

**NECESIDADES FUTURAS PARA LA  
DINAMIZACIÓN DE REDES EMPRESARIALES  
HORIZONTALES**



2006

## ÍNDICE

ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	3
1. INTRODUCCIÓN .....	4
2. REDES EMPRESARIALES DE PYMES Y LA COOPERACIÓN INTEREMPRESARIAL .....	6
2.1. Las nuevas redes empresariales.....	6
2.2. Una breve historia. Cómo hemos llegado a la situación actual.....	9
2.3. Desarrollos futuros en los estudios sobre redes empresariales.....	19
2.4. La cooperación empresarial en España .....	20
3. RAZONES PARA LA COOPERACIÓN.....	29
3.1. Beneficios derivados de la cooperación interempresarial .....	29
3.2. Escenarios futuros de trabajo que propician el desarrollo de la organización en red.....	32
3.3. Confianza .....	34
3.4. Evaluación de los resultados económicos (muchas veces negativos) en la cooperación empresarial .....	37
4. TIPOLOGÍA Y ASPECTOS DE LA TEORÍA DE LAS REDES EMPRESARIALES.....	40
4.1. Tipología de esquemas de colaboración en red .....	40
4.2. Mercados, jerarquías y alianzas. Aspectos de la teoría de redes empresariales.....	46
5. CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONES EN LAS REDES EMPRESARIALES....	55
5.1. Funciones de una red .....	55
5.2. Elementos de una red.....	59
5.3. Patrones estructurales en las redes.....	61
6. CLUSTERS Y BREEDING ENVIRONMENTS.....	62
6.1. Los clusters .....	63
6.2. “Breeding environments” .....	72

<b>7. CREACIÓN DE REDES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS</b> .....	<b>75</b>
<b>7.1. Etapas en la creación de redes estratégicas de negocio</b> .....	<b>75</b>
<b>7.2. Elección de socios</b> .....	<b>78</b>
<b>7.3. Acuerdo de Red Estratégica Empresarial</b> .....	<b>83</b>
<b>7.4. Estructura de gobierno y organizativa de una red empresarial</b> .....	<b>94</b>
<b>7.5. Tareas de gestión en redes. Su contenido</b> .....	<b>101</b>
<b>8. LA CREACIÓN DE “EMPRESAS VIRTUALES”</b> .....	<b>105</b>
<b>8.1. La oportunidad comercial como origen de la empresa virtual</b> .....	<b>107</b>
<b>8.2. Nacimiento de la empresa virtual</b> .....	<b>113</b>
<b>8.3. El arquitecto de la empresa virtual</b> .....	<b>118</b>
<b>8.4. Regulación contractual en las empresas virtuales</b> .....	<b>122</b>
<b>8.5. Aspectos de contratación y financieros en las empresas virtuales</b> .....	<b>124</b>
<b>8.6. Organización y gestión de operaciones en la empresa virtual</b> .....	<b>128</b>
<b>9. CONCLUSIONES</b> .....	<b>130</b>
<b>GLOSARIO</b> .....	<b>156</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>158</b>

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

<b>Gráfico 2.1. “Joint Venture” .....</b>	<b>16</b>
<b>Gráfico 2.2. Participación por país en redes empresariales .....</b>	<b>23</b>
<b>Gráfico 2.3. Evolución del capital social en España .....</b>	<b>26</b>
<b>Gráfico 2.4. Crecimiento del capital social. Comparación internacional .....</b>	<b>27</b>
<b>Gráfico 4.1. Redes verticales.....</b>	<b>44</b>
<b>Gráfico 6.1. Formación inicial (diseño) de un cluster .....</b>	<b>66</b>
<b>Gráfico 6.2. “Breeding environments” .....</b>	<b>73</b>
<b>Gráfico 7.1. Pasos en la creación de redes.....</b>	<b>77</b>
<b>Gráfico 7.2. Tipologías de gestión y coordinación de redes: redes autocoordinadas, redes dirigidas y redes administradas.....</b>	<b>95</b>
<b>Gráfico 7.3. Red Temática .....</b>	<b>96</b>
<b>Gráfico 8.1. De la “red estratégica empresarial” a la “empresa virtual” .....</b>	<b>107</b>
<b>Gráfico 8.2. La oportunidad de negocio como origen de la “empresa virtual” .....</b>	<b>108</b>
<b>Gráfico 8.3. El broker en la empresa virtual .....</b>	<b>110</b>
<b>Gráfico 8.4. Constitución de la EV.....</b>	<b>114</b>
<b>Gráfico 8.5. Empresa líder contrata en “representación” de la EV .....</b>	<b>117</b>
<b>Gráfico 8.6. El arquitecto y el diseño de la empresa virtual.....</b>	<b>119</b>
<b>Gráfico 8.7. El Director de Proyecto en la Empresa Virtual.....</b>	<b>129</b>

## **1. INTRODUCCIÓN**

El presente estudio pretende explicar el estado actual de la práctica y los conocimientos acumulados en el desarrollo de las redes empresariales de negocios, fundamentalmente entre Pymes. Varias circunstancias están propiciando el desarrollo de esquemas de colaboración estrecha entre empresas, algo que, si bien no es nuevo como idea, sí lo es en su alcance y en sus implicaciones estratégicas en el desarrollo de los negocios.

En este documento se analizan una serie de conceptos y etapas que permitan clarificar el proceso de creación, organización y funcionamiento del **más avanzado esquema de colaboración** entre Pymes: la colaboración de empresas en redes horizontales empresariales por medio de la creación intencionada de **redes estratégicas de negocios** y configuradas para el aprovechamiento conjunto de oportunidades de negocio a través de **“empresas virtuales”**.

La colaboración interempresarial es un aspecto de la vida de los negocios que está mereciendo mucha atención. A través de ella se pretende crear un entorno favorable que, a través de mecanismos de integración con nuestros asociados, descansa en algo más permanente y con más identidad que la integración que podemos derivar de la realización de operaciones puntuales; es decir, las operaciones de compraventa que las empresas realizan entre sí en su participación diaria en el mercado. La cooperación puede desarrollarse con diferentes niveles de compromiso y objetivos, lo que da paso a una serie de mecanismos de colaboración de creciente complejidad según nos planteamos objetivos más ambiciosos. Es esta variedad de tipos lo que confiere a este campo de estudio cierto **desorden conceptual**, desorden que los empresarios terminan sufriendo al serles difícil el perfilar todo este panorama y escoger el nivel de compromiso más adecuado a sus necesidades.

Hemos decidido explicar el funcionamiento del más ambicioso esquema de colaboración posible entre Pymes –creación de “empresas virtuales” dentro de una red estratégica de negocios- con la idea de ayudar y animar a los empresarios españoles de pequeñas y medianas empresas a que desarrollen este tipo de “organizaciones”. Pero

también, creemos, que esta exposición es la forma más sencilla para que un empresario se haga una clara composición de lugar de todo el campo de la cooperación interempresarial: si se comprende el funcionamiento del esquema más complejo (que tampoco lo es tanto, como veremos) el resto de los acuerdos de colaboración menos ambiciosos pueden detectarse con facilidad y nos parecerán sencillos.

Se acepta ya ampliamente que la colaboración formal interempresarial es una necesidad en el desarrollo de aspectos clave de los negocios y que cada vez lo será más. En el futuro, se prevé, que esta capacidad será una condición básica del desarrollo empresarial en su búsqueda permanente de ventajas competitivas. Las empresas que sepan cooperar ganarán mucho dinero. Lo que nos lleva al caso español, economía en la que se detectan los niveles más bajos de actividad colaboradora interempresarial de todos los grandes países de la Unión Europea y donde la participación empresarial en redes de negocios está más retrasada. Parece que tendremos que desarrollar un esfuerzo extra si queremos homologarnos a nivel internacional en esta “tecnología” empresarial, tanto en lo que respecta en nuestros cotidianos desarrollos en nuestro mercado nacional como en su componente internacional: si no sabemos colaborar nadie querrá hacerlo con nosotros.

Afortunadamente contamos ya con bastante conocimiento de los mecanismos implicados gracias al esfuerzo de empresarios y personas que han hecho de esta labor parte central de su vida profesional, y que nos transmiten sus enseñanzas y conocimientos. La literatura sobre redes empresariales es ya amplia, y está empezando a consolidar un campo de estudio bien definido. Todo ello refuerza nuestra confianza en la legitimidad de este tipo de acuerdos y sus posibilidades de desarrollo. Y contamos también con nuestras experiencias privadas; todo empresario ha colaborado estrechamente con otras empresas y de alguna manera forma parte de una red empresarial, por difusa que nos parezca. Son todos estos conocimientos de la “Ciencia”, y experiencias propias y ajenas –“Arte”, lo que nos servido para confeccionar este documento sobre las nuevas redes empresariales. Es un producto concreto resultado de la participación del autor en su “red” sobre redes. Como las redes son estructuras muy dinámicas lo más probable es que parte de nuestro conocimiento sobre redes se vuelva obsoleto pronto; pero así debe ser y ahí está la gracia de todo este asunto.

## **2. REDES EMPRESARIALES DE PYMES Y LA COOPERACIÓN INTEREMPRESARIAL**

Un conjunto de factores están incidiendo en el interés despertado en los últimos años sobre el análisis de **redes empresariales de colaboración**. Una serie de diseños, alrededor de los conceptos la empresa en red y las redes empresariales, se promueven en la literatura empresarial como nuevo paradigma organizacional en el siglo XXI. Los diseños cubren todo el espectro empresarial, incorporándose en los mismos desde profesionales independientes y pequeñas empresas a los más futuristas esquemas de megacorporaciones del futuro (The trillion dollar enterprise) (nota TRI). En las imágenes que podemos derivar del concepto de red empresarial hay, pues, nutriente para todo el mundo. En nuestra búsqueda por una mejor realización de nuestros propósitos **todos podemos beneficiarnos** si obtenemos una comprensión de cómo actuar en este nuevo entorno y manera de hacer negocios.

### **2.1. Las nuevas redes empresariales**

La novedad del interés por este concepto puede sorprender a más de uno; y con razón. La cooperación interempresarial en forma de red y el desarrollo de relaciones estables con empresas colaboradoras es un **concepto simple** que todo empresario conoce; a nadie con el más mínimo interés por el marketing hay que explicarle la importancia de contar p.ej. con una buena red de distribución. Así que, es lógico preguntarse, si hay algo nuevo en el concepto de redes empresariales que las diferencie de las “antiguas redes”; y de si lo “**nuevo**” describe una manera comprobada de las formas en que las Pymes pueden mejorar su situación (es decir, si existe **evidencia** de un mejor desempeño en las empresas que adoptan los nuevos comportamientos). La respuesta a ambas preguntas es SÍ: hay algo nuevo en el concepto de redes empresariales que conducen a un mejor desempeño empresarial.

La anterior conclusión provee la justificación de este documento. Lo que nos queda es explicar qué son y como **funcionan** las nuevas redes: su nacimiento o creación, su

evolución y funcionamiento a lo largo del tiempo y cómo la inclusión en un tipo de red u otro puede beneficiar (o perjudicar) **a su empresa**.

Desde hace poco más de cien años existe una clara **división tripartita del trabajo** entre los que hacen negocios, los que escriben sobre cómo son los negocios y los que escriben sobre cómo hacer negocios. Algo así como una diferenciación entre los prácticos, los teóricos, y los teóricos prácticos. **Los teóricos** hacen muchas cosas: una de ellas es explicar el mundo de los negocios y dar razones de por qué las cosas son como son. Es una encomiable actividad que atrae a gente con cierta pasión científica. Hoy en día hay mucho investigador acreditado por todo el mundo dedicado a esta actividad, y nos los podemos encontrar en los departamentos de economía y administración de empresas de las universidades y de las escuelas de negocios que se han multiplicado en los últimos cincuenta años. La utilidad de su trabajo es clara, al descubrir leyes y patrones de comportamiento que gente inteligente puede bien utilizar en su provecho. Todo este trabajo suscita muchas quejas entre **los prácticos** (los empresarios) que básicamente tachan de irrelevante todo el anterior esfuerzo al no proveerles de herramientas claras para ganar más dinero. Demasiado difícil de interpretar y confuso, dicen, muy lejano de la realidad de los que se tienen que preocupar de pagar la nómina a final de mes. “Nada más práctico que una buena teoría” contraatacan los primeros, desconocedores de la cara que ponen los empresarios cuando alguien comenta en una reunión “en teoría esto debería funcionar...”

Lo anterior puede considerarse un claro ejemplo de **fallo en transferencia de tecnología**, oportunidad comercial que no pasa desapercibida y que ha dado lugar a buena parte de la industria de consultoría empresarial. **Estos teóricos prácticos** (hay algunos prácticos teóricos también) existen para traducirnos o descubrir las implicaciones que se derivan de todo el anterior esfuerzo intelectual. Los clientes de los consultores exigen concreción, lo que suscita en el trabajo de los consultores un claro sesgo **normativo**: se supone que nos tienen que decir cómo hacer las cosas...y lo hacen. A veces realizan también investigaciones científicas que tratan de incorporar en herramientas que les garanticen propiedad intelectual (y poder ganar más dinero). En permanente contacto con sus clientes, y **siendo ellos mismos empresarios**, su



actividad provee la necesaria unión entre las concepciones teóricas un tanto abstractas y su aplicación concreta empresarial. Como todo trabajo de intermediación, recibe regularmente críticas de ambos extremos de su cadena de valor, pero su utilidad percibida no puede ya negarse.

Falta de tiempo, capacidades inadecuadas, dificultades de síntesis, o poco interés por iluminar a los demás suelen aducirse como razones de la falta de protagonismo de los empresarios en el desarrollo de esquemas teórico normativos de las actividades que realizan. A lo que podríamos añadir el sano escepticismo que la mayoría de los empresarios -en su fuero más íntimo- tienen de las razones que les han conducido al éxito. Nos cuentan sus experiencias, que, aunque iluminadoras, siempre traducen una versión de los hechos como irreplicable. No es fácil modelizar las cualidades multifacéticas de la labor de un genio. Su aportación directa, así, es escasa en la formación de ideas de uso general; su aportación **indirecta**, afortunadamente, es importante, aflorando en los “casos” y estudios “empíricos” que los teóricos y los teórico prácticos tienen a bien realizar sobre la práctica empresarial.

Los condensados párrafos anteriores nos sirven para anticipar cómo se ha desarrollado **“El Arte y Ciencia de las Nuevas Redes Empresariales”**. En la creación del guión existente, la participación de los teóricos y los consultores es de abrumadora mayoría. Esto, ya vemos, no es nada sorprendente. Disponemos ya así con una abundante base de ideas, marcos, diseños, esquemas de desarrollo, cajas de herramientas, acuerdos tipo, etc. que nos permiten aplicarnos con presteza a la creación de una red empresarial. Contamos así mismo con una abundante descripción de ejemplos concretos de cómo una red fue creada, su evolución, su éxito apreciable o su decadencia. Los teóricos y consultores observan todo esto y nos lo van contando. Algunas de las observaciones son de **primera mano**, sobre todo en los aspectos iniciales de creación, dado que en esta etapa los consultores pueden ejercer una tarea constructiva emprendedora clave. Lo que no contamos es con mucha información detallada de lo que supone gestionar una red, **vivir en una red** y de las experiencias ordenadas derivadas de años de práctica en la administración de este tipo de colaboración contados por los que realizan este trabajo día a día (nota EXP).

## **2.2. Una breve historia. Cómo hemos llegado a la situación actual**

Clarifica bastante al pensar sobre las nuevas redes empresariales el tener una apreciación de cómo se ha ido desarrollando el interés en este concepto y cómo, gradualmente, se ha ido perfilando el terreno, delimitándose **progresivamente** nuevas figuras posibles de tipos de redes empresariales. La idea clave nos la podemos formar fácilmente imaginándonos la representación de un proceso de **convergencia** desde dos puntos inicialmente opuestos. El disparo de salida desde ambos puntos –con sorprendente coincidencia– se produjo a principios de la década de los 80, siendo **el número de empresas** involucradas en la colaboración la diferencia sustancial de cada enfoque. Por un lado se comenzó el estudio de ambientes de colaboración que se detectaban entre muchas empresas pequeñas y, por el otro, el estudio restringido de la colaboración ínter empresarial mínima: dos empresas, normalmente muy grandes que forman una alianza. El proceso de convergencia ha sido reducir –por un lado– el número de Pymes contempladas en una colaboración y –por el otro– la progresiva ampliación del número de empresas contempladas en acuerdos de colaboración de las grandes empresas. Ambos enfoques convergen engañosamente en - y se apropian del concepto de- la **empresa virtual**, situación que es más o menos donde nos encontramos ahora.

A principios de los 80 se descubrió (o, más bien, se redescubrió) la existencia en ciertos sectores específicos de un **gran número** de pequeñas empresas localizadas todas juntas en zonas geográficas limitadas; pequeñas regiones y ciudades. Estas empresas, muy especializadas, exhibían un gran dinamismo, proporcionando crecientes niveles de desarrollo en sus zonas de implantación. La versión más influyente apareció en *The Second Industrial Divide* (Piore and Sabel 1984), el país dónde esto ocurría Italia, y el ejemplo de región más popular Emilia-Romagna. A estas aglomeraciones se las empezó conociendo con la denominación de **distrito industrial**. La paradoja aparente era la existencia de elevados niveles de **competencia** entre las empresas del distrito productoras de productos similares y relaciones intensas y estables de **colaboración** entre empresas del distrito, más frecuentemente entre empresas a lo largo de la cadena de valor, pero también entre competidores directos.

El espaldarazo definitivo a la popularidad del concepto de distrito industrial provino de los desarrollos de Michael Porter. En 1990 apareció su libro “La ventaja competitiva de las naciones”. A Michael Porter suele considerársele actualmente el más famoso exponente de los “gurus” en estrategia empresarial; es lógico que su libro tuviera una fuerte repercusión, más aún si tenemos en cuenta que la obra es una **extraordinaria elaboración**, mezclando hábilmente elementos teóricos y empíricos. Popularizó el concepto de “**cluster**”, la expresión más utilizada actualmente para referirse, más o menos, a los anteriores distritos industriales. El libro describe las características deseables de un buen “cluster”, los beneficiosos resultados de su existencia, y por medio de esquemas conceptuales –el más utilizado, el famoso “**diamante**”- se provee al lector de herramientas para ponerse a la tarea de desarrollar clusters. Y ¡vaya si se han desarrollado! Estamos en algo así como la fiebre del cluster.

La existencia de **organismos públicos de desarrollo regional**, o equivalentes, existen en casi todas las partes del mundo. Su función es clara; proveer un mejor entorno económico social que permita el desarrollo de las empresas de la región, fomentar las inversiones e, idealmente, atraer capitales de fuera de la región (las inversiones extranjeras suelen ser las más buscadas). Dichos organismos están mejor o peor provistos de fondos (en los países en desarrollo una parte sustancial son fondos aportados por los organismos internacionales de ayuda al desarrollo), pero han llegado a la conclusión de que **una de las maneras más eficaces** de utilizar sus recursos con provecho es la creación de un cluster regional, sobre todo destinado a fortalecer a las Pymes de la región. Podemos calcular con seguridad en varios cientos los clusters que se están iniciando actualmente por todo el mundo (probablemente más de mil, unos cuatrocientos en Europa). Es una **iniciativa institucional**, con escaso empuje inicial proveniente de las mismas empresas. Se fuerza la existencia del cluster sobre las empresas (por otra parte, nada lamentable o perjudicial para las empresas), con la esperanza de que las empresas vayan entendiendo las ventajas de pertenecer al mismo –o conocer su existencia y efectividad- y permita la construcción progresiva de un mejor ambiente de participación y desarrollo de actividades concretas de colaboración. Diseñados de esta forma, muchos clusters están desarrollándose satisfactoriamente.

Las condiciones iniciales necesarias para la creación de un buen cluster y el catálogo de actividades a desarrollar para su concreción están razonablemente bien estudiadas. Conforman el pan nuestro de cada día de los **encargados de desplegar el cluster**. Dependiendo de la configuración institucional y fiscal en la cual el organismo de desarrollo regional se desenvuelve, y la simpatía política –**demostrada en un mayor o menor acceso a fondos**– sobre la necesidad y utilidad del cluster, hacen que los recursos destinados a esta actividad varíen mucho. Todas estas preocupaciones, técnicas y financieras, de desarrollo de un cluster –evidentemente- caen muy lejos de la preocupación de las empresas Pymes de la región, dado que no están implicadas directamente en la configuración del mismo de una manera importante.

Los anteriores clusters, por razones de su amplio origen regional, suelen ser muy numerosos en cuanto al número de empresas que pretenden involucrar; en algunos casos se plantean de miles de empresas (nota CLY). Enseguida se ha apreciado lo poco útil de este enfoque para ciertas pretensiones –el cluster es poco más que el catálogo completo de los participantes del mercadillo regional- y los anteriores clusters suelen subdividirse en subclusters más pequeños (200 empresas se suele considerar el número adecuado, aunque aquí hay mucha variedad), división que se hace según criterios –casi siempre- **sectoriales**. A veces el cluster nace ya en su origen más pequeño (esas 200 empresas); cuando esto ocurre es porque es promovido por algún organismo más enfocado: asociaciones empresariales, cámaras de comercio (nota ASO). Este es el primer paso en el proceso de convergencia a niveles más reducidos de empresas que estamos describiendo.

Lo que se pretende con esta primera reducción del número de empresas es la creación de un “breeding environment”, que podríamos traducir como criadero de acuerdos de colaboración. Se supone que en este entorno más reducido las empresas se conocen o es fácil que obtengan información y referencias de las empresas miembro, de tal manera que sea fácil el entablar relaciones que conduzcan al establecimiento de acuerdos de colaboración. Los promotores de este “breeding environment” suelen normalmente organizar una base de datos y distribuir información que faciliten las relaciones entre las empresas. Las empresas, además, suelen tener una serie de

características homogéneas que propician el anterior proceso. Como a veces no se sabe cómo llamar a estos “breeding environments” es fácil encontrarlos con el nombre de cluster (muy común, en realidad la mayoría de los autodenominados clusters se les puede caracterizar más apropiadamente como breeding environments).

Un grupo de 200 empresas, muchas de las cuales se conocen entre ellas, ya conforman un grupo más manejable en el cual las empresas puedan desarrollar actividades de colaboración. El siguiente paso consiste en configurar **acuerdos de colaboración** (aún sin demasiada concreción) que tengan carácter permanente; un número adecuado de empresas para conformar este tipo de acuerdos suele situarse en alrededor de veinte. Las empresas se comprometen a colaborar de una manera formal. Ya veremos que suele constituirse una asociación o ente similar con **estatutos** definidos. Con el enfoque de convergencia en reducción numérica que estamos siguiendo al relatar la historia del concepto de redes empresariales, es a este grupo de empresas (20 en nuestro ejemplo) ya conformadas en algún tipo de acuerdo concreto de colaboración al que se le puede aplicar con mayor autoridad el calificativo de “**red empresarial**”. Una red empresarial de Pymes es así un grupo de empresas independientes claramente definido, con características de pertenencia y delimitación precisas, reunidas con un propósito determinado, propósito que pretenden llevar a cabo desarrollando un plan establecido en conjunto con los recursos voluntariamente aportados por los miembros. El propósito determina la característica fundamental de la red. Los propósitos o fines que se persiguen a través de la red pueden ser en un principio **limitados**; p.ej. desarrollar planes de formación de empleados, mejora de los sistemas de gestión y uso de nuevas tecnologías de información, o pueden ser más amplios. Si la red se plantea de una manera más ambiciosa, una **amplia** definición de propósito debe incluir **todos** los aspectos centrales en todo negocio, **vender, producir y gestionar**: las redes con estas características se crean con el objetivo de vender más, producir mejor y gestionar el funcionamiento conjunto de lo anterior. Y ello referido a una parte de los negocios en los que actualmente participan las empresas miembro como a los **nuevas proposiciones de negocio** que una buena red debe ser capaz de generar. A estas redes más ambiciosas las denominaremos “**redes estratégicas de negocios**” (o **empresariales**) (nota EST).

En la historia conceptual que estamos contando estas redes de negocios nacen en los “criaderos” o subclusters anteriormente comentados. Aquí ya –en contra a lo que ocurre en la formación de clusters o criaderos -la **acción** específica de las empresas individuales como motor de la creación de la red es fundamental. **Un grupo de empresarios tiene que decidir crear la red.** En muchos casos la labor inicial de concretar intereses e incorporar los primeros miembros se realiza ventajosamente por la persona que contempla desde arriba las empresas. Suele ser este el gestor del cluster, que detecta áreas de colaboración y convence a algunas empresas para explorar las posibilidades. A partir de ahí, suelen ser estas empresas iniciales las que cooptan al resto, proceso que no suele requerir de formalizaciones particulares.

En la **experiencia práctica del funcionamiento** del anterior tipo de redes empresariales, y una vez constituidas, se ha venido observando como más usual el siguiente comportamiento. Un miembro de la red detecta una oportunidad de negocio que requiere de la colaboración de otros miembros. En general sólo una **parte** de miembros de la red **son necesarios o están interesados** en la proposición de colaboración. Se forma así un subconjunto pequeño de empresas –cinco o seis, pueden ser menos o más- para explotar la oportunidad, normalmente bajo la dirección de una de las empresas (puede haber otros esquemas). A esta oportunidad, junto con la “organización” creada para explotarla se le denomina -desde este enfoque derivado de las Pymes colaboradoras- **“empresa virtual”**. A efectos prácticos, entender, construir y perfeccionar el funcionamiento de estas empresas virtuales es la **habilidad** fundamental requerida de los empresarios que deseen desarrollar sus negocios bajo el nuevo paradigma colaborador, y es –en relación con esta necesidad de nuevas habilidades- el objetivo central de este documento.

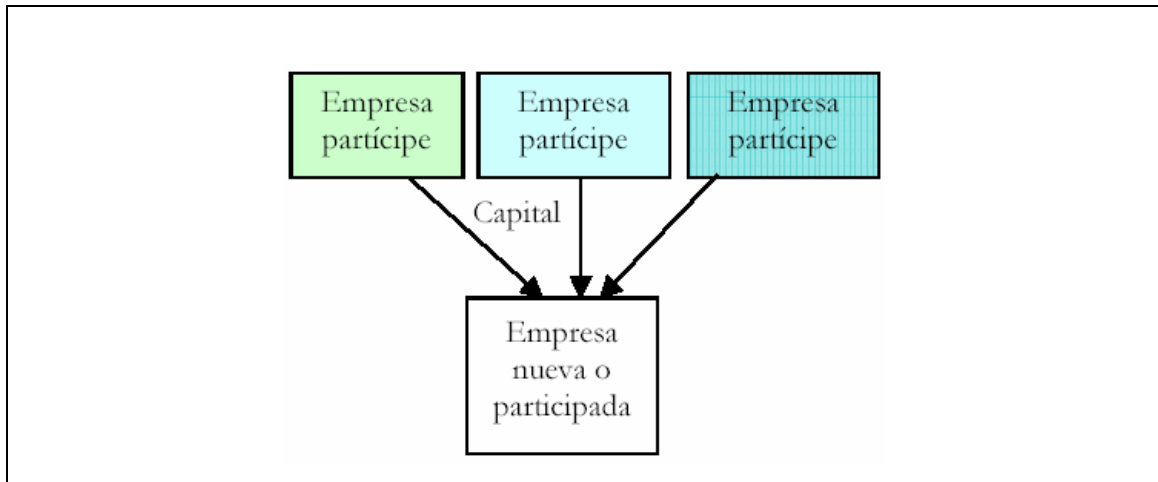
*Conviene tener muy presente que el anterior esquema de desarrollo de redes empresariales de Pymes y empresas virtuales es una “historia” narrada con el fin de ilustrar el pensamiento que está detrás de los enfoques teóricos más al uso y que describen tal como está ahora “El Arte y Ciencia de las Nuevas Redes Empresariales”. Los teóricos requieren de claros esquemas causales; esto primero y esto después... Ya veremos que este proceso de delimitación progresiva del número de colaboradores, desde muchos inicialmente a unos pocos al final, viene determinado por la necesidad de concretar y asegurar la existencia del concepto fundamental que subyace a todo acuerdo de colaboración, y que es ...**la confianza**. Está claro que para desarrollar o participar en una red empresarial de colaboración Ud. no necesita ni de clusters ni criaderos. Puede encontrar una red ya desarrollada que admita nuevos miembros **o puede empezar a construir la suya propia hoy mismo.***

Si analizamos el proceso de convergencia desde el otro lado que apuntábamos, el que parte de acuerdos mínimos de colaboración entre **dos empresas**, normalmente muy grandes, y luego va ampliando el abanico, la “historia” sería la siguiente (nota DEN). Las empresas grandes, como son grandes, pueden hacer muchas cosas, pero no lo pueden hacer todo. Tal pensamiento ha ido calando progresivamente entre los directivos de este tipo de empresas según se van enfrentando a la necesidad de crear redes mundiales de comercialización, desarrollar nuevos mercados, innovar tecnológicamente y la multitud de variables nuevas que la configuración actual de los negocios parece requerir. Todas estas razones o variables que inciden en la actual tendencia a la realización de acuerdos de colaboración son manifestaciones que se simplifican en el concepto de **entorno turbulento**, algo que parece empezó a coger forma a finales de los 70 y principios de los 80 del siglo pasado. Antes, parece ser, las cosas eran más tranquilas.

Como las empresas grandes no emprenden nada que no sea de tamaño relevante (en primera aproximación) las actividades de estrecha colaboración que emprendan con otra gran empresa adquieren el calificativo de **alianzas estratégicas (strategic alliances)** (Nota ALI). Lo de estratégica es sólo una manera de decir que el asunto que

se van a traer entre manos es importante. Las formas que pueden adoptar las alianzas son muchas. En cualquier caso todo ello suele terminar en la formación de una **“joint venture”**, especie de aventura conjunta a la que se lanzan las empresas. El término “joint venture”, tan conocido por todos, no tiene ninguna precisión legal y es simplemente lo que dice. Y, más o menos, dependiendo del énfasis estratégico que queramos darle, puede ser y significar lo mismo que una alianza estratégica. La manera más nítida y ordenada de proceder a realizar una alianza estratégica o “joint venture” de cierta complejidad es la **creación de una empresa mixta filial** de las empresas que plantean la colaboración. A estas empresas mixtas así creadas (podemos suponer por dos empresas madres que se reparten la participación en la filial al 50%) es a las que más normalmente se les aplica, dentro de las muchas acepciones, la calificación de “joint venture”. Las joint ventures así configuradas como empresas mixtas, con su propio capital y recursos, **simplifican la colaboración** al no interferir mucho con las actividades operativas día a día de las empresas madre. Y así una empresa puede realizar muchas joint ventures con un espectro amplio de empresas con las cuales puede ser interesante colaborar. Las multinacionales las tienen ahora por docenas (Gráfico 2.1) (nota JVT)



**Gráfico 2.1. “Joint Venture”**

Fuente: *Elaboración Propia*

El gráfico refleja la situación en la cual tres empresas partícipes deciden la creación de una empresa filial de propiedad conjunta. Las participaciones en la propiedad de la empresa filial serán las que hayan acordado las empresas partícipes.

Existen alianzas estratégicas entre dos empresas grandes que **no suelen requerir la creación de filiales**. Casi siempre suelen ser las derivadas de establecer acuerdos de distribución en las cuales una empresa concede a otra la distribución de sus productos en una gran parte del mundo donde la primera no cuenta con capacidad comercial relevante. Pero esto no es nada nuevo; no más que hacer a lo grande lo que los empresarios han venido realizando desde siempre. Más moderno, y relevante, son los acuerdos entre grandes empresas –normalmente fabricantes de bienes de consumo y grandes empresas minoristas de distribución- al objeto de optimizar los aspectos **logísticos** (y aspectos relacionados) de sus operaciones, posibilidad que ha hecho posible el despliegue de estándares comunes en los sistemas de información de las empresas. Tampoco suele requerir de una empresa mixta las nuevas alianzas que están surgiendo fruto de contratos de **“outsourcing”** que muchas empresas están acometiendo para reducir las actividades que antes llevaban a cabo y que, por no considerarse claves, se asignan a terceras empresas, pero manteniendo una relación más estrecha y colaboradora que el antiguo concepto de subcontratista conlleva. En

general, cuando un acuerdo estratégico entre empresas grandes no se instrumenta a través de una empresa filial mixta casi nunca intervienen más de dos empresas (claro, hay excepciones) La empresa mixta permite la participación de más de dos empresas repartiéndose la propiedad de la misma según el número de acciones que cada empresa subscriba.

Ya podemos observar que aún cuando siendo en la práctica complejos y difíciles de instrumentalizar, estos acuerdos entre dos empresas son mucho más sencillos de armar y gestionar –al menos conceptualmente- que los acuerdos entre Pymes para la creación de empresas virtuales o redes empresariales de negocios. Es esta una tónica general incluso cuando se contempla el **siguiente estadio** del desarrollo de la teoría de redes empresariales que tienen su origen en las prácticas de las empresas grandes. El ímpetu en esta siguiente fase proviene de la reconfiguración en las grandes empresas de la relación con sus **suministradores y subcontratistas**. Normalmente una gran empresa ha podido tener habitualmente hasta miles de suministradores, con los cuales ha mantenido tradicionalmente una relación comercial a distancia, no mucho más que una usual relación entre comprador y vendedor. Recogiendo enseñanzas de la práctica empresarial japonesa junto con las nuevas necesidades de programación en la producción y desarrollo de nuevos productos, las empresas grandes del mundo están en fase avanzada de reconfiguración de las relaciones con sus suministradores. La tónica general es la **reducción del número de suministradores** con los cuales la empresa contrata, delegando en estos subcontratistas de primera línea las relaciones con otras muchas empresas, que pasan a ser subcontratistas de los anteriores. De miles de suministradores, una empresa puede pasar a contar con no más de un par de centenares de subcontratistas o suministradores de primera línea. Se configura así una red empresarial muy definida y gráfica, con la empresa en el centro (**empresa focal**), y un número de empresas **satélites** alrededor, de las que dependen el resto de empresas configuradas de manera escalonada en niveles o círculos cada vez más alejados del centro. La industria mundial del automóvil es el ejemplo más nítido de este esquema. La industria de la construcción y desarrollo de proyectos de ingeniería adopta aproximadamente también este esquema.

Con los suministradores de primera línea la empresa focal mantiene relaciones estrechas y se les amplía sus responsabilidades respecto a la situación inicial, responsabilidades que pueden llegar idealmente hasta aspectos fundamentales de diseños de subsistemas completos, suministros “just in time” y gestión y garantía de la calidad (nota CAL) en sus áreas de competencia. Estas empresas repiten el proceso con los suministradores y subcontratistas del nivel dos y así sucesivamente. **Se amplía así el número de relaciones de colaboración estrecha** que una empresa grande realiza e expensas de las relaciones más anónimas de mercado. Podemos imaginarnos que gestionar una red de este tipo es un trabajo de precisión de gran complejidad. Y lo es. A su buen desarrollo están destinando actualmente las empresas multinacionales recursos ingentes, sobre todo en el área de sistemas de información que permitan ordenar todo esto. Pero desde el punto de vista del grado de complejidad de la colaboración es un tanto trivial. Estas redes están centralizadas, tienen un “propietario” definido (el que paga) y su funcionamiento básico es jerárquico. El poder está en ellas claramente definido; no plantean especiales problemas “filosóficos” de colaboración (los que tienen que gestionarlas dirán que sí). Las empresas grandes siempre han sido competentes en el manejo de maquinarias jerárquicas.

En los resquicios de estas redes centralizadas las Pymes encuentran su hueco, las más competentes a veces incluso como suministradores de primera línea. Las más tendrán que conformarse con rellenar huecos en niveles inferiores en lo que aparenta ser una red de Pymes. Nada que lamentar; todo esto puede ser buen negocio para una pyme que se garantiza así niveles adecuados de actividad en un entorno de continua exigencia y profesionalidad. Pero desde el punto de vista de la pyme es difícil imaginarse esto como participación relevante de colaboración en una red empresarial.

Un último desarrollo en la configuración de redes en las que las grandes empresas están involucradas hace referencia a la ampliación de la colaboración horizontal con un número mayor de empresas (media docena, p. ej.) en la creación de un negocio conjunto sin características jerárquicas. La complejidad de manejar el conjunto de relaciones que una red horizontal de grandes empresas generará puede sobrecoger a más de uno. Se están poniendo grandes esperanzas en la posibilidad de automatizar casi

todas las transacciones por medio de “agentes” programados para realizar negociaciones, firmar contratos, organizar y coordinar la producción y prestación de servicios, y evaluar financieramente todo lo anterior. Este negocio conjunto así dispuesto se le conoce también en este ámbito como “empresa virtual”. La empresa virtual se configura como **figura legal**, y no es más que un intermediario entre los miembros y los clientes. La disposición en figura legal es algo que las grandes empresas pueden permitirse con facilidad. Manejan muchas. Se simplifica mucho así la complejidad del concepto y facilita grandemente las operaciones.

De momento la aplicación más directa está en aquellos negocios en los que los participantes son empresas de ingeniería de sistemas y software, en los que la producción fundamental es la información, que no requiere, por lo tanto, de logística complicada para su entrega. Se espera que para el año 2020 esté funcionando regularmente y sea considerado una manera convencional de hacer negocios en otros ámbitos.

### **2.3. Desarrollos futuros en los estudios sobre redes empresariales**

La anterior descripción de la evolución de los estudios de redes empresariales puede servir de orientación de lo alcanzado hasta la fecha y nos invita a aventurar que posibles desarrollos podemos esperar en este campo. (nota FUT)

Hasta la fecha la preocupación básica sobre las redes empresariales ha sido la comprensión de la naturaleza de estas redes. Se han estudiado temas relacionados con las situaciones de una conformación del entorno favorables a la creación de redes (generación de “clusters”) y que problemas suelen plantearse para la creación de redes en estos entornos. Las preguntas más típicas que se hacen los estudiosos de estos temas conciernen a la definición de red empresarial, qué distingue a una red de otro tipo de organización o acuerdo de colaboración, cuando la creación de redes tienen sentido y qué criterios utilizar a la hora de seleccionar los miembros de una red.

En la actualidad las preocupaciones están cambiando, denotando una mayor madurez en la comprensión alcanzada en los estudios de redes empresariales. Las preguntas centrales actuales hacen referencia a los problemas de gestión específicos de las redes, como implantar sistemas de gestión, cual es la función de los gestores de una red, cómo las redes cambian y evolucionan, cual debe ser la relación entre los negocios individuales de las empresas de la red y el negocio conjunto de la red empresarial, y las razones por las que las redes empresariales tienen éxito o fracasan.

#### **2.4. La cooperación empresarial en España**

La realización de estudios empíricos sobre la participación de las empresas en actividades de colaboración estrechas con otras empresas está empezando a ser un campo de estudio con conclusiones razonables. Aunque no resulta fácil evaluar los niveles de colaboración observados porque la tipología de colaboración permite una muy fina gradación de niveles que dificulta la ponderación. En España los estudios son pocos, con muestras reducidas, datos incompletos, lo que transmite una imagen un tanto anecdótica de la situación y no nos sirven de mucho para sacar conclusiones relevantes.

Por otro lado, y de una manera todavía más anecdótica, la idea general que uno obtiene de las conversaciones que se mantienen cuando se analizan estos temas es que en España hay poca “cultura” de colaboración en general, e interempresarial en particular. Es una línea de argumento tan sostenida –la hemos encontrado en todas las zonas geográficas españolas, con la excepción quizás del País Vasco- y de tan general conocimiento, que no requiere de mayor elaboración. Los escasos análisis empíricos que se han realizado, analizando niveles objetivos de colaboración y experiencias concretas de colaboración parecen avalar la anterior conclusión.

Puestos a buscar razones de la anterior situación el argumento más extendido hace referencia al inveterado individualismo de los españoles, característica tan engranada en nuestra manera de ser –desde los íberos y los celtas, cuando menos; se dice- como para conformar su rasgo primordial. <<Quizás la nota de que define mejor al español,

la que más unánimemente comportan nuestros compatriotas, es la de la insolidaridad, con sus abrumadoras consecuencias colectivas (e incluso individuales). Viene determinada por el extremo individualismo que nos caracteriza; un individualismo fiero, fanático, de extrema imposibilidad. De muchas realidades está dispuesto a prescindir el buen ibérico; pero de ninguna tanto como de la existencia del prójimo>>

<<Todos los esfuerzos propagandísticos políticos para que el español se sienta ciudadano, han fracasado. El español se siente hombre, “nada menos que todo un hombre” según la fuerte expresión de Miguel de Unamuno. Nada menos que todo un hombre, en toda circunstancia...Nadie que conozca España habrá dejado de observar la suma imponente de esfuerzos individuales que se pierden en actividades sin cohesión o, lo que es quizá peor, en el vacío>>

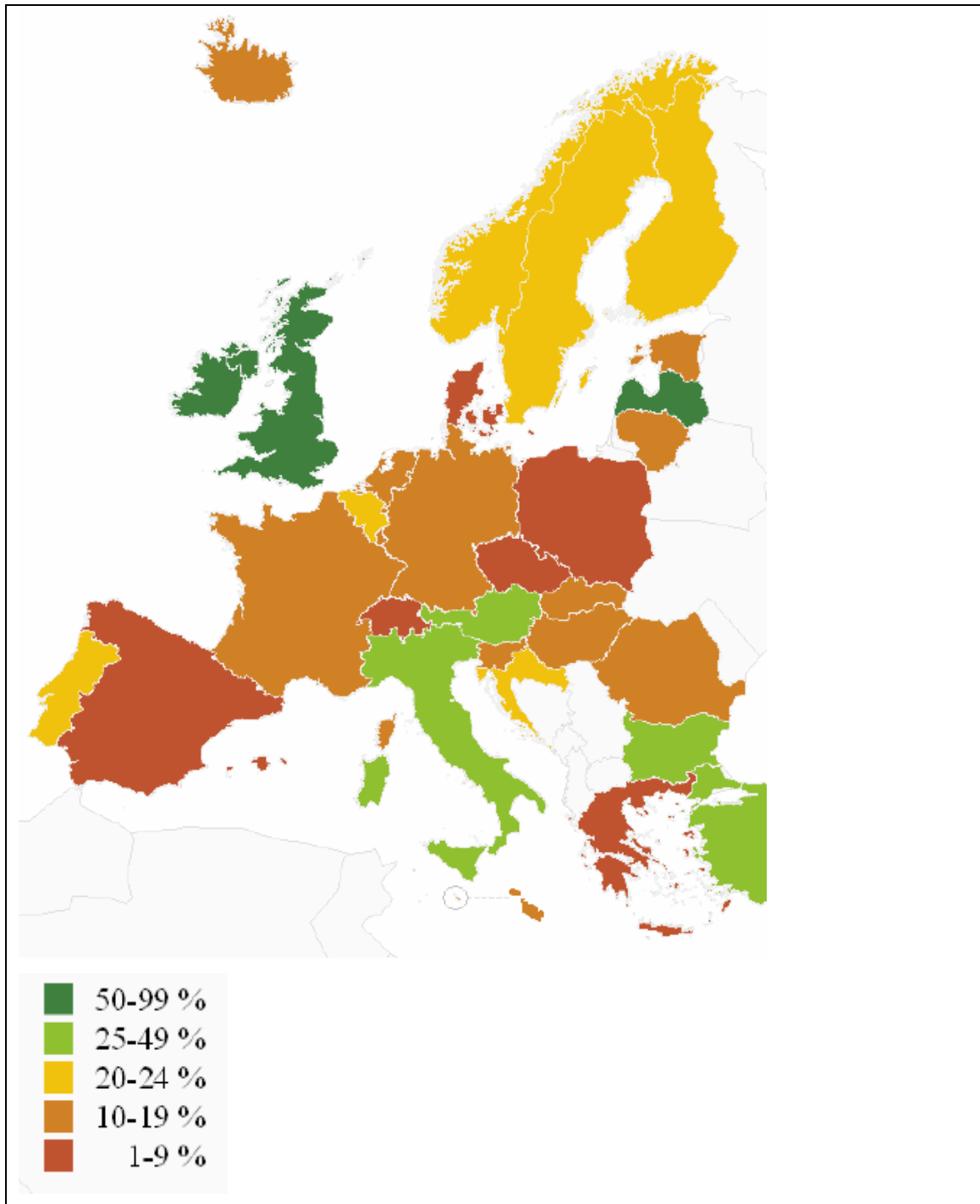
El comentario anterior sobre la insolidaridad lo hemos tomado de Enrique Barco en “Vosotros los españoles”; el de todo un hombre nos lo ha proporcionado Salvador de Madariaga en “Ingleses, franceses, españoles”. Toda la literatura española refleja esta característica tan nuestra. Ante tanta unanimidad uno no puede por menos de asentir si no quiere tomar algunos riesgos y le tachen de irresponsable, pero si nos decidimos a opinar –y nuestro tema lo merece, este es efectivamente un asunto clave- lo que tenemos que decir de lo anterior es que es falso. Al menos tan falso, en la actualidad, como nos podemos permitir aseverar después de analizar los estudios (de adecuado rigor científico) que a nivel internacional se han realizado estudiando esta característica de individualismo (Nota IND) Esta característica es la más estudiada a nivel internacional cuando se realizan estudios de diferencias culturales entre países (y los estudios son ya legión).

El individualismo como concepto es un tanto escurridizo porque opera en diversos planos. En cualquier caso, y como reflejamos en el gráfico de la nota que acompaña este comentario, España aparece siempre en un nivel intermedio en los esquemas en los que aparece esta variable. Los españoles podemos tener todas las ideas que queramos sobre como somos en nuestra pura esencia; sólo decir que en este tema estamos equivocados (y en muchos otros; los españoles solemos considerarnos hospitalarios:

los extranjeros discrepan. Tienen razón, claro, pues son en realidad los únicos que pueden opinar con propiedad) Y, en general, los españoles casi siempre aparecemos en el medio cuando se analizan otra serie de características culturales, todas ellas relevantes a la hora de considerar aspectos de colaboración, lo que debería permitirnos cierta facilidad para acometer actividades en este formato (al menos comparativamente) Curioso.

De todas formas es un hecho que la colaboración interempresarial española es reducida. Contamos con un muy reciente estudio realizado por la organización Gallup a petición de la Unión Europea que analiza por país la participación de las empresas europeas en redes de negocios y clusters (Gráfico 2.2).

**Gráfico 2.2 Participación por país en redes empresariales**



Fuente: "Innobarometer on cluster's role in facilitating innovation in Europe", (2006) The Gallup Organization Hungary & Gallup Europe

DG Enterprise and Industry

<http://cordis.europa.eu/innovation/en/policy/innobarometer.htm>



El gráfico nos ofrece el dato del porcentaje de empresas de cada país involucradas en acuerdos de cooperación interempresarial. Se observa que, entre los grandes países europeos es en España donde este tipo de acuerdos tienen menos desarrollo.

Se puede apreciar claramente la escasa participación de las empresas españolas en redes de negocios si lo comparamos con la práctica observada en otros países de Europa. Más o menos como si hubiera en España sólo una cuarta parte de los niveles de colaboración que se pueden observar en Europa. Es una cifra muy reveladora. Sorprende los niveles alcanzados por el Reino Unido que tradicionalmente ha sido un país donde la cooperación interempresarial era escasa y dónde se oían argumentos muy similares a los que escuchamos en España: “¿qué se puede esperar de un inglés, para el que su principal deseo es encerrarse en casa y no hablar con nadie?” Y cosas por el estilo (eso se lo dicen los ingleses entre sí). La política de desarrollo de clusters y redes empresariales que se lleva desarrollando en ese país desde hace años parece que está dando muy buenos resultados. Cambio fácil de observar –es bastante reciente- por aquellos que mantienen relaciones con empresas de ese país. Se ve así que **son posibles cambios sustanciales** en este tipo de comportamiento, incluso en entornos poco favorables a primera vista (a segunda vista, probablemente había condicionantes favorables más ocultos; en el caso del Reino Unido la necesidad imperiosa de desarrollar nuevas formas de negocio más avanzadas tecnológicamente, lo que suele ser entre empresas medianas y pequeñas (cuando termina por reconocerse) un detonante potente de colaboración. En España lo será también.

### **El capital social**

El concepto de capital social se utiliza con asiduidad a la hora de valorar el entorno general cooperador de una sociedad. Según Putnam, quizás el autor que más se ha dedicado a desarrollar y hacer operativo este concepto- la idea central detrás de la noción de capital social es que las redes sociales tienen un valor al promover la inclinación entre sus miembros a hacer cosas para otros a través de “normas de reciprocidad”. Estas normas de reciprocidad o ayuda mutua descansan en la existencia de redes sociales. Estas redes asociativas conectan a las personas que son similares y

permiten incrementar la reciprocidad a título particular entre los miembros. Se instituye así una más amplia identidad en la que se desarrolla la solidaridad, pasando sus miembros a endosar una mentalidad de “nosotros” Mientras que el concepto de capital humano hace referencia al individuo el capital social se relaciona con el tejido social entre los individuos.

¿Cómo andamos de capital social en España? La Fundación BBVA viene ya desarrollando desde hace varios años la encomiable labor de medir esta variable a nivel europeo. Son los mejores estudios que existen en este terreno. De su última aportación ***La medición del capital social: una aproximación económica, 2005*** hemos escogido el comentario –El capital social- que aparece en el recuadro siguiente, junto con dos gráficos de utilidad para nuestros intereses.

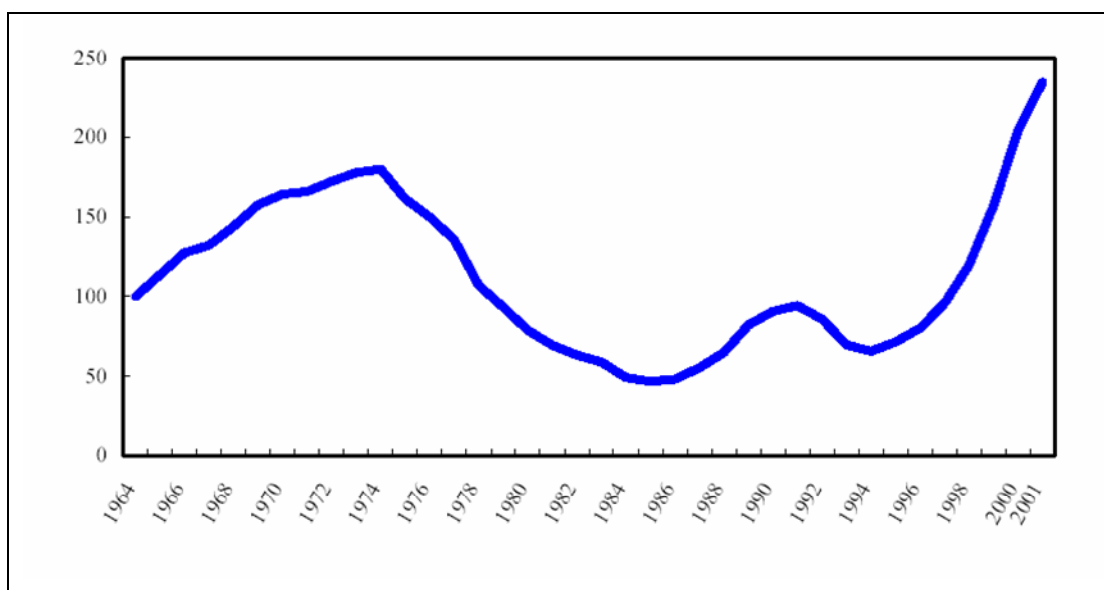
#### **El capital social**

La inversión en capital social consiste en comportarse de manera confiada y cooperativa, apoyándose en la expectativa de ser tratado del mismo modo por otros individuos. A diferencia de lo que es habitual en la literatura sobre el capital social que suele centrarse en relaciones no económicas, se considera que las experiencias positivas de cooperación en las relaciones económicas son muy relevantes para la generación de confianza social.

El capital social que resulta de la confianza y la cooperación se acumula regularmente si los individuos confirman que, con esas conductas, se obtienen ganancias sociales de las que ellos participan. La inclinación a confiar de las personas que hayan experimentado las ventajas de vivir en una sociedad que progresa con regularidad será probablemente mayor que la de los miembros de otras sociedades en las que los resultados económicos estén estancados. Según esta hipótesis, hay un círculo vicioso de la no cooperación y un círculo virtuoso de la cooperación. Las oportunidades de desarrollo del capital social serán mayores y su contribución más importante en el segundo caso, como sucede en economías más desarrolladas.

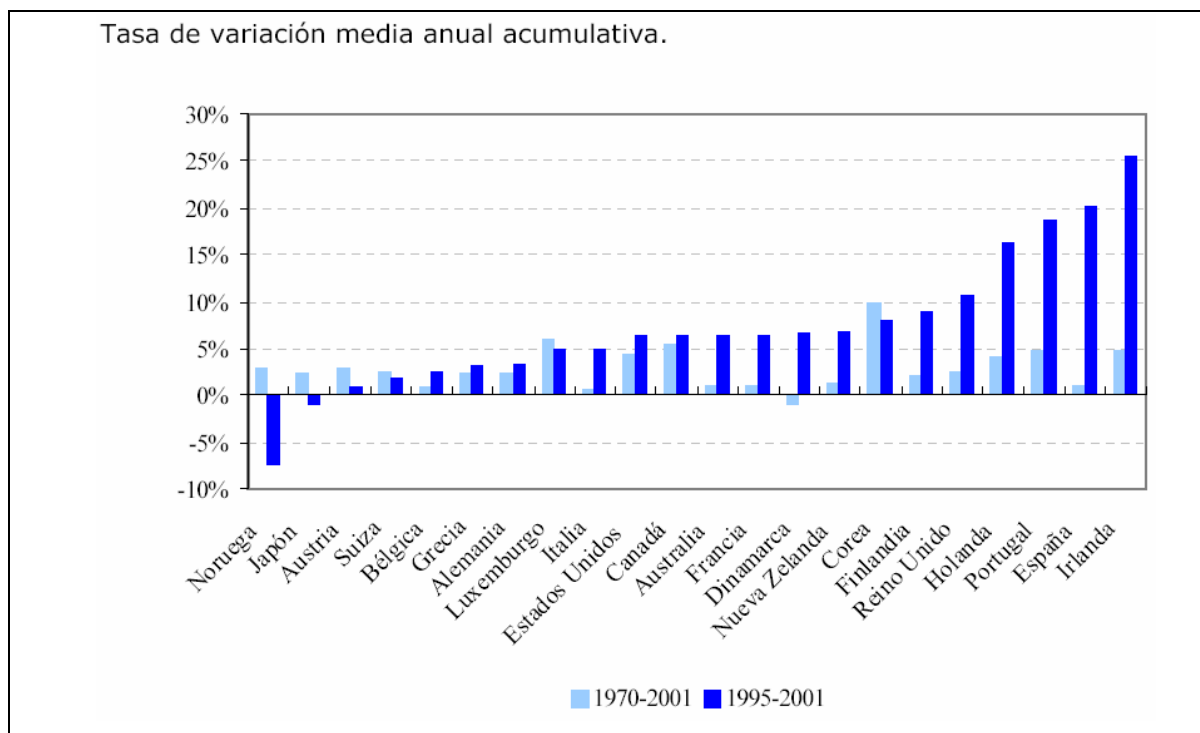
**Gracias al capital social los individuos pueden involucrarse con más facilidad en transacciones complejas**, porque facilita la extensión de las relaciones de *confianza particularizadas* (entre individuos que se conocen) al resto de miembros de un grupo social (*confianza generalizada*). La confianza particularizada se deriva de experiencias cooperativas y de interacción repetida con individuos conocidos, en ámbitos de relación próximos. La confianza generalizada, en cambio, va más allá de las fronteras del parentesco, la amistad o el conocimiento directo y permite ampliar los efectos multiplicadores del capital social. El buen funcionamiento de las relaciones económicas facilita ese proceso y, al favorecer la cooperación, reduce los costes de transacción y **limita la necesidad de supervisión de intercambios realizados** con un mayor número de individuos, y aumenta la productividad.

*Gráfico 2.3. Evolución del capital social en España*



Fuente: *La medición del capital social: una aproximación económica*, 2005 Fundación BBVA

Se observa un fuerte incremento del capital social en España desde hace aproximadamente diez años, después del fuerte descenso experimentado en el período 1975-1995

**Gráfico 2.4 Crecimiento del capital social. Comparación internacional**

Fuente: *La medición del capital social: una aproximación económica, 2005 Fundación BBVA*

En el gráfico 2.4. se nos muestra el crecimiento en los períodos 1970-2001 y 1995-2001 de los niveles de capital social en varios países. Se observa el comparativo fuerte ritmo de crecimiento de la sociedad española en la acumulación de este tipo de capital.

El Gráfico 2.3 nos ofrece una síntesis de la evolución de los niveles de capital social en España. Se observa el espectacular crecimiento del mismo desde mediados de la década pasada. Este incremento ha venido a contrarrestar y superar los decepcionantes niveles de esta variable desde 1975 a 1995 aproximadamente. Parece como si la sociedad española hubiera atravesado en esas dos décadas por un desierto de capital social. En cualquier caso, los niveles se han recuperado espectacularmente y **el nivel de capital social actual en España es el más alto –con mucho- de su historia reciente.**

El Gráfico 2.4 nos ofrece una comparación de las tasas de crecimiento del capital social a nivel internacional. En el período 1995-2001 la tasa española de crecimiento ha sido la más alta, exceptuándose el caso irlandés. Uno no puede de dejar de contemplar los

anteriores gráficos sin recoger la idea de que la situación actual de la sociedad española en cuanto a niveles de capital social ha cambiado mucho respecto a años anteriores y que el futuro parece prometedor. Ya se ha visto que el capital social es una variable clave para el desarrollo de redes sociales de colaboración. Lo que nos lleva a la conclusión de que el ambiente para desarrollar la cooperación interempresarial e España **es mucho más favorable** de lo que podemos suponer en un inicio, sobre todo si estos supuestos iniciales parten de ideas un tanto imperfectas sobre la capacidad española de involucrarse y llevar a cabo actividades de cooperación.

### **3. RAZONES PARA LA COOPERACIÓN**

No es difícil detectar una serie de razones que inciden positivamente en que los empresarios realicen acuerdos estrechos de colaboración entre ellos, relaciones que vayan más allá de la simple contratación típica de acuerdos intermediados por el mercado. Son estas razones suficientemente poderosas (o **imperativos presentes** en todo tipo de empresas) lo que estimula a los empresarios a emprender estos acuerdos (nota COL).

#### **3.1. Beneficios derivados de la cooperación interempresarial**

Las diversas razones las podemos encasillar dentro de los siguientes epígrafes (nota MOT).

##### Desarrollar nuevos mercados en el marco de las actuales actividades de la empresa

Por medio de la colaboración empresarial las empresas pueden tener acceso a otros mercados de en los que actualmente participan y aumentar así las ventas. Esto puede inicialmente incluir acuerdos mutuos de suministro, en el cual las empresas de la red se conceden privilegios recíprocos a la hora de comprar productos o servicios que anteriormente obtenían de terceras empresas. Un paso más allá es la posibilidad de obtener clientes que vienen referenciados por otras empresas de la red, de tal manera que la red en su conjunto puede vislumbrarse como una red potenciada de ventas de todos sus miembros.

Un no excesivo solape entre clientes/mercados de las empresas miembros de la red facilita este tipo de colaboración al no crear excesivos conflictos de asignación de suministradores dentro de la red, aunque suele limitar la capacidad vendedora de la red al no disponer normalmente las empresas miembros de cualificación necesaria para la comercialización del amplio surtido de proyectos/servicios que ya incluso un número limitado de empresas en colaboración puede proporcionar. La clara segmentación territorial que los mercados de diferentes países reflejan es una de las razones por las

que la colaboración para el desarrollo de mercados internacionales es relativamente fácil de implementar entre Pymes; empresas de un mismo país para desarrollar negocios conjuntamente en otro país o acuerdos de empresas de diversos países prestándose apoyo mutuo en sus respectivos mercados. La existencia de limitaciones de regulación, políticas o legales suele proporcionar fuente inagotable de posibilidades de cooperación entre empresas de diferentes países.

#### Completar y ampliar la gama de productos

Por medio de la participación en redes las empresas pueden rellenar huecos en su gama de productos haciendo uso de productos procedentes de otros miembros de la red. Pueden, así mismo, ampliar la gama de productos en líneas relacionadas que no se producen en la empresa. Con ayuda de lo anterior pueden incluso posicionarse en segmentos que valoren mejor los productos de producción propia.

#### Motivos mixtos producto/mercado

Un paso más allá del anterior motivo, la cooperación en redes permite el contemplar la posibilidad de desarrollar nuevos productos, entrar en nuevos mercados, o crear la opción de protegerse ante la posibilidad de que nuevos productos puedan desarrollarse y deteriorar así la posición competitiva actual.

La posibilidad en algunas áreas de desarrollar líneas de negocio con marca propia de la red permite muchas veces, y por primera vez a muchas Pymes, desarrollar políticas de desarrollo de marca con efectividad y poder ir creando un patrimonio comercial inmaterial de valor a título individual. Esto se facilita al poseer nuestro título parcial de propiedad en la marca al menos una liquidez mínima; el resto de los miembros de la red nos comprarán nuestra parte en el caso de que deseemos hacer cosas mejores.

La participación en una red consolidada proyecta además, a título individual, una mejor imagen de empresa, imagen que nos servirá bien en relación con nuestras operaciones con terceros.

### Modificar las estructuras básicas de los mercados

Algo -en principio- casi siempre reservado a las empresas grandes; por medio de las redes las empresas pueden crear unas más efectivas barreras de entrada a su negocio (un cliente importante puede ser miembro de la red), reduciendo así el nivel de potencial posible de competencia. De una manera más activa, la colaboración en redes puede permitir el desarrollo de acciones que cambien la base tecnológica referente en el mercado.

### Mejoras en la velocidad de acceso al mercado

Aceleración en los ritmos de desarrollo de productos y su lanzamiento al mercado; introducción más rápida en diferentes tipos de mercados usando redes de distribución y ventas de miembros de la red.

### Mejoras en la capacidad de negociación y obtención de recursos en mejores condiciones.

Compras conjuntas de materias primas, servicios comprados a proveedores más especializados, incluso mejoras en la posibilidad de obtener préstamos de los bancos podríamos incorporarlas en esta categoría.

### Mayor eficiencia en el uso de recursos

Los recursos comerciales y de producción pueden utilizarse mucho más eficientemente haciendo uso de estos esquemas de colaboración, permitiendo mejor uso de la capacidad instalada de los miembros y una mejor utilización de los presupuestos comerciales.



### Ampliación de recursos y reducción de riesgos

Por el procedimiento de agrupar recursos entre varios miembros de una red se consigue una mayor masa crítica que acometer proyectos de gran rentabilidad que estaban fuera del alcance de los miembros a título individual. Aún en el caso de que esto último fuera viable –realizar el proyecto solos– puede, así mismo, servir como esquema de reducción de riesgos al permitir una participación de otras empresas y reducir el grado de participación individual en los riesgos de un proyecto.

### Mejora de las capacidades y habilidades de la organización

Aspecto dinámico de importancia; normalmente la necesidad de operar en red mejora grandemente las capacidades gerenciales de las empresas de la red al verse expuestas a mejores o diferentes prácticas en un entorno de acelerada dinámica.

### **3.2. Escenarios futuros de trabajo que propician el desarrollo de la organización en red**

El reconocimiento de la validez del concepto de red empresarial como forma competitiva de hacer negocios, amén de las razones del anterior epígrafe, se sustenta en una serie de condicionantes que influyen en su favor y que se supone van a tener repercusiones fundamentales en cómo las empresas reorganizan sus actividades. Las redes empresariales parecen ser una buena respuesta a los imperativos futuros, respuesta que obligará a las empresas tradicionales cada vez más a adoptar este esquema de colaboración.

### **Cambios de actitud frente al trabajo**

En los últimos años se está experimentando una sustitución del trabajo manual en favor del trabajo intelectual. Previamente los expertos se empleaban para dirigir, coordinar y supervisar la fuerza de trabajo. Hoy, con la creciente importancia del trabajo basado en el conocimiento, la supervisión de estos trabajadores basado en órdenes y control está

dando paso a otros enfoques, ya que estas personas son capaces de planificar su propio trabajo y requieren de flexibilidad para ajustar el mismo a diversas situaciones y problemas.

Este tipo de trabajo basado en el conocimiento se estructura alrededor de pequeños equipos de trabajo; se valora el cambio como fuente de oportunidades y no como origen de problemas e inestabilidad.

### **Mayor relevancia de la especialización y del trabajo experto**

El modelo económico de obtener beneficios a través del trabajo intelectual difiere del modelo más tradicional de tipo industrial. Las economías de escala son menos relevantes, las cuales son reemplazadas por el énfasis en la innovación. Para innovar se reconoce la importancia de fomentar múltiples y –con frecuencia- cambiantes relaciones, que permitan crear redes de investigación y localizar posiciones ventajosas dentro de las mismas.

### **Desarrollo de tecnologías favorables a la cooperación en red**

Este es uno de los más importantes detonadores del proceso. Las tecnologías –de todas conocidas ya- en los campos de gestión de la información y comunicación tienen su propia dinámica generadora de nuevos conceptos de trabajo. Cada vez más gente encuentra satisfactorio trabajar en este entorno; para muchos es ya “la manera” de trabajar. Para la gente joven, y según se va incorporando al trabajo, será difícil entender otro tipo más rígido de realizar el trabajo.

### **Funciones más reducidas llevadas a cabo por las empresas (sobre todo por las grandes)**

Las empresas cada vez tendrán menos contenido funcional social. Menos paternalismo empresarial, lo que solía venir reflejado en la provisión de ayudas en educación, sanidad, organización de eventos culturales y fiestas comunitarias, provisión de

alojamiento, etc. Un poco triste si se quiere, pero muy en concordancia con la tendencia actual de ver a la empresa no como proveedor de un empleo de por vida, sino como una herramienta que podemos usar para desarrollar nuestras propias y cambiantes ideas de desarrollo personal. Al trabajo colectivo, organizado alrededor de desarrollar una serie de competencias clave en cada organización, realizaremos nuestra competente aportación sin necesitar mucho más.

### **La función de dirección y gestión es ya más un servicio a realizar que una posición**

Cada vez va calando más la función de dirección tal como debiera de haber sido siempre. La capacidad de gestión es un servicio que progresivamente es proporcionado bajo condiciones competitivas. Cada vez se exigirá de este servicio unas condiciones más eficientes, que en un entorno en red implica la coordinación y ejecución de actividades con objetivos muy concretos.

### **Globalización**

Con lo que conlleva –entre uno de sus muchos aspectos- de coordinar redes locales dispersas por todo el mundo y capacidad de adaptación simultánea en muchos ambientes diferentes.

Los anteriores factores se están desarrollando con su propia dinámica interna. Las políticas que las autoridades gubernamentales vayan desarrollando pueden fomentar o restringir los anteriores desarrollos. En general, se observa una mayor sensibilidad a favor de no interferir negativamente en este proceso. En algunas áreas el apoyo es decidido, con ayudas y subvenciones en su favor.

### **3.3. Confianza**

Todo participante en el desarrollo de redes empresariales termina destacando la importancia que la confianza tiene en la creación y el sostenimiento de redes efectivas. Este es un concepto clave cuando se analiza este esquema de cooperación. Al

fortalecimiento de la misma los miembros participantes de una red no pueden escatimar sus esfuerzos. Cuando los asociados sospechan de cada uno, el nivel de confianza necesaria para realizar actividades de colaboración tarda en conseguirse y puede llevar un desmedido tiempo en desarrollarse y, en muchas situaciones, termina por no conseguirse en absoluto.

Pese a la importancia del concepto de confianza en el desarrollo de las redes, es difícil de encontrar análisis que expliquen claramente el concepto y como se alcanza (nota DES). En general, el concepto de confianza dentro del contexto de las redes empresariales -y a modo de definición- podemos entenderlo como la esperanza de que los (potenciales) asociados comerciales no actúen de manera oportunista en ausencia de poder sobre ellos para asegurarnos de que se comporten adecuadamente. La confianza resulta tan importante por que en una red empresarial los diferentes miembros deben compartir y hacer pública (al menos entre ellos) mucha información relevante en relación a la estrategia, procesos de negocios y competencias, que son la base de las ventajas competitivas de la cooperación en red. Si los miembros no están convencidos de la ética y principios del resto de los miembros no compartirán recursos y conocimiento.

El proceso de creación de confianza en las redes puede verse reforzado por una serie de circunstancias y acontecimientos:

La confianza inicial entre las participantes de una red, la cual puede nacer del conocimiento personal, la pertenencia a asociaciones comunes, clubes, referencias de amigos y socios comerciales o la credibilidad que proporciona una buena reputación, transmitida a través de los medios de comunicación o boca a boca.

La confianza puede mejorarse al incorporarse en acuerdos formales, contratos, reglas de comportamiento, o la labor facilitadora de un intermediario. El apoyo inicial de una asociación empresarial, agencia gubernamental u otra empresa bien conocida puede ser determinante en esta etapa.

La confianza puede mantenerse gracias a la interacción social, el comportamiento de un miembro frente al otro, el logro de una comunicación franca y abierta, la ausencia de desacuerdos indebidos y el logro de objetivos comunes. Dado que en una red existen empresas y las personas que las integran e tradicional hacer referencia a las diversas formas de manifestarse. Así se puede distinguir: confianza en las personas, confianza en la institución y confianza resultante al considerar ambos polos.

Como medidas que contribuyen a generar confianza en la *persona* se consideran: certificados de cualificación (títulos, grados, currículo, etc.); nivel de conocimientos y experiencia; legitimación; pruebas de capacidad; pertenencia a ciertos grupos (organizaciones, asociaciones etc.); simpatía y apertura etc. Como medidas que generan confianza en la *institución* se atiende a: documentos sobre sus resultados (memoria de empresa, balance, etc.); normas estabilizadoras aceptadas; grado de participación habitual en ella; auditorías y certificaciones; orden en sus procesos; coproducción con otros sistemas acreditados; barreras al acceso con condiciones exigidas etc. Como mecanismos para generar confianza en general se consideran: transparencia, tolerancia, nivel de comunicación, integridad y neutralidad de sus agentes fiduciarios, reputación e imagen, experiencias en interacción con otras empresas e instituciones, predicción de sus conductas, etc.

Todo lo anterior está muy bien pero no puede por menos de dejarnos con un aire de cierta vaguedad a nivel teórico sobre lo que implica en la práctica. Porque en la práctica casi siempre somos nosotros los que actuamos con confianza, demasiada, y son los demás los que nos acaban engañando. O así terminamos pensando. Es un error claro; los demás están pensando lo mismo. Lo que nos lleva a alguna conclusión operativa: es más sencillo y a la larga más conveniente no preocuparnos tanto en la confianza que depositemos en los demás como en ser capaces de generar confianza.

No será difícil encontrar redes estables que valoren esta cualidad y en las que nos desenvolveremos haciendo lo que debemos hacer; que básicamente es hacer nuestra parte de la operación conjunta bien. Esta es la manera real más importante –y sobre la que tenemos bastante control- a través de la cual el resto de la gente irá cogiendo

confianza en nosotros. Esta parte operativa –digamos- de la confianza se ha comprobado una y otra vez en el funcionamiento de pequeños grupos de trabajo. Entre empresas funciona igual.

### **3.4. Evaluación de los resultados económicos (muchas veces negativos) en la cooperación empresarial**

No podemos dejar de incluir un comentario sobre los estudios de evaluación los resultados obtenidos a través de la cooperación empresarial. Prácticamente todo artículo o libro dedicado a las redes empresariales de negocio -y después de mencionar los aspectos positivos que se pueden obtener a través de este esquema de colaboración- incluye un comentario estándar sobre los aspectos o resultados negativos. El comentario es siempre el mismo: se nos dice que no es fácil el desarrollo de las redes de negocios porque se comprueba que un 60-70% de estos acuerdos de colaboración terminan en fracaso. El mismo comentario se aplica a los resultados de la realización de alianzas estratégicas entre grandes empresas: desgraciadamente, la mayoría (60-70%) fracasan.

Debido a los anteriores índices de fracasos se aconseja adoptar una posición de prudencia ante la perspectiva de realizar acuerdos de este tipo. Además, y esto es importante, la mayoría de las empresas no saben bien como desarrollar con eficacia todo el proceso que nos permita el logro de éxitos en este terreno. Se cometen muchos errores, no se establecen objetivos claros, los socios se seleccionan mal, y el desarrollo de las relaciones no termina generando el ambiente de confianza necesario para llevar todo a buen puerto. Por lo anterior se aconseja proceder poco a poco, mejorar en el conocimiento de estos temas y hacer uso de metodologías adecuadas (las del que escribe el libro donde leemos lo de los porcentajes)

A nosotros nos parece bien mejorar en nuestros conocimientos y hacer uso de metodologías adecuadas (y este escrito desarrolla una metodología conceptual de pasos) pero esto no tiene nada que ver con los niveles de éxito a nivel agregado que se puedan obtener haciendo uso de las mismas. El 60-70% de los acuerdos de

colaboración importantes y alianzas estratégicas terminan en fracaso porque **no puede ser de otra forma**. (el porcentaje varía algo según estudios, pero esto no es relevante para este comentario) Pretender que mejorando todas nuestras habilidades podamos reducir el anterior porcentaje y así tener un mayor número de éxitos es cometer el error de la “falacia ecológica”. El entorno de negocios no da, aún haciendo las cosas muy bien, para que todos podamos tener éxito. Es imposible. Esto, claro, es debido a la competencia por la limitada ecología económica (beneficios potenciales totales). Si el índice de aciertos en la realización de alianzas fuera muy alto todos nos haríamos millonarios explotando este nuevo sistema de hacer negocios. Las alianzas y los acuerdos de colaboración con fuerte componente comercial fallan fundamentalmente por la misma razón que fallan todos los negocios: es imposible que haya para todos. Y cuando dentro de 30 años seamos todos expertos en el uso de los acuerdos de colaboración el índice de fracasos de los mismos será del... 60-70%.

Lo anterior puede parecer una conclusión un tanto desoladora. **No lo es**. Permite encuadrar los acuerdos de colaboración en una situación mucho más favorable; algo que es muy necesario para contrarrestar la mala imagen que el deficiente uso de datos como los anteriores viene confirmando a estos acuerdos. Las empresas pueden realizar nuevos negocios con o sin colaboración. Si los realizan sin colaboración es fácil suponer que en el 60-70% de las veces fracasarán. Esto sirve tanto para las Pymes (seguro que han oído eso de que el porcentaje de Pymes “muertas” al cabo de cinco años desde su inicio es del 70%) como para las multinacionales (el 70% de los nuevos productos que lanzan al mercado fracasan) Si los realizan en cooperación no hace falta que les repitamos el porcentaje.

Todo buen empresario sabe que para hacer negocios lo importante no es el número de fracasos (tendrá muchos) si no el de los aciertos: dar con uno o dos grandes y estabilizarlos. Para eso necesitará experimentar y poder mantenerse a flote mientras perfila la buena oportunidad. En el caso de una empresa grande esto se facilita por la posibilidad de poder asumir muchos fracasos. Una empresa grande actúa como una compañía de seguros de un abanico de proyectos.

En el caso de una pyme que no puede diversificar su cartera de posibles proyectos porque sólo tiene uno su situación es más comprometida. Si fracasa desaparece (aunque no lo suele hacer el empresario de la misma, que muy probablemente le veamos intentando algo nuevo no mucho después) Una de las razones poderosas de las redes de negocios para las Pymes es que por medio de las mismas se puede reducir mucho el riesgo de desaparecer, sobre todo a la hora de emprender nuevos negocios o expandir el actual. Compartiendo negocios las redes conforman un esquema de seguro parecido al de las grandes empresas.

Las redes de negocios pueden fracasar por muchas razones, pero casi siempre – creemos-, que fundamentalmente debido a un mal planteamiento comercial, error que todos podemos cometer. A ello se pueden añadir todas las razones que se esgrimen sobre la dificultad de operar bajo esta fórmula un tanto compleja. Pero los fracasos de las redes, y esta es otra buena propiedad, no suelen ser críticos. La red desaparecerá como tal pero casi nunca nuestra empresa quedará muy tocada. Y luego, si queremos, podemos plantearnos colaborar en otra red o no, algo que tenemos más probabilidades de hacer si entendemos bien la anterior dinámica de cómo se reparten estadísticamente los porcentajes de éxitos y fracasos.

En redes menos ambiciosas o en acuerdos interempresariales menos ambiciosos, el índice de fracasos puede ser muy reducido. Mucho de lo que se intenta se consigue. Esto es algo que muchas veces queda un tanto oculto, o al que no se le da la suficiente atención. Que esto pueda ocurrir se debe a que aquí no suele haber competencia externa a la red por hacerse con recursos fijos de un entorno (mercados). Los recursos los aportan los miembros a través de sus presupuestos y lo que se pretende obtener es un objetivo concreto que los miembros valoran según diversos criterios. Muchos acuerdos de formación y capacitación conjunta, colaboración en proyectos de investigación, redes de información, etc. tienen estas características y suelen conseguir sus objetivos.



#### 4. ***TIPOLOGÍA Y ASPECTOS DE LA TEORÍA DE LAS REDES EMPRESARIALES***

Para recoger los beneficios que la participación en una red puede reportarnos, uno tiene que estar instalado en una. Las hay de muchos tipos y configuración así que cierto conocimiento de tal variedad puede ser de interés.

##### 4.1. ***Tipología de esquemas de colaboración en red***

Al revisar la breve historia de cómo el concepto de redes empresariales ha ido tomando cuerpo ya hemos podido observar los tipos de redes más comunes. Aun así, una descripción de los diversos tipos de redes que se pueden observar en la realidad suministra una mayor variedad de formulas. Es quizás esta gran variedad de esquemas de redes lo que proporciona el grado de vaguedad que el concepto de red tiene dentro de los estudios organizacionales y la dificultad de centrar el concepto de red cuando nos estamos refiriendo a una. La siguiente es una exposición de las diversas clasificaciones que se pueden hacer a la hora de definir tipos de redes. Conjugadas todas ellas es fácil percibir la explosión combinatoria de tipos específicos de redes a la que puede dar lugar.

La primera clasificación que puede hacerse de las redes **hace referencia a su gestación**. Es fácil observar redes empresariales cuyo origen es difícil de sistematizar. La red existe, o al menos la conceptualizamos como tal; observamos sus características y propiedades pero no podemos dar –salvo en términos generales– una clara explicación de por qué es lo que es. A estas redes las podemos denominar **orgánicas**, reflejando con ello que su configuración tiene algo de carácter ecológico, de desarrollo no intencionado, pero que se produce en determinados ambientes y circunstancias. Las redes orgánicas tienen un carácter no muy definido y unos límites imprecisos

Fue la observación de estas redes lo que dio origen al concepto de distrito industrial y cluster. Casi siempre tienen una base territorial concreta, y están formadas por un amplio grupo de actores económicos junto con otros actores de carácter institucional en acertada simbiosis. Las políticas de desarrollo regional en fomento de este tipo de redes

tratan de recrear las condiciones para que este desarrollo orgánico de redes se realice con facilidad, añadiendo los ingredientes y nutrientes necesarios para que el caldo de cultivo genere actividad cooperadora.

Las redes que no nacen solas las podemos llamar **redes intencionadas**. Como estadio intermedio podemos constatar que en la anterior política de desarrollo orgánico de clusters existe un elevado grado de intencionalidad por parte de los promotores del cluster. Tratan de crear con intención una red orgánica. De tener éxito las redes así formadas son semiintencionadas o semiorgánicas, según prefieran.

La red intencionada, por otra parte, como concepto es más claro; son las que nacen por medio de una decisión consciente de crear una red, decisión tomada en un principio por un limitado número de agentes. Para mantener la identidad de la red, casi siempre la conforman un número reducido de miembros que tratan de controlar el número y condiciones del acceso a la red de potenciales miembros. Aún así, con el desarrollo de las nuevas capacidades de comunicación que Internet ha posibilitado se pueden observar la existencia de redes intencionadas muy amplias y potencialmente abiertas a cualquiera. Mi ejemplo favorito es wikipedia, el intento de colaboración para la creación de una enciclopedia on-line. La colaboración en la creación de programas de software libre tiene también esta característica.

Una segunda clasificación de redes, que enlaza con lo anterior, distingue entre **redes cerradas y redes abiertas**. Una red abierta no limita en principio pertenencia de todos sus potenciales miembros, aunque, en general, se establecen criterios para definir a priori que es un potencial miembro. Dentro de los criterios así definidos (ser “chef” de restaurante, p.ej.) cualquiera que los cumpla tiene abierta su incorporación a la red. Las normas de incorporación suelen ser sencillas, pero casi todas ellas han desarrollado más elaborados esquemas de suspensión o expulsión de miembros cuyo comportamiento se considera perjudicial.

Las redes cerradas son más celosas a la hora de permitir su acceso a las mismas. La incorporación se hace siguiendo criterios expuestos en los documentos de gobierno de

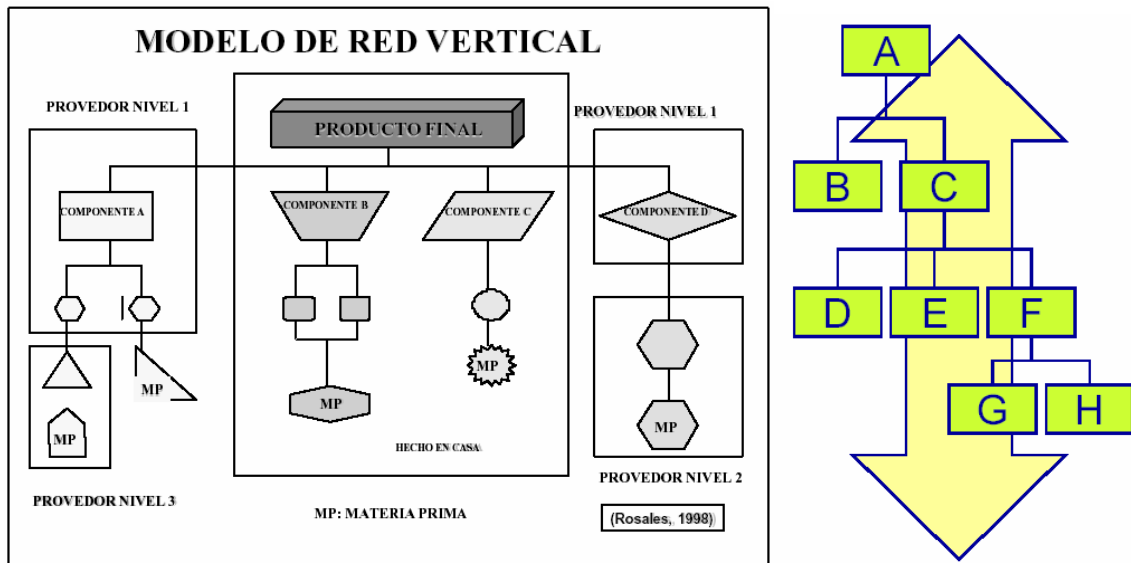
la red, casi siempre requiriendo la aprobación de los miembros existentes, o en caso de redes más amplias, delegando la decisión en el administrador de la red. Esto permite una clara delimitación de las fronteras de la red y una “ordenada” expansión de la misma. Como toda tipología clasificatoria, ésta tampoco es perfecta. Existe un observable campo gris **de redes semiabiertas...**o semicerradas: abiertas porque cualquier potencial miembro que cumpla con los requisitos puede acceder a la misma, pero cerradas porque la evaluación de los requisitos puede producir discrepancias entre el potencial nuevo miembro y el administrador de la red. Un ejemplo de red semiabierta puede ser la red de investigación pública española RedIRIS, que cuenta con unas 250 instituciones afiliadas, principalmente Universidades y Organismos Públicos de Investigación, que llegan a formar parte de esta comunidad mediante la firma de un acuerdo de afiliación (nota IRI). Existe un abanico grande de tipologías de centros de investigación en los que el calificativo de público puede ser controvertido. La firma de un acuerdo de afiliación, potencia el carácter cerrado de la misma.

Otra clasificación de tipos de redes las divide en **redes verticales y redes horizontales. Las redes verticales son fáciles de visualizar.** Están asociadas a la cadena de valor empresarial. Suministradores, productores, distribuidores y clientes, o sólo –lo que es lo más frecuente- dos de los tipos anteriores establecen una red empresarial. La red vertical productor-distribuidor es la más tradicional; cuenta ya con muchas décadas de desarrollo. Se supone que aunque los distribuidores compran los productos a los productores la relación es más estrecha que la que se puede derivar de una repetida serie de operaciones de compraventa. Aún así –pese a las muchas décadas de desarrollo- en la teoría del marketing y en la práctica empresarial se observa la complejidad de hacer funcionar a satisfacción este tipo de colaboración. Redes de gasolineras, concesionarios de automóviles, etc. ofrecen regularmente ejemplos en los que se aprecia la existencia de conflictos entre el productor y la red de distribución. Pero estos detalles pueden despistarnos un poco; la existencia de problemas no es óbice para que este tipo de colaboración funcione, lo que podemos observar al comprobar la longevidad de este tipo de acuerdos.

Bastante importancia se le acuerda actualmente a la creación de redes verticales entre productores/distribuidores con cliente finales. Casi siempre acuerdos entre grandes empresas, parte de las alianzas estratégicas que hemos comentado. Las más comunes son acuerdos entre **fabricantes y grandes cadenas minoristas** para optimizar los aspectos logísticos que la venta masiva y la distribución a gran escala conllevan. El acuerdo entre Walt Mart y Procter & Gamble en EEUU es el ejemplo más utilizado. En España se pueden encontrar también ejemplos (Gallo y Mercadona) aunque no tan profundos y elaborados. En un ejemplo más terrestre, productores como Michelin realizan acuerdos con empresas grandes de transporte mundiales para gestionar más efectivamente el uso y la vida de los neumáticos de flotas de camiones y autobuses (Michelin-ALSA en España)

Desde el punto de vista del productor y de su relación con los suministradores y subcontratistas se han producido en los últimos años sustanciales modificaciones en la forma de contemplar la relación. Se está pasando del tipo de contrato de subcontratación o compraventa tradicional a una relación más estrecha, incorporándose los conceptos de organización en red. Se pretende una mayor implicación de los subcontratistas en aspectos clave del negocio y se instrumentan acuerdos duraderos. Este tipo de redes está centrado en una empresa principal –se le suele denominar **empresa focal**- que es la que toma la iniciativa y crea la red. Las empresas suministradoras en la red tratan casi exclusivamente con ella teniendo pocas relaciones con el resto de las empresas de la red (Gráfico 4.1)

Gráfico 4.1 Redes verticales



Fuente: Rosales Linares, Ramón, *Estrategias Gerenciales para la Pequeña y Mediana Empresa*, Ediciones IESA, Caracas, Venezuela, 1996.

Las redes horizontales no tienen la claridad que exhiben las redes verticales, y conforman una tipología más variopinta. En principio, lo más claro es denominar una red horizontal a la que no es vertical, aunque en muchas redes horizontales también existen relaciones de carácter vertical. Casi siempre las redes horizontales se forman para beneficiarse de capacidades complementarias entre los miembros. Se pretende así tener mejor presencia en el mercado ante ciertos clientes al ofrecer la red paquetes completos de servicios, aprovechar recursos más eficientemente –mejor uso de la capacidad de producción- o desarrollar nuevos productos y mercados en los que contar con los recursos de un número de empresas puede garantizar un mejor desempeño individual. La más afamada red horizontal –por lo contra intuitivo y sorprendente- es la que componen dos o tres competidores que, sin embargo, deciden colaborar en algún proyecto común. A este fenómeno de colaborar con competidores se le denomina cooportunidad, término que pretende englobar los conceptos de colaboración y competencia. A nivel de Pymes se realizan para hacer un mejor uso de la capacidad instalada –hoy te fabrico para ti, mañana tú para mí- y para desarrollo conjunto de nuevas tecnologías en sectores específicos, casi siempre dentro de iniciativas de

desarrollo tecnológico en un cluster. Las desventajas de realizar acuerdos de colaboración con competidores las sospechamos fácilmente todos. Es fácil imaginarse escenarios en los cuales uno sale MUY perjudicado. Las ventajas, en la práctica, son grandes. Solventados los problemas de seguridad, el colaborar con competidores suele ser sencillo porque entienden el negocio tan bien como nosotros y suelen ser empresas más similares que nuestros suministradores o clientes.

Las actividades de colaboración que puede realizar una red horizontal son muchas. Las más valiosas para sus miembros serían probablemente las de desarrollo comercial de las actividades actuales, algo así como hacer funcionar la red como una súper empresa. Para cada empresa miembro de la red esto debe terminar en conseguir más clientes y pedidos. Toda buena red horizontal de Pymes debe aspirar a esto, pero es el nivel más avanzado de desarrollo de una red y la complejidad de la colaboración y coordinación es grande. A nivel más modesto, están programas de colaboración para el desarrollo de nuevos mercados (cuando el mercado es nuevo para todos es más fácil plantearse inicialmente la colaboración), mejora de los sistemas de gestión e implantación de nuevas tecnologías de la información, mejora de la calidad de las empresas miembros, formación de personal cualificado. Lo más moderno –preocupación actual de todo gobierno-, y entre Pymes de cierta sofisticación tecnológica, son los acuerdos para el desarrollo de programas de investigación y desarrollo; en realidad más desarrollo (e innovación) que investigación, con la finalidad de desarrollar productos y servicios novedosos que tengan potencial buen mercado (idealmente en los mercados internacionales)

Existen otra serie de tipologías para clasificar redes. Según el criterio espacial se distinguen redes regionales, nacionales, internacionales o globales. Con un criterio temporal se pueden clasificar las redes según se con el horizonte temporal que se planteen la duración de las relaciones de cooperación. En algunos casos, más que una tipología lo que se realiza es una enunciación o enumeración de redes específicas con características concretas dado que es fácil observar que cierto tipo de redes con características similares se repiten mucho. Referencia específica se hace a las unidades de participación en las redes; si son individuos, empresas, universidades, centros de

investigación, etc. junto a los objetivos que se persiguen (comunicación, información) Se establecen así definiciones de tipos específicos de redes: redes temáticas, académicas, de investigación, innovación.

#### **4.2. Mercados, jerarquías y alianzas. Aspectos de la teoría de redes empresariales**

En general todos entendemos bien como operar en el mercado. Solemos comprar y vender regularmente. Es una actividad sencilla en los aspectos más cotidianos de la vida. Cuando nuestra participación en el mercado es para resolver problemas más específicos también sabemos que las cosas no son tan sencillas. Generalmente nos falta información y capacidad para tomar decisiones con rapidez. Solicitamos ayuda de amigos expertos, evaluamos soluciones alternativas y al final nos decidimos: qué compañía de telefonía móvil escoger y qué teléfono adquirir. Todo un logro, después de todo.

Nuestra experiencia en el trabajo es otro de los aspectos corrientes de conocimiento que acumulamos. En la sociedad actual, prácticamente todos desarrollamos labores en organizaciones de las cuales derivamos el sustento. Jefes y compañeros pueden hacernos la labor más sencilla o ser un estorbo. Coordinar toda la actividad de la organización es un enorme problema complejo: los errores abundan y, en general, todos sabemos que las cosas se podrían hacer mejor. Pero nuestra compañía sobrevive suministrando servicios de telefonía móvil. Todo un logro, también.

En el ámbito diario del mercado -para comprar y vender- y de nuestra obtención de ingresos dentro de las empresas, se desenvuelve la mayor parte de nuestra vida – digamos- económica. Mercados y empresas son así fundamentales en nuestra vida. Y es la razón de que el funcionamiento de estas dos instituciones sea estudiado tan a fondo.

En el principio fue el **mercado**. Así empieza el Génesis de la teoría económica. Bueno, una vez desbrozado antes algo de terreno como tarea preliminar. Los mercados no existían muy bien; había muchos monopolios particulares, se controlaba el comercio

con leyes de navegación y derechos aduaneros caprichosos en cada recodo de río navegable. A nadie se le permitía trabajar en un oficio particular si no pertenecía al gremio adecuado. Para ello tenían que aprender antes –y bajo tutela- como dar bien dos puntadas, proceso de aprendizaje que llevaba siete años. Cuando terminabas de coser no sabías si quedarte en casa o largarte con la mercancía: si en casa, te podía esquilmar el príncipe; por el camino, los bandidos. Los derechos de propiedad estaban muy mal protegidos y tenías que hincar el diente en cada moneda en el caso bendito de que recibieras un pago. Difícil entender como hacer negocios en aquél mundillo.

Fue resultado del trabajo de los espíritus de talante liberal y los economistas del siglo XVII y XVIII el que el anterior esquema in”productivo” fuera progresivamente desmantelado, y así apareció el mercado. Ante tan gran construcción (o destrucción) sus elaboradores se quedaron satisfechos y se empezó a alabar sus cualidades. La propiedad más ensalzada es que asignaba eficientemente los recursos. Por medio de la compraventa libre en el mercado, donde todo el mundo era comprador y vendedor, los diversos recursos terminaban siendo empleados donde más aportaban. La metáfora de la mano invisible iluminaba esta actividad, indirectamente colaboradora.

Todo el anterior funcionamiento de los mercados ha sido objeto de gran refinamiento. A los efectos que nos interesan la sorpresa grande fue el descubrir (hace poco más de 60 años) que las empresas existían. Fue toda una revelación. Se descubrió que dentro de las empresas se realizan muchas transacciones y relaciones de suministro de servicios entre sus participantes que no funcionan como un mercado; vamos, que no se compran, ni se venden, ni se pagan con dinero. Lo que se hace es lo que ordena el jefe, la mano visible, la **jerarquía**. Y así se consigue la colaboración.

La realidad es que la teoría económica no tenía una explicación formal de la existencia de las empresas. Si el mercado era tan eficiente, ¿cómo es que el mundo estaba poblado de unidades jerárquicas? El mercado, y esto tiene aplicación directa, se configuraba (según nuestra tipología de redes) como una **red orgánica, abierta, no jerárquica, de unidades multipropósito** (consumidores y productores al mismo tiempo) que funcionaba sin ningún tipo de fricción. Alternativamente se consideraba esta red como



compuesta de unidades independientes de consumidores y productores. La razón es conceder a las unidades productoras la capacidad de especialización que permita incorporar los aspectos tan positivos de la división del trabajo. Un ideal tipo de red, podemos suponer. En tal mundo, y en ambos caso, nadie puede tener grandes ventajas que le permitan destacar con grandes volúmenes de producción y la existencia de una empresa como las concebimos una imposibilidad.

En realidad, en el ambiente capitalista actual de grandes corporaciones, lo que más se observa son grandes unidades jerárquicas, y entre las que el mercado se desliza o fluye. Estas unidades, las empresas, funcionan internamente como una red dado que sus componentes se relacionan entre sí de manera cooperadora (suponemos). Y cada empresa es una **red intencionada, cerrada, jerárquica y de unidades especializadas**

Se puede apreciar de lo anterior que los esquemas modernos de construcción de redes estratégicas de negocios –el aspecto fundamental de nuestro interés- pretenden colocar la red a un **nivel intermedio** entre las anteriores redes de mercado y jerárquicas que nos garantice una ventaja sobre ambos esquemas de redes tradicionales. No cabe duda de que se puede observar un **amplio terreno de formas de colaboración no cubiertas** entre la forma indirecta de colaboración a través del mercado o la más directa forzada por la jerarquía (nota ENT)

Una red intermedia entre el mercado y la jerarquía probablemente tenga que adaptar características así mismo intermedias entre las que describen el mercado o la empresa. Veremos que esto suele ser así. Las redes estratégicas empresariales suelen ser intencionadas en su origen, pero suelen nacer en un entorno más orgánico y suelen desarrollarse de maneras no intencionadas. Son cerradas, fundamentalmente, pero suelen permitir –porque es conveniente- la incorporación de nuevos miembros. Son no jerárquicas, pero requieren de cierta coordinación jerárquica en su funcionamiento y, por último, son especializadas, pero necesitan de grandes dosis de comportamiento multipropósito (todas las empresas son compradoras y vendedoras).

Si la red mercado es tan eficiente ¿Cuál es la razón de existencia de la red-empresa? Coase (1937), que fue el primer economista en abordar este tema de una manera directa, concluyó que el funcionamiento del mercado lleva consigo unos costes. Operar en el mercado no es gratis: formando una organización y permitiendo que una jerarquía dirija los recursos, se ahorran ciertos de esos costes de mercado. Encontró como determinante para la existencia de las empresas, la búsqueda de **minimizar costes de transacción**, al interiorizar intercambios, que de realizarse en el mercado llegarían a ser más costosos. Así, expresa que “Dentro de la empresa, estas transacciones de mercado está eliminadas, y **la complicada estructura del mercado de transacción** está sustituida por el empresario coordinador” “La principal razón por la que resulta rentable establecer una empresa parece ser la existencia de unos **costes de utilizar el mecanismo de los precios**. El costo más obvio de organizar la producción por medio del mecanismo de los precios es establecer precisamente cuáles son esos precios”.

Hacer negocios es siempre complicado. Un paso tan simple como firmar un contrato con un proveedor contiene de forma implícita una enorme cantidad de supuestos e incertidumbres. Antes de firmar el contrato, el empresario ha tenido que informarse sobre quién le puede prestar mejor el servicio. Tras ello, ha hablado con abogados, que han redactado el texto, y con la otra compañía, con la que ha negociado. Una vez cerrado el trato, ambas partes confían en que en caso que alguno incumpla lo firmado será posible recurrir a un actor neutral, los tribunales, para que arbitre la disputa y castigue al infractor. Los economistas, cuando se refieren a estos pasos intermedios, hablan de **costes de transacción**.

La anterior es un ejemplo de lo que podemos entender por costes de transacción, que es un concepto clave en este enfoque sobre la existencia de empresas (existen otros enfoques posteriores que tratan sobre la existencia de las empresas).

Una transacción ocurre cuando un bien o servicio es transferido **atravesando** una linde tecnológica. Una etapa de la actividad termina y comienza otra. Esto ocurre dentro de las empresas y entre empresas. **El coste de realizar esa transacción es el coste de transacción**. En una empresa, si la producción de una máquina es transportada en una carretilla elevadora a otra máquina para continuar el proceso de transformación, se han realizado dos transacciones (básicas). De la primera máquina a la carretilla y de ésta a la segunda máquina: tecnología máquina 1 – tecnología carretilla – tecnología máquina 2. El coste de operar la carretilla como tecnología no es un coste de transacción. Comentamos esto porque mucha gente confunde los costes de transacción con costes logísticos o costes comerciales (esto muy común cuando se discuten aspectos de distribución comercial; aunque en algunos casos, sin embargo, pueda útil incorporarlos, sobre todo a la hora de reconsiderar cambios físicos en unidades de producción o venta).

Bueno, si quitamos el coste de operar la carretilla no parece que quede mucho coste. ¿Cómo calcular aquí los costes de transacción? ¿Qué son estos costes? Aquí puede que no sean muchos pero son algunos. Los productos no van de la máquina 1 a la 2 porque

sí. Alguien ha tenido que perder tiempo (gastar recursos) programando la actividad, dando las órdenes, emitiendo los documentos necesarios. Se emiten recibos que luego son procesados, el conductor de la carretilla realiza un informe, etc. Creo que se entiende. Papeleo innecesario, dirán algunos; actividades fundamentales, proclaman otros. Ya vemos que, aquí, esto de los costes de transacción tiene que ver con costes de organización.

El conjunto de las anteriores transacciones económicas directas en la fábrica no ocurre en un vacío social. Podemos conceptualizar la existencia de una serie de **transacciones sociales** necesarias para la realización de transacciones económicas. Aquí serían importantes toda la serie de transacciones para **establecer, mantener o cambiar las relaciones sociales**. Cualquiera que haya sufrido en su empresa un proceso de reorganización o fusión con otra empresa entiende bien esto. A un nivel más elevado podemos considerar un tercer nivel de transacciones que podemos denominar **transacciones políticas**; las transacciones entre políticos, burócratas, grupos de presión. Atención aquí a los costes de organización, planeación y regateo de estos grupos en busca del ejercicio de la autoridad política. Un ligero salto de plano nos llevará a considerar que en una red empresarial se van a incurrir necesariamente con costes de transacciones sociales y políticas, que hay que mantener en niveles reducidos. A un nivel más agregado de un sistema económico podemos considerar como costes de transacción los costes de hacer funcionar el sistema económico.

Antes de seguir analizando los costes de transacción un poco más, nos podemos preguntar sobre la relevancia de los mismos que apuntale por qué los autores han creado toda una existencia de la empresa alrededor de esto. ¿Cuán importantes, o altos, son los costes de transacción? Se han realizado intentos de medida, casi siempre a nivel agregado de una economía, y los resultados han sorprendido a todos. Son altísimos. Más del 50% del componente del valor final de los bienes y servicios producidos en una economía avanzada pueden clasificarse como costes de transacción. Ya vemos que hacer funcionar un sistema económico es caro. El autor ha analizado esto en una red vertical de tres niveles (dos subcontratistas encadenados a un contratista principal que vende a un cliente final), considerando los costes de transacción internos de la red y los

costes de mercado de sus miembros. Los costes son menores, alrededor del 35% del coste total del producto suministrado. En cualquier caso, cifras importantes.

Los anteriores ejemplos han hecho más hincapié en los costes de transacción internos a una organización. Si las organizaciones existen es porque esos costes son menores a los costes de operar a través de transacciones en el mercado, por lo que estos deben ser muy altos en algunos sectores u operaciones que se pretenden acometer a través del mercado.

Los costes de transacción en el mercado los podemos clasificar en:

1. Costes de búsqueda e información. Un empresario que contemple una transacción particular de mercado debe encontrar la contraparte adecuada con la que tratar. Desde el punto de vista de un vendedor todos los costes comerciales previos (visitas comerciales, publicidad, etc.) y posteriores de comunicación entrarían en este apartado. Desde el punto de vista como comprador serían todos los costes de recoger información sobre posibles suministradores, comparación de precios, evaluación de niveles de calidad, etc.
2. Costes de decisión y negociación. Tiempo y recursos empleados en la formación de la decisión, asesoramiento legal, recursos empleados en el proceso negociador.
3. Costes de supervisión y protección del contrato. Costes derivados de las actividades de vigilar que el contrato se desarrolle bien. Pueden ser muy altos si el contrato no ha podido ser redactado de tal manera que cubra las innumerables incidencias que pueden ocurrir al no poder prever las partes por adelantado las mismas. Los costes de transacción derivados de los contratos incompletos son la consecuencia de varios factores. Primero, es virtualmente imposible prever todas las contingencias potenciales. Segundo, en el caso de que fuese posible, sería muy costoso y difícil establecer un plan de emergencia para cada posibilidad. Tercero, incluso aunque las objeciones anteriores no existieran, sería necesario firmar un contrato que una tercera parte (un tribunal, por ejemplo) entendiese y obligase a cumplir si fuese preciso

Y todo ello en un ambiente en el cual la gente tiene menos que información perfecta, no son capaces de decidir muy eficientemente –racionalidad limitada-, están sujetos al oportunismo de la contraparte –las cosas siempre se ven de otra forma desde el otro lado- y muchas de las negociaciones se realizan sobre la dedicación y asignación de activos específicos que tienen menos o poco valor fuera de la relación contemplada, lo que pone a la parte que dedica el activo en posibilidad de ser amenazada.

En situaciones en las que las anteriores circunstancias sean importantes puede que sea más conveniente plantear la colaboración de otra manera más estable. Alguien a quien denominaremos empresario firma **contratos relacionales**, menos específicos que los de mercado y planteados con un horizonte temporal mayor. Estos contratos deben estar redactados para conceder libertad a las partes a ajustar su comportamiento según cambian las circunstancias, pero que deben conceder al empresario la capacidad decisoria de coordinar las actividades. El empresario contrata así con empleados e inversores; el conjunto de todos esos contratos y normas de funcionamiento acordadas es la empresa. Los empleados e inversores, evidentemente, tienen que preferir este esquema de colaboración a la alternativa de seguir operando individualmente en el mercado. Operar en el mercado tiene para ellos el inconveniente de tener que realizar muchos contratos entre ellos; como integrantes de una empresa esto queda facilitado al tener que realizar sólo un contrato con el empresario coordinador. Se ahorran muchos costes de transacción de mercado.

Como todo esquema conceptual que trata de explicar hechos complejos –el origen y función de las empresas- el enfoque de costes de transacción, junto con la concepción de la empresa como un **“nexo” de contratos**, es un tanto limitado. Hay otras teorías que explican el origen de la empresa, casi siempre derivadas de posibilidades de contratación desigual (diferencias de poder) o derivadas de imperativos tecnológicos (posibilidades de economías de escala) Pero a nuestros efectos el enfoque es bastante iluminador porque nos permite obtener algunas **enseñanzas básicas fundamentales** sobre la creación y operativa de las redes estratégicas de negocios. Una red estratégica de negocios se forma sobre la base de una serie de contratos y normas, algunos formales (contratos) y otros no tanto (normas y costumbres de comportamiento

colectivo) Es por lo tanto un “nexo” de contratos bastante estable, lo que nos da la idea de que su situación en el terreno a explorar entre la red mercado y la red empresa, estará -como concepto- más cerca de la empresa. Los miembros de la red tienen que pensar en ésta como haciendo empresa.

Una red tiene que ser configurada de tal manera que los costes de transacción totales (los costes de mercado en el mercado más los costes de transacción sociales y políticos) sean los mínimos posibles. Es fácil descubrir las ganancias posibles derivadas de reducir los costes de transacción de mercado (probablemente esta es la justificación fundamental de una red); no tan fácil detectar los costes sociales y políticos que se incurren (los costes de transacción políticos –de una manera amplia, los movimientos encaminados a utilizar la red de manera unilateral en beneficio personal o el control de a red- es la causa más normal de fracaso de las redes empresariales).

## 5. **CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONES EN LAS REDES EMPRESARIALES**

¿Cómo podemos distinguir una red empresarial cuando la vemos? Relaciones entre empresas, conexiones y acuerdos entre ellas son fáciles de detectar. Los empresarios y los observadores que contemplan sus actividades pueden poner el nombre que se les antoje al anterior conjunto de relaciones, puede que se les aplique el concepto de red, pero ¿cómo podemos estar seguro que lo anterior es una acertada descripción? ¿Cuándo una red es una red? La pregunta es de importancia especial para aquellos que se van a dedicar al desarrollo de redes empresariales, fundamentalmente los empresarios que tienen que participar en las mismas y que van a realizar esfuerzos en este sentido. Necesitan saber si las energías que están dedicando al empeño van por buen camino y, si pueden estar razonablemente seguros que lo que están diseñando es una red de negocios adecuada.

### 5.1. **Funciones de una red**

Para identificar una red es útil el realizar una descripción de la misma, pero, siendo un instrumento (de colaboración), mejor es analizar cuales son sus funciones. Si podemos observar que las funciones se llevan a cabo competentemente podemos estar seguros que tenemos una red empresarial a la vista. Este epígrafe es un tanto conceptual pero de importancia fundamental para el diseño de redes empresariales.

Una red, por lo tanto, tiene que desarrollar bien una serie de funciones para considerarse como tal ¿Qué funciones son esas? Portes y Yeo (2001), Yeo (2004), Yeo y Mendizabal (2004), Mendizabal (2006) han identificado seis funciones fundamentales que nos pueden servir de orientación en este aspecto. Las funciones son: **filtrar información, amplificar la información, provisión/inversión de recursos a favor de los miembros, convocar, construir comunidades, y facilitar**. Los anteriores autores han trabajado desde el punto de vista de redes de investigación en ayuda de la formulación de políticas de desarrollo, pero la aplicación de sus conceptos a las redes empresariales es directa.



## 1. Filtrado

La función de filtro en una red (que conviene considerarla a su vez como red, red de filtrado) permite organizar adecuadamente la cantidad ingente de información que una red puede recibir, al objeto de ser usada de manera productiva. Hay que decidir a qué información hay que prestar atención. Una red tiene que tener un filtro de información. Las funciones de filtrado, al revés de las de amplificación que analizaremos posteriormente, **son un tanto pasivas** y requieren de sistema para encontrar y recoger la información relevante. Se requiere de un robusto sistema de resolución de conflictos y habilidad para tratar con información en conflicto. Por lo tanto necesita de algún tipo de unidad decisora centralizada.

La función de filtrado necesita de buenas habilidades de investigación (para encontrar) y de gestión del conocimiento (para almacenar y poner a disposición), todo ello posibilitado con recursos ademsados para actuar en red y buena disposición de servicios de tecnologías de la información y comunicación. Esta función debe responder a los objetivos de la red y a las necesidades cambiantes de la misma.

Las implicaciones para el buen funcionamiento de una red empresarial son claras. Hay que recoger información y hay que filtrarla. Es fácil observar redes en las que esta función...no funciona bien al no existir los mecanismos adecuados. Todo miembro o función de una red recoge un montón de información en virtud de su normal desenvolvimiento empresarial; de lo anterior se desprende que en realidad **son los miembros de la red los proveedores de información a la red** como tal. Y tienen que alimentar al filtro. El filtro no tiene que ser necesariamente una sola persona (aunque algún tipo de centralización final es muy conveniente); diferentes tipos de información requieren de diferentes capacidades de filtrado que pueden estar distribuidos por toda la red, pero la función tiene que desarrollarse bien. La información crítica para una red empresarial hace referencia a oportunidades de mercado, evolución de pautas de comportamiento de consumidores, intenciones de la competencia, desarrollos tecnológicos, aspectos financieros, etc. Todo esto debe filtrarse adecuadamente.

## **2. Amplificación**

Un amplificador recoge una idea o mensaje de origen privado o que está en un estado complejo y lo transmite a un público más amplio de una manera sencilla y claramente comprensible. La idea detrás del amplificador es la de la **diseminación a través de procesos de comunicación**. Un buen amplificador en este ámbito debe estar diseñado para transmitir mensajes que se supone puede entender la audiencia. También debe permitir establecer cauces de comunicación en lo que es básicamente un canal de ida y vuelta, en el caso de que la audiencia necesite aclaraciones. Los mensajes amplificados pueden ser de varios tipos, información sobre ideas, proyectos, pero también debe permitir incluir mensajes que permitan la administración y gestión de las actividades de colaboración.

La función de amplificación tiene dos vertientes, una interna, encaminada hacia dentro de la red y otra externa: destinada a transmitir al entorno mensajes adecuados. Se espera sí que los destinatarios puedan “leer” a la red, por lo que una fuerte construcción de una **marca identidad** es necesaria. La función de amplificación requiere de **gran habilidad de edición** –preparación del mensaje- y suele ser conveniente que esté centralizada. Se garantiza así preservar la identidad de la red ante el recipiente. Una vez editado el mensaje, sin embargo, se espera que sean los miembros de la red los que se encarguen de diseminar el mismo.

## **3. Provisión/inversión**

Una red debe proveer a sus miembros con los recursos adecuados para llevar a cabo sus actividades en cuanto consideradas como actividad de la red. Básicamente consiste en una distribución adecuada de los recursos (bienes, servicios, habilidades, dentro de la red o de la obtención de recursos externos a la red. El sistema de provisión/inversión requiere por lo tanto que sea **transparente** y sea responsable ante sus miembros, dado que se refiere a la asignación y distribución de fondos entre sus miembros y terceras personas.

Es un concepto elemental cuya implicación más inmediata es la necesidad de contar con un buen catálogo de recursos –los de los miembros por un lado y los de la red como ente-junto con las decisiones de cómo y en qué condiciones pueden ser desplegados

#### **4. Convocar**

Una red debe posibilitar el juntar diferentes empresas e individuos. Por ej. una red de investigación, convocará y reunirá a investigadores para planear y llevar a cabo investigaciones de una manera conjunta. Es una función que tiene que desarrollarse a un nivel muy específico seleccionando los participantes adecuadamente. Esto permite la posibilidad de establecer **esquemas de colaboración muy concretos** entre miembros de la red. En una red empresarial estratégica –ya veremos con detenimiento- esta función será la que facilite la formación en “empresas virtuales”.

Esta función requiere de una oficina de secretaría o gobierno fuerte y activa (gestor de red lo llamaremos nosotros) que lleve a cabo delicadas funciones de filtrado y amplificación junto con la administración de diversos tipos de relaciones con los miembros en diversas configuraciones. Tiene, por tanto, que colaborar muy estrechamente con miembros y terceras partes en tareas de obtención de recursos, comunicación y obtención de consenso.

La función provisión/inversión anteriormente analizada es muy importante para el desarrollo de la función de convocar

#### **5. Construcción de comunidades**

Esta función promueve y sostiene los valores y estándares de una red de individuos o empresas. De alguna manera es una función similar a la de convocar, por lo que requiere de un conjunto de habilidades similar, pero aquí enfocada en una serie de miembros más homogénea que **pretenden una relación más estable**. En las redes empresariales de negocios esta función ayuda la construcción de acuerdos de

colaboración para aspectos muy específicos y pensados a más largo plazo que los que suponen la creación de “empresas virtuales”. No requiere de capacidades de comunicación muy complejas pero sí de criterios de gobierno de la relación que promueva la integración y la resolución de conflictos. La función de construcción de comunidades ayuda a crear una actividad constante para la red y ayuda a la progresiva definición de valores e ideas de lo que la red pretende ser.

## **6. Facilitar**

Con esta función se ayuda a los miembros a realizar sus funciones con más facilidad. Requiere de habilidades específicas y gran especialización, que deben ser ejecutadas en situación cercana a los miembros que las necesitan. Los encargados de prestar esta función deben ser capaces de emparejar sus habilidades con las necesidades detectadas. Normalmente estarán dispersos por toda la red, poniéndose a disposición de los demandantes de apoyo cuando sean requeridos. La provisión de servicios no es gratis, dado que conlleva uso de recursos, así que la red debe proporcionar los recursos o instrumentalizar los esquemas para que el acceso a los servicios y los pagos se realicen con facilidad.

Las anteriores son las funciones que debe realizar una red, y nos deben servir como esquema para poder auditar en cualquier momento que tal están siendo desempeñadas. Es fácil en la práctica identificar en cada función un conjunto de actividades necesarias y evaluar por medio de algún tipo de indicador el nivel de satisfacción con cada una.

### **5.2. Elementos de una red**

Saber qué es lo que hace una red puede que, en ocasiones, no nos aporte mucha luz sobre cómo lo hace y por qué. Esto tiene que ver más con sus estructuras.

Por qué una red realiza unas funciones específicas depende de dos factores: un motivo explícito (la misión de la red, incorporada en su carta de gobierno) y un efecto

implícito derivado de su estructura (las funciones que desarrolla por sus capacidades y debilidades organizativas) y que analizaremos en capítulo posterior.

En cualquier caso una estructura se configura alrededor de unos elementos constitutivos.

### **Elementos constitutivos básicos de una "red"**

Modificando el estudio empírico de Alter/Hage (1993) se pueden considerar las siguientes características que indican que una "red" constituye un "body" o cuerpo organizado con subsistencia propia:

- Procesos, dinámica constituyente del "sistema". Un sistema social es, por definición, algo dinámico, que se realiza en eventos temporales. Los procesos básicos de un sistema-red se desarrollan en los niveles o planos de: *intercambio* real de recursos (producción, logística etc.); de *influencia* de unos nudos sobre otros (en cuanto que las decisiones de unos son premisas vinculantes de la toma de decisiones por otros); de *integración* (en el sentido de pautas o normas compartidas - dimensión "cultural" del sistema)
- Continuidad y estabilidad: existen relaciones que duran decenas de años; el desarrollo de pautas y normativas de acción comunes estabiliza y regulariza "expectativas" de comportamiento mutuo.
- Complejidad: las relaciones *multilaterales* son tan variadas y cambiantes, abarcan tantos aspectos, funciones o agentes, que el observador (los mismos agentes económicos implicados) no puede dominarlos totalmente. Una red-sistema no sólo reduce complejidad del entorno, también la absorbe y la convierte en complejidad interna propia.
- Adaptación mutua: los nudos participantes frecuentemente deben adaptarse ellos mismos en ámbitos como el tecnológico (sobre todo, para comenzar, el de las tecnologías de información, por ejemplo, adoptando un mismo estándar EDI), el de información económica (el EURO puede facilitar esto a las empresas europeas integradas), el administrativo o el social.

- Intercambio social y Confianza: Sin este "medium" de comunicación (en que se reduce el nivel de contingencia inherente a toda comunicación) difícilmente se darían las comunicaciones internas al sistema. (nota CON).

### 5.3. Patrones estructurales en las redes

Se observa con regularidad la existencia de cinco patrones generales en todas las redes efectivas.

1. Pájaros del mismo plumaje vuelan juntos (en inglés rima: birds of a feather flock together). Los nodos de una red se relacionan en base a atributos comunes, objetivos o método de gobierno.
2. Al mismo tiempo la existencia de diversidad es importante. Si bien los clusters (conjunto de nodos relacionados) se forman alrededor de atributos comunes y objetivos, las redes vibrantes mantienen conexiones con diversos nodos y clusters. Una diversidad de conexiones es necesaria para maximizar la innovación de la red.
3. Las redes robustas tienen varios caminos que relacionen a cualquiera de dos nodos que pertenezcan a la misma. Si algún o algunos nodos o caminos quedan dañados existen otras vías alternativas que garantizan la continuidad de los flujos de información entre los nodos supervivientes.
4. La distancia promedio entre cualquier miembro de una red suele ser corta, sin tener que forzar directamente las conexiones entre cada nodo.
5. Algunos nodos son más prominentes que otros y cumplen funciones diferentes: existen núcleos, nodos de intermediación y trasgresores de fronteras. Todos son críticos para la salud general de la red y su crecimiento.

## 6. CLUSTERS Y BREEDING ENVIRONMENTS

Pregunta: ¿qué tienen en común las películas de cine, las baldosas de cerámica y los instrumentos quirúrgicos? Respuesta: la mayor parte de su producción se concentra en unos pocos lugares. Gran parte de las películas procede de Los Angeles (Hollywood) y Bombay (*Bollywood*). Si uno compra azulejos o baldosas, es muy probable que hayan sido fabricados en Sassuolo (Italia) o en Castellón de la Plana (España). Un volumen desproporcionado de la producción mundial de instrumentos quirúrgicos procede de Tuttlingen (Alemania) y Sialkot (Pakistán). Como aglomeración territorial de industrias estrechamente relacionadas entre sí, en su mayoría nacen debido a una coincidencia histórica.

En general, los hechos se suceden como sigue: alguien instala una fábrica de confección y, como el fundador de la empresa es competente y el mercado está en proceso de desarrollo, la empresa crece rápidamente. Algunos de sus encargados o empleados deciden instalar su propia empresa haciendo lo que mejor saben hacer, prendas de vestir. Otros empresarios perciben las oportunidades que genera una concentración local de fabricantes de prendas de vestir y comienzan a proveerles tela, hilo, botones, etiquetas y otros insumos. Los vendedores de empresas fabricantes de máquinas de coser y otros bienes de capital se ocupan de canalizar la demanda creciente.

Luego los expertos en tecnología de la información comienzan a desarrollar paquetes de programas especializados para los fabricantes locales. Los productores originales no podrán encontrar trabajadores cualificados, pero con el paso del tiempo se formarán bolsas de trabajo en los diferentes niveles de especialización y en algún momento se crearán a nivel local centros especializados de capacitación. Las empresas pueden crear una asociación empresarial que quizás disponga de un laboratorio para la prueba de insumos y la certificación de productos finales, actividad que evolucionará hasta convertirse en un centro de investigación y desarrollo. Así, con el correr del tiempo ha surgido un conglomerado diferenciado de productores e instituciones de apoyo especializados en un solo producto, prendas de vestir. Ha surgido de manera no planificada, impulsado por la mano invisible del mercado, y se lo percibe como el centro productivo en ese ramo.

### 6.1. Los clusters

De esta manera tan descriptiva empiezan Jörg Meyer-Stamer y Ulrich Harmes-Liedtke su documento *Cómo Promover Clusters*. El cluster anterior no parece lo promoviera nadie; nació por si solo. Sigamos aprendiendo un poco más que es un cluster y observar un pequeño ejemplo del mismo.

#### **SOBRE CLUSTERS**

##### **Qué es un cluster**

“Los clusters son concentraciones geográficas de compañías interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sector afines, e instituciones conexas (por ejemplo, universidades, agencias de regulación, o asociaciones del sector), en campos particulares, que compiten pero que también cooperan”

Michael E. Porter  
“Ser Competitivo”, 1998

Un cluster incluye pues muchos y variados actores diferentes relacionados con una misma actividad (productores finales, proveedores de maquinaria, de componentes, de materiales, de servicios relacionados, instituciones de apoyo, etc.). Y deben estar muy próximos unos de otros geográficamente.

Pero hay que añadir un matiz más, ya que por ahora sólo tenemos una aglomeración. Mientras que el término aglomeración destacaría principalmente la concentración geográfica de actividad, el término cluster subrayaría sobre todo los vínculos y la interacción entre los actores. Una aglomeración suele generar efectos externos, pero sus actores no necesitan estar directamente relacionados. En un cluster sí. Los agentes se relacionan entre sí, formando un entramado empresarial rico, dinámico, y flexible.



Los clusters ofrecen a las empresas ubicados en ellos una serie de economías externas “pasivas”: mano de obra especializada, proveedores e instituciones especializados, innovación y aprendizaje (por la especialización, por la difusión de las mejores prácticas, por el flujo formal e informal de información y oportunidades, etc.).

Pero las empresas también tienen acceso a ventajas derivadas de la acción conjunta: acuerdos de cooperación que permiten explotar economías de escala y alcance, flexibilidad y velocidad de reacción (con menores costes de coordinación y transacción), redes de innovación (mayor número de iniciativas y opciones, compartiendo riesgos y costes), etc.

Además, no hay que olvidar que las empresas han de cooperar, pero también competir. Las comparaciones tan constantes, visibles y accesibles entre empresas (por cercanía física) han de suponer un fuerte incentivo a la mejora. La dinámica cooperación – competencia es fundamental. Por lo tanto, los clusters aumentan la productividad y la eficiencia de las empresas ubicadas en ellos.

### **Qué no es un cluster**

Resumiendo, una sola gran empresa que genera por sí misma un alto nivel de empleo y de actividad NO es un cluster; un parque tecnológico NO es un cluster; un grupo de empresas que deciden unirse sin más NO es un cluster (a no ser que cumplan los criterios citados); un grupo de empresas dispersas por un ámbito geográfica extenso NO es un cluster; un ideal de futuro NO es un cluster (¿cuántos clusters de biotecnología, TICs, etc. se han definido en los últimos años?)...

Por otro lado, un grupo de empresas que se une para formar un lobby ante la Administración TAMPOCO es un cluster. Un cluster ha de permitir no sólo discutir problemas comunes, sino además la posibilidad de explorar oportunidades comunes. Y no debe disminuir la competencia, sino fomentarla, aun buscando la cooperación.

Un “cluster” sin iniciativa privada TAMPOCO es un cluster.

Clac! <<Cluster aragonés del calzado>>

Somos un grupo de empresas aragonesas de calzado que queremos dar un salto cualitativo en nuestra situación competitiva. Nuestro futuro pasa por nuestros productos y nuestros clientes.

Siempre hemos hecho excelentes zapatos, pero el mercado de hoy día nos exige ir más allá, un esfuerzo constante y diario por cualificar nuestro producto, con diseño, innovación y calidad.

Tenemos que trabajar en la mejora de nuestras redes comerciales, tanto nacionales como internacionales. También hemos de cuidar al máximo la manera en que nuestros productos llegan al mercado, comenzando por el servicio a nuestros clientes, pasando por la gestión de nuestra comunicación, y terminando con la promoción de nuestra imagen de marca. Tenemos que potenciar nuestras marcas.

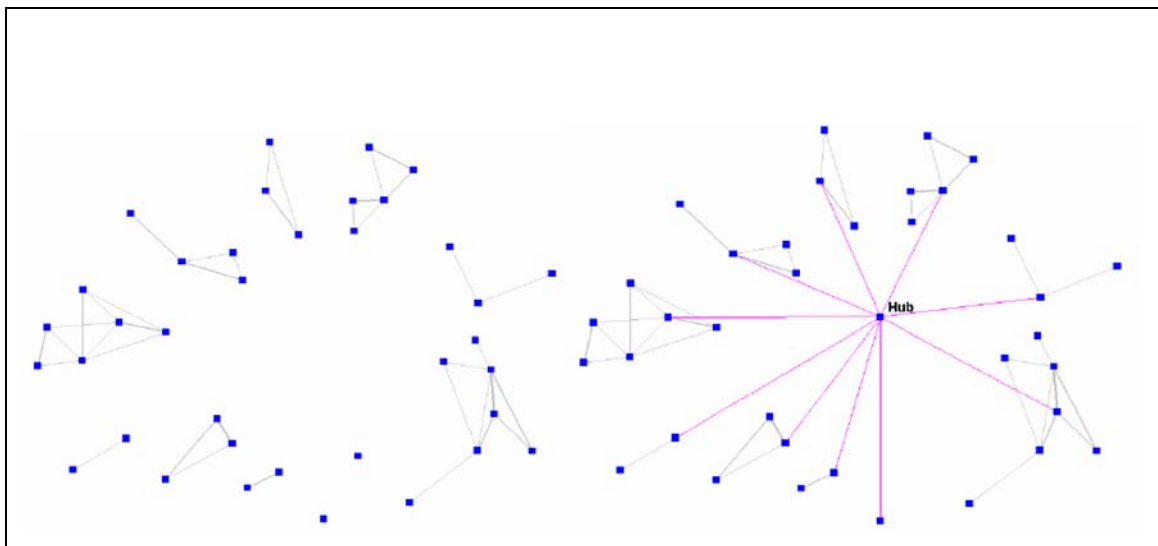
Sabemos que es complicado abordar individualmente todos estos objetivos. Precisamente se creó CLAC! para fomentar uniones entre empresas, colaboraciones, que nos permitan avanzar hacia las metas marcadas. El Cluster es un foro en el que todos opinamos, vemos las oportunidades, y encontramos sinergias para sacarlas adelante. Estamos logrando empresas más abiertas, más receptivas. Los competidores reales, que son muchos y de todo tipo, están ahí fuera, en el mercado. Al final, la competencia entre nosotros se puede considerar ridícula. Hay que poner por delante las oportunidades de negocio.

Mucho que hacer, pero estamos en el buen camino. Son cambios profundos, en nuestras empresas, en nuestros hábitos, en nuestra mentalidad. Habrá que tener paciencia, porque los resultados nunca son inmediatos, pero hay que valorar lo que ya estamos consiguiendo. Con el apoyo del Gobierno de Aragón y del resto de instituciones aragonesas (Cámara de Comercio de Zaragoza, etc.), conseguiremos tener mejores productos, mejores clientes, mejores empresas, y mejores empresarios de calzado. Es la hora. Hay que actuar.

Para los estándares de los clusters CLAC! es un cluster chiquitito (lo forman 46 empresas). Pero así de bien nos han contado quienes son, qué pretenden, y de paso nos han explicado muy bien que es y que no es un cluster. Y no cabe duda que tratándose de un cluster de zapatos han dado con un nombre genial. Es el nombre más bonito y apropiado que conozco de cluster. (nota CLU)

Bien, lo anterior nos da una idea de cluster como algo diseñado a partir de la existencia inicial de una configuración más amorfa de empresas. Se pretende con ello dotar y configurar algo que tenga algún tipo de estructura. Los encargados que auto asumen esta labor suelen ser organismos de desarrollo regional o asociaciones de empresas y su función es –inicialmente- la de realizar enlaces, operación un tanto arquitectónica, algo que podemos visualizar con la ayuda del Gráfico 6.1, aunque la descripción que hacen de sus actividades abunda más en referencias del gremio de la decoración: crear ambiente.

**Gráfico 6.1 Formación inicial (diseño) de un cluster**



A un conjunto de empresas dispersas, pero que mantienen algún tipo de relaciones entre sí, se las trata de dar algún tipo de estructura que facilite el establecimiento de comunicaciones. Un hub (organismo gestor del cluster) se crea a tal efecto.

Los clusters, como ya hemos visto, son casi el mismo concepto que el de distrito industrial, concepto que tuvo sus orígenes en Italia. Se suele defender que entre ambos hay algunas diferencias. Los dos ejemplos anteriores sirven de ejemplo. Humphrey, John and Hubert Schmitz (1995), en su manual para crear clusters nos explican que un distrito industrial como tal surge cuando un cluster desarrolla algo más que especialización y división del trabajo entre las empresas que lo integran. En un distrito industrial se contemplan aspectos de eficiencia colectiva derivado de la cooperación interempresarial, aprendizaje conjunto e innovación colectiva, junto a la emergencia de formas explícitas e implícitas de colaboración entre los agentes locales y las empresas de los distritos para generar la producción y algunas veces la capacidad de innovación; así mismo se observa el nacimiento de fuertes asociaciones sectoriales.

La idea que parece desprenderse de lo anterior y lo que se observa contemplando un distrito industrial con un cluster más convencional hace referencia a la mayor regularidad con las que las empresas se relacionan; esto casi es la actividad natural de todas. Es por lo tanto algo mucho más orgánico. Es, claro, una distinción relevante en muchos aspectos, pero, a nuestros efectos no tiene demasiada importancia.

Algo de importancia puede tener el entender cuales son las preocupaciones y los objetivos de los que trabajan en los organismos encargados de desarrollar clusters. Nos pueden ser de gran ayuda a la hora de configurar nuestra red empresarial y no está mal saber qué principios siguen. Ya veremos que si lo que se pretende es crear grupos en cooperación le van a ayudar.

El siguiente recuadro “Principios o guías para una política de clusters exitosa” lo hemos confeccionado recogiendo las explicaciones que se ofrecen sobre el establecimiento de clusters en la Comunidad Autónoma del País Vasco

**Principios o guías para una política de clusters exitosa**

Para la ordenación de los principios o guías para una política de clusters exitosa iremos analizando las fases de lo que suele denominarse ciclo de vida o desarrollo de una política de cluster: identificación y selección de los clusters, diseño de la política, implementación, y seguimiento y evaluación. La fase de identificación y selección consiste en el análisis de los clusters existentes en la economía local y su potencial para desarrollarlos y en la elección de los clusters en que se va a centrar la política. En la fase de diseño hay que fijar los objetivos de la política, establecer los programas y medidas individuales y el reparto de responsabilidades en el lanzamiento de la misma. La fase de implantación debe tener en cuenta las medidas de política y el sistema de implantación. La última fase comprende el seguimiento y la evaluación de la política.

**Identificación y selección de los clusters**

P1: No se puede ni se debe intentar crear clusters de la nada o donde no existan unas condiciones iniciales. El papel del Gobierno debe ser de apoyo a los clusters existentes o emergentes.

P2: El análisis para identificar los clusters debe combinar el análisis de los indicadores cuantitativos y los métodos cualitativos basados en la opinión de los expertos que conozcan las fortalezas de la economía local

P3: Si bien la literatura no se pone totalmente de acuerdo sobre si se debe prestar atención a todos los clusters existentes o emergentes o seleccionar algunos, en lo que sí coincide es en que, en caso de optar por priorizar entre los clusters identificados, resulta crucial la existencia de un núcleo organizado de actores en el cluster para posibilitar procesos de abajo a arriba y en que la selección final debe tener una cartera de clusters diversos que permitan una disminución del riesgo.

**Diseño de la política de clusters**

P4: La política de los clusters debería esencialmente animar el comportamiento en cooperación y de funcionamiento en red entre las empresas, así como facilitar el abastecimiento de servicios más adaptados a los agentes del cluster, por lo que debería ser el sector privado quien liderase las iniciativas de desarrollo del cluster.

P5: Para llegar a la creación de grupos en cooperación conviene, mediante análisis y datos, tratar de convencer a los agentes de la importancia de abordar los proyectos en cooperación que puedan resultar relevantes para la competitividad de los socios. Inicialmente, para que los participantes en los proyectos se vayan conociendo y puedan trabajar con confianza, es conveniente plantear proyectos en colaboración sin mucho riesgo y con resultados visibles y rápidos.

La misión de la política de clusters de la CAPV es la mejora de la competitividad planteando los retos estratégicos en cooperación. Para llegar a responder a los retos en cooperación, comienzan por acciones más básicas, como captar y difundir información estratégica para posteriormente llegar a identificar sinergias y a evaluarlas y ordenarlas. El objetivo final sería crear grupos en cooperación. Cada agrupación cluster tiene también como misión la mejora de la competitividad mediante la cooperación. Por ello, el director de cada agrupación cluster procura impulsar la cooperación entre sus agentes, ejerciendo de catalizador y facilitador. Se consigue captar y difundir información estratégica y hasta pueden llegar a identificar las sinergias, evaluarlas y ordenarlas; pero, en opinión de personas implicadas en este proceso, muchas veces resulta difícil llegar a crear grupos en cooperación, dado que ello requiere un alto grado de confianza entre los socios, cuyo proceso de generación es relativamente largo en el tiempo.

### **Implantación de la política de clusters**

P6: No hay unas políticas de clusters generales válidas para todos los entornos. Por lo tanto, las políticas de clusters y los programas derivados de ellas tienen que adaptarse al entorno concreto en que se aplican, respondiendo así a la realidad económica y social local y a la de cada cluster.

P7: Una política de cluster global debe contemplar medidas que crean comunidad (crean identidad y la proyectan), medidas que crean relaciones y proyectos, medidas para generar recursos comunes y medidas que atacan fallos del sistema.

P8: Conviene encajar la política de clusters en las estructuras existentes y dar oportunidad para una mayor integración de las distintas áreas de política. Para esta integración de las políticas conviene que haya una entidad supervisora.

*«La política de clusters en la Comunidad Autónoma del País Vasco: una primera valoración»*

*Mari José Aranguren, Itziar Navarro. ESTE. Universidad de Deusto. Revista Ekonomiaz N° 53, 2º Cuatrimestre, 2003.*

Uno de los clusters establecidos con los anteriores programas es El Cluster del Conocimiento en Gestión Empresarial. En su página web [www.clusterconocimiento.com](http://www.clusterconocimiento.com) nos informan sobre **Los orígenes, la misión y los objetivos**

”El Cluster del Conocimiento en Gestión Empresarial es una agrupación de organizaciones que se constituyó con la misión de promover, fomentar y apoyar el desarrollo y aplicación del conocimiento en gestión, teniendo como finalidad última la mejora de la competitividad del tejido empresarial e institucional del País Vasco”

En dicha página se puede observar las actividades que realizan y el nivel de prestación de servicios. Son muchos, y se ve que realizan una gran cantidad de beneficios en servicio de sus miembros.

Un último apunte sobre los clusters que recuadramos a continuación:

### 1 Clusters: The wider context

Many people sense that society is in a state of upheaval. Of course, what is new and what is old is in part a philosophical question which goes back at least to ancient Greece. However, a vast number of people are experiencing rapid, tangible changes in everyday life, at work and in their homes, and also in their relations to other people. Something fundamental has happened to our means of communication - to the way in which we interact with each other. As human beings, we are gaining a new potential to learn from, and influence, other people anywhere in the world. At the same time, so many of our concerns and affections remain local and belong to a specific place.

### Main messages

*Clusters are inherently idiosyncratic in nature, with different applications of the concept suiting various situations. In the Whitebook, seven elements have been adopted as key to our notion of clusters: i) **Geographical concentration:** firms locate in geographic proximity due to hard factors, such as external economies of scale, as well as soft factors such as social capital and learning processes; ii) **Specialisation:** clusters are centred around a core activity to which all actors are related; iii) **Multiple actors:** clusters and cluster initiatives do not only consist of firms, but also involve public authorities, academia, members of the financial sector, and institutions for collaboration; iv) **Competition and co-operation:** this combination characterises the relations between these interlinked actors; v) **Critical mass:** is required to achieve inner dynamics; vi).*

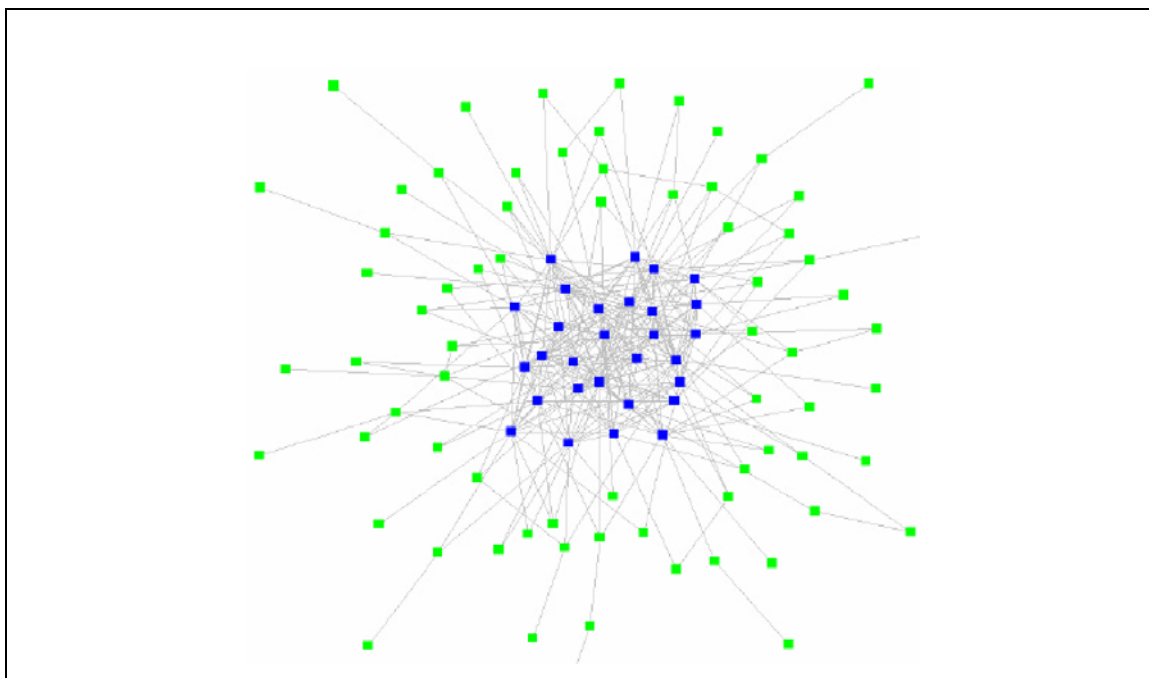
***The cluster life cycle:** clusters and cluster initiatives are not temporary short-term phenomena, but are ongoing with long-term perspectives, and finally; vii) **Innovation:** firms in clusters are involved in processes of technological, commercial and/or organisational change.*



Hemos dejado las cuestiones filosóficas de los antiguos griegos sin traducir, junto con el resto del recuadro. Perdería el elevado sentimiento poético que su autor ha sabido incorporar; sentimiento poético que, junto con muchas otras cosas, podemos seguir disfrutando en la obra *THE CLUSTER POLICIES WHITEBOOK* de Thomas Andersson, Sylvia Schwaag Server, Jens Sörvik y Emily Wise Hansson. Resumen todo lo tratado en la 6th Global Conference of The Competitiveness Institute (TCI), sobre “Innovative Clusters – A New Challenge” Gothenburg, Sweden, 17-19 September, 2003. Es un documento tan extraordinario que no podemos dejar de mencionarlo muy expresamente. Es fácil de encontrar en la red.

## **6.2. “Breeding environments”**

Uno de los objetivos que pretende todo cluster es la creación de un ambiente cooperador que permita la creación de desarrollar programas y proyectos concretos entre empresas. Para poder establecer con facilidad este tipo de acuerdos es necesario contar con un número de empresas que cuenten con algunas especificidades determinadas, pero que, y en cualquier caso, deben responder con dos características fundamentales: voluntad declarada de participar en acuerdos bajo ciertas circunstancias y preparación adecuada para involucrarse en los mismos (estar alerta, tener capacidades y rapidez de reacción ante las propuestas de colaboración) La manera de conseguir esto es por medio de la creación dentro de un cluster de conjuntos de empresas que mediante algún acuerdo general de colaboración planteado a más largo plazo reúnan las anteriores dos condiciones. A estos grupos de empresas así configurados se les denomina “breeding environments” (Gráfico 6.2).

**Gráfico 6.2. “Breeding environments”**

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de un cluster de empresas se configura un entorno más reducido y estable de empresas que formalizan sus deseos de colaborar y se preparan para ello. Se pretende así generar un mayor número de conexiones entre las empresas.

La preparación se consigue definiendo capacidades clave, creando modos y medios de comunicación adecuados, armonizando procedimientos y compartiendo conocimiento de interés común. Con la preparación anterior es posible el desarrollo de operaciones de colaboración, que en caso de que sean fundamentalmente comerciales denominaremos “empresas virtuales”. El “breeding environment” o criadero empresarial cría empresas virtuales. De ahí su nombre. Es un concepto muy valioso y que ha llevado varios años en perfilarse como necesario (Incluso el anterior Clusters Policy White Book , pasa por encima de él, defecto a nuestro entender).

Comentábamos en el capítulo 1 que a veces el cluster nace ya en su origen más pequeño y que cuando esto ocurría es porque era promovido por algún organismo más enfocado: asociaciones empresariales, cámaras de comercio, etc. El caso anterior de

CLAC! es un ejemplo claro. En realidad se crean más bien con la idea de que cumplan la función de “breeding environment”. Esto crea algún problema porque en nuestra opinión, y sobre todo analizando el “breeding environment” como fuente de creación de empresas virtuales –nuestro interés más directo-, estos suelen estar compuestos de un excesivo número de empresas como para desarrollar entre ellos una estructura de cierta solidez y carácter estable (que es algo complejo) Incluso CLAC! tiene un excesivo número de empresas para formar rápidamente con sus miembros empresas virtuales.

El Cluster del Conocimiento en Gestión Empresarial del País Vasco anterior, que como motivación es claramente un “breeding environment” (aunque se llame cluster), y nacido dentro del cluster más general de empresas del País Vasco, es así mismo demasiado numeroso para facilitar el modo de operación de empresas virtuales. Como ya tiene varios años de desarrollo seguramente se han creado dentro del mismo subconjuntos más estables que permitan este tipo de operación.

A ese subconjunto más estable de empresas (entre unas 15 y 25) nosotros lo denominaremos **Red Estratégica de Negocios** y es claramente la mejor designación para nuestros objetivos de un “breeding environment”. Dentro de una Red estratégica empresarial, si la hemos organizado adecuadamente, la creación de empresas virtuales debería ser fácil.

## **7. CREACIÓN DE REDES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS**

Los anteriores capítulos han analizado aspectos generales sobre el desarrollo y situación actual de las redes empresariales. Nos han permitido hacernos con una serie de conceptos que nos tienen que servir para el paso más importante de todos desde el punto de vista práctico de un empresario o conjunto de empresarios: ¿cómo creamos una red empresarial exitosa?

Nuestro enfoque es empresarial, es decir analizamos todo el proceso desde el punto de vista de un empresario concreto que desea participar en redes de negocios. El enfoque institucional, aquél que dirige las actuaciones de personas y organizaciones encargados de desarrollar redes, pero sin incorporarse a ellas (organismos de desarrollo regional o asociaciones amplias empresariales) –enfoque al que hemos prestado ya bastante atención- lo dejamos al margen. Por lo tanto nos vamos a olvidar un poco del capítulo anterior sobre clusters e imperfectos “breeding environments” que puedan existir porque nuestra creación de una red empresarial (que en su aspecto más ambicioso denominaremos red estratégica de negocios) es independiente de lo anterior (aunque puede ser de mucha ayuda)

Esto requiere del empresario individual un efecto proactivo: la red no le va a caer encima si no hace nada. A veces, lo que hay que hacer no requiere de mucha acción; parte del trabajo nos lo han facilitado otros. En los casos, casi siempre más interesantes –por ser más enfocados- el trabajo y dedicación a crear red es considerable: es una labor típicamente emprendedora en la cual los empresarios de pequeñas empresas deberían sentirse a gusto y que harán a satisfacción si las expectativas de buen fin son elevadas.

### **7.1. Etapas en la creación de redes estratégicas de negocio**

En el siguiente Gráfico 7.1 aparecen en forma de fases las etapas a desarrollar para crear una red. Digamos que es un gráfico estándar: más o menos todos los esquemas que hemos visto utilizan este esquema de pasos. Nada sorprendente: todos

dibujaríamos algo similar si nos lo pidieran para explicar los pasos de creación de un acuerdo de cooperación de este tipo (lo de identificar opciones estratégicas que aparece en el gráfico quizás lo daríamos un nombre menos técnico)

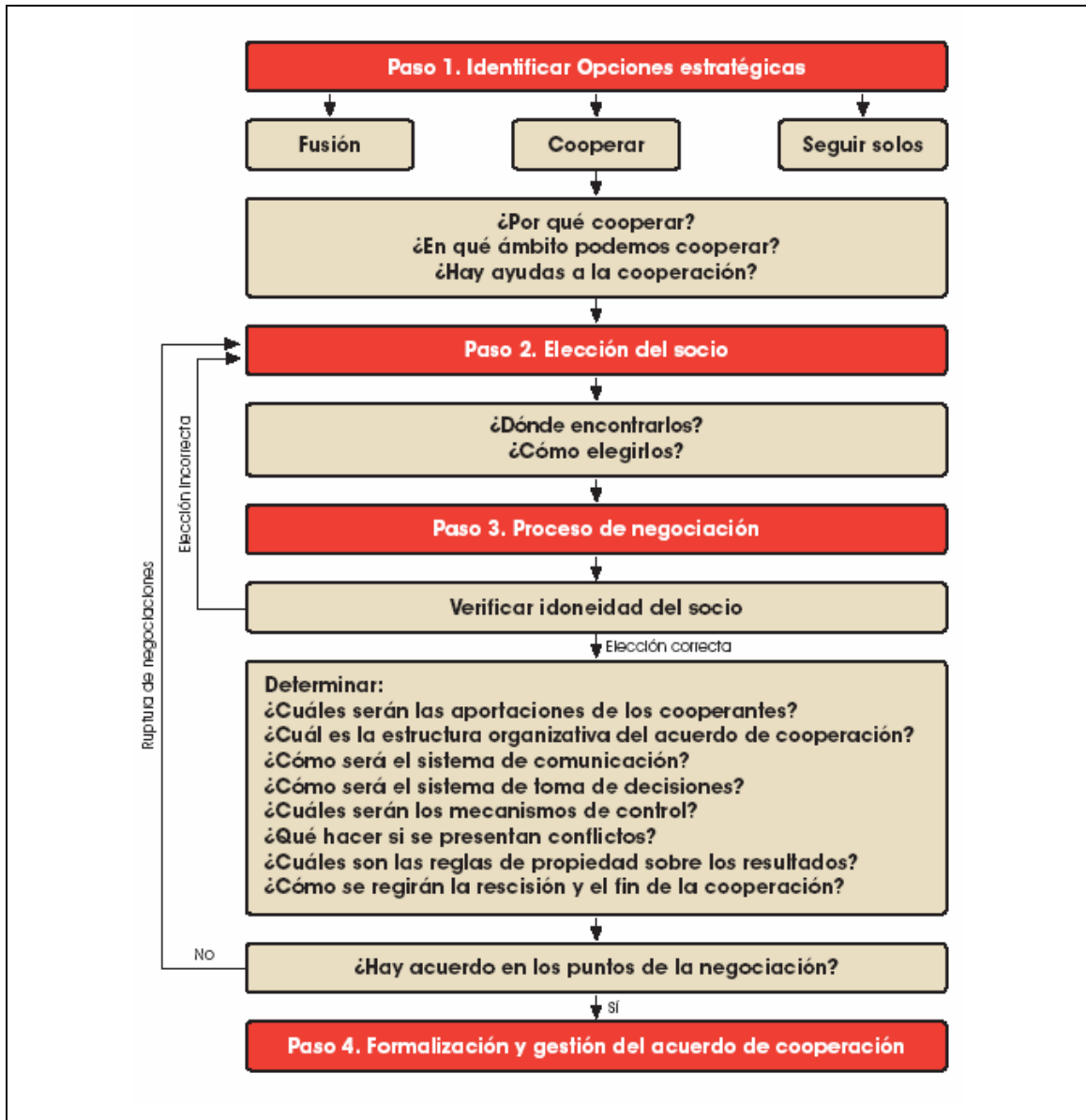
Dentro de un **esquema completo** del funcionamiento de una red empresarial, esta fase de creación es claramente la **fase inicial**. Las fases posteriores tienen ya que ver con el comportamiento y operativa dinámica de la red una vez creada.

La fase inicial del proceso de cooperación está formada por una combinación de cuatro dimensiones, a las que se ha de dar respuesta –**tanto a nivel de cada empresa como a nivel colectivo**– y que son: por qué deciden las empresas formar una alianza, qué empresas han de entrar en la alianza, qué tareas se han de llevar a cabo para la constitución de la misma, y qué forma contractual debe adoptar.

En la práctica, y por razones que son un tanto evidentes, los pasos 1 y 2 son circulares y se resuelven en conjunto (en realidad todo el proceso es un tanto circular, lo que termina deformando el nítido cuadro 7.1)

El paso 1 de por qué cooperar, o las razones de por qué deciden las empresas formar una alianza, en su análisis más detallado, conforma **la evaluación estratégica completa** que deben realizar los miembros a nivel individual y a nivel colectivo. La red empresarial a crear debe tener una estrategia clara, lo que implica una **visión** compartida, una definición certera de lo que la red hace –hará– (**misión**), y unas **metas** o fines a conseguir. Como cuando uno habla de metas o fines se puede caer en la vaguedad, para resguardarnos del anterior problema se establecen unos **objetivos específicos** relacionados con las anteriores metas, y que nos permitirán evaluar nuestro desempeño posterior. Para la consecución de lo anterior deberá desarrollar **planes** para los que necesita una serie de **recursos**, que deben ser así **previstos** y ser potencialmente obtenibles siguiendo el plan de obtención de recursos (el plan de obtención de recursos es así el metaplan del que dependen los demás planes). Creo que no nos hemos dejado nada.

Grafico 7.1 Pasos en la creación de redes



Fuente: elaboración propia.

Lo anterior es el esquema tradicional a la hora de diseñar estrategias...que es lo único que podemos hacer al estar en fase de constitución. Este trabajo de diseño estratégico suele ser más o menos elaborado. En general, suele achacarse a las Pymes cierta dejadez en la elaboración de estrategias formales, por lo que los autores que estudian este paso 1 suelen hacer hincapié en la importancia de hacer todo lo anterior con rigor. No les vamos a contrariar, porque el consejo de mejorar el formalismo de los planes en las Pymes es algo positivo. Pero nos vamos a ahorrar el esfuerzo de analizar con detalle

todo los pasos analíticos de un buen plan estratégico (además, probablemente UD. ya lo sabe) porque en el diseño de redes estratégicas empresariales que estamos contemplando probablemente se hará bien. Los empresarios de las Pymes son bastante buenos a la hora de plantear y concebir estrategias; no suelen desarrollarlas muy formalmente, pero a la hora de la creación de la red se verán obligados a ello y pondrán los medios adecuados.

De todas formas, sí añadiremos algo. La creación de un plan estratégico formal de la red es la manera **más sencilla** de empezar a dar identidad a la red. Se convierte así en una importante herramienta táctica que hay que utilizar. Y todo ello independientemente de cuán bien en relación al plan se vaya a desarrollar la red en un futuro. En realidad, casi siempre, los planes diseñados no terminan desarrollándose de la manera prevista: si se desarrollan conforme a lo previsto es que hemos planeado algo sencillo e indica que debiéramos haber sido más ambiciosos.

## **7.2. Elección de socios**

En este proceso del paso 1 de creación de una red empresarial -y el planteamiento de estrategias para la misma- el número de movimientos incrementales, y la secuencia con que se realizan, suele ser fundamental. Tiene que ver con el paso 2 de elección de asociados a la red. Aparte de algún procedimiento más dirigido –un gestor de “cluster” que toma la iniciativa de formar redes y reúne con criterio a una serie de empresas a tal efecto- la manera más convencional de empezar a construir una red es una reunión de dos o tres empresarios que analizan las posibilidades de colaboración entre ellos. Y ya están contemplando las implicaciones estratégicas para ello. El siguiente recuadro- ¿Qué valoran las empresas?- nos ha servido bien de guía a modo de esquema de los aspectos que se pueden contemplar cuando estamos en una de estas reuniones. Básicamente nos dice qué se desea de nosotros y qué es lo que andamos buscando.

### ¿Qué valoran las empresas?

Tanto en su función compradora como vendedora (toda empresa compra y vende) la empresa, a la hora de establecer transacciones con terceros, valora en más o en menos una serie de actividades y resultados de carácter **comercial y operativo**. Con criterios similares, puede esperarse el asignar valor a ambas actividades a la hora de establecer acuerdos cooperativos. Pero ninguna empresa realiza operaciones (con más o menos eficiencia) porque sí; sólo se realizan si contribuyen a ganar más dinero. Desde el lado comercial del valor está claro que el propósito de un negocio no es realizar ninguna cosa operativamente, sino más bien hacer operativamente aquellas cosas que permite a una empresa hacer dinero.

Las empresas suelen involucrarse en operaciones de compraventa y acuerdos de colaboración que mejoren sus aspectos operativos si esto les permite el objetivo anterior. Lo que en definitiva, es una manera de decir que los aspectos comerciales son quizás más importantes. Así, el valor comercial primario para cualquier empresa debe ser de la capacidad de mejorar la rentabilidad.

Mucho del pensamiento actual sobre las redes de negocios tienden a enfatizar en demasía los aspectos operacionales mientras se rebajan los intereses comerciales en las relaciones de negocios. Y toda la literatura sobre redes de empresas y “organizaciones virtuales” está –prioritariamente- llena de sugerencias de cómo mejorar la coordinación para desarrollar una tarea (suministrar un producto a un cliente; desarrollar un nuevo producto) **una vez la tarea a realizar está dada**. Es un enfoque operativo de la mejora de la rentabilidad, pero es una manera de entender las redes muy incompleta porque no aborda **directamente** el desarrollo de valores comerciales. En una red estratégica de negocios –una red más completa- los valores comerciales tienen que ser los prioritarios.



Una vez alcanzado el valor comercial primario de rentabilidad, las empresas normalmente desean incrementar su **porcentaje de los ingresos totales del mercado (cuota de mercado)** al objeto de recibir la mayor cantidad de dinero al nivel más alto posible de rentabilidad. Muy relacionado con esto, a las empresas les gusta asegurarse la posibilidad de poder **crear productos o servicios diferenciados** a la hora de ofrecer soluciones únicas o difíciles de imitar por los competidores. El objetivo en este y otros campos es crear mecanismos **de aislamiento para cerrar el mercado** en su favor, aunque el producto no esté suficientemente diferenciado. Por último, y para reducir el porcentaje de los costes comerciales sobre los ingresos totales, las empresas tratan siempre de **reducir los costes totales en sus procesos internos y externos y en sus relaciones con terceros** para la obtención y entrega del producto (configuración de las actividades del departamento de ventas, costes de comunicación y diseño de canales de distribución)

En la parte operativa las empresas valoran altamente cualquier actividad o resultado que mejore la efectividad con la que proveen servicios o productos. Por lo tanto valoran muy altamente las **mejoras en la utilización de la capacidad instalada** y el **sostenimiento técnico** de esa capacidad (eliminación de paradas).

Valoran altamente las mejoras en **la rapidez del ciclo productivo** (velocidad de obtención de suministros, fabricación y entrega) y las **mejoras en la calidad de los servicios y productos** (internos y externos). Como las empresas necesitan responder a las necesidades de sus clientes, se valora altamente la **capacidad de respuesta al cliente**, lo que permite actuar con prontitud y flexibilidad a sus cambiantes preferencias. Muchas empresas tienen que trabajar estrechamente con sus suministradores; valoran mucho las **mejoras en la capacidad de respuesta de su cadena de suministro** recibiendo mayor valor en respuesta a sus crecientes necesidades.(nota VAL)

La primera parte está confeccionada a efectos retóricos evidentes. Trata de centrar la atención en los aspectos comerciales que, como se comenta en el recuadro, suelen quedar un tanto al margen en muchos de los planteamientos de redes de negocios. La

segunda parte es un condensado recordatorio de aquellos **planos sobre los que es posible construir** un acuerdo de colaboración.

La anterior construcción es un acuerdo entre potenciales socios. ¿Con qué criterios se seleccionan los mismos? Existe una serie de estudios que han tratado de revelar qué es lo que los socios potenciales consideran importante. El siguiente recuadro - **Factores para la selección de socios en acuerdos de colaboración**- es un resumen condensado de lo que se ha descubierto.

No creemos que los resultados sorprendan a nadie. Se hace hincapié en los aspectos de **compatibilidad y similitud** entre empresas, con culturas, estilos de dirección, expectativas, propósitos y experiencias similares. **El conocimiento previo** y otras características que garanticen un nivel adecuado de **confianza** son factores importantes.

#### **Factores para la selección de socios en acuerdos de colaboración**

- Simetrías (tamaño, experiencias, recursos financieros, cultura y ambiente de trabajo similares)
- Que no sean competidores
- Confianza entre los socios y existencia de una sombra del futuro importante
- Recursos y capacidades de los socios que permitan cumplir con el acuerdo
- Condiciones previas (reputación, relaciones previas y confianza)
- Compromiso de los socios con el acuerdo
- Expectativas o propósitos comunes
- Poseer capacidades directivas. Liderazgo
- Compatibilidad entre los estilos de dirección
- Es importante que los socios se conozcan previamente y, mejor aún, que hayan tenido relaciones de cooperación; generará confianza.
- Es importante que exista un elemento externo dinamizador del proceso de constitución del acuerdo. (nota SOC)

Salvo la referencia a **recursos y capacidades**, no aparecen en el recuadro indicaciones que hagan referencia a consideraciones como las que aparecen en el cuadro de ¿Qué valoran las empresas? Probablemente esto sea debido a que los directivos que responden a cuestionarios sobre estos aspectos dan por sentado la importancia evidente de las mismas.

Manteniéndose **constante** el resto de características no parece que ofrezca dudas que los factores del cuadro pueden abonar un mejor desarrollo de acuerdos de colaboración. Entre gente parecida y conocida las cosas suelen desarrollarse de manera menos arriesgada. El inconveniente es que entre organizaciones similares es **más difícil que puedan surgir** buenas oportunidades de cooperación. Esto es algo muy conocido en la teoría de la negociación, en la cual las posibilidades de negociar acuerdos ventajosos para ambas partes descansa en la existencia de diferencias entre las partes (nota NEG). Casi todas las posibilidades de cooperación a explotar siguiendo las indicaciones del cuadro ¿Qué valoran las empresas? provienen de la constatación de que las empresas son diferentes en ciertas dimensiones relevantes. Si una empresa tiene una excelente planta de fabricación pero una mala red de distribución y otra empresa tiene los anteriores atributos distribuidos de manera invertida las posibilidades de cooperación son evidentes; tan evidentes que, a falta de un acuerdo de cooperación, la situación puede concluir—debería realmente, si las consideraciones económicas fueran determinantes— con una empresa absorbiendo a la otra. Y así en muchos otros aspectos.

Por lo tanto, en la selección de socios y composición final de una red estratégica empresarial (número y características de las empresas miembro), no se pueden dar normas muy concretas. Si se las dan es que le están contando una historieta. La razón es que la creación de una red empresarial es **una actividad de emprendedores**. La definición de emprendedor hace referencia al hecho de que cuando a dos de ellos se les da el mismo tipo de recursos e información terminan realizando cosas diferentes. Y no somos nosotros los que tenemos (o podamos) decir a un emprendedor o conjunto de ellos como tienen que hacer las cosas.

Cómo ir ampliando una red a partir de un acuerdo inicial entre dos o tres empresarios es algo que ya puede requerir algo más de sutileza. Todos sabemos que la manera de presentar e introducir los temas es fundamental a la hora de cómo pueden desarrollarse las negociaciones. Una aproximación directa por los miembros de la red a otros potenciales miembros que se han detectado como posibles integrantes puede que no sea la mejor manera. Ahí nos pueden ser de gran utilidad terceras personas que han hecho de esta tarea parte de su profesión. Nos los podemos encontrar en las asociaciones, organismos de gestión de clusters, etc. y pueden actuar como organizadores de reuniones en las que se puedan contemplar en un ambiente más neutral la reacción de los potenciales colaboradores a propuestas de colaboración.

### **7.3. Acuerdo de Red Estratégica Empresarial**

Todas las anteriores fases previas que hemos ido describiendo para la formación de redes estratégicas empresariales acaba en la creación formal de la red. La manera de hacer esto es a través de un acuerdo escrito de constitución de la red.

Ya comentamos anteriormente –y repetimos literalmente- que una red empresarial de Pymes es un grupo de empresas independientes claramente definido, con características de pertenencia y delimitación precisas, reunidas con un propósito determinado, propósito que pretenden llevar a cabo desarrollando un plan establecido en conjunto con los recursos voluntariamente aportados por los miembros. El **propósito** determina la característica fundamental de la red. Los propósitos o fines que se persiguen a través de la red pueden ser en un principio **limitados**; p.ej. desarrollar planes de formación de empleados, mejora de los sistemas de gestión y uso de nuevas tecnologías de información, o pueden ser más amplios. Si la red se plantea de una manera más ambiciosa, una **amplia** definición de propósito debe incluir un buen número de los aspectos centrales en todo negocio, **vender, producir y gestionar**: las redes con estas características se crean con el objetivo de vender más, producir mejor y gestionar el funcionamiento conjunto de lo anterior. Y ello referido a una parte de los negocios en los que actualmente participan las empresas miembro como a los **nuevas**

**proposiciones de negocio** que una buena red debe ser capaz de generar. A estas redes más ambiciosas las hemos venido denominando “**redes empresariales de negocios**”

La manera de delimitar la pertenencia y determinar los propósitos queda reflejada en el acuerdo de creación de la red. De alguna manera, es el documento contractual más importante de los que se irán elaborando desde la idea inicial de construir una red hasta los que se firman en el funcionamiento específico de las “empresas virtuales”.

Los contratos realizados entre empresas suelen balancear dos aspectos un tanto dispares: deben delimitar claramente obligaciones y derechos -incluyendo especificaciones claras de recursos, remedios y penalizaciones por incumplimiento- pero al mismo tiempo deben estar contruidos de tal manera que **incentiven la buena ejecución** del mismo. Esta última parte queda a veces un tanto oscurecida e incluso coartada por una redacción de cláusulas poco adecuadas dentro de una redacción -en la mayoría de los casos- francamente retorcida, poco “amigable” y confusa (menos para el que las redacta). Casi siempre el incentivo aparece de forma negativa: las penalizaciones por incumplimiento.

En el acuerdo de creación de una red de negocios se debe poner especial hincapié en desarrollar un acuerdo que incentive el buen funcionamiento de la red. Esto es especialmente importante en este tipo de acuerdos porque, como veremos, no es fácil encajar en ellos **penalizaciones relevantes**. Estos son acuerdos que se realizan para explorar oportunidades de colaboración en un ambiente de libertad y autonomía; si alguien decide no cooperar, o no coopera por falta de capacidades, no es fácil justificar reclamaciones de daños ocasionados. En fases más avanzadas, cuando los acuerdos son específicos y se concretan en acciones concretas que pueden involucrar toma de posiciones comerciales de cierta importancia, evidentemente, la situación es otra.

En realidad, la mejor forma de conceptualizar un acuerdo de red empresarial es como acuerdo marco o al estilo de una Constitución. El acuerdo marco delimita el área y otros aspectos generales dentro de los cuales se desarrollarán lo acuerdos concretos de colaboración.

La figura jurídica así formada **puede asimilarse** a la de una asociación que no se pretende tenga personalidad jurídica propia y por lo tanto no tiene que registrarse, lo que, en principio, impide la red como tal pueda tener relaciones con terceros. Es un acuerdo que sólo se circunscribe a las relaciones entre los miembros de la red. Los miembros de la red se reparten las funciones que desarrollan a título individual en sus relaciones con terceros (casi siempre hay relaciones con terceros, aunque no sea más que la compra de un billete de avión que un miembro tiene que realizar para realizar alguna función encomendada por la red...ir a una feria como observador, p.ej.) aun cuando puede establecerse un sistema de compensación interno que indemnice a un miembro que realice gastos por encima de su cuota. Es una manera rápida de comenzar la red, pero sus relaciones con terceros, y posibles responsabilidades, quedan un tanto nebulosas si alguno de los miembros se adjudica representación como actuando en nombre de la red. Esta operativa de funcionar en red es vaga, pero, en realidad, muy utilizada. Casi todos los acuerdos de colaboración interempresarial entre Pymes, y que no están muy formalizados (inexistencia de acuerdos escritos muy elaborados), funcionan así; seguro que Ud. ha realizado varios. Entre dos o tres Pymes pueden desarrollarse sin grandes problemas, pero casi siempre obedecen a proyectos concretos, no a acuerdos de más duración.

Por lo anterior, y cuando los miembros son numerosos y se pretende una relación estable, junto a la necesidad de tener que contratar regularmente con terceros (no mucho -ya veremos- a nivel de red o asociación, no hace falta) y llevar una contabilidad ordenada de todo ello la figura legal más utilizada es la de **asociación en sentido estricto**, figura bien reglamentada en el sistema legal español. Asociación en sentido estricto sería el ente con **finalidad no lucrativa fundado por un grupo**, y generalmente abierto a la adhesión de nuevos socios. Lo de finalidad no lucrativa no plantea muchos problemas; no se pretende que la asociación tenga ánimo de lucro, pero sí permite, evidentemente (para eso se asocia la gente) que persiga el beneficio e intereses de sus asociados.

Las asociaciones adquieren la personalidad por su mera constitución. Existe sin embargo una obligación de solicitar la inscripción de la asociación en un **registro**

**público administrativo.** Las asociaciones tienen **capacidad general patrimonial para realizar actos y contratos**, que tendrá como límite lo que los mismos Estatutos establezcan, además de las prohibiciones legales generales. Este es un tema **operativo** importante porque la asociación puede contratar personal que trabaje específicamente para ella o llegar a acuerdos con otras personas u organizaciones par la obtención de servicios.

Sus **ingresos** pueden provenir de diversas fuentes: **cuotas**, legados, herencias, donaciones, **subvenciones** y otros tipos de ayudas administrativas, de la realización de sus actividades (hemos recalcado en negrita los dos tipos –cuotas y subvenciones administrativas- que suelen ser las más importantes en el tipo de asociaciones que representan redes empresariales de negocios.

La responsabilidad de los miembros de una asociación frente a terceros están limitadas a su aportación, pero en el caso de los miembros de su junta directiva la situación es diferente porque estos responden de sus deudas con todo su patrimonio. Este aspecto, la responsabilidad ilimitada de los directivos asociados, como consecuencia de las actividades de la asociación, limita mucho las posibilidades de las asociaciones; para protegerse de las responsabilidades que puedan incurrir la asociación limita sus actividades a actividades que no comporten mucho **riesgo** y a realizar contratos poco comprometidos.

La primera conclusión práctica para las redes empresariales configuradas como asociación es clara: la asociación no podrá realizar nunca operaciones comerciales sustanciales con terceros. Este es un problema menor dado que las operaciones comerciales concretas serán explotadas por las “empresas virtuales” que se creen entre miembros de la red. La otra conclusión práctica es que como medio para facilitar la colaboración empresarial la figura de asociación es razonablemente adecuada al permitir el rango de actividades que los miembros de una red empresarial estratégica pueden plantear. Como toda figura jurídica conlleva ciertos costes de implantación y de funcionamiento –y formalismos legales- , pero son costes tan reducidos que cualquier red empresarial medianamente configurada no tendrá ningún problema en asumir.

La redacción de unos estatutos para la constitución de una asociación empresarial como la contemplada es un ejercicio sencillo. La normativa legal aplicable está contenida en la LEY ORGÁNICA 1/2002, DE 22 DE MARZO, REGULADORA DEL DERECHO DE ASOCIACIÓN (BOE NÚM. 73, DE 26 DE MARZO DE 2002) (“LODA”). Si alguien quiere hacerse una idea muy aproximada del enfoque general y de redacciones concretas de estatutos es fácil hacerse con una buena colección de diversos estatutos de asociaciones empresariales que aparecen en Internet (introducir “estatutos asociaciones empresariales” en cualquier buscador) Sirven incluso como modelo de una asociación que no pretenda configurarse con personalidad jurídica definida, al estilo de lo que comentábamos inicialmente.

En cualquier caso vamos a reflejar los artículos fundamentales de la constitución una asociación empresarial, pero prestando especial a las necesidades específicas de una asociación como red empresarial estratégica (la mayoría de las asociaciones no se plantean esquemas de colaboración tan ambiciosos)



## **ESTATUTOS DE UNA ASOCIACIÓN COMO RED ESTRATÉGICA EMPRESARIAL (Comentarios)**

### **1. Definiciones e interpretación.**

A los efectos de estos estatutos de asociación los siguientes términos se definen como sigue...

Esta cláusula de definiciones e interpretaciones no es muy común en los estatutos de asociación que hemos analizado. Es, sin embargo, necesaria. La razón es que un acuerdo que pretende formar una red estratégica empresarial como estamos analizando va a incluir términos poco definidos en el ámbito legal que pueden dar lugar a malas interpretaciones. Los más comunes son las definiciones que se pueden dar a “red estratégica empresarial” “arquitecto de la red”, “broker”, “empresa virtual, “red cooperativa específica” y los diversos nombres que se pueden dar a los órganos de representación, gobierno y administración de la asociación/red si se prefiere su utilización a los que normalmente se utilizan en otro tipo de asociaciones. Otras definiciones que pueden aparecer son “know how”, “propiedad intelectual”, Pyme

### **2. Domicilio.**

El domicilio de la Asociación radicará en la ciudad de [...], sito en la calle [...], número [...].

### **3. Ámbito territorial.**

La Asociación desarrollará las actividades en el ámbito territorial de ...

Esta cláusula, en España, tiene implicaciones sobre el registro donde queda registrada la asociación. Hay un registro central para las asociaciones que desarrollan actividades en todo el ámbito nacional y registros en cada comunidad autónoma. Su registro tiene

implicaciones sobre el tipo de las subvenciones que las asociaciones pueden recibir según los criterios de cada tipo de administración.

#### **4. Ámbito profesional.**

La Asociación desarrollará sus actividades en el ámbito profesional de *[sector, rama de actuación económica, profesión o concepto análogo...]*.

#### **5. Objeto y fines de la Asociación.**

La Asociación tiene por objeto la defensa y promoción de los intereses económicos y sociales que le son propios, siendo sus fines, entre otros:

1. Compartir información sobre la industria y know how relevante
2. Fomentar la colaboración en red incluso con potenciales clientes de los miembros o de empresas virtuales creadas entre miembros de esta red estratégica empresarial
3. Fomentar el trabajo conjunto -en proyectos que los miembros de la asociación no podrían abordar individualmente como Pymes- por medio de “empresas virtuales” o “redes cooperativas específicas”
4. Hemos incluido los anteriores objetivos prioritarios, pero cada asociación desarrollará a título particular los que considere convenientes.

#### **6. Inclusión nuevos miembros.**

Una red estratégica empresarial es lógico que restrinja la posibilidad de incorporación por parte de nuevos miembros. Algún tipo de nuevo miembro puede ser poco adecuado, por lo que suelen establecerse votaciones por mayoría cualificada (ej. 75% de votos a favor) Esta cláusula recoge como se puede hacer esto.

## **7. Cuotas y administración económica**

Los miembros se comprometan al pago anual de una cantidad.

Se puede incluir aquí una idea general de cómo los anteriores fondos van a ser gastados, una especie de esquema de presupuesto.

## **8. Documentación Económica de carácter obligatorio**

La normativa legal de directa aplicación a las Asociaciones Empresariales únicamente señala la obligación de que éstas establezcan un régimen económico por el que se determine el carácter, procedencia, administración y destino de sus recursos, así como los medios que permitan conocer a sus miembros la situación económica de la Entidad. En consecuencia, las Asociaciones Empresariales deben utilizar aquellos medios materiales que consideren más convenientes a los efectos de cumplir con lo preceptuado legalmente. Es bastante sencillo.

## **9. Juntas: Reglas y procedimientos**

Órganos de la Asociación y sus responsabilidades. Los órganos básicos de toda Asociación Empresarial son: La Asamblea General y el Órgano de Representación. Esta mera enunciación y regulación de los órganos básicos, deja libertad a las Asociaciones Empresariales para fijar en sus Estatutos la forma de organización y funcionamiento que mejor sirva a su actividad específica e intereses.

La **Asamblea General** es el órgano de supremo gobierno de la Asociación, donde reside su soberanía, está integrada por todos los asociados, y adopta sus acuerdos con el principio mayoritario o de **democracia interna** (obligatoriamente). Las hay de dos tipos; Asamblea General Ordinaria (todos los asociados deben reunirse al menos una vez al año para aprobar las cuentas del año que termina, y el presupuesto del año que empieza y las Extraordinarias (para lo que se quiera).

**Órgano de representación:** sin denominación específica en las disposiciones normativas, este órgano suele denominarse **Junta Directiva**, y es el encargado de gestionar la Asociación Empresarial entre Asambleas. Sólo podrán formar parte del órgano de representación los asociados.

Señalar así mismo otros órganos de las asociaciones. El **presidente** de la Asociación, puede coincidir con el de la Asamblea General y el de la Junta Directiva, y en consecuencia, representa y preside la asociación y sus órganos rectores. Dentro de sus funciones, que deberán establecerse en los estatutos y en su caso, en el reglamento de régimen interior, podemos mencionar, entre otras: convocar y levantar las sesiones de la Asamblea General y de la Junta Directiva, dirigir las deliberaciones de las citadas sesiones, proponer el plan de actividades de la Asociación al órgano de representación (Junta Directiva o Consejo Rector), impulsar, impartir directrices y dirigir las tareas.

**Otros: Interventor, tesorero, vocalías, comisiones.** Las Asociaciones Empresariales pueden crear y definir tantos cargos como sean necesarios para dar buen cumplimiento de sus finalidades, y los definirán en los estatutos, y en su caso en el reglamento de régimen interno, junto con sus funciones.

Teniendo en cuenta el estado de la tecnología, las reuniones de estos órganos podrán ser a través de medios de comunicación telemática, y en particular, a través de Internet, siempre que las actas que se levanten sean refrendadas por la totalidad de los miembros participantes, bien mediante firma o, en su caso, firma electrónica aprobatoria.

La participación en estos órganos podrá delegarse en otros miembros de la Asociación, si bien la delegación de los miembros de la Junta Directiva deberá hacerse en otro miembro de ésta, ya sea de forma puntual o continuada

Los comentarios que podemos hacer en este punto los reservamos para incluirlos como conjunto en el epígrafe siguiente 6.4 sobre la estructura de gobierno y organizativa de una red empresarial.

## **10. “Empresas virtuales” y redes cooperativas específicas**

Esta cláusula es la más específica de un contrato de asociación que formalice la existencia de una red estratégica empresarial. La razón es clara: en ella se especifica la manera general en que se contempla como va a ser el funcionamiento en la práctica cuando la red detecta una oportunidad comercial. Las consideraciones relevantes para esta cláusula las exponemos en el siguiente capítulo sobre empresas virtuales.

## **11. Confidencialidad**

Evidentemente todo miembro deberá tratar con confidencialidad toda información que proporcione otro miembro y designe como tal. En esta cláusula se definen los procedimientos para el manejo de esta información. Especial importancia es el aspecto relacionado es imponer el mismo tipo de obligaciones que vinculan a las empresas al comportamiento de los empleados de las empresas miembros

## **12. Derechos de propiedad intelectual**

Ya nos gustaría que esta cláusula tuviera importancia para los miembros, señal de que la red está desarrollando propiedad intelectual relevante. La cláusula debe hacer referencia a las condiciones de uso que los miembros hagan de la propiedad intelectual de otros miembros y de la nueva propiedad que se pueda generar en común de los programas de I+D que los miembros puedan desarrollar en conjunto.

En las empresas virtuales que se generan en la red empresarial para aprovechar oportunidades el aspecto de derechos de propiedad no es tan relevante; la empresa virtual es de duración corta y no es previsible que desarrolle propiedad intelectual relevante. Es, sin embargo, muy importante a nivel de red como tal, sobre todo y como sea deseable esperar la red (o un subconjunto de empresas de la misma) desarrolle programas conjuntos de desarrollo e innovación.

### **13. Disolución de la asociación**

Aparte de contemplar las situaciones que pudieran contemplarse para la disolución de la asociación en esta cláusula pueden exponerse las condiciones de separación voluntaria de los socios o de expulsión de la misma.

### **14. Mecanismos de resolución de conflictos**

Se deben crear mecanismos de resolución de conflictos que permitan resolverlos de la manera más adecuada. Uno simple suele ser la obligatoriedad de resolver el problema a través de negociación en presencia del gestor de red o un miembro de la junta directiva. Esto ya suele facilitar la obtención de un acuerdo, muchas veces no posible dado de que las partes en conflicto no ven como sentarse a una mesa en un ambiente no muy conflictivo. A la Junta Directiva o al Gerente puede concedérseles algunas facultades de arbitraje, pero lo mejor –funciona muy bien en las redes- es asignar esta facultad de arbitraje a un ente externo a la red al cual haya que obligatoriamente acudir y que está establecido de antemano. Las cámaras de comercio locales pueden ayudar en este aspecto.

### **15. Responsabilidades**

Entre los miembros de la red y frente a terceros. Casi siempre las responsabilidades entre los miembros (como miembros de la red, no, evidentemente como fruto de los acuerdos que independientemente hayan concluido entre ellos) son reducidas y no muy complejas y suelen verse reducidas a la cuota anual de suscripción (aparte de actividades fraudulentas o criminales)

Suele incluirse en esta cláusula que las responsabilidades de los miembros respecto a terceros se regirán por los contratos que ese miembro haya concluido con la contraparte y que en ningún caso implicarán a la asociación como tal.

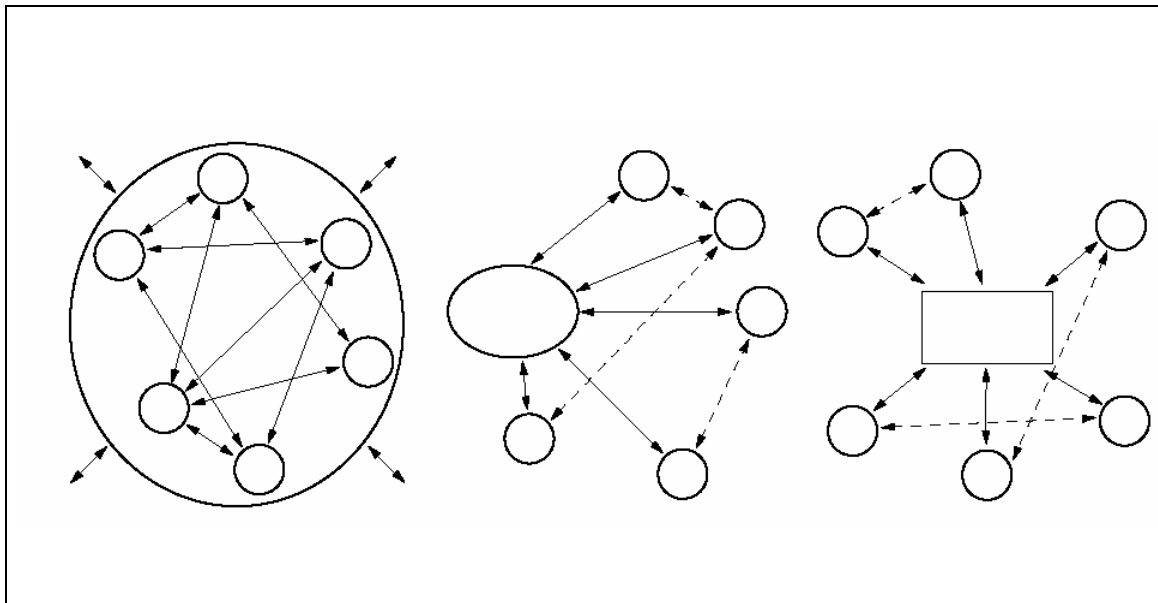
#### **7.4. Estructura de gobierno y organizativa de una red empresarial**

En el acuerdo de asociación anteriormente contemplado ya hemos podido observar como se estructura una asociación y como se gobierna. El fundamental órgano de gobierno es la Junta Directiva: suele estar compuesta de unos cinco miembros. ¿Qué trabajo hace la Junta Directiva en una red empresarial? La mejor manera de imaginar sus tareas es conceptualizarla como un consejo de administración de una empresa mediana-grande. Lo que implica que no realizan las normales tareas de gestión de la empresa que en una empresa se delegan en la figura del consejero delegado. La razón de que esto deba ser así es que los miembros de la junta directiva de una asociación son empleados (directivos) de las empresas miembro y por lo tanto no podrán dedicar el tiempo necesario a actividades de gestión. En asociaciones empresariales de otros países, se utiliza mucho el término “Management Committee” para referirse a la junta directiva. Esto puede provocar la ilusión de que ese comité gestiona mucho, lo que en ningún caso suele ocurrir –salvo que la legislación del país permita la existencia de miembros externos (en realidad empleados de la asociación) a los asociados en el committee-, ni en realidad puede ser.

En asociaciones empresariales no muy profundas la junta directiva sí que suele ser el único ente gestor. Cada miembro dedica algo de su tiempo a las tareas de la asociación, pero es fácil de imaginar que no es un procedimiento adecuado –la junta no gestionará mucho, no puede- cuando los niveles de integración que se pretenden son muy amplios. A veces, muy común, la junta directiva contrata servicios de secretaría y apoyo de gestión con lo cual ejecutar mejor su labor. En muchas asociaciones y clusters se contrata a una persona, o más comúnmente aún, los servicios de una empresa de asesoría o similar para que a tiempo parcial se haga cargo de esta labor. Esto claramente puede suponer una mejora. El problema con estos esquemas es que es difícil que estas personas así contratadas puedan desarrollar las actividades necesarias para el buen desarrollo del tipo de redes que estamos contemplando. Les falta legitimidad y, casi siempre, capacidad. Actúan más como prestadores de servicios concretos (y en su mejor aspecto, como depositarios de información) que como gerentes en el desarrollo de un negocio.

Para exponer todo esto un poco mejor podemos convenir que, en general, hay tres procedimientos posibles que se utilizan para gestionar una red y que aparecen reflejadas en el siguiente Gráfico 7.2

**Gráfico 7.2 Tipologías de gestión y coordinación de redes: redes autocoordinadas, redes dirigidas y redes administradas**



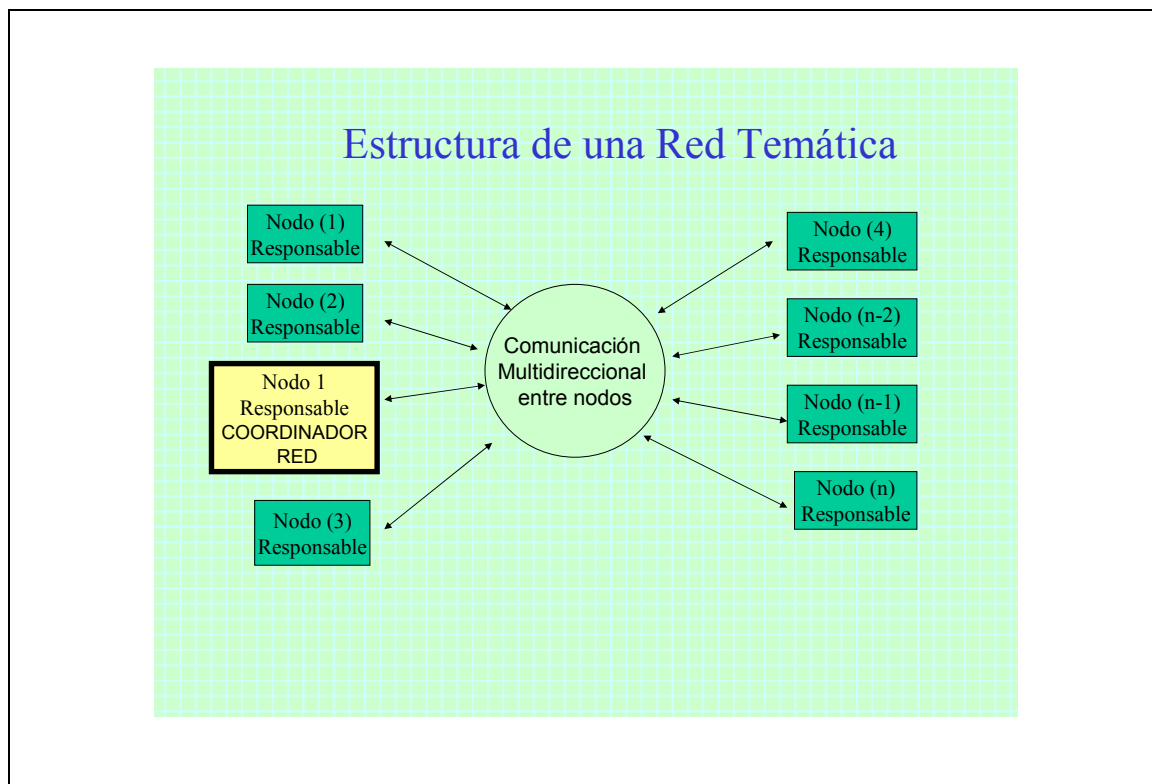
Fuente: elaboración propia.

En una red autocoordinada todos los miembros de la red participan en la tarea de coordinar sus actividades. No hay nadie específicamente encargado de tal tarea. Por medio del establecimiento de adecuados protocolos de comunicación y con arreglo a algún programa que habrán negociado entre los mismos la red ejecuta su labor. En su forma pura, es difícil encontrarse en la práctica este esquema. Lo que suele ocurrir es que este modelo deriva en el siguiente (Gráfico 7.2) en el cual se escoge un coordinador. Esto es fácil de hacer cuando la red sólo trata con proyectos específicos. En otro proyecto, la red puede escoger otro coordinador. Este tipo de coordinación en redes es normal encontrárselas en lo que se denominan redes temáticas, es decir redes configuradas para desarrollar un tema (el que sea), muy frecuentes entre universidades y centros de investigación.



Una red empresarial puede pretender coordinarse así, pero no es sencillo que lo haga. Incluso puede señalarse que es una manera de operar que los directivos y empleados de las empresas no identifican fácilmente, acostumbrados a colaborar por procedimientos más dirigidos y más estables.

**Gráfico 7.3 Red Temática**



*Fuente: elaboración propia.*

Un nodo de la red es el encargado de coordinar las actividades de la red en un tema específico, pero sin centralizar la información que corre por la misma. El resto de los miembros mantienen entre sí un elevado grado de comunicación.

La segunda tipología de esquemas de coordinación es la que puede derivarse de concentrar en uno de los nodos de la red toda la carga regular de coordinación de la red. Esto es típico de las redes verticales; cuando se intenta en redes horizontales se introduce un sesgo paulatino de deterioro de configuración de la red revertiendo a una red vertical. No es adecuado para la estructuración de redes horizontales de empresas.

Al tercer procedimiento empleado -y a la red resultante- la podemos llamar de redes administradas. La red crea un organismo de coordinación independiente para ejecutar esta tarea. Es claramente el enfoque adecuado para las redes de negocios; incluso ya está implícito por la existencia de la junta directiva o el “management committee” que hemos estudiado anteriormente. Una red administrada con un centro de administración **mal configurado**, que sirva (la red) al menos para ciertas funciones valoradas por algunos miembros suele derivar en una red centralizada, especie de cotarro en el que participan pocos. Por lo tanto la configuración del centro de administración es fundamental para la supervivencia de una auténtica red horizontal de empresas. A este **centro de administración bien configurado le llamaremos Gestor de Red**. No puede ser de otra forma.

De todo este análisis se deduce que una red estratégica empresarial debe dedicar especial atención a la configuración de la figura del Gestor de Red. Ocupa una posición central y es la figura que realizará las funciones de gestión clave de la red entendida como tal. Tiene que ser una figura independiente de los miembros, que garantice ante los miembros la imparcialidad y asegure un desarrollo equilibrado de las actividades. Y, muy importante, su responsabilidad directa -en la práctica- debe ser como si respondiera ante los miembros de la red (algo de carácter individual pero consolidado en su responsabilidad ante la Asamblea de miembros), no a su junta directiva.

Es este un esquema de gobierno un tanto extraño –comparado con una empresa- pero necesario por varias razones. En una empresa tradicional, el consejero delegado suele responsabilizarse más directamente ante el consejo de administración que ante la junta de accionistas. En la mayoría de los casos es incluso un miembro importante (en muchas situaciones el que más) de un consejo de administración; su cargo como gestor primordial derivado de la delegación de esta actividad por parte de la junta directiva. En una asociación sólo pueden pertenecer a su junta directiva representantes de los miembros, lo que imposibilita que una persona **independiente** pueda pertenecer a la misma. En la práctica, este esquema es sencillo e incluso ampliamente aceptado. Una de las razones es que los miembros de una red de negocios como la contemplada no son muchos, lo que posibilita –en realidad es una necesidad para el buen

funcionamiento de la red- que las relaciones entre los miembros y el gestor de red sea estrecha. Se crea así un mejor ambiente de comunidad; hacer demasiado relevante a una junta directiva en los aspectos de gestión tiene siempre implícita la sensación de que la asociación está algo sesgada a favor de los miembros de la junta. Los lectores de estos comentarios, y que participen en alguna asociación configurada tradicionalmente saben, muy bien esto.

Esta digamos división de poderes entre un junta directiva más limitada, con menos tareas de gestión, y un gestor de red más independiente es incluso positiva para la contribución **real** que pueden realizar los miembros de la junta. Pueden estos, así, en colaboración con el gestor, liderar actividades para los que su competencia profesional sea especialmente relevante.

El mayor problema de este esquema es su coste. Al gestor de red hay que pagarle. Podemos imaginarnos que no es un empleado normal. Es un auténtico empresario directivo: su función es gestionar una red y su responsabilidad es grande: de él depende en buena medida el destino en red de un buen número de empresas; probablemente más de un millar de empleados entre todas las empresas que conforman la red.

Hemos calculado los costes razonables de la función de gestión de red en una red de Pymes de cierta entidad (veinte empresas de tamaño diverso; mil empleados en total) y nivel medio de sofisticación en sus procesos productivos, y estos son de unos 200.000 euros al año. Esto se reparte aproximadamente en parte iguales en 100.000 euros para gastos de personal (un gestor de red y un asistente) y 100.000 euros como recursos para las actividades que tienen que realizar. En una red así prevista hay pocos más gastos (salvo algo excepcional que los miembros deban evaluar), lo que supone una cuota anual para los miembros de unos 10.000 euros. Redes más limitadas de recursos lo deberán intentar con menos, lo que es difícil porque esta función de gestión de red tal como la contemplamos tiene unas características un tanto indivisibles, lo que supone unos costes fijos determinados. El resultado suele ser un híbrido compuesto de los tres anteriores métodos estudiados de coordinación, sobre todo más autoorganización y más

participación de la junta directiva en la gestión si se quiere evitar el dirigismo por algún miembro de la red.

Estos gastos del gestor de red es claramente un ejemplo de nuevos costes de transacción que la red incurre. Antes no existían. Y es algo malo. Son costes de transacción de los que denominábamos sociales y que básicamente son los que se derivan de crear sistemas de organización y control. Si se incurren es porque los miembros de la red son conscientes de que se van ahorrar otros. Así suele ser en realidad; la red se ahorra muchos costes de transacción sociales dentro de las empresas miembro (menos necesidad de autocoordinación) y muchos costes de transacción políticos. Y como debe ser, se ahorrarán muchos costes de transacción de mercado para las empresas miembro, razón fundamental, creemos, de la lógica de este nuevo esquema de organización.

Debido a las particularidades legales sobre la capacidad de contratación de la figura jurídica de asociación muchas redes de negocios se establecen desde sus inicios, o en alguna etapa posterior, como sociedad anónima. En general, se postula que si no se hace es por los costes expesos de esta figura legal, pero que es un destino natural de redes de negocios que afirman así su voluntad colaboradora. A la SA así creada se le traspasan, por así decir, las funciones de gestor de red. Es un tema delicado. En nuestra opinión **es un error** configurar una red empresarial bajo la figura de una sociedad anónima de los miembros. La razón es que la red termina siendo la SA, y son dos conceptos diferentes. Por muchas razones una red empresarial puede decidir constituir una SA entre sus miembros, pero hay que tener cuidado cuando se hace que la SA no se convierta en la asociación; la asociación de continuar aparte. Las SA, como figura jurídica propia, desarrollan una vida independiente con una presteza que sorprenderá a más de uno. Debido a esta capacidad de autodesarrollo individual y de voluntad de autodeterminación no son adecuadas para la gestión de redes de negocios. Nuestra SA terminará construyendo una fábrica en China (muy necesario, evidentemente, se concluirá) pero se olvidará de las tareas que como gestor de red tendría que realizar.

Lo anterior no quiere decir que en una red empresarial no terminemos viendo sociedades anónimas como empresas mixtas participadas por los miembros. En realidad eso será una muy buena señal de que la red va progresando. Pero serán empresas mixtas entre pocos miembros, tres o cuatro, para algún fin específico. Estas empresas mixtas pasarán así a formar parte de la red. Puede que incluso para algunos aspectos contractuales sea necesario contar con una SA a mano, propiedad de la red, pero no la traspasemos nunca las funciones de gestor de red.

¿Qué tareas debe desarrollar un gestor de red? Pues como todo buen gestor, debe asegurarse de que las funciones de lo que gestiona se realicen bien. En un capítulo anterior expusimos las funciones que debe cumplir una red empresarial para que sea considerada como tal. Decíamos entonces que las funciones son **filtrar información, amplificar la información, provisión/inversión de recursos a favor de los miembros, convocar, construir comunidades, y facilitar**. Es un esquema conceptual de gran ayuda.

Cuando se diseña la estructura de una red empresarial, sus miembros, junta directiva y gestor deben hacer un reparto de tareas para que las funciones de la red se lleven a cabo. Todas las anteriores funciones en una red tienen que terminar repartidas entre todos los miembros de la misma, aunque en diferentes proporciones. La tarea general del gestor aquí es doble: comprobar que las tareas se realizan (a la vez que proponer como ir mejorando este sistema de reparto) y realizar sus tareas propias. El gestor de red tiene tareas propias importantes en todas las anteriores funciones: Filtrar (centralizar información, gestionar el conocimiento de la red, almacenar información, participar en la resolución de conflictos sobre información conflictiva), Amplificar (transmitir, tareas de edición y de gestión de identidad), Provisión/inversión (disponer de catálogo de recursos, distribución adecuada de recursos), Convocar (organizar las empresas virtuales, que analizamos en el siguiente capítulo), Construir comunidades (facilitar las relaciones estrechas permanentes entre los miembros). Facilitar (provisión de servicios a los miembros) Tal listado de actividades importantes ya nos puede dar una idea de su posición clave; ¿Quién haría lo anterior si no existiera?

### **7.5. Tareas de gestión en redes. Su contenido**

En los párrafos anteriores hemos definido una serie de tareas que el gestor de red debe realizar. Es un análisis de las tareas como actividades concretas. En este epígrafe vamos a completar la descripción de las tareas de un gestor de red, pero esta vez desde el punto de vista más abstracto de su contenido. Nos proporciona una perspectiva muy iluminadora de lo que supone el trabajo de un gestor de red. (nota TAR)

#### **Gestión de la responsabilidad**

Esta tarea es frecuentemente discutida en las redes, pero con frecuencia termina siendo dejada de lado. Por qué esto es así, es bastante fácil de comprender. Mientras que las empresas tienen unas líneas claras de autoridad con jerarquías definidas, las redes que estamos contemplando son esencialmente creaciones basadas en la igualdad. Es fácil que los miembros de una red acuerden en principio como repartirse las tareas y distribuir las responsabilidades, pero en la práctica es relativamente sencillo evadir las obligaciones y convencerse de que algún otro terminará realizando el trabajo. Exigir las responsabilidades es una función fundamental de las redes y garantía de continuidad para la obtención de recursos a la misma.

Esto significa varias cosas; fundamentalmente dos. Por un lado hay que vigilar las actividades de los miembros para evitar la existencia de aprovechados o gorriones (“free riders” en terminología anglosajona muy extendida y que es difícil de traducir) que recojan beneficios de la red pero que provean poco o nada a los esfuerzos conjuntos para el desempeño de las actividades de la red. Y, dos, a falta de la existencia de mecanismos de penalización contundentes (que pueden incorporarse; la expulsión de la red es uno de estos mecanismos) los gestores de la red deben recompensar a los miembros que realicen destacadas labores en beneficio de la red. En una red los incentivos ocupan el lugar de la cadena de mando de una jerarquía tradicional.

La manera de llevar a cabo lo anterior es efectuando evaluaciones de aportaciones y beneficios obtenidos por cada uno de los miembros. Esto es difícil de asimilar en un

inicio; a nadie le gusta que le evalúen sus pares. Pero en las buenas redes termina siendo una práctica que se autosostiene con facilidad y que fomenta las actividades de emulación de buen y efectivo comportamiento.

Al nivel de las empresas miembro, los directivos de cada empresa tienen la obligación de asegurarse que su empresa contribuya positivamente a la red con sus actividades y recursos. Esto significa dedicar recursos específicos para la realización de objetivos de la red. Y tienen como contrapartida el intentar garantizar que su empresa recoja los frutos adecuados a resultados del trabajo realizado en la red.

### **Gestión de la legitimidad**

La legitimidad no es algo que uno pueda atribuirse sin más; es algo que se nos concede exteriormente. En relaciones de igualdad o indiferentes suele estar está más basada en la reputación y la aceptación social que basada en la posición jerárquica. Como una empresa normal una red necesita estar legitimada por los aquellos sobre los que influye y pueden tener intereses en la red (stakeholders), pero al no tener las redes una identidad tan definida puede que no sean tan bien entendidas. Gestionar la legitimidad se convierte por lo anterior en un aspecto clave en las redes de negocios.

En un entorno en red los gestores deben prestar atención a los aspectos de la legitimidad interna como la externa. Esta tarea puede resultar a veces considerable. Se deben realizar esfuerzos para convencer a los agentes externos que la red es un ente viable y capaz de atender y resolver los problemas de los clientes. Internamente deben ser capaces de mantener la legitimidad de la red frente a los miembros de la misma, siendo capaces de demostrar su utilidad y mantener la comunicación y la interacción entre los miembros. El objetivo es transmitir la idea de pensar y actuar como red.

Los miembros de cada empresa tienen así mismo la responsabilidad de mantener y fomentar la legitimidad de la red como un todo. Su aportación es necesaria como representación de la red ante el exterior a través de sus relaciones con otras

organizaciones. Y deben asegurarse que su empresa es vista por el resto de los miembros de la red como integrante legítimo y competente de la red.

### **Gestión del conflicto**

Una tarea crítica del gestor de una red es asegurarse que los conflictos dentro de la misma se gestionen con propiedad y constructivamente. Los conflictos dentro de una red, casi siempre son inevitables en algún momento. Las redes, por su propia naturaleza, están compuestas de empresas miembro con sus propios objetivos y formas de ver las cosas.

Una implicación de lo anterior es que los gestores de una red van a tener que actuar muchas veces como árbitros imparciales y tiene que ser apreciados como tal. Ser árbitro en disputas no es una actividad para todo el mundo; requiere de cierta capacidad para ver el problema desde diversos puntos de vista y confrontar la situación.

### **Gestión del diseño de la red**

Tomar la decisión de participar en una red no es una decisión tan sencilla que pueda sintetizarse como decidir entre las alternativas claras de participar o no. Mucho de la anterior indefinición tiene que ver con la posibilidad de contemplar qué tipo de red y diseño de la misma ejecutar. Ya hemos visto anteriormente los diferentes tipos de diseño que se puede decidir implantar. Lo importante aquí es recalcar que los gestores de la red deben decidir que tipo de diseño puede ser el más adecuado para el objetivo de la red.

Para los gerentes de las empresas miembro el diseño de red significa un conjunto de cosas. Dependiendo del diseño adoptado estos directivos pueden ser directivos de red (en el caso de redes autogestionadas) o pueden ocupar una posición más distante (redes gestionadas centralmente). En cualquier caso tienen la responsabilidad de colaborar estrechamente con el órgano central que gestione la red y aceptar que van a perder una buena parte del control sobre aspectos a los que están acostumbrados.



## **Gestión del compromiso**

Por último, los gerentes de red tienen que asegurarse que el nivel de compromiso es el suficiente que garantice la ejecución de las actividades de la red en pos de sus objetivos. La intención que debe perseguir esta actividad es el conseguir institucionalizar las relaciones clave de la red. Esto es crítico para el sostenimiento de la red y su perpetuación. El compromiso no sólo debe plantearse a través de la consecución de una serie de relaciones personales adecuadas (a lo que se suele dar demasiada importancia), sino más importante, trascender esas relaciones personales y anclarlas en las organizaciones miembro.

El gestor de red tiene que apreciar claramente que no todos los miembros son o pueden ser igualmente importantes o se comprometan con la misma intensidad. Es así una gestión del compromiso en la diversidad. Y hay que aceptar que los miembros de la red pueden tener otras relaciones en otro tipo de redes y que quizás sea mejor considerar no considerar la empresa como miembro de la red sino un particular programa de la empresa como componente de la red. En las relaciones interempresariales esto es fundamental en muchos casos ya que las empresas son un conjunto de programas o divisiones y a no todas les resultará conveniente la participación en una red conjunta.

Los directivos de las empresas miembro, en relación con la aportación que pueden hacer al cumplimiento de esta función, deben trabajar para poner en funcionamiento los mecanismos dentro de sus empresas que posibiliten la institucionalización de las relaciones anteriormente comentada. Es un trabajo fundamental al cual, desgraciadamente, no se le suele prestar la atención debida.

## **8. LA CREACIÓN DE “EMPRESAS VIRTUALES”**

A lo largo de este estudio nos hemos referido reiteradamente a las “empresas virtuales” y hemos venido dando una definición de lo que entendemos como “empresa virtual” a los efectos de la colaboración entre Pymes dentro de redes estratégicas de negocios. El término “empresa virtual” o “organización virtual”, de todas formas, se usa de forma muy nebulosa en una serie de contextos, todos prometiendo el éxito empresarial. No hay duda que el término “virtual” ha hecho furor en diversos ambientes a principios del siglo XXI.

La idea de empresa virtual en todas sus manifestaciones parte del reconocimiento del entorno dinámico al que se ven enfrentadas las empresas hoy en día. Las oportunidades de negocio aparecen y desaparecen en breves espacios de tiempo, lo que no deja mucho tiempo de reacción a las empresas tradicionales que deseen explotar estas oportunidades y adaptarse a las nuevas situaciones. Este entorno que cambia más rápidamente que la capacidad de las empresas a adaptarse a él, se le denomina entorno turbulento.

Las “empresas virtuales” se promueven como solución a la anterior incapacidad, diseñadas de manera ágil para explotar las oportunidades de mercado. Esto se consigue estimulando la flexibilidad organizacional, especialmente la capacidad para diseñar, producir y entregar un producto o servicio a un cliente. La flexibilidad queda soportada por la estructura de la empresa virtual. La empresa virtual no tiene organigrama ni relaciones jerárquicas aparentes, al menos en su concepción más pura. (nota VOS)

Las “empresas virtuales”, son, por su naturaleza, temporales.

### La empresa virtual “virtual”

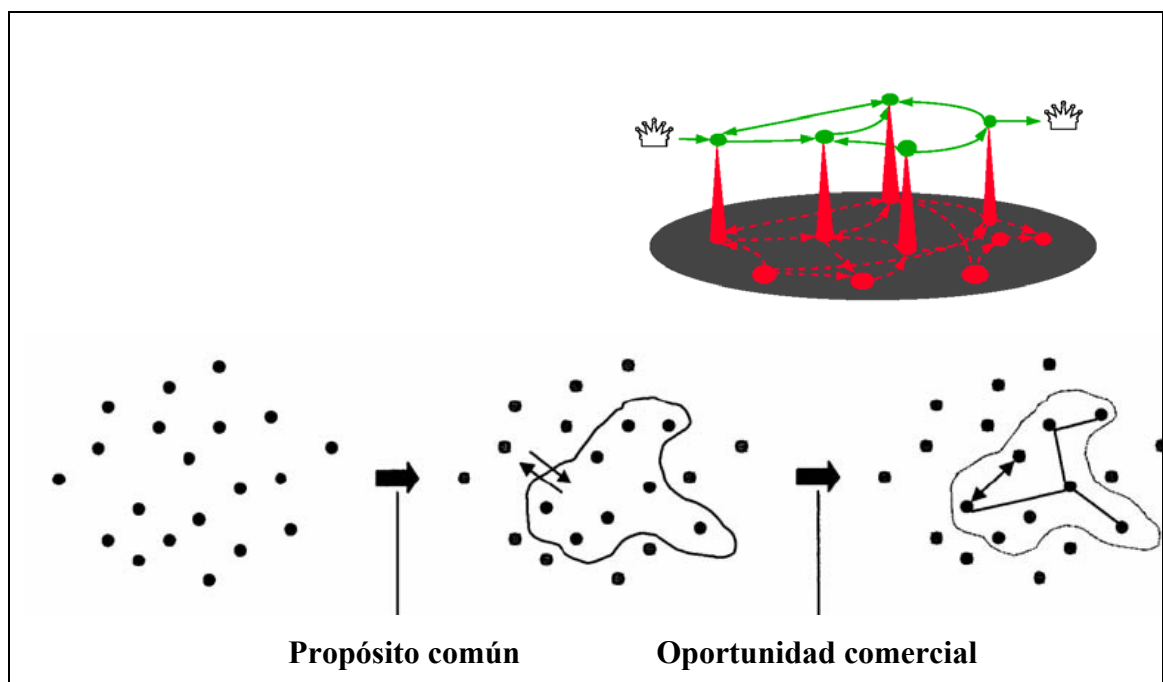
No es mera coincidencia que el término virtual se aplique a aspectos concretos en entornos derivados de la situación actual de desarrollo tecnológico en sistemas de información y telecomunicaciones. Estos sistemas están permitiendo la posibilidad de trabajar de maneras novedosas. Un cierto número de autores extienden el concepto de empresa virtual (por muy buenas razones) adjudicanle otra característica adicional. La empresa virtual es una empresa que **opera fundamentalmente a través de sistemas automáticos de información y comunicación**. En sus manifestaciones más puras, el ideal es que los ordenadores de los miembros de la red trabajen solos haciendo empresa. La gestión de todo esto se consigue por el “metamanagement”, un sistema de supervisión que vigila las tareas organizadas virtualmente. Se está realizando un gran esfuerzo en desarrollar los modelos conceptuales y las aplicaciones informáticas que soporten este tipo de empresa. La complejidad, como es de esperar, es enorme, pero ya se han realizado avances sustanciales (nota TRU).

En el recuadro anterior, drástico en cuanto a la definición de “empresa virtual”, nos recuerda -de todas formas- algo que ningún tipo de empresa (ni Pymes) puede ya eludir. Las “empresas virtuales”, incluso las que tenemos en mente como ente colaborador entre Pymes harán uso avanzado de las tecnologías de información y comunicación. Es este un aspecto que toda empresa que pretenda colaborar en red tienen que prestar cada vez más atención.

### 8.1. La oportunidad comercial como origen de la empresa virtual

Para el buen funcionamiento de las “empresas virtuales”, y poder así optar a la oportunidad temporal que se nos presenta, es preciso que las capacidades (de ingeniería y ejecución, p.ej.) no tengan que ser creadas para la ocasión, sino que estén, de alguna forma, **preinstaladas y a disposición**. La red de asociados sirve como plataforma conjunta para que estas competencias modulares puedan accederse y aplicarse en cada caso. Se necesitan elevados niveles de confianza, y numerosos ejemplos indican la necesidad de una cultura cooperadora que facilite el acceso de las competencias. Por lo tanto, y pese a que grandes niveles de flexibilidad y la cooperación a corto plazo son todos ingredientes de las empresas virtuales, prácticamente todo el mundo reconoce la **necesidad de una red subyacente de empresas e individuos**, de constitución más estable, de la cual seleccionar asociados. (Leppälä, 2001) En nuestro caso es, evidentemente, la red estratégica empresarial que ya hemos estudiado con detalle. El siguiente gráfico 8.1 refleja de manera sencilla el concepto de red subyacente estable y empresa virtual.

**Gráfico 8.1. De la “red estratégica empresarial” a la “empresa virtual”**

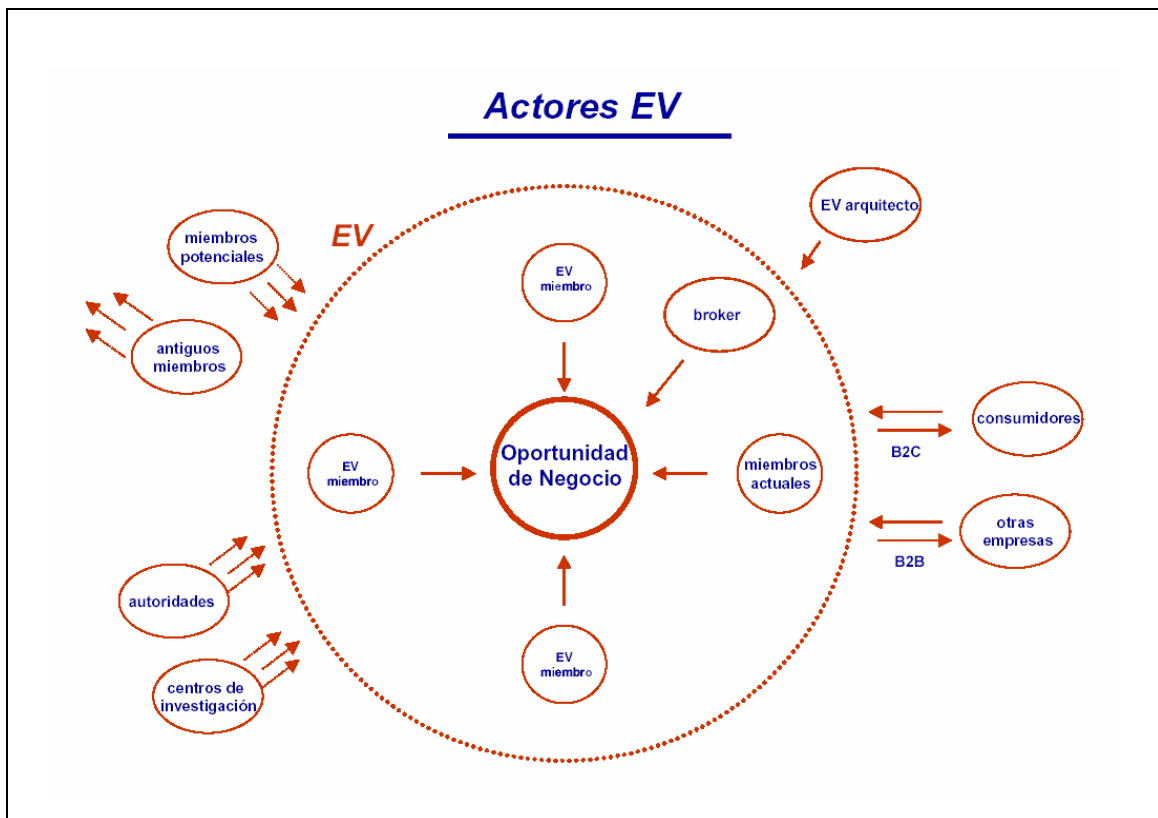


Fuente: elaboración propia.

En el gráfico 8.1. podemos ver como en un entorno compuesto por numerosas empresas cierto número de ellas establecen un propósito común de colaborar. Forman lo que hemos denominado una “red estratégica empresarial”. Enfrentados a una oportunidad comercial, parte de los miembros se configuran como empresa virtual (los nodos relacionados).

La oportunidad comercial o de negocio se configura así como el elemento inicial **desencadenante** de la empresa virtual. Sin negocio a la vista no hay creación de empresa. Aparentemente este esquema es un tanto distinto de la situación normal de una empresa tradicional, la cual existe –digamos- por adelantado y se encarga luego de buscar y generar oportunidades de negocio. El siguiente gráfico 8.2 pretende reflejar la importancia central de la oportunidad de negocio en el nacimiento de las empresas virtuales, punto focal en el que convergen todas las relaciones relevantes entre los miembros de la empresa virtual.

**Grafico 8.2. La oportunidad de negocio como origen de la “empresa virtual”**

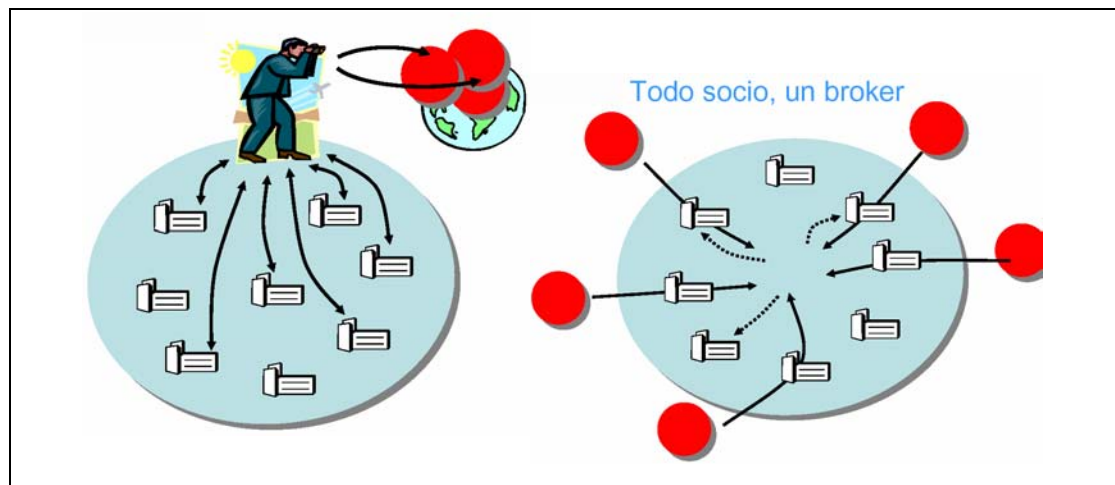


Fuente: elaboración propia.

Alrededor de la oportunidad de negocio se configura la empresa virtual EV. Una serie de figuras aparecen como claves en el funcionamiento de las empresas virtuales: los miembros de la EV, la figura del broker y la de “arquitecto” de la empresa virtual. La empresa virtual puede mantener relaciones menos importantes con empresas y consumidores externos, antiguos miembros y potenciales miembros, junto con las autoridades correspondientes y centros de investigación (empresas virtuales tecnológicas)

En este esquema de desarrollo de “empresas virtuales” el paso decisivo es el inicial. De dónde nace o como se detecta la oportunidad comercial. De momento no ha nacido la EV por lo que la detección de oportunidades comerciales es, obviamente, algo ajeno al concepto de EV. Hemos descubierto así una característica de las EVs; **carecen en sí de un departamento comercial** (no del todo, como veremos) o podemos considerarlo que lo tienen “virtualmente”. Desde nuestra manera tradicional de entender una empresa una EV no es una empresa completa; le falta el despliegue completo de los aspectos comerciales. Pero, por otra parte -hay que entender esto muy bien- es quizás su mayor ventaja: bajo el enfoque de costes de transacción que hemos analizado anteriormente, la EV disfruta de estos costes (costes de transacción de mercado) muy reducidos y puede ser tremendamente competitiva. La implicación más directa de todo esto para el buen funcionamiento de las EVs, aparte de su competitividad potencial que hay que explotar, tiene que ver con la posterior configuración de costes que todos los miembros de la empresa traspasan al producto que se suministra al cliente, lo que incide en el “reparto” de beneficios potenciales entre los miembros de la EV (o de otra forma, que no deben cargar a la EV con costes comerciales –imputados de forma indirecta- que no han incurrido).

Como la EV nace en el círculo de la red estratégica empresarial, la oportunidad comercial tiene que ser detectada por alguno de los miembros de la red. Los miembros de la red, ya hemos visto, son fundamentalmente las empresas miembro colaboradoras y el gerente de red. Alguien de los anteriores miembros tiene que traer la oportunidad (más o menos desarrollada) para ser aprovechada a través de una EV. Al que aporta la oportunidad le denominaremos “**broker**” (Grafico 7.3)

**Gráfico 8.3 El broker en la empresa virtual**

Fuente: Elaboración propia.

El gráfico refleja la situación (izquierda) en la cual un miembro de la red (normalmente el gestor de red) se encarga de localizar las oportunidades y actúa así como broker. En otro esquema, son los miembros de la red los que realizan esta tarea. Lo más correcto, evidentemente, es compaginar los dos esquemas (en el caso de redes con gestor de red que pueda realizar esta labor), con el gestor y los miembros actuando como brokers.

En una red estratégica empresarial bien configurada es natural que los miembros terminen desarrollando negocios de colaboración que requieran de un plazo largo de gestación: el desarrollo conjunto de un nuevo producto con la idea de comercializarlo en un segmento de mercado determinado nos puede servir de ejemplo. La idea inicial de la colaboración, normalmente, partirá de un miembro de la red, o puede que surja conjuntamente de las conversaciones entre miembros. A los iniciadores de tales iniciativas –dentro de nuestro esquema teórico del funcionamiento de redes empresariales- les podemos dar el nombre que más nos guste, pero no les denominaremos “brokers”, término que reservamos para el que aporta una oportunidad comercial para ser estudiada por la red y ser explotada a través de una EV.

Aparte de lo anterior –la aportación de oportunidades comerciales- la función adicional fundamental a desempeñar por el “broker” es –lo diremos crudamente- la de **cobrar**. Se le remuneran sus servicios específicos comerciales aportados al traer la oportunidad comercial, aun cuando luego pueda realizar otra serie de funciones –normalmente lo hará, ya veremos por qué- dentro de la EV que se vaya a crear. Es la EV la encargada de realizar los pagos al “broker” por sus servicios, y sólo por esta circunstancia ya pasa a formar parte de la EV en el gráfico 8.2 que hemos expuesto anteriormente.

En nuestra opinión, este esquema de pagos al “broker” por la aportación de oportunidades comerciales es imprescindible para el buen funcionamiento de las redes empresariales horizontales. Con frecuencia hemos visto acuerdos de colaboración en los que un miembro aporta la oportunidad pero se espera que reciba su remuneración simplemente a través del reparto que se derive de su contribución posterior cuando se ejecuta el negocio. **Esto deriva rápidamente en redes centralizadas**; sólo una o dos empresas, las que luego realizan el trabajo que conlleva más recursos, y que suelen acabar como contratista principal contratando exclusivamente con el cliente, realizan esfuerzos comerciales porque sólo ellas tienen el suficiente incentivo para desarrollar actividad comercial. El resto de los miembros de la red termina como subcontratistas de los anteriores, en lo que es una red, efectivamente, pero una red jerárquica. Puede tener su lado bueno, pero no es lo que estamos estudiando. El lado malo es que la red termina perdiendo la ventaja de reducidos costes de transacción comerciales; las empresas centrales de la red tratan de compensar esto –para seguir siendo competitivas- **reduciendo los pagos** progresivamente a los subcontratistas. Una red jerárquica –así contemplado- es comercialmente defectuosa.

La última justificación de pagos a un “broker” por su actividad comercial dentro del funcionamiento de redes horizontales –y considerarla buena práctica- proviene de analizar qué es lo que hacen las empresas más sofisticadas en este ámbito. Las grandes empresas multinacionales de consultoría empresarial –que en teoría deben saber mucho de esto- cuando funcionan en red –lo que ocurre muy frecuentemente entre empresas o filiales de una empresa en diferentes países- siempre atribuyen grandes pagos por esta labor de generación de negocio. Y suelen ser muy altos (15-25% de la cifra del



contrato-negocio contemplado), porcentaje aceptado derivándolo de su peculiar composición de costes y márgenes comerciales.

Ya hemos hablado anteriormente de la figura del gerente de la red. Una de las funciones que suele encomendársele es comercializar las actividades de la red. Casi siempre (si existe) es la única figura en una red empresarial con esta asignación concreta. Es de suponer que tenga algún éxito en esta misión. Bien, el gerente de red, si aporta oportunidades de negocio **debe remunerársele** como “broker”. Y eso en cualquier situación contractual del gerente respecto a los miembros de la red. Es siempre una remuneración “**funcional**”, que no hay que confundir con la remuneración personal. La distinción es importante. Si el gerente de red es una persona física empleada directamente por la red (incluso puede haber empleados adicionales dentro de la función de gestión de red), o consultor externo contratado, o empresa externa con la que se contrata para realizar tal labor, los servicios de todos ellos cuestan dinero a la red (los fondos para su pago suelen venir inicialmente de la contribución por cuotas de los miembros). No todos los miembros de la red van a participar en el negocio explotado por la EV. Los pagos de la EV al gerente de red como “broker” compensan al resto de los miembros de la red que no se benefician directamente. La compensación llega indirectamente como cuotas más reducidas para sostener la función de gerencia de red. Por supuesto, la red empresarial puede contemplar incentivos comerciales variables con el gerente por desarrollar esta labor (normalmente lo hará), pero los pagará la red de los fondos obtenidos de las EVs. En realidad, es un esquema sencillo en la práctica.

La cantidad de la anterior remuneración del “broker” –llamémosla comisión, por simplificar; puede adoptar otras características- oscilará mucho según sectores y tipo de operaciones. Pero no suele plantear muchos problemas de negociación cuando se contempla la creación de una red y se establecen estas reglas de comportamiento. En general, es fácil asignar una remuneración que sea considerada como razonable cuando las empresas se desenvuelven en un sector determinado y todos conocen bien las prácticas del mismo. En redes horizontales de empresas de diferentes sectores la situación puede ser más compleja y puede ser necesario contar con algún entendido en

prácticas de diversos sectores que sirva como consultor en este aspecto. Casi siempre el problema gira alrededor de la diversa composición de costes comerciales de los diferentes sectores y composición de costes fijos y variables empresariales.

El mayor problema al tratar con los aspectos de remuneración del “broker” es que las oportunidades comerciales a explotar en forma de EV pueden venir a la red, a través del “broker”, de una manera más o menos “madura”. Muchas veces la oportunidad está sólo en embrión o sujeta a situaciones en las que la labor comercial del broker no sea muy determinante (participación en concursos competitivos) Todo ello da lugar a gastos comerciales y a actividades comerciales –lo que comentábamos sobre inexistencia no del todo de un departamento comercial- de la EV (preparación de ofertas, presentaciones, etc.) elevados o que pueden acabar en nada. Es lógico plantearse que en este tipo de situaciones la labor comercial inicial del “broker” sea remunerada de manera menos completa.

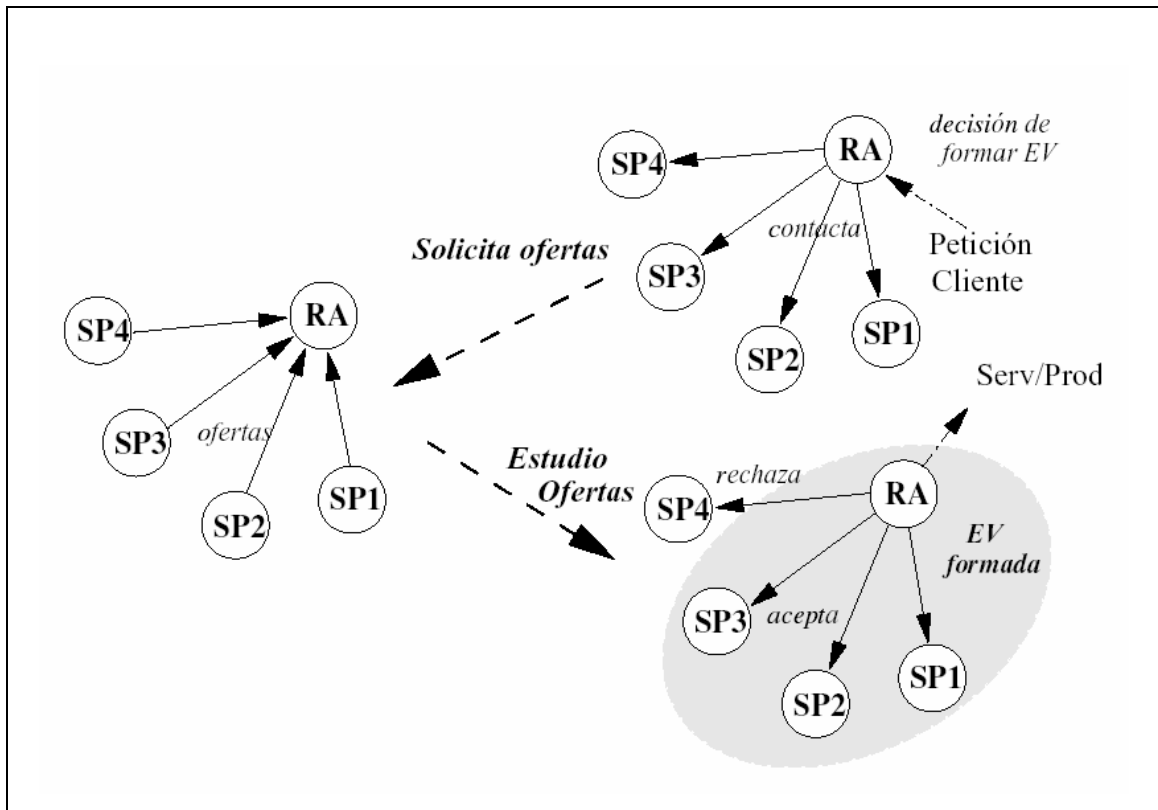
Un segundo problema deriva del tiempo durante el cual el “broker” puede seguir cobrando. La razón es que la empresa virtual configurada puede que mantenga o amplíe las relaciones con el cliente una vez una vez explotada la primera oportunidad comercial. Las relaciones comerciales se establecen ya directamente entre la empresa virtual y el cliente por lo que el “broker” puede que ya no aporte nada decisivo a nivel comercial. Habrá que prestar atención a esto.

## **8.2. Nacimiento de la empresa virtual**

Una vez detectada una oportunidad de negocio la fase de creación de la empresa virtual puede ponerse en marcha. En el gráfico siguiente 7.4 suponemos que la oportunidad comercial la detecta el gestor de red que actúa así como broker. Es la situación más sencilla de analizar. Un cliente hace una solicitud que el gestor de red recibe. Éste, en su función de depositario de información de **recursos** de la red (R) y estudiando las **actividades** a realizar (A) contacta con los miembros de la red. El objetivo es configurar una oferta competitiva que genere la mayor cantidad de valor para la red como tal en su conjunto. Solicita ofertas a los miembros, aceptándolas o rechazándolas

según el patrón de generador de valor que aporten. En razón de las ofertas aceptadas se configura una empresa virtual que suministra el servicio o producto al cliente.

**Gráfico 8.4. Constitución de la EV**



Fuente: elaboración propia.

Una oportunidad comercial es transmitida al gestor de red que se encarga de solicitar ofertas a los miembros de la red. Evaluando las distintas ofertas, configura la EV más adecuada

Si les hemos contado la anterior taquigráfica explicación -aparte de su contribución a una inicial comprensión- de cómo se crea una EV a partir de una idea de negocio es porque se la va a encontrar frecuentemente si desea participar en la creación de redes de negocio. En la mayoría de las explicaciones sobre cómo formar EVs uno apenas se encuentra con más que esto (a veces menos). Formada la idea general de cómo funciona el tinglado se supone que lo que quedan son los detalles. Pero en los detalles suele esconderse la naturaleza de las cosas; lo anterior nos explica poco.

El primer detalle es que una empresa se plantea para generar beneficios, y no es mal punto de partida el que esto sea aplicable a las EVs. En teoría las EVs deben generar beneficios, todo ese valor potencial conjunto para la red como tal, pero que la EV se apropia para sí al explotar la oportunidad comercial. En el gráfico anterior RA (gerente) realiza un análisis de valor, rechazando colaboraciones que no contribuyan al mismo (presumiblemente porque las ofertas son altas) Implícito en ello queda que, dependiendo de cuan competitivas sean las ofertas, se genere un beneficio “teórico” mayor o menor. Queda repartir entre los miembros de la EV estos beneficios. En una empresa convencional estos se reparten fundamentalmente de acuerdo con las participaciones de los socios en el capital de la empresa. Pero la EV no tiene capital como tal, por lo que este procedimiento queda descartado. En este esquema u otro similar seguro que ha participado Ud. alguna vez (todos hemos realizado en nuestra actividad comercial más EV de las que suponemos) Un ingreso conjunto, después de descontados unos gastos aceptados, tiene que repartirse. El reparto se negocia con anterioridad según criterios adecuados (o desigualdades de posición) al plantearse la operación (entre dos partes, lo del 50-50 abunda mucho). Suele funcionar bien en operaciones sencillas.

En las EVs como las que estamos analizando suele a veces aparecer una especie de capital camuflado. Casi siempre esto ocurre cuando hay que esperar para cobrar, de tal manera que los recursos aportados por los miembros de la empresa virtual –costes soportados- parecen reflejar la contribución de cada miembro. Los beneficios pueden ser así repartidos proporcionalmente a los anteriores recursos aportados. Mal esquema, que sin una gran disciplina que sujete competitivamente a los miembros termina en una escalada de costes. Esto, veremos, es un problema de casi todos los esquemas de empresas virtuales que normalmente se plantean.

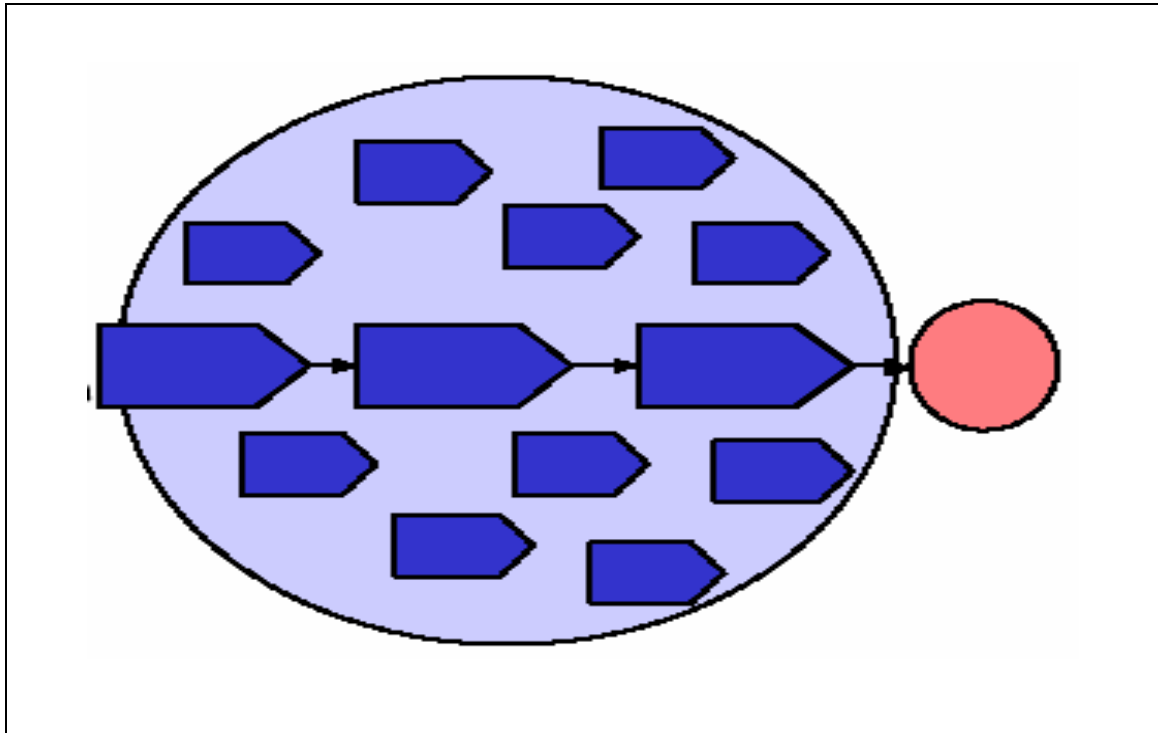
Un segundo detalle oculto del anterior sencillo esquema de la EV es de carácter digamos legal. Deriva de las capacidades de contratación que los diversos sistemas legales adjudican a las personas jurídicas. La EV como tal no tiene personalidad jurídica y, por lo tanto, no puede contratar. A nivel de funcionamiento interno de una EV esto no es tan importante porque los miembros son capaces, están preparados

(esquemas contractuales tipo de sencilla negociación) y están dispuestos a soportar la creación de un marco contractual elaborado que sustituya o reproduzca el funcionamiento interno de una empresa. Pero en sus tratos con terceros -los clientes fundamentalmente- la situación es muy diferente. El cliente puede que exija (las razones son numerosas y fáciles de imaginar) contratar con una sola entidad legal (empresa suministradora). En realidad esta es una de las situaciones más común que justifica la colaboración interempresarial entre Pymes (juntar esfuerzos para atender a un cliente grande y exigente) Así que, por parte de la EV, ¿quién contrata?

Enfrentados a lo anterior, una reacción inicial por parte de los miembros de la EV es intentar conseguir del cliente la formalización de contratos independientes con cada una de las empresas. A veces se consigue. Suelen ser situaciones sencillas; una empresa suministra mesas y sillas y la otra los tiestos, macetas y jardinería. Hemos así decorado el patio al cliente, que accede a pagarnos a cada uno por separado. Cuando el paquete vendido es fácilmente descomponible, sin que los diversos componentes se relacionen funcionalmente de manera compleja, y el número de contratos a realizar sea reducido es posible que los clientes acepten. Pero también es muy posible que los miembros de la EV dejen dinero por el camino. Vender paquetes o sistemas completos puede dar lugar a mejores precios totales, algo que los especialistas en precios conocen como fenómenos derivados de “bundling” (atado o manajo...se usa la palabra inglesa) y que no tiene nada que ver con precios más altos derivados de la supuesta conveniencia y comodidad de los clientes de contratar con un solo suministrador.

En nuestro caso del patio, y si el cliente no acepta –exige un solo proveedor- ¿cómo hacemos el negocio? La solución que se le suele dar es la más común entre las que se observan del funcionamiento real de las EVs. Una empresa de la EV –llamémosla líder- contrata con el cliente. En nuestro caso, probablemente, el suministrador de jardinería (tendrá seguramente que prestar servicios con cierta continuidad) Se configura así una relación muy parecida a la que exponemos en el siguiente gráfico 8.5.

**Gráfico 8.5. Empresa líder contrata en “representación” de la EV**



*Fuente: elaboración propia.*

Detectada una oportunidad una empresa de la red es la que contrata con el cliente. Otras empresas de la red participan del negocio a través de la empresa líder.

Es fácil identificar (o confundir) este esquema con una red vertical. Una empresa vende paquetes completos subcontratando partes a terceras empresas. Un poco triste termina esto; el ambiente igualitario de colaboración entre iguales dentro de una red empresarial acaba derivando en un más tradicional esquema jerárquico. Así puede ser en realidad; de una manera u otra, deshacerse de esquemas jerárquicos cuando están implicados aspectos de organización y coordinación es casi imposible (cumplir con la venta anterior es básicamente esto), porque las jerarquías son un método muy eficiente para lo anterior.

Sin embargo existe una profunda diferencia entre una empresa virtual que opera a través de un líder y el esquema de subcontratación que **parece** implicar. La empresa líder sólo contrata (con el cliente) pero no subcontrata. La empresa líder cumple la

función de actuar como suministrador ante el cliente pero en su relación con el resto de las empresas miembro que componen la empresa virtual es de igual a igual. El negocio se estudia en conjunto, se analizan los costes, y se reparten los beneficios. La empresa líder que contrata cumple un servicio, de los muchos que hay que realizar entre todos, dentro de la empresa virtual: presta, digamos, la capacidad jurídica (o como si la empresa virtual se hiciera con parte de la identidad de la empresa líder)

El anterior esquema lo han utilizado muchas Pymes en muchas situaciones en aspectos puntuales y no lo llamaban empresas virtuales. No es, por tanto, algo tan extraño. Lo novedoso sólo es el aceptarlo como un sistema normal de operación dentro de las redes empresariales. En las redes estratégicas empresariales que contemplamos esto queda muy facilitado porque la red establece de antemano la manera y procedimientos a seguir de forma regular.

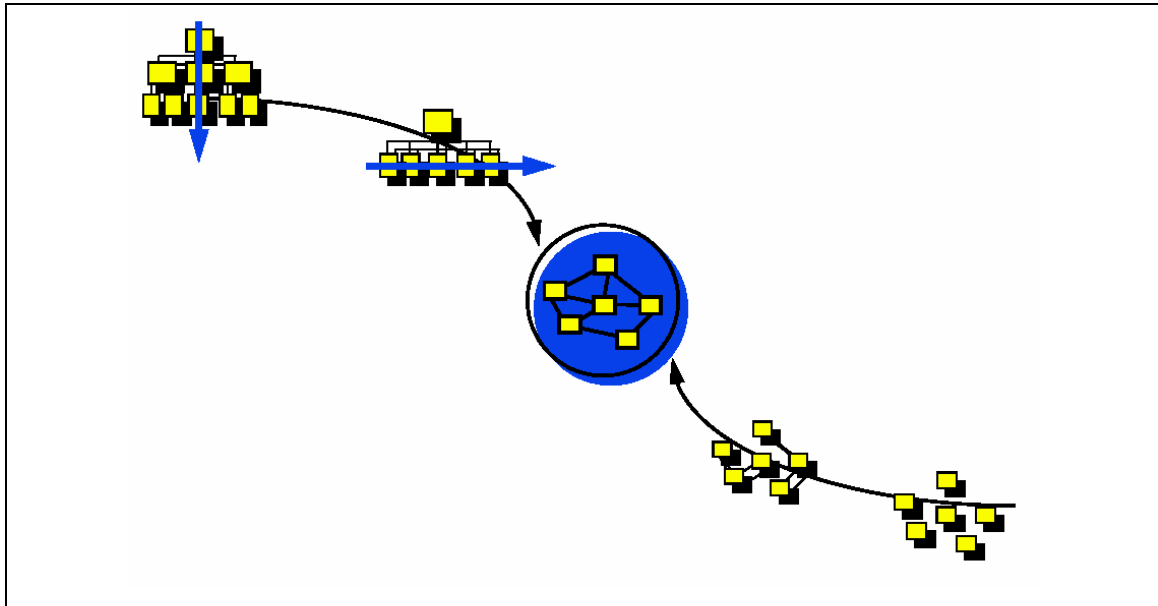
### **8.3. El arquitecto de la empresa virtual**

La figura principal en el inicio de una empresa virtual, aparte del “broker”, es el “**arquitecto**”. ¿Qué hace el arquitecto de la EV? Casi ya se lo imaginan; el arquitecto diseña la EV. Básicamente decide qué empresa será la líder, qué empresas participan y establece el marco general de operación y coordinación de los miembros de la EV. Como figura es fácilmente identificable y su necesidad fácil de detectar; en la práctica las cosas nos pueden aparecer algo más oscurecidas.

Cuando una oportunidad llega a una red empresarial hay que decidir como hay que aprovecharla. Lo más sencillo es que sólo requiera de las capacidades de un suministrador miembro. Las redes de negocios generarán muchas de estas operaciones. Si la red sólo contiene una empresa que se dedique al negocio, esa será la que podrá aprovecharla. Si hay varias hay que tomar decisiones sobre qué hacer entonces. Esta decisión la toma el arquitecto (cual de las empresas de la red suministra o si se produce un reparto a través de una empresa virtual). En el caso de operaciones más complejas, que involucren la participación de varias empresas con capacidades diversas su tarea es aún más necesaria. Tiene que analizar las capacidades de los miembros de la red y ver

la manera de configurar la empresa virtual más competitiva. Para ello reúne los elementos funcionales y operativos de cada empresa miembro de más utilidad y diseña la EV. A veces es muy fácil, otras veces es complejo. El gráfico 8.6 es una estilizada representación de esta tarea.

**Gráfico 8.6 El arquitecto y el diseño de la empresa virtual**



*Fuente: elaboración propia.*

Para configurar una empresa virtual el arquitecto reúne una serie de empresas entre los miembros de la red (derecha del gráfico) analizando las capacidades y características de la manera en que realizan sus operaciones (izquierda). Con los elementos a su disposición diseña la EV más adecuada.

**La función de arquitecto en una red empresarial la realiza el gestor de red.** Es parte de su función general de “convocar” que ya hemos comentado. Lo que ocurre en la práctica, cuando la oportunidad es de alto nivel de complejidad, es que esta función **puede ser delegada** en una miembro de la red, casi siempre - pero no necesariamente- en la empresa líder (sujeta al cumplimiento de ciertos parámetros de diseño; los más importantes los relacionados con el cómputo de costes, pagos entre miembros y distribución de ingresos y beneficios). Si es así, el gestor ya ha comenzado el diseño,



ya que ha escogido la empresa líder (que es parte de la EV). En la mayoría de las veces esta será una decisión obvia que obedece a la lógica intrínseca del negocio y la composición de los miembros red. Para los casos más complejos la red tendrá que reunirse (los miembros necesarios) y consensuar el diseño de la EV.

Cuando al gestor de red le llegan las oportunidades comerciales a través de sus propias iniciativas o a través de otros miembros de la red (función de filtrado) que **no tienen interés prioritario** en la oportunidad (colaborarán, pero su aportación puede que sea no muy decisiva) el funcionamiento anterior suele ser el más normal. Pero muy frecuentemente llegan a la red oportunidades por parte de un miembro que tiene un **gran interés en el negocio** y que se autodesigna líder. Probablemente sea el más adecuado para tal labor pero el problema surge porque en este caso puede que asuma todas las tareas fundamentales de arquitecto sin limitaciones en el diseño lo que suele acarrear conflictos sobre el reparto. El líder pretende así convertirse en un suministrador con el resto de los miembros de la EV en función de subcontratistas tradicionales. Ocurre muchas veces y los miembros lo aceptan porque siempre salen favorecidos (si no, no aceptarían la posición de subcontratista) pero no es buena señal. La manera de compensar esto es hacer que todas las oportunidades a la red pasen a través del gestor de red, que al menos podrá evaluar todo protegiendo los intereses de los diferentes miembros, pero es difícil impedir que un miembro (el líder, normalmente) se ponga en contacto directo con otros sin pasar por el gestor dado que ya conoce perfectamente al resto de los miembros.

La evaluación de las medidas a tomar en las anteriores circunstancias no es sencilla porque una red empresarial debe facilitar las relaciones directas entre los miembros sin centralizar demasiadas cosas. Lo más razonable en estos casos es quizás el permitirlos, sujetos al cumplimiento de las normas de operación que rigen para el funcionamiento de las EVs que se forman en la red. Probablemente esto sea suficiente para limitar el posible oportunismo.

Para concluir estos epígrafes sobre la configuración de EVs debemos añadir algún comentario sobre figuras legales que permiten la contratación a un grupo de

empresarios y hacer así innecesaria la contratación independiente con el cliente de cada miembro o la contratación a través de un líder.

- **Agrupaciones de Interés Económico:** figura asociativa, útil para proyectos de cooperación interempresarial. Tiene carácter mercantil, personalidad jurídica propia y sin ánimo de lucro para sí misma, pero sí para sus socios. Esta figura se halla regulada por la **Ley 12/1991, de 29 de abril, de Agrupaciones de Interés Económico** que trata de incorporar en la legislación española el reglamento (CEE) 2137/1985 sobre agrupaciones europeas de interés económico.

Las EVs pueden configurarse como AEIs. y contratar como tal. En algunos casos en los que le EV tiene duración larga, realiza varios contratos sucesivos con clientes y la actividad es así bastante impredecible de antemano puede ser una figura útil. En realidad las AEIs se concibieron inicialmente en Europa –un tanto vagamente, sin embargo- para resolver los problemas centrales de identidad legal **de una Red Estratégica Empresarial** tal como nosotros la concebimos. Son así un formato legal que puede en algunos casos ventajosamente sustituir al asociativo que hemos analizado. Su operativa básica sería la misma. La transposición a la normativa española se ha hecho utilizando la referencia de Sociedad Colectiva que implica la potencialidad de participaciones diferentes en la misma (y que potenciales socios discutirán). Algo útil en muchos casos pero que va en contra del régimen de igualdad que debe imperar en las redes empresariales. Las desventajas de configurar una red como figura legal autónoma (SA) ya las hemos comentado antes y se aplican aquí de forma semejante.

- **Uniones Temporales de Empresas (UTE):** Esta forma de colaboración entre empresas facilita la competitividad entre grandes compañías y las de tamaño medio o pequeño, ya que éstas últimas no podrían presentarse a ciertas obras, o a la realización de ciertos servicios, si no se unieran entre ellas para así aportar los medios técnicos y la financiación de forma conjunta. El objetivo de estas uniones es el desarrollo o ejecución de una obra, un servicio o un suministro determinado. El sector de la economía que las utiliza con más profusión es el de la construcción.

Curiosamente las empresas que más uso hacen de esta figura no son las Pymes sino las grandes empresas constructoras que han encontrado en esta figura un procedimiento muy a la mano para repartirse un pastel (el contrato) que si no se tendría que llevar uno sólo. Las Pymes, sin embargo, las utilizan poco. Algo que podrían hacer más y que, bajo la protección de una red empresarial que cree los procedimientos para la creación y administración de estas UTEs, sería fácil.

Añadir aquí que una red estratégica empresarial puede crear una Sociedad Anónima que sirva como medio para la creación de empresas virtuales. Esta Sociedad, actuando como líder de la EV, sería la encargada de contratar con el cliente. Es importante apreciar que esta SA es diferente de la red estratégica configurada como SA que hemos comentado antes y que dijimos que no nos gustaba mucho como esquema. Es simplemente una herramienta a usar para facilitar la creación de EVs. Toda buena red estratégica empresarial terminará creando una.

#### **8.4. Regulación contractual en las empresas virtuales**

Aunque la mayoría de las empresas virtuales no tienen identidad jurídica propia eso no quiere decir que no hay que constituir las. La manera de hacer esto es por un contrato entre todas las partes involucradas en la EV. En situaciones en las que la confidencialidad pueda ser importante, y antes de la formación de la EV puede resultar necesaria la firma de una carta de intenciones entre los potenciales miembros según van explorando la posibilidad de unirse a la EV. Parte importante del proceso es la firma de acuerdos de confidencialidad sobre la información recibida que se añadirán a la carta de intenciones y la provisión de garantías de exclusividad en la cooperación, que dificulte la explotación del negocio unilateralmente por una empresa una vez que se informado del mismo. Este tipo de acuerdos puede ser menos necesario –no siempre- en las EVs que nosotros contemplamos porque la normativa ya está incorporada en las reglas de la red empresarial constituida. Cuando las EVs se pretenden formar con empresas con las cuales no tenemos anteriormente marcos estables de colaboración su necesidad es obvia.

La constitución formal de la EV se ejecuta por medio de un Acuerdo de intercambio. Este es un contrato privado entre todos los componentes que forman la EV. Su nombre es bastante expresivo de lo que contiene. Si se desarrolla con detalle como contrato lo podemos clasificar entre los complejos porque es una mezcla de un contrato de formación de sociedad, un contrato de compraventa y prestación de servicios, con disposiciones adicionales sobre organización y coordinación. Una de las funciones básicas del gestor de red (función facilitadora) es tener un buen modelo tipo de cada tipo de documento de normal uso entre los miembros de las EVs (carta de intenciones, acuerdo de confidencialidad) pero fundamentalmente de este acuerdo de intercambio. Y como parte de su función de convocar el gestor de red tendrá que garantizar que los miembros se saben las responsabilidades que se derivan de este acuerdo y se sientan cómodos con él (hay que crear reuniones entre los directivos y empleados de las empresas miembros donde se explique el funcionamiento de las EVs y la construcción de acuerdos de intercambio).

Probablemente la red empresarial podrá perfilar un acuerdo de intercambio más sencillo de los que normalmente utilizarían con extraños al tener ya institucionalizados algunos comportamientos. Los tipos de acuerdos de intercambio, o cosas similares, que hemos podido observar no tienen una redacción muy homogénea a la que podamos acudir. El intento más ambicioso en explorar los aspectos legales de las EVs ha sido el Proyecto Alive “Advanced legal issues in Virtual enterprise” ejecutado por un consorcio de 17 despachos de abogados a petición de la Unión Europea. Han conseguido realizar una serie de borradores sobre los modelos de contratos más usados en las EVs, incluyendo un “interchange agreement” del cual hemos adoptado el nombre que utilizamos para referirnos a este contrato de constitución de la EV. Puede utilizarse como modelo inicial para la confección de un acuerdo de intercambio en EVs como los que contemplamos, aunque las EVs que han venido manejando se originan en entornos más difusos y anónimos lo que termina generando cierta confusión en la terminología que emplean, similar a la nuestra, pero aplicadas a figuras diferentes (nota ALV)

### **8.5. Aspectos de contratación y financieros en las empresas virtuales**

Es este un tema central, evidentemente, en el funcionamiento de una EV. El dar con un buen esquema para manejar estos aspectos es un aspecto clave par el desarrollo eficiente de EVs. El esquema que se adopte terminará definiendo **cuanto de “empresa” real** tendrá nuestra EV.

En el funcionamiento más observado de empresas virtuales –la contratación a través de una empresa líder miembro de la red- la práctica más habitual es confeccionar una oferta a un cliente sumando las ofertas que a la EV ha realizado cada miembro para confeccionar el paquete. Esta suma (más quizás algo adicional para compensar al broker y absorber algún otro gasto) compone el precio de oferta que damos a nuestro cliente potencial. Cada empresa individual confecciona su oferta de tal manera que su cotización incluya ya un margen de beneficio deseado. Cuando se reciben los pagos del cliente estos se distribuyen así de manera clara entre los miembros de acuerdo con la participación de cada empresa. Si todo va bien todos los ingresos terminan completamente reasignados de acuerdo a lo previsto y no queda nada para repartir.

Esta manera de operar nos parece a todos lógica, pero no es muy eficiente comparativamente para el funcionamiento de empresas virtuales y si somos capaces de dar con algo mejor. No es un funcionamiento muy de empresa. Podemos observar que cuando una empresa contrata no hace exactamente esto; no pide a cada departamento que incluya sus costes y su margen de beneficio, si no que se estudia la operación en conjunto y luego se decide el mejor curso a seguir. El margen de beneficio de la operación deseado (o el precio que ofertamos) se decide por la dirección y luego, claro, se pasa a negociar con el cliente. Esta manera de operar permite la flexibilidad necesaria para reacomodar nuestras posiciones en la negociación; muy probablemente –desgraciadamente – habrá que conceder descuentos.

Si la EV realiza sus ofertas como hemos visto –suma de las ofertas parciales de los miembros- resulta luego muy difícil entrar en un proceso de negociación con el cliente porque a cada precio diferente que ofertemos del paquete completo tendremos que

negociar entre todos los miembros como se reasignan los ingresos; y esto es complejo porque la composición de costes y márgenes de cada empresa es diferente y además no se sabe, con lo que se pierden criterios básicos para negociar entre los miembros de una manera fluida. Es, además, un esquema que no incentiva la preparación de ofertas muy competitivas –que serían beneficiosas, mejor vender barato en muchos casos que no vender nada- penalizando la capacidad competitiva de la EV. Esto es fundamental.

La manera de solucionar lo anterior es considerar a la EV **como empresa** y operar en consonancia. No es un problema muy complicado porque básicamente (más o menos bien) está resuelto a nivel conceptual. Y está resuelto porque en el mundo hay miles de personas que se dedican a lidiar con este problema y han desarrollado mecanismos para su manejo. Esta gente trabaja en empresas grandes multidivisionales y tienen que coordinar la división de ingresos y reparto de costes entre las diversas divisiones de una empresa cuando se relacionan entre sí. Utilizan esquemas alrededor del concepto de **precio de transferencia**. Podemos considerar que en algún aspecto una empresa multidivisional (grandes empresas multinacionales, p.ej.) es una empresa virtual que sirve a sus divisiones. Si aprendemos a trabajar con los anteriores criterios nuestra EV se convierte en una empresa multidivisional potente (que es el objetivo básico de los acuerdos de cooperación entre Pymes, hacer algo más grande y más pujante)

El mecanismo de realizar lo anterior entre Pymes no es muy complicado pero requiere el aceptar unos criterios de transparencia entre los socios grande. En una empresa multidivisional amplia esto no es tanto problema porque la dirección cuenta con la información relevante sobre costes. En nuestra red de Pymes tendremos que crear **algo similar** o razonablemente suficiente. Añadir aquí que para la mayoría de las Pymes –tenemos que decirlo- el conocimiento por los demás de su composición de costes no tiene, casi nunca, ninguna implicación estratégica. Los empresarios de las Pymes son muy celosos de su información –escasa- contable y de costes (creo más por vergüenza que por importancia), información que en manos de los demás no termina perjudicándoles (por experiencia sé que es fácil para alguien de un sector analizar una pyme –si fuera de interés, casi nunca lo es- y hacer una estimación de sus costes bastante acertada...igual mejor que la que realiza el propio empresario). Comentamos

lo anterior a modo de sugerencia para incentivar un mayor nivel de apertura. No tiene repercusiones desfavorables...y sí muchas favorables; nos permite un acelerado proceso de mejora de nuestras operaciones al poder realizar comparaciones y disponer de mejores criterios para nuestras decisiones de expansión.

Así que el funcionamiento frente al cliente y entre los miembros de una EV debería ser el siguiente:

1. Se prepara una oferta conjunta en base a unos precios de transferencia (o concepto similar) de las empresas miembros a la EV (en el caso de operar a través de un líder, este opera aquí igual que el resto)
2. La EV suma los anteriores precios de transferencia (precio de coste para la EV) pero (independientemente de lo anterior), trata de conseguir del cliente las mejores condiciones (los precios más altos que pueda conseguir, o cualquier otro precio y condición que sea lo relevante para la operación).
3. Los anteriores precios de transferencia deben estar exentos de una buena parte de los gastos generales de las empresas miembro (una parte de los comerciales son muy evidentes; pero hay muchos otros). Esto tiene que estar consensuado...la manera de hacerlo es pedir a una persona con experiencia (algún “controller” de una multinacional o filial de multinacional en España, o de empresa española que opere bajo este procedimiento) que nos monte el esquema. El gestor de red se ocupará de tener a disposición de los miembros de la red este conocimiento y a diseminarlo adecuadamente.
4. La EV generará un beneficio “virtual”. Recordar aquí que el broker tiene que cobrar y que también es conveniente remunerar independientemente a la empresa líder por su labor de **coordinación**. Si la EV funciona como SA –pocas lo harán- el reparto del beneficio es sencillo entre los socios. Si funciona a través de una empresa líder el beneficio previsto –entonces ya sí- se reparte incorporándolo a los precios de transferencia. En apariencia, así, se consigue una relación de la empresa

líder respecto al resto de los miembros de la EV que parecen así subcontractistas. Podría hacerse de otro modo, pero esto facilita la operativa de la empresa líder, aparte de resolver algunas otras implicaciones legales (no es necesario recalcar la importancia que a nivel fiscal y de derecho de asociación tiene esta manera de operar; el gerente de red, junto con los miembros de las EVs, tiene la obligación de comprobar que los esquemas utilizados sean escrupulosos con la normativa legal)

En el caso de pérdidas, estas se reparten de manera similar a los beneficios (puede que sea necesario hacerlo en base a los precios de transferencia) La pérdida conjunta debe asumirse de manera proporcional a criterios de justicia.

5. Será frecuente que las EVs necesiten de la colaboración de terceras empresas, no miembros de la red estratégica empresarial, para la ejecución de los proyectos. Es esta, evidentemente, una manera de ir creando una red más amplia de colaboración entre Pymes. Estas empresas no miembro se incorporarán a la EV a través de alguno de los miembros, como subcontractistas, no siendo miembros de la EV como tal. Si su participación en la EV es muy sustancial puede incorporársele a la misma como miembro (lo que no es fácil si no está acostumbrado a este modelo de operación)
6. La EV tiene una contabilidad propia “virtual”. Es decir, se crea un registro de todas las operaciones económicas que tengan que ver con la misma (copia y base de datos económica de las operaciones de la EV con el cliente y de los miembros entre sí)
7. Todo nos fue bien...y hacemos otras EVs. El modelo de operar a través de EVs entre miembros de redes estratégicas empresariales tiene la buena ventaja de sincronizar lo que podríamos llamar el “modo de operación” Las empresas y las EVs creadas se adaptan al esquema y se convierten así en organizaciones flexibles y coordinadas.

Por último reseñar la importancia de contar con los medios financieros adecuados para el funcionamiento de las EVs. Las EVs no tienen capital propio, así que dependen de sus miembros en este aspecto. En el funcionamiento normal cada



miembro deberá proveer la propia financiación necesaria para cumplir con su aportación (casi siempre necesidades de capital circulante, derivado de cobrar más tarde de cuando se paga). En cualquier caso es buena política que los miembros de la red empresarial establezcan relaciones estrechas con un banco o caja de ahorros que entiendan esta manera de operar y poder ser así fuente de financiación de las operaciones de las EVs (financiación a un miembro para cumplimiento de alguna obligación especial)

#### **8.6. Organización y gestión de operaciones en la empresa virtual**

La empresa virtual, como toda empresa, tiene que ser gestionada como tal. Es decir, tiene un organismo similar al de un Consejo de Administración (Para la mayoría de las EVs tres miembros es suficiente) En la literatura a este organismo de gobierno se le denomina de varias maneras (“steering committee” es lo más frecuente en inglés; el autor usa el nombre de Consejo de la EV para usar una nomenclatura diferente –y específica para las EV- de las utilizadas en las empresas miembro).

La empresa virtual debe tener el equivalente a un consejero delegado que, claro, es miembro del consejo de administración de la EV. Esta figura es fundamental en la EV, y tiene que ser un personaje muy poderoso. La razón es que todas estas actividades de colaboración, al final, cuando la EV tiene que realizar su labor, tienen que estar muy coordinadas y centralizadas. Aquí se acaba la horizontalidad y se ejerce la jerarquía, algo que es imprescindible si no se quiere que la EV tenga un carácter difuso. Aquí la EV pierde su virtualidad. Este –digamos- consejero delegado es en realidad un director de proyecto. Sus habilidades básicas tienen que ver con la gestión de proyectos. Se le suele denominar director de proyecto (“Project manager”) o cosas similares (el autor le denomina “Preboste de la EV”, “Prevost” – President of the Virtual Organization-Prévôt). Es la figura clave la EV.

Los conocimientos para la organización de una EV no son particularmente específicos. Algo que cualquier buen director de proyecto con autoridad –suelen saber ejercitarla- será capaz de realizar pues no es muy diferente –sobre todo en algunos sectores- de lo

que hace cada día. La literatura sobre las EVs abunda en los mecanismos de organización de una EV a partir de aquí, pero son temas que más tienen que ver con la dirección de proyectos que con algo específico a una EV como tal. Dejemos a los expertos en esos temas que organicen su EV (el director de proyecto reclutará entre cada empresa miembro las personas adecuadas para coordinar las actividades). Algo sencillo en muchos casos, algo más complejo si tenemos que construir el siguiente avión.

***Gráfico 8.7 El Director de Proyecto en la Empresa Virtual***



*Fuente: elaboración propia.*

El Director de Proyecto es el encargado de dirigir y coordinar todas las actividades de la EV para la ejecución de su actividad, casi siempre configurada en modo de proyecto.

## **9. CONCLUSIONES**

En este documento hemos tratado de explicar un esquema en progresión que nos permita desarrollar actividades de colaboración interempresarial muy estrechas. Al final nos hemos visto siendo partícipes en “empresas virtuales” colaborando intensamente en la realización de negocios con otros miembros de nuestra red estratégica empresarial. Es un esquema ambicioso que en la actualidad pocas empresas llevan a cabo. El desconocimiento de la operativa básica es una de las razones de lo anterior -que esperamos sea ya menor tras leer este documento- pero que pensamos irá solucionándose según más empresas vayan adoptando este tipo de mecanismo colaborador.

Entendido este modo de operar como ideal -fuera de la completa integración en una empresa mayor- es fácil el detectar innumerables esquemas de colaboración menos ambiciosos que seguramente nos parecerán ahora más abordables. Se viene diciendo que no les queda a las Pymes más remedio que colaborar entre ellas si no quieren desaparecer. Como muchos otros dictámenes, este es demasiado drástico. Muchas Pymes seguirán desarrollándose exitosamente sin ayuda de acuerdos de colaboración estrechos. Tal es el empuje y la capacidad de los empresarios de todo el mundo. Pero las ventajas de la colaboración son tan grandes que muchas Pymes irán progresivamente dominando esta “tecnología”, una tecnología que -porque la necesitan más que nadie- irán perfeccionando y embelleciendo. Es en este campo de colaboración donde las Pymes pueden terminar teniendo una ventaja clara sobre empresas más grandes. Los mayores expertos en colaboración en el futuro saldrán de la Pymes; ahí podrán enseñar a las multinacionales. Todo un cambio.

Acabamos el documento con el siguiente recuadro. Es un ejemplo de lo que nos podemos encontrar cuando leemos las aportaciones de los profesionales en este terreno dándonos consejos. Es un buen recordatorio. Aparece reseñado como condiciones mínimas de éxito. Pero no son tan mínimas; si conseguimos asegurar esas condiciones es imposible fallar. Y –siendo realistas- no lo conseguiremos; la perfección es algo difícil de alcanzar. Claro que, tampoco necesitamos tanto; con un nivel medio de logro

en todos los apartados conseguiremos una buena red. Y es que las redes son generosas; permiten cierto nivel de imperfección. Lo que es otra buena característica de las mismas.

### **Condiciones Mínimas para asegurar el éxito de las Redes**

- Concreción en la definición de objetivos.
- Selección apropiada de los participantes.
- Coparticipación y consenso en el diseño de la red.
- Existencia de un plan de acción “a la carta” con una definición clara del reparto de tareas.
- Coordinación eficiente de la red complementada con una gestión conjunta efectiva.
- Actitud proactiva y cumplimiento de los compromisos.
- Existencia de un esquema de financiación claro.
- Acuerdo previo sobre la utilización de los resultados.
- Sentimiento de compartir beneficios.

(nota CON)

## NOTAS

### **Nota ALI. Alianzas estratégicas entre grandes empresas**

El desarrollo de alianzas estratégicas entre grandes empresas ha generado una numerosa literatura que analiza esta figura y propone normas para su buen funcionamiento dado el gran número de fracasos que se observan cuando se llevan a la práctica. Dos libros que tratan estos aspectos son:

Nooteboom, Bart (1999) *Inter-Firm Alliances; Analysis and Design*. Routledge

Lendrum, Tony (2003) *The Strategic Partnering Handbook; The Practitioner's Guide to Partnerships and Alliances*. McGraw Hill

### **Nota ALV. El proyecto Alive, “Advanced legal issues in Virtual enterprise”**

A petición de la Unión Europea un consorcio de 17 despachos de abogados colaboró para analizar y sentar las bases sobre los aspectos legales que inciden sobre el desarrollo de empresas virtuales. Por parte española participó en el anterior consorcio Garrigues Abogados y Asesores Tributarios, Madrid.

Han realizado una serie de informes (deliverables en su terminología) sobre ese asunto. El deliverable 17 contiene los modelos de contratos de normal uso dentro de las EV (“VE Model Contracts”). Es de alabar la iniciativa de la Unión Europea –única a nivel mundial que sepamos- en fomentar el estudio sobre los aspectos legales de las EV y agradecer al anterior consorcio sus esfuerzos en poner orden “legal” en un tema tan complejo (por el tema en sí, y por la complejidad adicional de tratar de normalizarlo a todos los países de la UE)

El modelo de EV que han tenido en mente a la hora de desarrollar su metodología difiere (sustancialmente) del que hemos propuesto en este documento en razón del

universo de empresas contemplado del cual derivar la formación de empresas virtuales. Por razones que tienen su lógica conceptual el universo contemplado en este proyecto es muy amplio, -prácticamente cualquiera puede incorporarse en una EV- lo que produce un esquema de funcionamiento diferente y una diferente interpretación de términos (sobre todo en relación a las funciones de broker y arquitecto en la EV) de los que nosotros hemos utilizado. Creemos que la formación de EV en el anterior esquema no es muy prometedor. Pero quién sabe...En cualquier caso sus aportaciones son de gran valor.

### **Nota ASO. Las asociaciones empresariales**

Las asociaciones empresariales nacieron en España para agrupar a los empresarios y permitirles así establecer negociaciones y llegar a acuerdos con los sindicatos sobre la contratación laboral. Con el tiempo han ido desarrollando otras actividades entre las que prioritariamente se encuentra –actualmente- el fomento de la cooperación interempresarial.

Un ejemplo de gran asociación es AMEC, asociación que agrupa a numerosos fabricantes de maquinaria, y que cuenta ya con décadas de experiencia. Así nos cuentan que son y que hacen.

Amec es una asociación empresarial privada sin ánimo de lucro, con más de 35 años de experiencia en el fomento de la exportación y la internacionalización de las empresas y sus diferentes sectores, que tiene como misión principal el aumento de la competitividad de sus más de 500 empresas asociadas.

Amec cuenta con el reconocimiento de organismos oficiales, entidades e instituciones españolas y extranjeras, un equipo humano de gran profesionalidad con una buena visión de futuro y una gran capacidad de adaptación a los cambios.

Amec es pionera en el fomento y la promoción de la exportación, la internacionalización y la innovación. Tiene una contrastada experiencia y un profundo conocimiento de las empresas y sectores que representa y cuenta con un gran prestigio en el ámbito empresarial.

Amec agrupa 11 sectores con vocación internacional e innovadora como denominador común y representados en:

- aefemac: fabricantes y comercializadores de maquinaria para la industria cárnica.
- afespan: maquinaria, hornos y equipos para la panadería, pastelería y similares.
- alimentec: maquinaria, tecnología, ingredientes y servicios para la industria alimentaria.
- amafun: maquinaria, productos y servicios para la fundición.
- amecma: equipamiento y servicios para el medio ambiente.
- amelec: fabricantes exportadores de fabricantes exportadores de material eléctrico y electrónico.
- amtex: constructores de maquinaria textil.
- ascon: asociación española de empresas de equipamiento para baño y cocina.
- envasgraf: maquinaria para envase, embalaje y su grafismo.
- imapc: maquinaria para plástico y caucho.
- urbis: equipamiento urbano y tráfico.
- multiempresa: equipos industriales diversos.

### **Cooperación empresarial**

El objetivo de este departamento es identificar nuevas oportunidades comerciales a través de la cooperación empresarial, tecnológica e institucional, contribuyendo al fortalecimiento del sector privado en las economías más desfavorecidas.

La estructura del departamento de cooperación empresarial se divide en cuatro grandes áreas de servicio:

### *1. Cooperación Empresarial*

Incluye servicios como encuentros empresariales, estudios de mercado y misiones empresariales, de empresas asociadas.

### *2. Asistencia Técnica Sectorial*

Con proyectos como formación de técnicos (cursos), creación y / o asesoramiento de Centros Tecnológicos o Asistencia Técnica se intenta difundir el conocimiento y la tecnología española (de las empresas asociadas), crear vínculos más estrechos a nivel institucional, tecnológico y empresarial, conocer un sector de un país determinado o detectar posibles acciones comerciales de interés.

### *3. Cooperación Institucional*

Con el objetivo de transferir el know-how de amec, se crean vínculos a nivel institucional, tecnológico y empresarial, se detectan futuros proyectos de cooperación y oportunidades comerciales para las empresas asociadas.

### *4 Central de Ventas*

Este servicio se compone de dos partes:

- Gestión de demandas: perfeccionar una venta
- Licitaciones internacionales: sensibilizar, asesorar, agrupar y ofrecer misiones específicas a las empresas asociadas.

Se puede apreciar la importancia que dan a la cooperación empresarial.



Claro que también tenemos asociaciones más pequeñas.

#### **Asociación de apicultores del Macizo del Caroig**

Nace en el año 2001 con la finalidad principal de valorizar la apicultura enguerina, defendiendo los intereses de sus socios, a través de las siguientes acciones:

- solicitud de ayudas y subvenciones públicas y privadas
- solicitud de aprovechamientos apícolas públicos y privados
- contratación de estudios técnicos para asistencia técnica a los apicultores
- solicitud y organización de cursos y seminarios de formación continua y especialización de apicultores y personal auxiliar
- lucha contra las enfermedades propias de las colmenas y abejas
- identificación de colmenas y cuadros y señalización de los mismos
- adquisición de medios de transporte y manejo de colmenas
- cría en común y adquisición de reinas de razas autóctonas para reponer bajas por trashumancia
- realización de folletos y publicaciones sobre esta asociación
- contratación de servicios de análisis de miel
- contratación de profesionales, si fuera el caso
- potenciación del desarrollo económico, cultural y turístico de la zona de Enguera a través de la producción de miel autóctona
- evaluación de resultados.
- servir como referencia para el desarrollo de proyectos públicos.

#### **Nota CAL. La calidad y su influencia en el desarrollo de redes verticales**

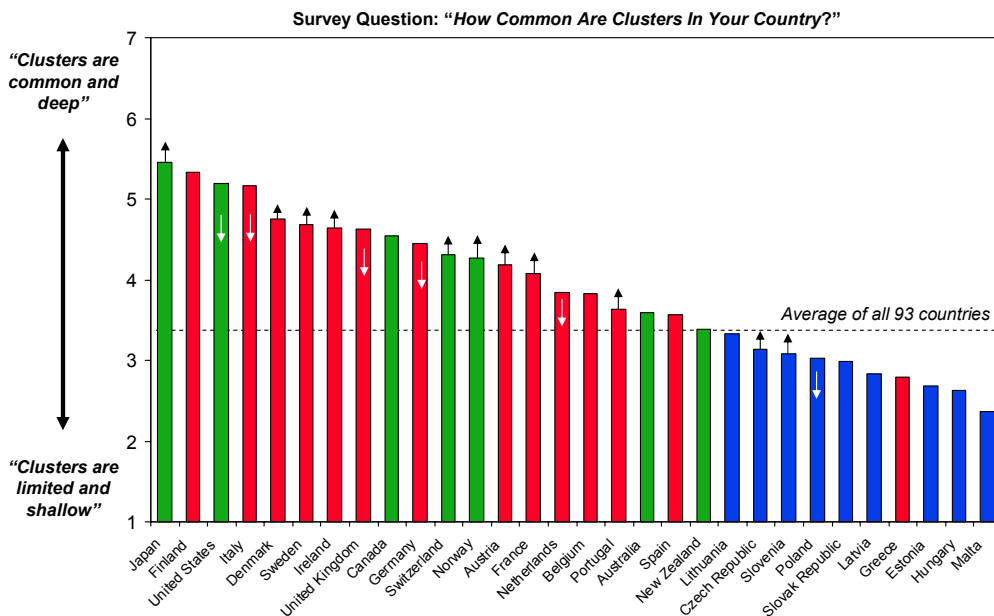
Puede asegurarse con cierta seguridad que la necesidad de implantar los sistemas de calidad dentro de las empresas junto con el desarrollo de otros esquemas modernos de fabricación (Just in Time y Lean Manufacturing) ha sido decisiva en la decisión de las empresas en reducir su número de suministradores y organizarlos en cascada a modo

de red vertical. De esta forma se despliega y controla mejor el desarrollo de un sistema de calidad que abarque a toda la cadena.

**Nota CLU. Los Clusters en España**

Ya hemos expresado en el documento al tratar sobre la cooperación interempresarial en España la escasa importancia que este fenómeno tiene. El siguiente gráfico con datos del World Economic Forum refleja cuan comunes son los clusters en diferentes países. Se puede observar la posición española, datos que concuerdan con los analizados en el texto sobre la cooperación interempresarial en general.

**Presence of Clusters Across Countries  
Selected Countries**



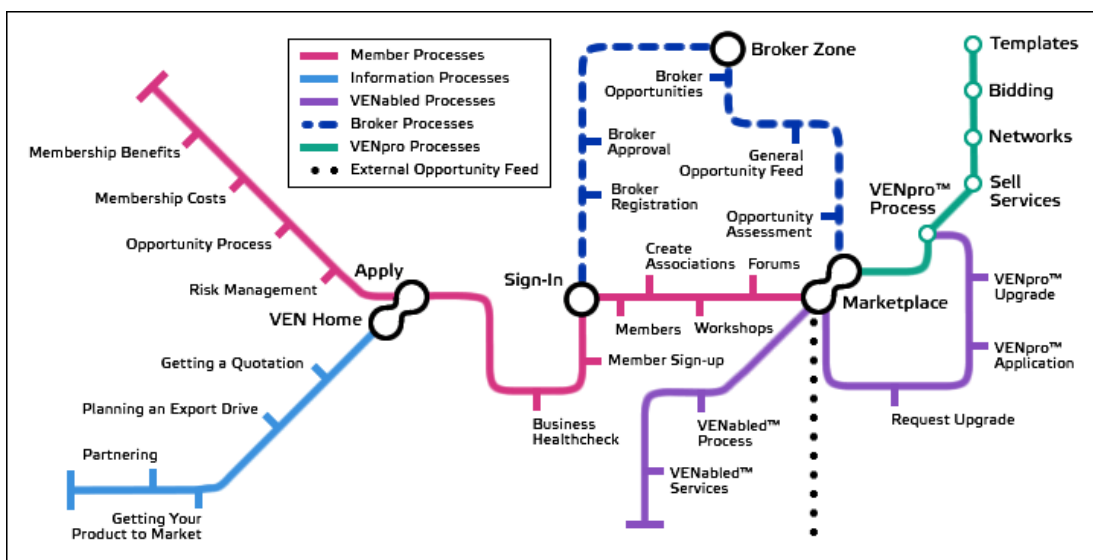
Note: EU members in red (EU-15) and blue (NMS), other countries in green; arrows indicate significant changes since 2002  
Source: Global Competitiveness Report 2004-2005, World Economic Forum

## Nota CLY. El Yorkshire Forward Cluster

En la región del Reino Unido Yorkshire-Humber podemos encontrarnos con este megacluster. Pretende reunir a las miles de empresas de la región en un ambicioso proyecto de desarrollo de clusters: <http://www.yorkshire-forward.com>

Dentro de las actividades del cluster está específicamente contemplada la formación de empresas virtuales, Para lo cual han creado el VEN Group (“Virtual enterprise network”): <http://www.ve-net.org>

En el siguiente gráfico nos describen (muy a lo británico) las diversas rutas de acercamiento a la empresa virtual. Sus VEN Networks aparecen configurados como “breeding environments”.



### Virtual Enterprise Networks

Businesses are invited to join one of the first six networks, covering manufacturing, digital industries, healthcare & bioscience, food & drink, chemicals and construction. They will be assessed on the nature and capacity of their core competencies, credit worthiness and capacity to collaborate with others. Each VEN will consist of 200+ companies joined by universities and research institutes.

### **Nota CND. Condiciones para la cooperación**

Las condiciones las hemos recogido de las presentaciones que Dick Antonio López Heredia, Coordinador del PROYECTO COMTEC/ITACAB, realiza exponiendo las experiencias de acuerdos de colaboración. Nos aporta además una serie de ideas de indudable valor sobre características asociadas a las personas, que son en realidad las que hacen la red, aspecto que hemos decidido dejar un tanto al margen en este documento para centrarnos en los aspectos estructurales de los acuerdos de colaboración.

### **Cualidades para trabajar en Red que aseguran el éxito**

- Dar aliento, ánimo.
- Buscar un denominador común para volverse autor de progreso.
- Fije mecanismos de vigilancia, multiplique las miradas. Sea sensible a las variaciones del entorno.
- Convierta a los demás en Autor-Actor, tenga deseos de actuar.
- Concentre energías de clientes y proveedores, reemplace al jefe. Asigne responsabilidades que provean puntos de vista diferentes.
- Administre las contradicciones, la red es un proceso permanente.
- Utilización de los fracasos para obtener lecciones prácticas.

### **Personas diferentes**

Parteros: Sabe hacer surgir una innovación.

Fecundador: Sabe enriquecer sus descubrimientos con los de otros.

Facilitadores: Sabe poner en marcha innovaciones sin desestabilizar la organización cotidiana.

Vigías: Sabe aportar ideas de otras partes.

Conserje: Hace circular la información entre dos partes separadas de la Organización.

Integradores: Pone en contacto actores complementarios.

Conectores: Empalma redes y otros sostenedores de flujos

Ladrón de ideas: Para ponerlas en la red y transformarlas en propuesta concretas

Las personas ya no se articulan entre “los que deciden”, “los que organizan”, “los que ejecutan” y “los que controlan”. Sino los que los que intercambian, los vigías, los que conectan...más cuidadosos en promover valores que en sacar ventajas de la organización.

### **Nota COL. Factores y condiciones para la colaboración**

Sobre la colaboración en general y algunos aspectos específicos pueden leerse los siguientes artículos que ya se han hecho famosos.

Mintzberg, H., J. Jorgensen, D. Dougherty and F. Westley (1996) “Some surprising things about collaboration — knowing how people connect makes it work better.” *Organizational Dynamics*

Bourget, L., and K. Ryan (1999) “Twelve Conditions for Collaboration.” *Journal for Quality and Participation*

### **Nota CON. Confianza**

Sobre los aspectos de confianza puede leerse el libro.

Lane, C., and R. Bachmann (1998) *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*. Oxford University Press.

### **Nota DEN. Redes dentro de las empresas**

Paralelamente al interés que se está desarrollando sobre las redes empresariales existe otro sobre la existencia o desarrollo de redes dentro de las empresas. El interés deriva de la necesidad entre las grandes empresas de crear grupos de trabajo y equipos

encargados de desarrollar un proyecto dentro de la organización, y que operan a modo de red. Se está desarrollando toda una casuística sobre las características de estos grupos, delimitándose las condiciones para su mejor funcionamiento. El desarrollo más avanzado hace referencia a la creación y funcionamiento de “equipos virtuales”, en los cuales los miembros del equipo están en lugares diferentes y sólo se comunican a través de telecomunicaciones. Son desarrollos de gran interés, de los cuales las Pymes pueden obtener muchas enseñanzas para el funcionamiento mejor de sus redes de Pymes. Dos libros que tratan este tema son:

Nemiro, Hill E. (2004) *Creativity in Virtual Teams; Key Components for Success*. John Wiley & Sons

Lipnack, Jessica; Stamps, Jeffrey (2000) *Virtual Teams; People Working Across Boundaries with Technology, 2<sup>nd</sup> Edition*. John Wiley & Sons

### **Nota ENT. Las Redes; entre Mercados y Jerarquías**

La posibilidad de contemplar las redes empresariales como concepto intermedio entre el mercado y la jerarquía aparece en:

Thorelli, H.B. (1986) “Networks: Between Markets and Hierarchies”. *Strategic Management Journal*

Biggart, N.W./Hamilton, G.G. (1992) On the limits of a firm-based theory to explain business networks: the Western bias of neoclassical economics; en: Nohria, N./Eccles, R.G., (eds.)(1992) *Networks and Organizations, Structure, Form, and Action*. Boston: Harvard Business School Press.

## **Nota EXP. Experiencias de la vida en redes**

Hemos recogido aquí dos narraciones sobre experiencias que nos transmiten algo propio y personal de personas que han hecho de la actividad de trabajo en red parte central de su vida profesional.

### **La sinrazón de la red**

Inés Arribillaga de <http://www.emprendedorasenred.com.ar> nos cuenta lo siguiente. Inés es argentina, fácil de adivinar tras apreciar la peculiar manera con que los argentinos se expresan en estos temas.

“Desde hace aproximadamente 10 años, el término red está presente en cualquier discurso y forma parte habitual de nuestro lenguaje. Redes laborales, comerciales, familiares, sociales, políticas, etc. Internet. Net-working. La literatura científica, los ensayos o libros de negocios. Todos hablamos de la importancia de las redes, no importa en qué área trabajemos o en qué disciplina nos encontremos.

Cito a Denise Najmanovich: "**Las redes sociales son el ámbito por excelencia de la interacción humana**; sin embargo, varios siglos de concepciones totalitarias y excluyentes fosilizaron buena parte de nuestras relaciones. Hoy urge preguntarnos cómo construir un diálogo fecundo entre distintas racionalidades. ....Es decir, ser capaces de pensar y de crear otro mundo donde sea posible preservar el valor y la autonomía de cada cultura o sistema explicativo, y que cada uno tome respecto del otro el papel de "insemi-nador de metáforas": es decir, de novedad y de creación....

Los científicos de la complejidad y los investigadores y facilitadores sociales que piensan en términos de la metáfora de las redes nos convidan a internarnos en los laberintos multidimensionales del conocimiento, la acción y la emoción de un sujeto complejo, compartiendo un imaginario con nuestros semejantes y un mundo diverso con todas las criaturas, donde nuestros propios crecimiento y evolución están ligados a los de los demás en una red multiforme de interacciones dinámicas. En este escenario,

la red social se entrama con la red natural, el hombre con el cosmos, en un diálogo incesante y productivo.

En el universo en red, la certeza es menos importante que la creatividad y la predicción menos que la comprensión."

Al elegir este texto, elijo lo que me parece la esencia del nuevo pensamiento. El poder pensarnos a nosotras mismas y al mundo como un entramado de distintas dimensiones de existencia. Y en este entramado complejo coexisten los no iguales, coexistimos necesitándonos para recrear el mundo y a nosotros mismos. Formamos parte del contexto interpersonal y somos una parte que modifica lo interno y lo externo. No tenemos la verdad, no sabemos sin los otros, no podemos solos, no somos ajenos a lo que nos ocurre.

La red implica un orden distinto al autoritarismo o a la apropiación, reconoce la simultaneidad y el tiempo, reconoce los procesos y las diferencias. Pensar en red significa responsabilidad, cuidado, respeto, ética.

Se dice que las mujeres funcionamos fácilmente en red, que podemos trabajar con un nivel mayor de horizontalidad, en lugar del rígido verticalismo y que tenemos una mayor integración entre cabeza y corazón. Que tendemos a la integración de distintos puntos de vista, que favorecemos la participación de los demás, que tomamos decisiones con mayor grado de análisis, etc. ¿Será así?

¿Lo aplicamos en los emprendimientos, en nuestras actividades laborales?  
¿Relacionamos personas o intereses que no nos incluyan en forma personal?  
¿Recomendamos algo (producto, servicio, empresa, profesionales) que nos merezca confianza, aunque no tengamos un rédito por ello? ¿Reconocemos cuando nos llega un referido o un dato o un aporte de alguien que pensó en nosotras?

Creo que hay personas que tienen mayor capacidad o predisposición para hacer redes. En general tienen una actitud básica de confianza o de credulidad, de optimismo.



Porque se saben formando parte de algo mayor que las excede a sí mismas y sienten que su acción tiene que ver con los efectos que producen en los demás y saben que las otras personas y el universo operan en ellas y las transforman.

Es una noción difícil de calibrar o enseñar en forma simple o clásica. La red se vive y se vive en red. Opera sosteniendo una estructura de mayor sutileza o complejidad que el arriba-abajo, fuerte-débil, blanco-negro. Opera distinto que centro-periferia, sabio-ignorante, rey-súbditos. Puede aceptar matices, puede reconocer importancias y liderazgos diferentes. Pero no tolera centro o sol o rey como forma excluyente por eso mismo: porque la totalidad es imposible de abarcar en una sola perspectiva.

Pienso que vivir en red es vivir conciente de la interdependencia. Hoy te doy y sé que mañana yo recibiré. Hoy recibo y mañana, ahora, te estoy dando. Así de simple. Así de difícil.”

La segunda narración es de B.A. Radin, y aparece en “Managing Across Boundaries.” Pp. 145–67 in *The State of Public Management*, 1996 ed. D. F. Kettl and H. B. Milward. Baltimore: Johns Hopkins University Press. Mr. Radin es funcionario en la administración federal de los EEUU y ha dedicado parte de su vida al trabajo de establecer relaciones de colaboración entre los diversos organismos gubernamentales, federales y estatales, en ese país. ¡Ese si es trabajo! Las empresas lo tenemos más fácil. Esto es lo que nos cuenta:

- Tengo un sentimiento de esperanza, de que el gobierno puede operar bien y que los funcionarios de carrera podemos ser positivos y productivos
- Aprendí que hay más creatividad y profesionalismo en la burocracia federal de los que usualmente se percibe.
- Aprendí sobre otras agencias del gobierno y su forma de trabajar
- Aprendí que el gobierno federal puede facilitar las discusiones entre estados
- Tras salir el gobierno de una etapa de críticas aprendí que el liderazgo en el gobierno federal es importante

- Esto reforzó mi creencia en la posibilidad de iniciativas entre varias agencias del gobierno
- Aprendí sobre la diversidad de los estados
- Ahora tengo una nueva lista de nombres y números de teléfono para usar como contactos
- He descubierto cuán devastada está la América rural
- Aprendí que hay esperanzas para la América rural, que más agencias del gobierno federal están interesadas en aspectos rurales de lo que pensaba
- Como resultado de este esfuerzo, aprendí más acerca de mi propio departamento
- Aprendí que no sólo hay un modelo de cambio
- Reconocí que la gente puede cambiar y crecer
- Aprendí cuán costosos son y cuánto tiempo llevan los esfuerzos de colaboración
- Aprendí a dirigir equipos de trabajo

#### **Nota EST. Red estratégica de negocios**

Un ejemplo de red estratégica de negocios es la formada por las empresas del siguiente gráfico, entre las que se encuentra la empresa española I.A. Electrónicas del Vallés S.A., parte del grupo Simón.



Entre todas ellas han formado Infranet Partners y realizan un intento de comercializar los productos bajo una sólo imagen. Los webs de las empresas pretenden transmitir una imagen de unidad. Es una reducida red horizontal de empresas del mismo sector: fabrican y distribuyen componentes, sistemas de control y equipos en el sector electricidad y de iluminación; la gama de productos entre las empresas es complementaria (no toda) lo que les permite realizar proyectos complejos actuando como unidad. Han establecido en conjunto una filial en Bangalore (India) en lo que es un movimiento muy al día al objeto de aprovechar el enorme caudal de conocimientos informáticos de dicha zona de la India.

Es evidente el enfoque comercial de esta red, cada empresa integrando en sus proyectos individuales los productos de los demás. Y se ve que han pasado a una etapa más avanzada de colaboración realizando proyectos conjuntos bajo la modalidad de filial compartida.

**Nota FUT. Futuro de los estudios sobre la cooperación interempresarial**

En Speckman, R., Forbes III, T., Isablilla, L. and MacAvoy, T., (1998). “Alliance management: a view from the past and a look to the future”. *Journal of Management Studies*, se analizan varios de estos temas desde el punto de vista de las alianzas estratégicas

**Nota IND. Consideraciones sobre el individualismo**

Es un concepto que en los estudios se contraponen al colectivismo, conformando así los dos extremos de una dimensión. En una cultura individualista cada miembro de la misma tiene bien claros los intereses. Los suyos propios. Tienen absoluta prioridad sobre cualquier otra consideración. Primero Yo, y luego...Yo, también. Son culturas forjadas por la competitividad entre sus miembros, la autorrealización, la dependencia en las propias fuerzas de cada uno y la confianza en la posibilidad de mejora personal. Salvo preocupaciones sobre los miembros de la familia (nuclear) lo que les pueda ocurrir al resto de los miembros de la comunidad no les quita el sueño.

En una cultura colectivista los intereses de la comunidad (cercana; familia extendida, empresa, tribu) tienen prioridad sobre los aspectos individuales. Uno siempre empieza por considerar los intereses de la comunidad antes que los propios a la hora de preparar un plan de acción. Podríamos considerarles como más altruistas, cooperadores, abnegados servidores de la sociedad si no fuera porque estos adjetivos se formulan desde un punto de vista individualista y no tienen sentido fuera del mismo.

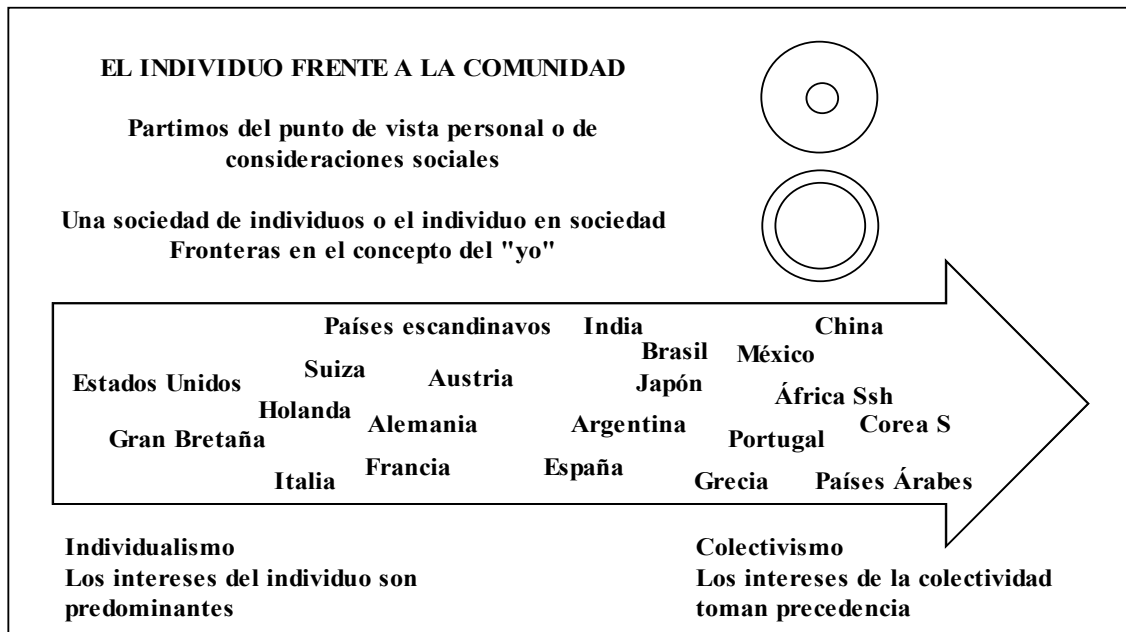
Los miembros de las culturas colectivistas desconfían de los miembros que no pertenecen a su grupo de referencia. La distinción entre los que están “in” respecto a los “out” es tajante. Es difícil entablar amistad con representantes de culturas colectivistas, pero si se logra que lo admitan en su círculos los vínculos serán estrechos. En las culturas individualistas hacer amigos es fácil. Todo el mundo está dedicado al “networking”, establecimiento de relaciones y contactos, si bien casi siempre superficiales.

En las culturas individualistas la primera consideración de asociación con otras personas es la capacidad de las mismas en servir a nuestros intereses. La competencia personal y los conocimientos técnicos que dicha asociación pueda proporcionarnos son prácticamente la única consideración a tener en cuenta. Se forman empresas con celeridad, atendiendo a la idoneidad profesional, como hemos podido ver al observar el meteórico crecimiento de muchas empresas de internet en los Estados Unidos. Cumplidos los objetivos de la asociación, esta se disuelve igual de rápido.

En una cultura colectivista otras consideraciones tienen más importancia. Así, se hacen empresas con los familiares o amigos y no puede uno desvincularse de las mismas tan fácilmente.

En la literatura hispana sobre nuestras características personales se hace referencia al exacerbado individualismo de los habitantes de este país. Comparte con la soberbia, la envidia, y el desinterés por la realidad un lugar privilegiado en los ejercicios de auto análisis. A él se le achacan muchos de los males de la patria. En muchos aspectos (el individualismo, como cualquier otra variable, puede que tenga más de una dimensión) el español es muy individualista, pero en otros no. El siguiente gráfico sitúa a los españoles en esta dimensión de individualismo - colectivismo.

**ORIENTACIÓN SOCIAL: Importancia relativa de los intereses del grupo  
frente a los intereses individuales**



Fuente: elaboración propia

Ya vemos que en la anterior tabla ocupamos un puesto intermedio a escala mundial. La tabla esta confeccionada con los datos de que hemos entresacado de varios estudios y creemos que reflejan mejor nuestra posición que la que nos auto imponemos. Conclusiones interesantes pueden obtenerse sobre aspectos culturales y sus diferencias en diversos países; puede consultarse al efecto:

Hampden-Turner, Charles; Trompenaars, Fons (1995) *Las Siete Culturas del Capitalismo*, Vergara Editores

Hampden-Turner, Charles; Trompenaars, Fons (2000) *Building Cross-cultural Competence*. John Wiley

Hofstede, Geert (1984) *Culture's Consequences*. Sage Publications

Hofstede, Geert (1999) *Culturas y Organizaciones*. Alianza Editorial

Trompenaars, Fons (1993) *Riding the Waves of Culture*. Nicholas Brealey

## **Nota IRI. La red Iris como ejemplo de red (semi)abierta**

Así nos lo cuentan: Qué es RedIRIS

En el año 1988, el Plan Nacional de Investigación y Desarrollo puso en marcha un programa horizontal especial -IRIS- para la Interconexión de los Recursos Informáticos de las universidades y centros de investigación, y desde su inicio hasta finales de 1993 la gestión del Programa IRIS corrió a cargo de **Fundesco** . A partir de 1991, cuando se considera finalizada una etapa de promoción y lanzamiento, IRIS se transforma en lo que es actualmente RedIRIS: la red académica y de investigación nacional que sigue siendo patrocinada por el Plan Nacional de I+D y que desde enero de 1994 hasta 2003 ha sido gestionada por el Consejo Superior de Investigaciones Científicas. A partir de enero de 2004 RedIRIS se integra como un departamento con autonomía e identidad propias en el seno de la Entidad Publica empresarial Red.es, adscrita al Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

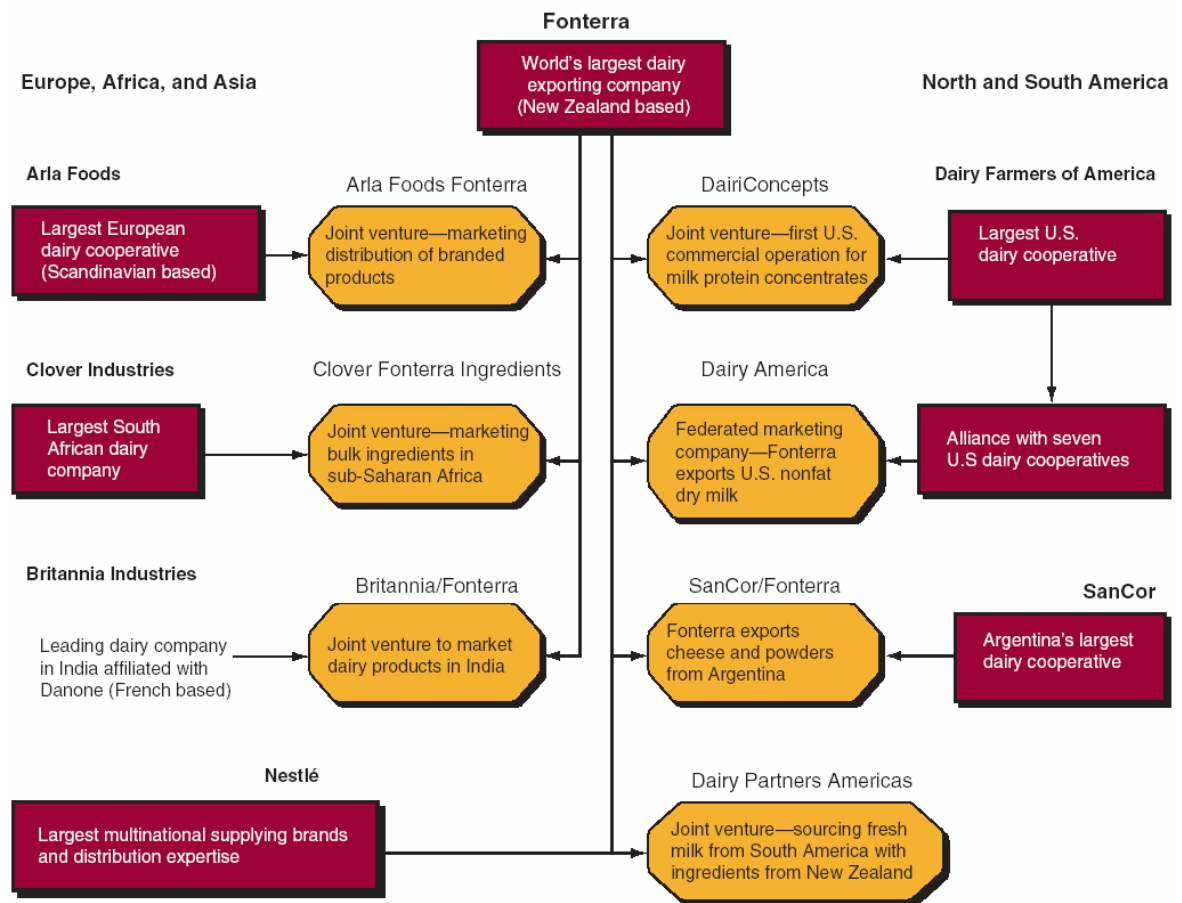
RedIRIS cuenta con unas 250 instituciones afiliadas, principalmente Universidades y Organismos Públicos de Investigación, que llegan a formar parte de esta comunidad mediante la firma de un acuerdo de afiliación.

Los servicios de comunicaciones que RedIRIS ofrece a la comunidad académica y científica española, requieren el soporte de una infraestructura básica de transporte adaptada tecnológicamente a las necesidades de los centros e instituciones usuarias. Estos servicios se proporcionan además en colaboración con otras redes académicas y foros internacionales.

RedIRIS cuenta con una plantilla especializada en tecnología de las comunicaciones y en constante interacción con los centros conectados a través de sus Personas de Enlace con RedIRIS (PERs).

**Nota JVT. Empresas mixtas (“joint ventures”) de las empresas multinacionales**

En el siguiente gráfico aparecen reflejadas las empresa mixtas que la sociedad Fonterra tiene por todo el mundo en colaboración con otras empresas, algunas también muy grandes. Si hemos escogido esta sociedad es porque Fonterra es una cooperativa. Son los mayores exportadores de productos lácteos del mundo y agrupan a los agricultores de Nueva Zelanda. Tradicionalmente el esquema cooperativo no es muy apropiado para la realización de empresas mixtas al perderse algo del espíritu del mismo si incorporamos en nuestro negocio a empresas y no directamente a los trabajadores. En cualquier caso, las cooperativas han ido solucionando esto, lo que les ha dispuesto a este tipo de alianzas. En España, claro, tenemos el caso de Fagor, tan bien conocido.





**Nota MOT. Motivos para la cooperación**

Hemos desarrollado este esquema siguiendo una parecido de Varadarajan & Cunningham (1995) que hemos modificado introduciendo algunas consideraciones propias.

**Nota NEG. Las diferencias como base de las negociaciones**

Lo comentado en el texto sobre que son las diferencias entre los negociadores (características e intereses) lo que nos permite una mejor resolución de las negociaciones puede leerse en cualquier libro moderno sobre negociación, p.ej. 3D Negotiation, de David Lax y James Sebenius (2006), Harvard Business School Press (capítulo 9). Si mencionamos este libro –aparte de ser el último de los publicados de entre todos los grandes expertos mundiales de negociación- es porque ofrece un esquema de desarrollo de negociaciones que –para nuestra suerte- parece que estuviera diseñado para ayudarnos a ordenar nuestras negociaciones a la hora de formar redes estratégicas de negocios y empresas virtuales.

**Nota SOC. La elección de socios en las alianzas entre empresas**

Un análisis muy completo que estudia los factores clave en el éxito de la gestión de acuerdos de cooperación y la importancia de la selección de los socios puede verse en:

Montes Romero, Antonio; Paños Álvarez, Antonio; Sabater Sánchez, Ramón “Importancia de la selección de socios en la fase inicial del proceso de cooperación”. Propuesta metodológica y contrastación; y Montes Romero, Antonio; Sabater Sánchez, Ramón Título: “Factores clave del éxito en la gestión de los acuerdos de cooperación”. Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Murcia.

**Nota TAR. Tareas de gestión en redes**

Para la redacción de este apartado nos hemos basado en las fundamentales contribuciones de H. Brinton Milward y Keith G. Provan en su documento “A

Manager's Guide to Choosing and Using Collaborative Networks" IBM Center for The Business of Government. Es fácil encontrar numerosas descripciones de las tareas de un gestor de una red; en la mayoría son listados de tareas triviales y evidentes que no hace falta que nos recuerden porque son un tanto obvias. Lo que es difícil es encontrar esquemas conceptuales poderosos que nos sirvan para encuadrar aspectos que podemos tener un tanto difusos. El anterior documento proporciona esto.

**Nota TRI. The trillion dollar enterprise y la empresa sin fronteras.**

Los esquemas sobre el desarrollo futuro de las grandes corporaciones incorporan a veces la creación de super redes de empresas para crear supercorporaciones de alcance aún no visto. Hay varias razones por las que estos esquemas, probablemente, no vayan a tener el desarrollo que las redes de Pymes pueden alcanzar. Una red es algo más difuso que una empresa; en los mercados de capitales con mercados de valores para la transmisión de títulos de propiedad las cosas difusas no gustan mucho. Y se plantean problemas igualmente graves derivados de la necesidad de los directivos de informar claramente sobre los aspectos financieros y de gobierno corporativo en su empresa, algo que es más difícil de explicar tratándose de redes. Los directivos no tomarán así grandes riesgos y se conformarán con desarrollar esquemas convencionales. Sobre las megacorporaciones del futuro puede leerse:

Ashkenas, R. N., D. Utrich, T. Jick and S. Kerr (1995) *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*. Jossey-Bass

Freidheim, Cyrus F. (1998) *The Trillion-Dollar Enterprise : How the Alliance Revolution Will Transform Global Business*. Perseus Book

**Nota TRU. Los proyectos TRustCom y ECOLEAD**

La Unión Europea (lo verán en varias notas) ha cogido la fiebre de las empresas virtuales (nos parece muy bien) y está desarrollando una serie de proyectos paralelos sobre aspectos que giran alrededor de las empresas virtuales. Todo tuvo su origen en el

acuerdo de Lisboa de 2000, por el que los países europeos decidieron tomar la iniciativa en liderar la economía del conocimiento. Las empresas virtuales que se contemplan en los diferentes proyectos son “muy virtuales”, prácticamente empresas sin personas, para entendernos. El proyecto TrustCom pretende establecer “A trust and Contract Management framework enabling secure collaborative business processing in on-demand created, self-managed, scalable, and highly dynamic Virtual Organisation”, lo que podemos traducir como una arquitectura que permita la **gestión** de contratos en empresas virtuales muy dinámicas. Podemos apreciar lo desarrollado hasta ahora en <http://www.eu-trustcom.com/> El trabajo desplegado es impresionante. La gestión de contratos está en el corazón mismo del funcionamiento de una empresa virtual de ahí la importancia de este proyecto.

La anterior arquitectura de gestión de contratos debería encajar bien en el funcionamiento general de las organizaciones virtuales. Cómo son estas empresas y cómo se organizan en el objetivo de European Collaborative Networked Organizations Leadership Initiative **ECOLEAD**, otro programa financiado por la Unión Europea que tiene como visión lo siguiente que aparece en su página web <http://ecolead.vtt.fi/>

**Vision** *"In ten years, in response to fast changing market conditions, most enterprises and specially the SMEs will be part of some sustainable collaborative networks that will act as breeding environments for the formation of dynamic virtual organizations."*

El trabajo que están desarrollando es serio y concienzudo; lo único que lamentar es que para leer sus informes de cientos de páginas haya que ser una mezcla de experto en sistemas de información, experto en gestor de proyectos y operaciones, experto en organización y -menos mal- sólo algo de empresario. Pero parece que esto es el futuro así que todo su trabajo tiene gran importancia.

### **Nota VAL. Lo que valoran las empresas**

Para la redacción del recuadro hemos hecho uso y abuso de la ideas de Andrew Cox (2004) y otros escritos, que lleva años tratando de poner orden en el escurrizado

concepto de valor, concepto que utilizamos todos con una alegría y falta de precisión lamentable.

**Nota VOS. El proyecto VOSTER sobre empresas virtuales**

En Europa se están desarrollando numerosos proyectos relacionados con el concepto de organizaciones virtuales, unos patrocinados directamente por la Unión Europea, y muchos otros como resultado de la iniciativa de consorcios y asociaciones. La Unión Europea ha comisionado el proyecto VOSTER al objeto de recoger, analizar y sintetizar todos los esfuerzos que se están realizando en este terreno. Una lista de los proyectos que se están desarrollando en Europa se puede encontrar en <http://cic.vtt.fi/projects/voster/public.html> junto con los informes que Voster ha desarrollado.

## **GLOSARIO**

### **Arquitecto de la empresa virtual**

Aquella persona encargada de diseñar la empresa virtual. Normalmente el gestor de red o un miembro de una de las empresas de la red.

### **“Breeding environment”**

Entorno más reducido y estable de empresas dentro de un “cluster” que formalizan sus deseos de colaborar y se preparan para ello. Se pretende así generar un mayor número de conexiones entre las empresas.

### **“Broker” en la empresa virtual**

Aquel miembro de la red empresarial –el gestor de red o empresa miembro- que aporta una oportunidad comercial a la red.

### **Cluster**

“Los clusters son concentraciones geográficas de compañías interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sector afines, e instituciones conexas (por ejemplo, universidades, agencias de regulación, o asociaciones del sector), en campos particulares, que compiten pero que también cooperan”.

### **Empresa virtual**

Subconjunto pequeño de empresas –cinco o seis, pueden ser menos o más- seleccionadas dentro de una red estratégica de negocios o “breeding environment” para explotar una oportunidad comercial, normalmente bajo la dirección de una de las empresas (puede haber otros esquemas). A esta oportunidad, junto con la

“organización” creada para explotarla se le denomina -desde el enfoque derivado de las Pymes colaboradoras- “empresa virtual”.

### **Gestor de red**

La persona, o función, encargada de gestionar una red estratégica de negocios.

### **“joint venture”,**

En general, se aplica el término a cualquier acuerdo estratégico (importante) de colaboración entre empresas. En su uso más concreto se refiere a la empresa mixta creada por dos o más empresas para el desarrollo del acuerdo estratégico.

### **Red estratégica de negocios (o empresarial)**

Conjunto de empresas que se plantean la colaboración de una manera ambiciosa. Las redes con estas características se crean con el objetivo de vender más, producir mejor y gestionar el funcionamiento conjunto de lo anterior. Y ello referido a una parte de los negocios en los que actualmente participan las empresas miembro como a los nuevas proposiciones de negocio que una buena red debe ser capaz de generar.

## BIBLIOGRAFÍA

### Reseñas bibliográficas

- Alter, K. & Hage, J. (1993) *Organizations Working Together*. Sage
- Andersson, Thomas; Schwaag Server, Sylvia; Sörvik, Jens y Wise Hansson, Emily, (2003) *THE CLUSTER POLICIES WHITEBOOK*. 6th Global Conference of The Competitiveness Institute (TCI), sobre “Innovative Clusters – A New Challenge” Gothenburg
- Aranguren, Mari José; Navarro Itziar, (2003) “La política de clusters en la Comunidad Autónoma del País Vasco: una primera valoración” ESTE. Revista Ekonomiaz Nº 53 Universidad de Deusto.
- Ashkenas, R. N., D. Utrich, T. Jick and S. Kerr (1995) *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*. Jossey-Bass/Piore, M. and Sabel, C. (1984) *The Second Industrial Divide*. Basic Books
- Bourget, L., and K. Ryan (1999) “Twelve Conditions for Collaboration.” *Journal for Quality and Participation*
- Coase, R. (1937) “*The Nature of the Firm*”. *Economica*
- Co-Create Final Report (2006) *Co-Creation of Business Models in Company Networks. Customer Orientation, Innovation, and Common Understanding in Collaborative Business*. Miia Jaatinen, Antero Hirvensalo, Riitta Smeds, Rita Södergård, Emmi Valkeapää, Matilda Koriseva, Juho Seppänen, and Dan Soback (eds.) Helsinki University of Technology SimLab
- Cox, A. (2004) *Win-Win: The Paradox of Value and Interests in Business Relationships*, Earls Gate Press
- Freidheim, Cyrus F. (1998) *The Trillion-Dollar Enterprise : How the Alliance Revolution Will Transform Global Business*. Perseus Book
- Fundación BBVA (2005) *La medición del capital social: una aproximación económica*
- The Gallup Organization Hungary & Gallup Europe “Innobarometer on cluster’s role in facilitating innovation in Europe”, DG Enterprise and Industry <http://cordis.europa.eu/innovation/en/policy/innobarometer.htm>
- Hampden-Turner, Charles; Trompenaars, Fons (1995) *Las Siete Culturas del Capitalismo*, Vergara Editores
- Hampden-Turner, Charles; Trompenaars, Fons (2000) *Building Cross-cultural Competence*. John Wiley

- Harrison, Alan Harrison; Koulikoff-Souviro, Marie Coordinating Supply Relationships: Rhetoric and Reality  
[http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/documents/AOM\\_finalmks.pdf](http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/documents/AOM_finalmks.pdf)
- Hofstede, Geert (1984) *Culture's Consequences*. Sage Publications
- Hofstede, Geert (1999) *Culturas y Organizaciones*. Alianza Editorial
- Hyötyläinen, Raimo (2000) *Development mechanisms of strategic enterprise networks. Learning and innovation in networks*. Technical Research Center of Finland
- Lax, David A.; Sebenius, James K. (2006) *3D Negotiation*. Harvard Business School Press
- Lendrum, Tony (2003) *The Strategic Partnering Handbook; The Practitioner's Guide to Partnerships and Alliances*. McGraw Hill
- Leppälä, K. (2001) "Partner Selection for Product Development Networks: Theory, Models and Practising", en: Thoben, K.-D., Weber, F., Pawar, K. S. (eds.), *Proceedings of the 7th International Conference on Concurrent Enterprising*, Bermen, Germany, University of Nottingham,
- Lipnack, Jessica; Stamps, Jeffrey (2000) *Virtual Teams; People Working Across Boundaries with Technology, 2<sup>nd</sup> Edition*. John Wiley & Sons
- Mendizabal, Enrique (2006) "Understanding Networks: The Functions of Research Policy Networks" Overseas Development Institute
- Meyer-Stamer y Ulrich Harmes-Liedtke "Cómo Promover Clusters" Mesopartner
- Milward, H. Brinton; Keith G. Provan "A Manager's Guide to Choosing and Using Collaborative Networks" IBM Center for The Business of Government
- Mintzberg, H., J. Jorgensen, D. Dougherty and F. Westley (1996) "Some surprising things about collaboration — knowing how people connect makes it work better." *Organizational Dynamics*
- Montes Romero, Antonio; Paños Álvarez, Antonio; Sabater Sánchez, Ramón "Importancia de la selección de socios en la fase inicial del proceso de cooperación. Propuesta metodológica y contrastación. Facultad de Economía y Empresas Universidad de Murcia.
- Montes Romero, Antonio; Sabater Sánchez, Ramón Título: "Factores clave del éxito en la gestión de los acuerdos de cooperación". Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Murcia.
- Nooteboom, Bart (1999) *Inter-Firm Alliances; Analysis and Design*. Routledge
- Portes, R. and S. Yeo (2001) "Think-net: The CEPR Model of a Research Network". London: CEPR.
- Porter, Michael E. (1991) *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Plaza y Janés
- Porter, Michael E. (1999) *Ser Competitivo*. Editorial Deusto
- Rosales Linares, Ramón, (1996) *Estrategias Gerenciales para la Pequeña y Mediana Empresa*. Ediciones IESA, Caracas, Venezuela,



- Trompenaars, Fons (1993) *Riding the Waves of Culture*. Nicholas Brealey
- Thorelli, H.B. (1986) "Networks: between markets and hierarchies." *Strategic Management Journal*
- VOSTER project (2004) *Guidelines for Virtual Organizations*. Virtual Organizations Cluster
- Yeo, S. and E. Mendizabal (2004) "Evaluation of the Secretariat for institutional Support for Economic Research in Africa (SISERA)". Ottawa. IDRC.
- Yeo, S. (2004) 'Creating, Managing and Sustaining Policy Research Networks'. preliminary paper.

### **Bibliografía: Literatura**

- Alexakis Spiros, Kölmel Bernhard, Heep Tobias, 2004, '*VO in Industry: State of the Art*' in Camarinha-Matos and Afsarmanesh (2004)
- ALIVE project: Varios informes
- Afsarmanesh, Hamideh (2002) Establishing a vision for desired collaborative networks in the future, Deliverable D2 Interim report on a vision for VO in Europe Roadmap design for Collaborative Virtual Organisations in Dynamic Business Environments
- Afsarmanesh, Hamideh, Marik, Vladimir, Camarinha-Matos, Luis M. (2004) '*Challenges of Collaborative Networks in Europe*' in Camarinha-Matos and Afsarmanesh, 2004
- Afsarmanesh, Hamideh; Camarinha-Matos, Luis M. (2005) "*A Framework for Management of Virtual Organization Breeding Environments*". In Collaborative Networks and their Breeding Environments, (PRO-VE'05), Springer, Valencia, 2005
- Birkinshaw, J. and Hagström, P. (eds.) (2000) *The flexible firm: capability management in network organizations*. OUP, Oxford.
- Boisot Max H, (1995) *Information Space: A Framework for Learning in Organizations, Institutions and Culture*. Routledge
- Borgatti, Stephen P; Foster; Pacey C. (2003) "*The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology*" Journal of Management
- Camargo, Francisco: "*Factores Determinantes del Éxito de las Alianzas Estratégicas*" Departamento de Economía de la Empresa, Universidad Autónoma de Barcelona
- Canadian Centre for Management Development (2001) *Moving from the heroic to the everyday: lessons learned from leading horizontal projects*
- CASANI, F. (1995) "*Una aproximación empírica a la cooperación interempresarial en España*". Información Comercial Española, núm. 746.

- Camarinha-Matos Luis M; Afsarmanesh, Hamideh (eds) (2004) Collaborative Networked Organisations: A research agenda for emerging business models, Kluwer Academic Publishers
- CERTEC *Creando y Recreando en la Práctica: el Proceso Metodológico para la Organización de Redes Empresariales (manual didáctico)* Centro de Recursos y Tecnología
- Coleman, J. (1990) *Foundations of social theory*. Belknap Press
- Cravens, D.W., Piercy, N.F. and Shipp, S.H. (1996) "New organisational forms for competing in highly dynamic environments: the network paradigm." *British Journal of Management*
- Creech, Heather; Willard, Terri (2001) *Strategic intentions. Managing knowledge networks for sustainable development* International Institute for Sustainable Development.
- Cunha, M. M., Putnik, G. D., & Ávila, P. (2004) "Virtual enterprises' extended lifecycle". In Proceedings of the 9th International Symposium SYMORG 2004
- Curran, J., Jarvis, R., Blackburn, R.A. and Black, S. (1993) "Networks and small firms: constructs, methodological strategies and some findings." *International Small Business Journal*
- Curran, J. and Blackburn, R.A. (1994) *Small Firms and Local Economic networks: The Death of the Local Economy?* Paul Chapman
- Chandler, A.H. (1977) *The Visible Hand*. Harvard University Press
- Davidow, W. H., & Malone, M. S. (1992). *The Virtual Vorporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century*. HarperCollins.
- Deloitte Touche Tohmatsu Emerging Markets (2004) *Small Partnerships for Small Enterprise Development*. Commissioned by UNDP and UNIDO.
- Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH (2006) *Promoting Business Linkages Overview and Tool*
- Doyle, Gerard M. (2000) Skillnets Training Networks Programme. Making Networks Work: A Review of Networks in Ireland and Abroad With particular reference to Training and Human Resource Development. Skillnets Ltd.
- Dubini, P. and Aldrich, H. (1991) "Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process." *Journal of Business Venturing*
- DTIA: *A Practical Guide to Cluster Development* . A Report to the Department of Trade and Industry and the English RDAs by Ecotec Research & Consulting
- Ebers, M. (ed.) (1999) *The Formation of Inter-organizational Networks*. Oxford University Press. Oxford.
- ECOLEAD *European Collaborative Networked Organizations Leadership Initiative*. Varios informes
- Eriksson, Kent; Johanson, Jan (1999) "Bringing the network into the dyadic relationship" Uppsala University paper

- Fava Neves, Marcos (2004) *“Strategic Marketing Planning Process under a Network Approach”*
- FORFÁS (2004) Innovation Networks
- Franke, U. (2000) *“The knowledge-based view (KBV) of the virtual Web, the virtual corporation and the net-vroker”*. In Y. Malhotra (Ed.), *Knowledge management and virtual organizations* Idea Group Publishing.
- García, Clara Eugenia; Mellizo-Soto, María Fernández; Sanz Menéndez, Luis (1999) *“¿Con quién colaboran las empresas en el desarrollo de productos? Un análisis empírico exploratorio aplicado a las empresas innovadoras españolas”*. *Ekonomiaz*, 45
- García-Ochoa y Mayor, Mónica *“Estudio empírico sobre la cooperación empresarial en España”* Facultad de Cc Economicas y Empresariales (Icade) Universidad Pontificia Comillas de Madrid
- Godar Susan H, Sharmila Pixy Ferris (2004) *Virtual and Collaborative Teams: Processes, Technologies and Practices*. Idea Group Publishing
- Granovetter, M. (1973) *“The strength of weak ties.” American Journal of Sociology*
- Gulati, R., Nohria, N. and Zaheer, A. (2000b) *“Strategic networks”*. *Strategic Management Journal*
- Guerras-Martín, Luis Ángel; Mora-Valentín, Eva María; Montoro-Sánchez, Ángeles (2003) *“Reputación y experiencias previas como factores que generan confianza y determinan el éxito de las relaciones cooperativas”* Management in Iberoamerican Countries: Current Trends and Future Prospects 2003, FGV-EAESP, Sao Paulo, SP, Brazil
- Håkansson, H. (1996) *“Organization networks”* in M. Warner (ed.) *International Encyclopaedia of Business and Management*. International Thompson Business Press
- Handy, Charles (1995) *“Trust and the Virtual Organisation”*. Harvard Business Review
- Hansen, E.L. (1995) *“Entrepreneurial networks and new organization growth”*. *Entrepreneurship Theory and Practice*
- Jarillo, J.C. (1988) *“On strategic networks”*. *Strategic Management Journal*
- Herranz, Joaquin (2006) *“Network Management Strategies”* Working paper; Daniel J. Evans School of Public Affairs
- Humphrey, John; Schmitz, Hubert (1995) *Principles for Promoting Clusters & Networks of SMEs*. UNIDO
- Ketels, Christian H. M. (et.al.) (2003) *The Cluster Initiative Green Book*. VINNOVA

- Kulmala, Harri Ilmari (2003) *Cost Management in Firm Networks* . Tesis doctoral. Tampere University of Technology
- Laine, Teemu (et.al) “*Accounting for Networks - The Consolidated Network Approach*”. Cost Management Center, Tampere University of Technology, Industrial Engineering and Management.
- Laine, Teemu (et.al) (2004) “*Towards consolidated financial statement: observations from two networks*” Paper for the 4th conference on New Directions in Management Accounting: Innovations in practice and research, Brussels, 2004
- Laine, Teemu (et.al) (2005) “*Managing the profitability of a network. The idea of a consolidated view on business*” A paper for the 14th annual IPSERA Conference 2005 Archamps, France
- MacMillan, K. and Farmer, D. “*Redefining the boundaries of the firm*” Journal of Industrial Economics
- Miles, R.E. and Snow, C.C. (1986) “*Organisations: new concepts for new forms*”. California Management Review
- Möller, Kristian; Rajala, Arto; Svahn, Senja (2003) “*Managing strategic nets*” Marketing Theory
- Möller, Kristian; Rajala, Arto; Svahn, Senja (2005) “*Strategic business nets; their type and management*” Journal of Business Research
- Morgan, G. (1986) *Images of Organisation*. Sage
- Nohria, N. and Eccles, R.G. (1992) *Networks and Organisations: Structure, Form and Action*. Harvard Business School Press
- OECD (2004) “*Networks, Partnerships, Clusters and Intellectual Property Rights: Opportunities and Challenges for Innovative SMEs in a Global Economy*”
- Ospina, Sonia; Saz-Carranza, Angel (2005) “*Paradox and collaboration in coalition work*” Paper prepared for presentation at the 2005 Annual Meeting of the Academy of Management
- Provan, K.G. (1993) “*Embeddedness, interdependence and opportunism in organizational supplier-buyer networks.*” Journal of Management.
- Subramani, Mani R; Henderson, John C. (1999) “*Typology of Hybrid Governance: Proposal and Empirical Validation*” Carlson School of Management, University of Minnesota y School of Management, Boston University
- Tuomela, Anti (2005) *Network Service Organisation – Interaction in Workplace Networks*. Tesis doctoral: Helsinki University of Technology Construction Economics and Management
- Ukko, Juhani; Tenhunen, Jarkko: “*Inter-organizational relationships and management accounting – a preliminary survey*” Lappeenranta University of Technology

- Varamäki, Elina (et.al ) “*A performance measurement system for sme networks*” University of Vaasa
- Vernadat, F. (1996) *Enterprise Modeling and Integration*. Chapman & Hall.
- Walter, Jorge (2005) *Collaboration within and between firms: Network structures, decision processes, and their impact on alliance performance*. Tesis doctoral University of St. Gallen, Graduate School of Business Administration, Economics, Law and Social Sciences (HSG)
- Warner Malcolm, Witzel, Morgen (2004) *Managing in Virtual Organisations* Thomson Learning
- Wenerfelt, B. (1984) “*A resource-based view of the firm.*” *Strategic Management Journal*
- Williamson, O.E. (1975) *Markets and Hierarchies*. Free Press
- Williamson, O. E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press