

**ENFOQUES TEÓRICOS
ENTRELAZADOS PARA LA
ARTICULACIÓN DE REDES
EMPRESARIALES**

Autora: María Daniela Uviedo
[*muvielogarrido@gmail.com*](mailto:muvielogarrido@gmail.com)

RESUMEN

Las estrategias de cooperación son una de las alternativas que las empresas hoy día eligen para la obtención de ventajas competitivas con mayor rapidez. En América Latina para el desarrollo de micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), las instituciones públicas conjuntamente con el sector privado han implementado el modelo de redes empresariales, dicho modelo consiste en la cooperación entre MIPYMES para solventar problemas comunes y alcanzar la competitividad. Para la implementación de dicho modelo se requiere de la figura de articuladores y una metodología que oriente el proceso. Este ensayo inicia con la descripción de la metodología para la articulación de redes empresariales publicada por Dini (2010), luego se identifican los enfoques teóricos entrelazados en los cinco pasos de dicha metodología. Para tal fin, se recabo información en fuentes primarias (libros, artículos científicos, ensayos e investigaciones publicadas) sobre teorías utilizadas para explicar las estrategias de cooperación, posteriormente se comparó cada teoría con la metodología para la creación de redes empresariales. Como resultado se obtuvo, que en la metodología para la articulación de redes empresariales están mezcladas: la teoría de las cinco fuerzas competitivas al considerar el estudio del sector industrial para identificar las empresas rivales, proveedores y clientes con potencial para participar en la red y determinar la factibilidad del proyecto; la teoría de los recursos y capacidades ya que las empresas deben complementarse, la teoría de los costos de transacción al momento de seleccionar las empresas dispuestas a invertir en el proyecto tiempo y recursos; la teoría del capital social está presente en todas las fases por ser la confianza la base de la cooperación y el enfoque de competitividad sistémica por la importancia del nivel meso (actores locales públicos – privados) en el desarrollo empresarial (nivel micro).

PALABRAS CLAVE:

estrategias de
cooperación, articulación,
redes empresariales

INTERLOCKED THEORETICAL APPROACHES FOR THE ARTICULATION OF BUSINESS NETWORKS

Author: María Daniela Uviedo
muviadoqarrido@gmail.com

ABSTRACT

Cooperation strategies are one of the alternatives that companies today choose to obtain competitive advantages more quickly. In Latin America for the development of micro, small and médium-sized enterprises (MIPYMES), public institutions together with the private sector have implemented the business network model, this model consists of cooperation between MIPYMES to solve common problems and achieve competitiveness. For the implementation of this model, the figure of articulators and a methodology that guides the process is required. This essay begins with the description of the methodology for the articulation of business networks published by Dini (2010), to then identify the theoretical approaches intertwined in the five steps of said methodology. For this purpose, information was collected in primary sources (books, scientific articles, essays and published research), on theories used to explain cooperation strategies, later each theory was compared with the methodology for creating business networks. As a result, it was obtained that in the methodology for the articulation of business networks are mixed: the theory of the five competitive forces when considering the study of the industrial sector to identify rival companies, suppliers and clients with potential to participate in the network and determine the feasibility of the Project; the theory of resources and capabilities, since companies must complement each other, the theory of transaction cost when selecting companies willing to invest time and resources in the Project; social capital theory is present in all phases because trust is the basis of cooperation and the systemic competitiveness approach is due to the importance of the meso level (local public – private actors) in business development (micro level).

Key words: Cooperation strategies, Articulation, Business networks.

INTRODUCCIÓN

A partir de la década de los 90 las empresas empiezan a visualizar la cooperación como una alternativa para obtener o complementar recursos y capacidades existentes con la intención de crear ventajas competitivas, mantenerse o consolidarse en el mercado nacional e internacional. Para Ireland y Hoskisson (2007), López (2017) y Rodríguez (2017), las estrategias de cooperación son acciones realizadas por dos o más empresas para alcanzar un propósito que beneficiará a los participantes en la obtención de ventajas competitivas. Estas estrategias son más utilizadas cuando las organizaciones tienen como objetivo desarrollar innovaciones y requieren de ciertas capacidades inexistentes.

Con los distintos acuerdos de cooperación ejecutados por las empresas surgen estudios para explicar el origen, los factores que la favorecen, sus externalidades y la forma de ser administrados para alcanzar la competitividad. Entre las

teorías utilizadas para estudiar las estrategias de cooperación, se mencionan: a) en el área de la dirección estratégica, la teoría de las fuerzas competitivas y la teoría de los recursos y capacidades; b) en el área organizacional, la teoría de la dependencia de los recursos; c) en el área de economía, la teoría de los costos de transacción; d) en el área de sociología, la teoría del capital social. Tanto las teorías formuladas como los estudios empíricos sobre las compañías participantes, proporcionan conocimientos que contribuyen significativamente en la búsqueda de ventajas competitivas.

En el contexto latinoamericano diversas instituciones internacionales trabajaron conjuntamente con entes locales públicos y privados para la implementación de proyectos de integración productiva (Sistemas productivos territoriales, clústeres, redes empresariales) basados en la cooperación entre las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), como una manera de impulsar su crecimiento a través de la creación de ventajas competitivas. En

la articulación de las redes empresariales se utilizó una metodología documentada por Dini (2010), después de más de 15 años de experiencia en el área. En este ensayo, primero se describe dicha metodología, para luego identificar las teorías entre mezcladas en los cinco pasos que la conforman.

DESARROLLO TEÓRICO

Las redes empresariales es un tipo de proyecto de articulación de productiva empleado en diversos países de América Latina para mejorar la posición competitiva de las MIPYMES frente a la internacionalización, la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI, 1999), define a las redes empresariales como un grupo de empresas que colaboran en un proyecto de desarrollo conjunto, complementándose unas con otras y especializándose con el propósito de resolver problemas comunes, lograr eficiencia colectiva y conquistar mercados a los que no pueden acceder de manera individual. Para

López (2003), las redes empresariales es un sinónimo de las alianzas estratégicas, no temporal porque persigue la creación de ventajas competitivas entre los participantes de la red.

Las redes empresariales es un tipo de cooperación empresarial entre las MIPYMES, Suarez y Suarez (2017), plantean que en el escenario económico actual las redes empresariales se han convertido en una importante estrategia de competitividad, por sus implicaciones en los acuerdos de colaboración para desarrollar acciones que apuntan a resultados que en forma individual no serían posibles de lograr. Tanto es así, que Robira, Porcile y Guillonnet (2015), Dini y Stumpo (2018), mencionaron entre los desafíos de las políticas de fomento de las MIPYMES en América Latina, está hacer hincapié en seguir fomentando la asociatividad entre este tipo de empresas.

Ya sea en redes empresariales verticales, conformadas por organizaciones implicadas en los diferentes procesos o actividades de

la cadena productiva o en redes empresariales horizontales, donde la asociación se da entre un grupo de empresas que ofrecen el mismo producto o servicio. Para la construcción de este último tipo de red Dini (2010), propone cinco pasos secuenciales: Promoción y selección, romper el hielo, desarrollo de acciones piloto, planificación estratégica asociativa y consolidación e independencia.

La promoción y selección, se inicia este paso con el análisis situacional realizado por los articuladores, el cual consiste en el estudio del sistema económico local, elementos de análisis sectorial, el comportamiento hacia mecanismos asociativos e identificación de las instituciones existentes en la localidad. El tener identificadas a las empresas de la localidad se efectúa actividades de sensibilización mediante reuniones grupales o individuales, con el fin de explicar a los productores la factibilidad del proyecto, los beneficios de trabajar en redes, conocer los problemas y demandas de los propietarios.

La selección de las empresas se da en dos fases, la preselección que puede ejecutarse mediante una convocatoria selectiva, con la autoselección o en última instancia por decisión de líderes empresariales o del mismo articulador. No obstante, el autor recomienda preseleccionar aquellas unidades económicas con interés en mejorar, además de disposición para compartir con la competencia. La selección en sí, se da posterior al análisis de los costos de transacción y de los factores críticos, para escoger aquellas con menores costos logísticos, con relaciones previas entre algunos de los participantes, con estilos de gestión similares, con una visión compartida, sin crisis financieras o legales que pudiesen afectar la continuidad del funcionamiento de la misma

Romper el hielo, paso inicial para la construcción de la confianza, implica conocerse las empresas seleccionadas mediante: a) Visitas a las instalaciones de cada participante con la intención de observar el proceso productivo, la maquinaria y la organización de la producción. b)

Intercambio de información acerca del estado actual de la empresa con el objetivo de identificar intereses comunes, debilidades compartidas, oportunidades de negocios que pueden ser aprovechadas de manera conjunta. En la ejecución de ambas actividades se ejercita el trabajo en conjunto, habilidades y actitudes gerenciales, permitiendo conocer las competencias administrativas de cada quien. c) El trabajo colectivo para la creación de normas generales de comportamiento, así como también un fondo para gastos de actividades colectivas.

Realización de actividades pilotos, paso donde se continúa con la construcción de la confianza a través de la elaboración y ejecución de proyectos de bajo riesgo a corto plazo como: compras de materia prima, participación en ferias internacionales, elaboración de catálogos de productos, entre otras. En este momento de la red se empiezan a establecer barreras de entrada de nuevos empresarios y barrera de salida de los actuales integrantes, mecanismos de seguimiento para

evaluar los avances en la ejecución del proyecto, identificación de fallas o debilidades por mejorar; implementación de estrategias para la solución de conflictos; la identificación de las distintas instituciones de fomento y con ello la gestión de solicitudes de financiamiento o de apoyo técnico.

Planificación estratégica asociativa, en el penúltimo paso de la creación de redes empresariales bajo el supuesto que existe cierto nivel de confianza e integración entre los participantes, se procede a la elaboración y ejecución de un proyecto de mayor riesgo a mediano/largo plazo para aprovechar una oportunidad presente en el entorno. Es una actividad guiada por expertos en la oportunidad de negocio identificada por los productores, actividades de diagnóstico a las empresas, asesorías administrativas, estudios de mercados, estudios de factibilidad y en planes de negocios.

Consolidación e independencia, la consolidación de la red consiste en crear una figura jurídica independiente de los empresarios a los fines de

adquirir capacidad de negociación y actuar en nombre de los asociados. También consiste en asegurar una gestión profesional de la red mediante la contratación de una persona profesional con experiencia en administración de empresas. Para lograr la independencia de la red desde el principio el articulador debe sensibilizar a los empresarios de la importancia de contratar un profesional experto en negocios (López, 2003).

En la metodología para la construcción de redes empresariales se observa que tiene alta influencia las teorías de la dirección estratégica, acá se hará referencia a la teoría de las cinco fuerzas competitivas, la teoría de los recursos y capacidades; seguida por la teoría de los costos de transacción y la teoría de capital social. Como una teoría periférica que condiciona el avance de la red empresarial por las implicaciones del entorno, está el enfoque de competitividad sistémica. A continuación se identifica en cada paso de la metodología de Dini (2010) las teorías entrelazadas.

En la promoción y selección de empresa, están entremezcladas la teoría de las cinco fuerzas competitivas y la teoría de los costos de transacción. Antes de promocionar la asociatividad mediante redes empresariales, los articuladores efectúan un análisis del sector industrial, esto se sustenta en la primera teoría la cual plantea el diseño de la estrategia a partir de dicho análisis, porque en la contienda por las utilidades participan las empresas rivales, clientes, proveedores, posibles entrantes y los productos sustitutos. En este sentido, a los articuladores les corresponde la identificación de las empresas del sector que actúan como rivales (quienes son los candidatos potenciales para la construcción de la red), proveedores, quienes garantizan el suministro de la materia prima, clientes para conocer la participación en el mercado, posibles entrantes y los productos sustitutos, todo esto para valorar el futuro de la red en el mercado.

En la selección de las empresas para la conformación de redes

empresariales, Dini (2010) plantea el análisis de factores críticos y de los costos de transacción, Hill y Garath (2005), señalan que el éxito de la estrategia de cooperación está en función de la selección de socios, estructura del acuerdo y la manera en que se maneje. Por su parte, Jarillo y Martínez (1992) recomiendan evaluar los costos que implica la transacción, ya que en los acuerdos de cooperación las empresas deben incurrir en costos de negociación tales como: control y puesta en vigor de los contratos con las partes externas; costos no monetarios como por ejemplo: el temor por incumplimiento de algún proveedor con la fecha de entrega de un componente crítico.

Los autores Parkhe (1993), Gulati (1995), Gulati y Singh (1998) y Luo (2002), citados por Montero y Muñoz (2007), recomiendan a las empresas disminuir los costos de transacción con una visión de largo plazo y desarrollando la confianza entre los integrantes de la red. Son estas las razones por lo cual el articulador escoge entre las empresas interesadas en el proyecto, aquellas

que generen menores costos de transacción al mostrar una actitud positiva hacia la asociatividad, con experiencias en trabajos colectivos o con una reputación intachable en la localidad.

En el caso de los dos pasos siguientes, denominadas romper el hielo, y desarrollo de acciones piloto están fundamentados en la teoría del capital social. Para Boerdiu (1986), citado por Agotegaray (2008), el capital social se sostiene de dos pilares: las relaciones sociales que una persona puede utilizar para obtener recursos, de la cantidad y calidad de dichos recursos. Así una persona puede adquirir capital social a través de acciones intencionadas transformándolo en ganancias tangibles. Por su parte, Fukuyama (1995) citado por Rodríguez (2013), define al capital social como “las normas y valores que permiten la cooperación dentro de los grupos (...), parte de que es el nivel de confianza de una sociedad la que condiciona su prosperidad, grado de desarrollo y su capacidad competitiva” (p. 32), es decir, el sistema de valores es uno de

los componentes del capital social con influencia en las actitudes de los individuos hacia la cooperación.

Mientras que Coleman (1988), citado por Rodríguez (2013) y Agotegaray (2008), plantea el capital social como un conjunto de entidades constitutivas de algún aspecto de la estructura social, facilitan la consecución de ciertas acciones entre agentes personales o corporativos dentro de la misma; en palabras de Putnam (1993), citado por Hernández (2012), son los rasgos de la organización social que facilitan tanto la coordinación como la cooperación para un beneficio colectivo.

En atención a esta teoría, la metodología para la articulación de redes planteó en el paso 1 (Promoción y selección) indagar sobre las actitudes asociativas de los empresarios, la reputación de cada empresa y las instituciones para el fomento de las MIPYMES como una forma de averiguar sobre el capital social existente en la localidad. En el paso 2 (Romper el hielo) se proponen actividades de reconocimiento en aras de propiciar las relaciones entre los

integrantes y en el paso 3 (Desarrollo de las acciones piloto) se continúa con el proceso de construcción de la confianza, elementos explicados por Fukuyama y Coleman. En el paso 4 (Planificación estratégica asociativa) plantea iniciar relaciones con el entorno institucional, parte de la estructura social mencionada por Putnam.

Adicionalmente en el paso 4, los articuladores conjuntamente con el dueño del negocio deben realizar un análisis interno de la empresa a fin de identificar los recursos y capacidades con las cuales cuentan para ejecutar el plan de negocio seleccionado. En este punto, la teoría de los recursos y las capacidades, propone la creación de ventajas competitivas a partir de la explotación tanto de los recursos como de las capacidades únicas que posee cada entidad; considera estos dos elementos internos como factores determinantes de la rentabilidad. Esta teoría también justifica la contratación de un profesional con experiencia en el sector industrial al que pertenece la red, el cual se dedicará a dirigir a la nueva sociedad constituida por las

empresas participantes a los fines de crear nuevos recursos y capacidades para la obtención de ventajas competitivas.

Por último, se menciona al enfoque de la competitividad sistémica elaborado por Esser, Hillebrand, Messner y Meyer (1996), quien visualiza a la competitividad como el resultado de la interacción compleja entre cuatro niveles económicos y sociales de una nación: micro, meso, macro y meta. El nivel micro está representado por las empresas, el nivel meso “por el Estado y las distintas entidades que desarrollan políticas de apoyo específicos, fomentan la formación de estructuras de mercados de factores y articulan los procesos de aprendizaje” (Benavides, Muñoz y Parada, 2004, p. 124). Es en este nivel, donde se ubican las instituciones encargadas de ejecutar las políticas de desarrollo de industrial con incidencia en el mejoramiento del entorno empresarial, quien arroja todo el proceso de articulación de redes empresariales.

CONCLUSIONES

Las redes empresariales es una estrategia de cooperación diseñada para lograr ventajas competitivas mediante el trabajo colectivo entre las MIPYMES. En la construcción de las redes empresariales se requiere de una entidad cuyo personal fungirán como articuladores del proyecto, quienes tienen la responsabilidad de ejecutar una metodología de trabajo para lograr la conformación de las mismas. En América Latina se implementó la metodología descrita por Dini (2010), la cual consta de cinco pasos: Promoción y selección, romper el hielo, desarrollo de acciones piloto, planificación estratégica asociativa y consolidación e independencia.

En cada uno de los pasos de dicha metodología están entrelazados enfoques teóricos de las distintas áreas del conocimiento, quizás por la complejidad del fenómeno. En el área de administración estratégica, la teoría de las cinco fuerzas competitivas de Porter, donde plantea el estudio estructural del sector industrial al diseñar la estrategia para la obtención

de ventajas competitivas; así mismo, la teoría de los recursos y capacidades por la necesidad de estudiar el ambiente interno de cada integrante de la red con la finalidad de identificar los recursos tangibles e intangibles disponibles para el aprovechamiento de una oportunidad identificada en conjunto.

En el área de economía, la teoría de los costos de transacción brinda lineamientos útiles en la fase de selección de las empresas que conformarán la red, evitando incurrir en costos elevados y posibles comportamientos oportunistas, con efectos negativos en el éxito del proyecto. En el área de la sociología, la teoría del capital social hace interesantes aportes para la construcción de estructuras sociales donde funcione la cooperación como medio de desarrollo económico y social en las localidades, entre esos aportes se destaca la premisa de la construcción de la confianza mediante distintos tipos de relaciones entre los actores con el fin de edificar las bases de la cooperación.

La teoría del capital social también destaca la importancia de otros actores (instituciones públicas o privadas) con distintos roles en la creación del sistema de valores y normas cívicas impulsadoras del trabajo colectivo para alcanzar objetivos que van más allá de lo económico. Sobre este aspecto, se cita al enfoque de competitividad sistémica por establecer el nivel meso, representado por el Estado con sus entidades encargadas de construir estructuras de mercado para la creación de ventajas competitivas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agotegaray, M. (2008). **Capital social en las organizaciones: Su generación a partir de la capacitación**. Tesis doctoral en Administración, Universidad Católica, Argentina.
- Benavides, S., Muñoz, J. y Parada, A. (2004). **El enfoque de competitividad sistémica como estrategia para el mejoramiento del entorno empresarial**. Revista Economía y Sociedad, (24), 119-137 Costa Rica.
- Dini, M. y Stumpo, G. (2018). **MIPYMES en América Latina. Un**

- frágil desempeño y nuevos desafíos para la política de fomento.** Santiago de Chile, Editorial Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
- Dini, M. (2010). **Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial.** Serie gestión pública (72), Santiago de Chile, Editorial Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. y Meyer, J. (1996, Agosto). **Competitividad sistémica: Nuevos desafíos para las empresas y la política.** Santiago de Chile, Editorial Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
- Hernández, A. (2012). **Un nuevo modelo de desarrollo local.** España. Editorial IDEAZ, S.L.
- Hill C. y Garath, J. (2005). **Administración estratégica un enfoque integrado.** (Tercera edición). México. McGraw-Hill Interamericana.
- Ireland, H. y Hoskisson, R. (2007). **Administración estratégica. Competitividad y globalización.** (Séptima edición). México. Ediciones Cengage Learning.
- Jarillo, J. y Martínez, J. (1992). **Estrategia internacional. Más allá de la exportación.** (Tercera edición). Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- López, C. (2003). **Redes empresariales, experiencias en la región andina.** Perú. Editorial Minka.
- López, A. (2017). **Estrategias de cooperación: Influencia en la innovación y el desempeño de las MIPYMES.** Revista Internacional Administración & Finanzas, 10 (3), pp. 17-27.
- Montero, A. y Muñoz, J. (2007). **Enfoque teórico para el estudio de la cooperación empresarial.** Cuaderno de estudios empresariales, 17, pp. 141-163.
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). (1999). **Introducción a la integración productiva.** México D.F. United Nations.
- Robira, S., Porcile G. y Guillonnet, R. (Coords.) (2015). **Espacio de diálogo y cooperación productiva: El rol de las PYMES.** Editorial Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
- Rodríguez, P. (2013). **El capital social como factor de innovación y desarrollo empresarial en Andalucía.** España. Editorial Junta de Andalucía.
- Rodríguez, J. (2017). **Estudio de las redes de cooperación en el sector turismo en España y Brazil. Propuesta de un modelo de gestión aplicado a los**

clusters de turismo. Tesis Doctoral, Universidad autónoma de Madrid.

Suarez, M. y Suarez, L. (2017, Julio - Diciembre). **El conocimiento,**

determinante en procesos de asociatividad: Una experiencia en conformación de redes empresariales. Revista

Encuentros, 15, (2), pp. 83-97, Colombia.