desarrollo Productivo 180, CEPAL, Santiago de Chile.
- Dini, Marco (2000) *Enfoques conceptuales para el estudio de las pequeñas y medianas empresas*, División de Desarrollo Productivo y Empresarial, CEPAL, Santiago de Chile.
- Dini, Marco, Danielle Mazzonis y Roxana Pérez (2006) *Acciones colectivas: Generación de Confianza y Cooperación para la Competitividad*, FOMIN, Washington DC.
- Dini, Marco, Rodolfo Pérez, Roxana Pérez, María Angélica Vega (2005) *Lineamientos para la promoción de redes empresariales*, mimeo PROMPYME, Lima Perú.
- Flores, Margarita y Fernando Rello (2003), 'Capital social: virtudes y limitaciones', *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma*.
- Fukuyama, Francis (1996), *Fiducia*, Rizzoli, Milano, Italia.
- Gereffi, Gary, John Humphrey y Timothy Sturgeon (2005) *The governance of global value chains*, *Review of international Political Economy*, Routledge, Inglaterra.
- Gereffi, Gary (1999) *A commodity chains framework for analyzing global industries*, in *Institute of Development Studies*, Inglaterra, citado en Kaplinsky y Morris (2000)
- Good, David (1989) *Individui, relazioni interpersonali e fiducia*, en Gambetta Diego (1989) *Le strategie della fiducia*, Einaudi, Torino, Italia.
- Humphrey, John y Hubert Schmitz (1998), "Trust and inter-Firm Relations in Developing and Transition Economies", *The journal of Development Studies*, Vol. N° 34, Londres.
- Johnson David y Roger Johnson (2005) *Leadership e apprendimento cooperativo*, Erikson, Trento Italia.
- Kaplan, Robert y David Norton (1996), "*The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*", Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplinsky, Raphael y Mike Morris (2000) *A Handbook for Value Chain Reserch*, IDRC, Canadá
- Labory, Sandrine (2006) *Intangible assets e ruolo dell'università nello sviluppo industriale*, en Ramaciotti (2006), *Banca Etruria Studi e Ricerche*, Firenze, Italia.
- López Cerdán, Carlos (2003), *Redes Empresariales: Experiencias de la región andina*, MINKA, Trujillo, Perú.
- Lundvall, Bengt-Åke (1992), *National Systems of Innovation*, Printer Publishers, Londres.
- Marshall, Alfred (1948), *Principios de economía*; Aguilar, Madrid.
- Messner, Dirk (2003) *La arquitectura de gobernanza global en la economía globalizada. El concepto del World Economic Triangle*, *Revista Instituciones y Desarrollo* N° 14-15, Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya, Barcelona, España.
- Mintzberg, Henry (1992) *El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*, Printise Hall Internacional, New Jersey.
- Nonaka y Takeuchi (1997) *The Knowledge-creating company*, Guerrini e Associati, Milano
- ONUDI (2005), *Manual para la organización y desarrollo de redes empresariales horizontales*, ONUDI, Nicaragua.
- ONUDI (2002) *Desarrollo de redes de abastecimiento*, ONUDI, Nicaragua.
- Pérez, Carlota (1996). *La modernización industrial en América latina y la herencia de la sustitución de importaciones*. *Comercio Exterior*, Vol. 46, Num. 5, México, mayo de 1996, pp. 347-363.

- Piore, Michael y Charles Sabel (1987) *Le due vie dello sviluppo industriale: produzione di massa e produzione flessibile*, ISEDI, Italia.
- Poma, Lucio (2006) *Dalla produzione fisica alla produzione di conoscenza: considerazioni teoriche e risvolti applicativi*, en Ramaciotti (2006), Banca Etruria Studi e Ricerche, Firenze, Italia.
- Putnam, Robert (2004), *Capitale sociale e individualismo*, il Mulino, Bologna Italia.
- PNUD (2000), *Introducción a la integración productiva*, PNUD, Ciudad de México.
- Ramaciotti, Laura (2006) *Università nuova industria sviluppo locale*, Banca Etruria Studi e Ricerche, Firenze, Italia.
- Ricciardi, Antonio (2003) *Le reti di imprese*, Franco Angeli, Milano Italia.
- Rullani, Enzo (2006), “El valor del conocimiento”, en Eleonora Di Maria y Stefano Micelli editores (2006) *Sistemas Locales en las Redes Internacionales de Producción*, Aracne Editrice, Roma.
- Rullani, Enzo (2001) *New/net/knowledge economy: le molte face del post fordismo*, mimeo, Universidad de Venezia, Italia.
- Schmitz, Hubert (1999) *Does Local Cooperation Matter? Evidence from industrial clusters in South Asia y Latin America*, Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton, Inglaterra.
- Soda, Giuseppe (1998) *Reti tra imprese: modelli e prospettive per una teoria del coordinamento*, Carocci, Roma.
- Stumpo, Giovanni (2006) *Apuntes sobre cooperación empresarial y redes de empresas para la materia “Cooperación empresarial, asociativismo e redes”*, mimeo División de Desarrollo Productivo y Empresarial, CEPAL, Chile.
- Yoguel, Gabriel y Fabio Boscherini (1999) “El desarrollo de las capacidades innovativas de las firmas y el rol del ambiente: el caso de firmas industriales argentinas perteneciente a distintos sistemas locales”, mimeo, Universidad General Sarmiento, Buenos Aires, Argentina.
- Williamson, Oliver E. (1989) *Las instituciones económicas del capitalismo*, Fondo de Cultura Económica, México.
- (1991), *Mercados y jerarquías; su análisis y sus implicaciones antitrust*, Fondo de Cultura Económica, México DF.





NACIONES UNIDAS

Serie

C E P A L

gestión pública

## Números publicados

- 72 Competitividad, Redes de Empresas y Cooperación Empresarial, Marco Dini (LC/L.3264-P) No de venta S.10.G.69 (US\$10), 2010
- 71 Reglas fiscales en Argentina: el caso de la Ley de Responsabilidad Fiscal y los programas de asistencia financiera, Ariel D. Melamud (LC/L.3186-P,LC/IP/L.303) N° de venta: S.10.II.G.27 (US\$10), 2010.
- 70 La política tributaria heterodoxa en los países de América Latina, Darío González (LC/L.2996-P,LC/IP/L.298) N° de venta: P.09.II.G.03 (US\$10), 2008.
- 69 Transferências fiscais intergovernamentais no Brasil-avaliação das transferências federais, com ênfase no sistema único de saúde, Angelo José Mont'Alverne Duarte, Alexandre Manoel Angelo da Silva, Everlido Manoel Luz, José Carlos Gerardo, (LC/L.2988-P,LC/IP/L.297) N° de venta: P.08.II.G.95 (US\$10), 2008.
- 68 Reglas fiscales: Los programas de asistencia financiera y la ley de responsabilidad fiscal, (LC/L.2952-P; LC/IP/L.292) N° de venta: S.08.II.G.65 (US\$10) **(en preparación)**
- 67 Eficiencia do gasto público na América Latina: uma análise comparativa a partir do modelo semi-paramétrico com estimativa em dois estágios, Márcio Bruno Ribeiro (LC/L.2883-P,LC/IP/L.291) N° de venta: P.08.II.G.28 (US\$10), 2008.
- 66 La política fiscal en tiempos de bonanza, Ricardo Martner, (LC/L.2736-P,LC/IP/L.282) N° de venta: S.07.II.G.74 (US\$10), 2007.
- 65 Descentralização fiscal, políticas sociais, e transferência de renda no Brasil, José Roberto R. Afonso (LC/L.2669-P, LC/IP/L.279) N° de venta: S.07.II.G.20 (US\$10), 2007.
- 64 Costa Rica: análisis crítico del proceso presupuestario, Roberto Fallas Mora, Fabián Quiroz Álvarez (LC/L.2668-P, LC/IP/L.278) N° de venta: S.07.II.G.19 (US\$10), 2007.
- 63 Presupuestar en Colombia: buscando la gobernabilidad fiscal a través del presupuesto, Carolina Rentarías, Juan Carlos Echeverri (LC/L.2635, LC/IP/L.277) N° de venta: S.06.II.161 (US\$10), 2006.
- 62 Presupuestar en Argentina, antes y después de la crisis de la deuda pública. Enseñanzas, posibilidades y recomendaciones, Roberto Martirene (LC/L.2570, LC/IP/L.275) N° de venta: S.06.II.G.99 (US\$10.00), 2006.

- El lector interesado en adquirir números anteriores de esta serie puede solicitarlos dirigiendo su correspondencia a la Unidad de Distribución, CEPAL, Casilla 179-D, Santiago, Chile, Fax (562) 210 2069, correo electrónico: publications@cepal.org.

Nombre: .....

Actividad: .....

Dirección: .....

Código postal, ciudad, país: .....

Tel.: ..... Fax: ..... E.mail: .....

