

## REDES EMPRESARIALES

La competitividad internacional aumentó con la firma de tratados de libre comercio, situación que produce efectos negativos sobre el tejido empresarial en algunos países latinoamericanos al ocasionar crisis y recesión. En este entorno las únicas empresas que han logrado sobrevivir son aquellas que afrontaron los retos a través de precios competitivos, al ofrecer una mejor calidad de sus productos, mejorar la gestión administrativa, el servicio al cliente y el mercadeo, y al fomentar la innovación y diversificación de la oferta. Para conseguir estos cambios las grandes empresas alrededor del mundo recurrieron a estrategias individuales, como por ejemplo la reingeniería o las alianzas estratégicas. Pero las Mipymes<sup>49</sup> no cuentan con los recursos ni la capacidad para realizar este tipo de procesos, debido a que tienen problemas de financiamiento, de información, desventajas en sus costos de producción, promoción y distribución, escaso poder de negociación y barreras en cuanto a capacitación, tecnología y logística, lo que se traduce en grandes dificultades para competir en los mercados. Esta es una de las razones por las que la organización productiva en agrupamiento, resulta ser una solución para las Mipymes de estos países, como ha sucedido en la mayoría de los países asiáticos.

El presente capítulo incluye el desarrollo de temas como: la conceptualización teórica de las redes empresariales, la conceptualización en la práctica de las redes empresariales y, por último, la integración de las redes empresariales.

---

<sup>49</sup> El término hace alusión a la Micro, Pequeña y Mediana empresa.

### CONCEPTUALIZACIÓN TEÓRICA DE LAS REDES EMPRESARIALES

La no existencia de una única teoría que permita analizar la complejidad de las redes empresariales, conduce a plantear algunas definiciones del concepto de red empresarial desde el marco referencial de la teoría y la práctica, tal como se indica en el Cuadro 8.1.

**Cuadro 8.1. Definiciones del concepto de red empresarial.**

DESARROLLOS TEÓRICOS	DEFINICIÓN
<p>Thorelli, H. (1986). <i>Networks: Between Markets and Hierarchies, Strategic Management Journal</i>, 7(1): 37-51.</p>	<p><i>“A simple-minded reason is that by now ‘system’ is a tired term. More importantly, we are taking the network concept to connote a special type of system, one whose internal interdependencies generally change over time”. 39.</i></p>
<p>Miles, R. y Snow, C. (1986). <i>Organizations: New Concepts for New Forms, California Management Review</i>, 28 (3): 73</p>	<p><i>“Viewing the network as a whole, each firm’s distinctive competence is not only enhanced by participation in the network, it is held in check by its fellow network members. That is, if a particular component performs its role poorly or somehow takes unfair advantage of another component, then it can be removed from the network”. 65.</i></p>
<p>Jarillo, J. (1988). <i>On Strategic Networks, Strategic Management Journal</i>, 9(1): 31-41.                      Podolny, J.M., y Page, K.L. (1998). <i>Network forms of organization. Annual Review of Sociology</i>, 24: 57-76.</p>	<p><i>“Networks are conceptualized as a mode of organization that can be used by managers or entrepreneurs to position their firms in a stronger competitive stance. That is why the term ‘strategic’ has been added to ‘networks’: I see strategic networks as long-term, purposeful arrangements among distinct but related for-profit organizations that allow those firms in them to gain or sustain competitive advantage vis-a-vis their competitors outside the network. Firms in the network are independent along some dimensions (i.e. they are not completely dependent on each other)”. p. 32.</i></p>

>> Sigue

Cuadro 8.1. (Continuación)

DESARROLLOS TEÓRICOS	DEFINICIÓN
	<p><i>“We define a network form of organization as any collection of actors (<math>N &gt; 2</math>) that pursue repeated, enduring exchange relations with one another and, at the same time, lack a legitimate organizational authority to arbitrate and resolve disputes that may arise during the exchange”</i> p. 59..... <i>“This definition of a network form of organization includes a wide array of joint ventures, strategic alliances, business groups, franchises, research con- sortia, relational contracts, and outsourcing agreements”</i>. 59.</p>
<p>Barringer, B.R. y Harrison, J.S. (2000). <i>Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships</i>. <i>Journal of Management</i>, 26(3): 367-403.</p>	<p><i>“Networks are constellations of businesses that organize through the establishment of social, rather than legally binding, contracts (Atler &amp; Hage, 1993; Jones et al., 1997). The broadness of this definition provides a great deal of latitude in regard to what a specific interorganizational network looks like. In general, however, researchers see networks as a hub and wheel configuration with a focal organization at the “hub” organizing the interdependencies of a complex array of firms (Dunning, 1988; Harrigan, 1986; Jarillo, 1988)”</i>. 387.</p>
<p>UNIDO (2001). <i>Development of clusters and networks of SMEs</i>. UNIDO. Vienna. Austria.</p>	<p><i>“Networks are groups of firms that cooperate on a joint development project complementing each other and specializing in order to overcome common problems, achieve collective efficiency and penetrate markets beyond their individual reach. Networks formed by SMEs only are termed horizontal, to distinguish them from those where one or more large-scale enterprises are involved which are of the vertical type. Whether horizontal or vertical, networks can be developed within or independently of clusters”</i>. 9.</p>

&gt;&gt; Sigue

**Cuadro 8.1. (Continuación)**

DESARROLLOS TEÓRICOS	DEFINICIÓN
<p>López, C. (2003). <i>Redes empresariales: experiencias en la región andina. CEPAL y Cooperación Italiana. Perú.</i></p>	<p>“Una red empresarial es una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes”. p. 22.</p>
<p>Brass, D.J., Galaskiewicz, J., Greve, H.R. y Tsai, W. (2004). <i>Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective.</i> Academy of Management Journal, 47: 795-817.</p>	<p><i>“We define a network as a set of nodes and the set of ties representing some relationship, or lack of relationship, between the nodes. We refer to the nodes as actors (individuals, work units, or organizations). The particular content of the relationships represented by the ties is limited only by a researcher’s imagination. Typically studied are strategic alliances and collaborations, flows of information (communication), affect (friendship), goods and services (work flow), and influence (advice), and overlapping group memberships such as boards of directors. We consider ties that are maintained over time, thus establishing a relatively stable pattern of network interrelationships”. 795.</i></p>

Al tener en cuenta las diferentes definiciones presentadas en el Cuadro 3, en esta investigación se adopta la siguiente definición: “Una red empresarial es una agrupación limitada de empresas independientes, que se integran por vínculos de relaciones de confianza para alcanzar objetivos comunes, para lograr niveles de eficiencia que son inalcanzables de manera individual”.

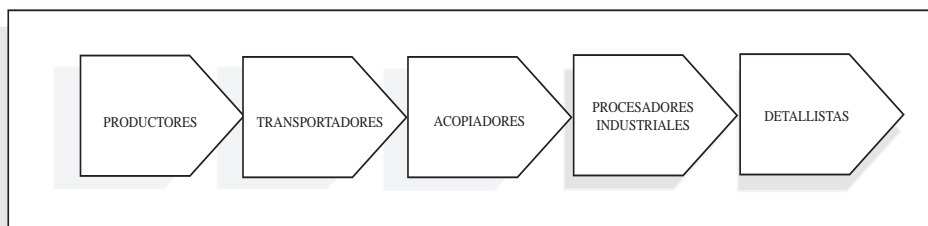
**CONCEPTUALIZACIÓN EN LA PRÁCTICA DE LAS REDES EMPRESARIALES**

Las redes empresariales son una estrategia colectiva utilizada en muchos países a nivel internacional como una solución a los retos que en-

frentan las Mipymes en el nuevo entorno global. Este entorno se caracteriza por una gran apertura comercial, con reducciones en las barreras al comercio de bienes y servicios y con procesos de integración comercial con otros países, como es el caso del TLC entre Colombia y Estados Unidos, procesos que han generado mayor competencia entre los productos nacionales y extranjeros. También aparece un auge en el desarrollo de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC), que incluye en este entorno el hecho de que los consumidores actuales son cada vez más exigentes y demandan productos con características muy específicas relacionadas con aspectos como la calidad, la salud y el medio ambiente (productos altamente diferenciados).

En términos generales, una cadena productiva “es el conjunto de empresas que conforman una línea de producción, partiendo de actividades como la obtención o explotación de materia prima hasta la comercialización de bienes finales” (ONUDI, 2004: 25). Sin importar el tipo de estructura de organización productiva, lo colectivo busca la obtención de valor. (Ver Gráfico 8.1)

**Gráfico 8.1. Estructura de la cadena productiva**



**Fuente:** Adaptado de ONUDI (2004).

El concepto valor se refiere a la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa ofrece, y refleja el alcance que tiene el producto en el mercado en relación con su precio, calidad y características especiales. Una forma de generar valor en las cadenas productivas y de aprovechar las oportunidades que brinda el nuevo entorno mundial (en producción, procesos, servicios, sistemas de reciclaje, etc.) es a través de mecanismos de asociatividad como las redes empresariales horizontales y verticales. A través de estos mecanismos se busca fortalecer las relaciones entre los eslabones de la cadena productiva. Lo importante no es solamente tener en cuenta todos los eslabones sino que todos ellos puedan competir con calidad para que la cadena sea eficiente (Henríquez, 2002).

La red empresarial es una agrupación de empresas de una misma área productiva o de servicios (por ejemplo: confección de ropa o calzado) que desarrollan actividades en forma colectiva, cooperan y se complementan para lograr una mejor competitividad, gestión y productividad. Los empresarios que forman parte de ella intercambian información, ideas y conocimiento con el fin de aprender e innovar; así, las empresas asociadas trabajan juntas en torno a un objetivo y/o problema común, pero conservan su individualidad y autonomía gerencial y jurídica, y participan de manera voluntaria. En otras palabras, obtienen beneficios individuales a partir de acciones conjuntas.

Los miembros de una red logran aumentar la rentabilidad y competitividad de sus empresas, elevar las capacidades de sus empresas sin necesidad de adquirir nuevos recursos o desarrollar otras habilidades, alcanzar nuevos mercados y consolidarse en ellos, acceder a servicios que no se podrían obtener de manera individual, entre otros logros. A través de las redes los empresarios pueden aumentar su poder de negociación con clientes y proveedores para conseguir insumos, también para promover y comercializar sus productos y acceder a financiamiento público o privado y de esta manera pueden reducir sus costos, recibir asesoría y capacitación en temas de planeación, mercados, contabilidad y finanzas, liderazgo y aspectos jurídicos. Además, los empresarios pueden acelerar sus procesos de aprendizaje al intercambiar sus conocimientos y experiencias, lo que les permitiría especializarse en aquellas actividades en las que tienen mayores ventajas. Acceder a servicios y actividades especializadas que no podrían obtener individualmente, como tecnologías, diseños, trámites y certificaciones, financiamiento, compras de insumos en mejores condiciones (de calidad y precio), esquemas de promoción, planeación, comercialización, asesoría e información oportuna del mercado y del sector. Incrementar la producción, la productividad y la flexibilidad, mediante el aprovechamiento de las capacidades de cada empresa, asistencia técnica, introducción de sistemas de producción ágiles y acordes a la situación de cada empresa y mantener la flexibilidad para adaptarse al entorno y permitir que se especialicen en aquellas actividades donde tienen mayores ventajas. Así pueden responder mejor a los cambios en la demanda<sup>50</sup>.

Los empresarios que hacen parte de las redes pueden integrarse de diferentes maneras: pueden ser competidores directos o indirectos e incluso relacionarse con empresas pertenecientes a otras cadenas productivas y/o actores que operan en otros ámbitos como bancos o universidades. Tam-

---

<sup>50</sup> Masificación de la personalización de productos, manejo de volúmenes, gamas de productos y controles de calidad, entre otros.

bién pueden existir vínculos verticales de cooperación entre empresas que son parte de una cadena.

Según los vínculos con las redes empresariales, pueden clasificarse en redes horizontales y redes verticales. Las redes horizontales son alianzas entre un grupo de empresas de tamaño similar que ofrecen el mismo producto o servicio, las cuales cooperan entre sí en algunas actividades, pero compiten entre sí en un mismo mercado. Estas actividades pueden ser la adquisición de insumos y servicios, satisfacer pedidos de gran escala o bien podrían organizarse para producir en conjunto un único producto, especializándose cada una de ellas en las distintas partes y componentes del mismo. En estas redes las empresas ocupan el mismo lugar en la cadena productiva. Un ejemplo de este tipo red podría ser la formada por un grupo de pequeñas empresas de la industria del calzado, las cuales conservan su individualidad y atienden a sus mercados; sin embargo, a través de la red cooperan entre sí para la compra de materiales e insumos, así como servicios especializados, lo cual les permitiría realizar proyectos de comercialización en el extranjero con un volumen de producto que exceda las capacidades individuales de cada una de las empresas (López, 2003).

Las redes verticales son una alianza entre las grandes y las pequeñas empresas para desarrollar proveedores. Es decir, que las empresas ocupan distintas posiciones a lo largo de la cadena productiva y de esta manera las empresas grandes pueden dedicarse a aquellas actividades que les resultan más rentables y disponen de mayor flexibilidad organizacional, en tanto que las pequeñas pueden asegurar un mercado que les permitirá sostenerse en el corto plazo y crecer en el largo plazo (López, 2003). Un ejemplo de red vertical es el desarrollo de una red de proveedores de insumos para abastecer a una de fabricantes de calzado y marroquinería, en donde los proveedores de insumos proporcionan las pieles, las suelas prefabricadas y los herrajes, y en donde, a su vez, la red de curtiembres que provee las pieles está vinculada con una red de ganaderos que los abastece de cuero crudo.

Al combinar las redes empresariales horizontales y verticales, se abre el camino hacia la conformación de clusters. Las redes empresariales basan su funcionamiento en elementos como las relaciones de confianza, solidaridad y cooperación, logradas por medio de la asociatividad y que permiten que, como red, procesos de productividad y competitividad sean más efectivos (Lechner, Dowling y Welpé, 2006), con mejores resultados para las empresas de la red y su entorno. Se han identificado metodologías que son recomendadas por expertos para la formación de redes según el tipo de red, el sector o la región, metodologías que demuestran los beneficios de la asociatividad en el corto y largo plazo (Fuller y Warren, 2006), que permiten plantear que ese es el futuro para países como los latinoamericanos: crear redes que compitan local e internacionalmente, con un desarrollo



similar al de las empresas asiáticas que tomaron la decisión de orientarse al mercado y transformarse internamente para la creación de nuevos productos (Li, Y.; Liu, Y. y Zhao, Y., 2006).

Esta orientación hacia los mercados internacionales puede ser más efectiva en un proceso de creación de empresa, si es para ingresar en una red, debido a que la nueva empresa hereda la orientación internacional de la red; la visión del emprendedor es redefinida en algunos casos por la visión de la red, razón por la cual es tan importante la capacidad de adaptación del emprendedor y de la nueva empresa a crear (Harris y Wheeler, 2005).

Ser una nueva empresa dentro de una red implica ser un eslabón de la red, que funciona de forma secuencial, que dependerá de los otros eslabones y que los otros eslabones dependerán de la nueva empresa; esta relación de dependencia es formalizada por transacciones de mercado (Thornton, 1999), contratos o jerarquías que son generadas con acuerdos que condicionan los vínculos entre las empresas miembros de la red<sup>51</sup>; los beneficios son asignados de forma equitativa según los recursos involucrados por parte de cada empresa dentro de la red empresarial.

En este nuevo entorno de redes<sup>52</sup>, es importante analizar cómo un emprendedor que quiere crear una empresa para ingresar a una red puede tomar las decisiones para lograr su objetivo, y tener en cuenta las externalidades existentes generadas por las otras empresas miembros de la red (Minniti, 2005).

### INTEGRACIÓN DE REDES EMPRESARIALES

Es importante aclarar que no existe una metodología única para la conformación de redes empresariales; sin embargo, a nivel internacional, especialistas de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) han generado algunas metodologías que recogen las experiencias y lecciones aprendidas en los proyectos de articulación realizados durante los últimos años.

Para conformar una red empresarial horizontal es necesario realizar los siguientes pasos, donde el orden muy es importante<sup>53</sup>: 1) Promoción y selección, 2) El inicio de una base de confianza, 3) Desarrollo de acciones pi-

---

<sup>51</sup> Adaptado del texto de la definición de minicadenas productivas propuesta por la ONUUDI (2004).

<sup>52</sup> Propuesto como solución para las Mipymes latinoamericanas para su permanencia y desarrollo.

<sup>53</sup> Adaptado de la propuesta metodológica de la ONUUDI (López, 2003), no es relevante para este documento explicar cada paso.



loto, 4) Diseño de proyecto estratégico, 5) Gestión y autosostenibilidad. La metodología para las redes verticales o desarrollo de proveedores, sería: 1) Promoción de la demanda, 2) Diagnóstico de empresa cliente y empresas proveedoras, 3) Desarrollo de una primera base de confianza, 4) Elaboración del Plan de Mejora y formulación de las recomendaciones técnicas para lograr los ajustes necesarios, 5) Implementación e inicio de operaciones y seguimiento, monitoreo, ajustes, documentación, retroalimentación y análisis de réplica para generar alianzas duraderas. Estas metodologías buscan contribuir al desarrollo de las cadenas productivas en las regiones a través del desarrollo de proyectos de integración de las Mipymes, para lograr su posicionamiento con una sólida permanencia en los mercados nacionales e internacionales.

Entre los casos exitosos presentados por la ONUDI para Colombia están la formación de las minicadenas de la Achira y Chambia, publicados en el 2004, en el manual de minicadenas productivas. Las dos integraciones son realizadas por medio de la metodología de la ONUDI, que inicia con el diagnóstico de la minicadena, e identifica, entre otros aspectos: productos principales, eslabones que conforman la cadena, departamentos y municipios involucrados, número y características de las unidades productivas, tecnologías y equipos, perfil del recurso humano, actores y núcleos, fortalezas y debilidades, posibilidades de valores agregados, entre otros. Diagnóstico que hace parte de la primera Fase de Identificación-Preparación en la metodología de la ONUDI.

Para los dos casos el Estado colombiano, por medio del Ministerio de Agricultura, el Ministerio de Desarrollo, el SENA, DANSOCIAL y la Red de Solidaridad Social, participó en el proceso de integración.

La segunda fase de la metodología propuesta por la ONUDI es la Fase de Consolidación, que inicia con la formulación del plan de acción y con la definición de proyectos. Es en esta fase donde por medio de talleres de participación de actores y expertos del sector, a través de encuestas, entrevistas individuales y grupales, son identificados posibles procesos de innovación que para la integración de la red, deben formalizarse por medio de proyectos.

Las posibles innovaciones pueden ser nuevos productos, transformaciones de productos o creación de nuevos procesos, donde los diferentes eslabones de la red pueden intervenir en una actividad específica. Cada eslabón o empresa realiza una tarea asignada en el plan de acción y su responsabilidad y participación depende de las fortalezas demostradas por la empresa antes de la integración; la confianza del correcto desarrollo de esta tarea por parte de cada empresa, es el fundamento de la integración de redes.

En esta metodología, cada empresa participa en la integración en la búsqueda del desarrollo de proyectos comunes y de un beneficio individual por su participación en la red. La responsabilidad es cumplir con la actividad asignada y el conocimiento de cada empresa es utilizado únicamente para cumplir la actividad individual dentro de la red.

El Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial para la Competitividad Regional - OPTICOR finalizó en diciembre del 2006 tres ejercicios de prospectiva tecnológica para los sectores del cuero, calzado y manufacturas de cuero; confecciones y metalmecánica en la ciudad de Santiago de Cali<sup>54</sup> y su área de influencia (OPTICOR, 2006a, b, c). En estos ejercicios se contó con la participación de actores y expertos de cada uno de los sectores. Uno de los resultados encontrados fue las problemáticas comunes por la falta de asociatividad y cooperación entre las empresas de cada sector, particularmente las Mipymes, planteándose la necesidad de buscar y crear mecanismos con la administración pública local y regional para fortalecer a las Mipymes e impulsarlas para que puedan ajustarse a las nuevas condiciones mundiales. Hay que tener en cuenta que estas empresas contribuyen a la generación de empleo en la región y tienen un potencial prometedor si aprovechan las ventajas que ofrece el contexto actual.

Otros de los problemas identificados en el OPTICOR se relacionan con la escasa cultura de cooperación entre las empresas del sector, la desconfianza y la poca inclinación a asociarse, grandes obstáculos para que las Mipymes de estos sectores de la región logren mantenerse en los mercados nacionales e internacionales. Como consecuencia, las cadenas productivas de los sectores mencionados son débiles, pues sus eslabones no están fuertemente articulados, están dispersos y en algunos casos ni siquiera existen, lo que genera rupturas en las mismas y disminuciones en la generación de valor.

La falta de asociatividad de la cadena productiva fue analizada como uno de los elementos claves sobre los cuales es necesario emprender acciones que contribuyan a mejorar la competitividad de los sectores analizados, que es uno de los objetivos trazados en el Observatorio. Por ello el OPTICOR, en la búsqueda de estrategias que conduzcan a aumentar la competitividad y productividad con equidad en la región, ha considerado necesario fomentar el proceso de articulación de las cadenas productivas, para lo cual ha iniciado la conformación de una unidad de articulación de redes empresariales (OPTICOR, 2006a, b, c).

---

<sup>54</sup> La segunda ciudad de importancia de Colombia; el área de influencia de Santiago de Cali incluye municipios vecinos donde existe gran concentración de industrias debido a políticas de reducción de impuestos y facilidad de transporte y ubicación de factores de producción.

Si bien algunas entidades de la región han realizado esfuerzos importantes en estrategias como la formación de redes empresariales, aún queda mucho por hacer para que los esquemas asociativos propuestos funcionen y den los resultados esperados en el corto, mediano y largo plazo, particularmente en lo referente a construir una nueva cultura institucional y empresarial que dé paso a la innovación y a la mejora continua de las empresas.

Este es un ejemplo de los intentos que son realizados en la actualidad y desde hace unos años en el país para la identificación de la problemática de la asociatividad y para el apoyo en la conformación de redes empresariales. Casos como los desarrollados por la ONUDI y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en sectores y regiones como las minicadenas productivas de la achira y la artesanía de la chambia (ONUDI, 2004), que fueron elegidas por factores como la productividad, la población involucrada y la información disponible, demuestran la evidencia de procesos de formación de redes empresariales en Colombia y las principales dificultades por las que han tenido que atravesar.

Al analizar una de las cadenas productivas incluidas en los estudios del OPTICOR, como es la cadena del cuero, calzado y manufacturas del cuero, se encuentra que un 71% son fabricantes y comercializan directamente sus productos y 28,6% son proveedores de insumos<sup>55</sup>. En la actualidad varios organismos realizan esfuerzos para articular esta cadena productiva donde, como se observa, existiría la posibilidad de crear varias empresas para los eslabones faltantes en la red. Este es sólo un ejemplo de la existencia de un gran espacio para los emprendedores para crear empresas dentro de las redes empresariales en países como Colombia.

Es posible que en el corto plazo, en una economía globalizada de mercado como la actual, sea muy llamativo para las empresas realizar integraciones para el desarrollo de proyectos comunes en la búsqueda un beneficio individual por su participación, pero estas integraciones en el largo plazo no son sostenibles; el desarrollo de proyectos como motor de integración es tan débil como la duración del proyecto, si el proyecto termina los empresarios no ven la necesidad de estar integrados. Las leyes de la competencia y la necesidad de sobrevivir llevarán a que la red se desintegre.

Las metodologías hasta ahora propuestas por la ONUDI, fundamentadas en la ejecución de proyectos en la mayoría de procesos de innovación, no incluyen métodos de transferencia o generación de conocimiento dentro de la red. En muchos casos por el incorrecto uso de la palabra “innovación”,

---

<sup>55</sup> Resultados parciales de la aplicación de la encuesta de la unidad de articulación de redes empresariales del OPTICOR el 25 de octubre de 2006.

son generadas expectativas por los promotores de la integración, que no son satisfechas para los empresarios, y se generan fricciones futuras entre los participantes de una red. Si únicamente cada eslabón o empresa desarrolla una tarea dentro de la ejecución de un proyecto, con el mismo conocimiento y tecnología previa a la integración, para la empresa el integrarse genera un valor adicional al obtener un ingreso por su participación. La innovación es de la red y cada empresa sólo realiza una actividad dentro de esa innovación, pero no innova en sí misma.

Pero al proponer un cambio en la metodología de integración, específicamente en la Fase de Consolidación, al transformar las etapas de formulación del plan de acción y definición de proyectos, y agregar dos etapas previas que servirían para crear un ambiente de innovación real a partir de la generación de conocimiento en la red, sería posible pensar en integraciones de redes empresariales de largo plazo.

La primera etapa sería la definición de políticas para la transferencia de conocimiento. Es fundamental aclarar y definir con los empresarios y trabajadores de la red a integrar, cómo será la transferencia de conocimiento de un individuo a otro, de una empresa a otra, donde la propiedad intelectual, los costos de transacción de la información y el aseguramiento de la transferencia juegan un papel muy importante. Esta etapa sirve para generar confianza entre los empresarios por medio de las políticas definidas por ellos; no puede ser la implementación de políticas que funcionen en otras redes, debido a que pueden crear resistencia por parte de los empresarios.

La segunda etapa que se debe incluir es la procesos de aprendizaje y cambio. El conocimiento y la innovación son procesos que inician desde lo individual y luego pueden ser transformados en organizacionales o empresariales. Esta etapa permitirá que la integración empresarial, que es el resultado de integrar individuos de diferentes empresas, logre desarrollar el conocimiento y la innovación individual hacia una red empresarial.

Los resultados de la implementación de estas dos etapas permiten que las fases posteriores de formulación de plan de acción y definición de proyectos tengan mayores elementos de confianza entre los individuos que conformarán la red empresarial con un conocimiento de la totalidad de la red.

Además, en la última fase propuesta por la ONUDI, Fase de Establecimiento, que corresponde a la etapa de firma de los convenios y las características de los productos e intervención, será realizada con mayor apoyo y decisión por parte de los empresarios, dada la confianza que genera la integración por medio del conocimiento y los procesos de innovación que pueden resultar. Adicionalmente, los empresarios estarán más sensibilizados sobre la importancia y la necesidad de la integración enmarcada dentro de una visión de largo plazo.

## APRENDIZAJE INTERORGANIZACIONAL

Es importante reconocer que en la conceptualización de una estrategia existen dos perspectivas; la primera, *la holística*, que intenta gestionar la organización como conjunto, y la segunda, *la analítica*, para el análisis de problemas estratégicos con métodos científicos tradicionales, para *predecir* el comportamiento estratégico.

El presente texto se estructurará desde la segunda perspectiva, debido a que se concentra en la formulación e implementación de estrategias en el proceso de conformación de una red empresarial.

Dentro de los teóricos del campo de la estrategia, algunos plantearon el concepto de perspectiva incremental, al referirse a la formación de la estrategia como un proceso de aprendizaje. Mintzberg (1993) la denominó “perspectiva del aprendizaje”, donde la estrategia se estructura como resultado de un proceso de aprendizaje. Posteriores desarrollos teóricos dieron como resultado el sustento teórico a la Escuela del Aprendizaje: formación de estrategias como un proceso emergente.

Para Mintzberg (1999), el origen en el campo de la estrategia de la Escuela del Aprendizaje se encuentra en los trabajos de Lindblom, Cyert y March (1963). Se reconoce a Quinn (2000) como su principal exponente. Dentro de las características de la Escuela del Aprendizaje se encuentran: la no distinción entre la formulación y la implementación, la formulación de la estrategia no puede ser deliberada, el proceso de dirección del aprendizaje está *centrado en el líder* y es desarrollado en un sistema colectivo de sujetos que aprenden. Por último, el aprendizaje se desarrolla de una *forma emergente* por medio de iniciativas estratégicas adoptadas por todos los miembros de la organización. En la mayoría de los casos el aprendizaje se deriva de experiencias pasadas para desarrollar acciones futuras, elementos comunes a la propuesta de Kolb (1984).

Para la *contrastación* de los elementos de la teoría de Kolb (1976) y la estrategia en el contexto de la estructuración de un red empresarial es de destacar el aporte de Quinn (1978), que analiza la estrategia como *cambio organizacional*, al partir de los sistemas racionales involucrados en la planeación organizacional. El cambio responde a decisiones tomadas bajo el supuesto de racionalidad incremental. El proceso es evolutivo e intuitivo, la estrategia es estudiada por partes, e involucra decisiones internas y externas. Además en este análisis es relevante el aporte de Herdberg y Jonsson (1977), para quienes en el proceso de formulación de la estrategia se involucran aspectos ontológicos. En este sentido, la estrategia estará orientada a la acción desde la mente de los líderes. La estrategia tiene dos componentes importantes: el mito, para entender el mundo, y las *moti-*

*vaciones*, para la toma de decisiones. La estrategia se construye entre la realidad y el mito de las organizaciones, con cambios revolucionarios o adaptaciones evolutivas. La estrategia es una operacionalidad del mito, y éste, a su vez, permite además de la interpretación y la percepción, posibles soluciones a una situación. El otro concepto para tener en cuenta en el campo de la estrategia es el propuesto por Hall (1993), que analiza el rol de los recursos intangibles, y su impacto en la estrategia de los negocios. Se demuestra cómo este tipo de recursos genera estrategias sostenibles en el largo plazo, debido a su importancia en la formación de ventajas competitivas y competencias para la organización.

Desde este contexto teórico del campo de la estrategia se realizará el análisis del proceso de estructuración de las redes empresariales. Según la metodología de la ONUDI para la estructuración de una red empresarial propuesta por López (2003), el primer paso es la promoción y selección. El objetivo de este paso es:

Despertar el interés de los empresarios para desarrollar proyectos de acción conjunta y cooperación interempresarial y seleccionar a las empresas con mayor potencial (La “venta” de la idea). Este paso consiste en que el articulador debe sensibilizar a los empresarios con el objeto de transmitirles las bondades y beneficios de la acción conjunta y cooperación interempresarial. Es un trabajo de “venta” de conceptos y de persuasión hasta lograr fomentar un nivel de motivación y de entusiasmo en los empresarios para que manifiesten su interés por empezar a experimentar estos esquemas de trabajo. (López, 2003: 61).

En las estrategias para lograr la venta de la idea de trabajar en red, el articulador, como estratega, puede seguir tres caminos alternos:

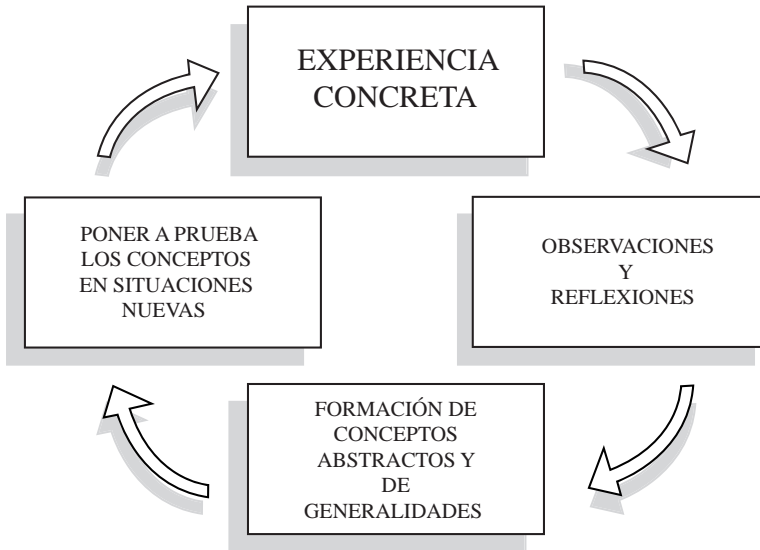
- La promoción masiva a través de intervenir por medio de asociaciones empresariales y gremios.
- La promoción dirigida a través de un empresario líder.
- La promoción directa a través de contactar individualmente empresario por empresario (tocar puertas).

En este contexto, el aprendizaje consciente o el inconsciente están presentes desde este primer paso para la conformación de una red empresarial. Para entender los factores que permiten visualizar su presencia, es necesario comprender el modelo propuesto por Kolb (1976), con el fin de realizar una contrastación con los elementos estratégicos que el articulador de la red puede desarrollar desde la estructuración.

En su modelo, Kolb (1976, 1984) propone varios estilos de aprendizaje con el supuesto de que para aprender se procesa la información que se recibe, al partir de una experiencia concreta que es directa o en una experiencia abstracta generada desde fuentes secundarias, como un docu-

mento u otra persona. Estas experiencias se transforman en conocimiento, al reflexionar o experimentar con la información obtenida de la vivencia concreta o abstracta. El modelo de aprendizaje experimental y su comparación con el proceso de toma de decisiones se convertirán en la base para la argumentación, al relacionarlo con las estrategias de la conformación de una red empresarial. (Ver Gráficas 8.2 y 8.3)

**Gráfica 8.2. El modelo de aprendizaje experimental**



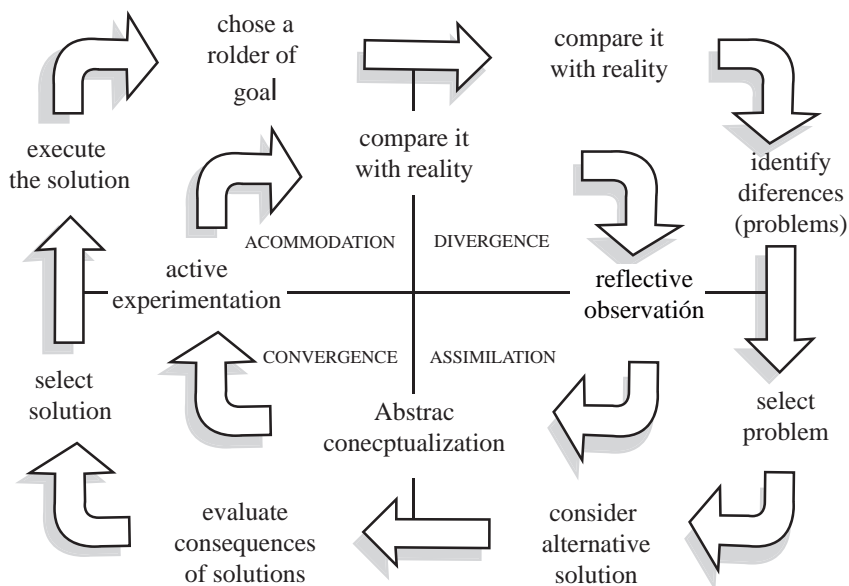
**Fuente:** Kolb (1976, 22).

Al interpretar la Gráfica 8.3, según Kolb (1976), la experiencia concreta define el estilo concreto-reflexivo, la observación reflexiva define el estilo abstracto-reflexivo, la conceptualización abstracta define el estilo abstracto-activo, y por último, la experimentación activa define el estilo concreto-activo.

Además, Kolb (1976) demostró cómo los estilos de aprendizaje de los gerentes están directamente relacionados con la forma como toman sus decisiones en la organización. Desde este punto de vista, es posible plantear que los gerentes de las empresas que participan en un proceso de conformación de una red empresarial, tomarán sus decisiones de integración a la red empresarial según sus estilos de aprendizaje. El articulador de la red tiene la posibilidad estratégica de reconocer el estilo de aprendizaje de cada gerente y potencializar su desarrollo en el proceso de conformación de la red.



**Gráfica 8.3. Contrastación del modelo de Kolb con un proceso de toma de decisiones**



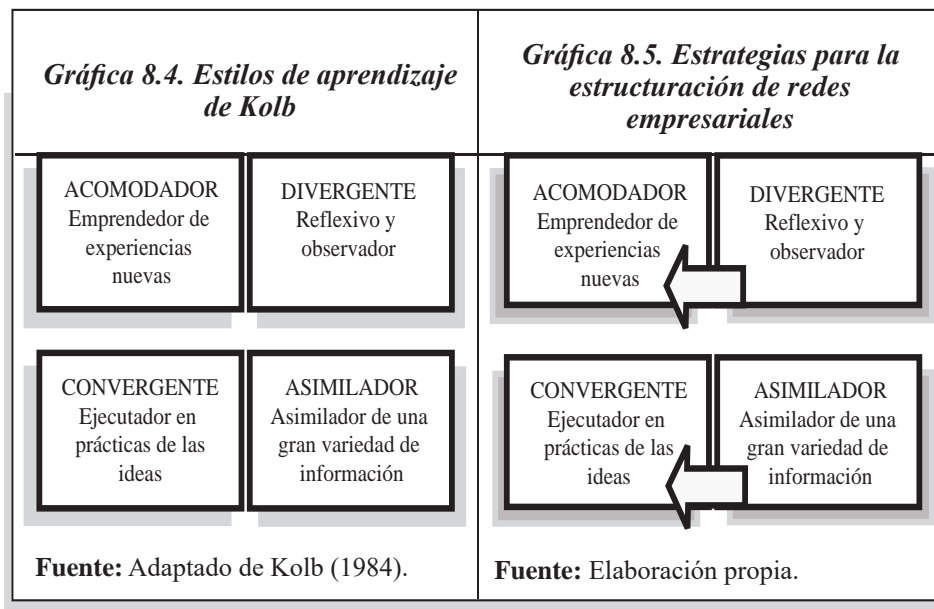
**Fuente:** Adaptado de Kolb (1976, 26).

Para Kolb (1976), un aprendizaje óptimo es el resultado de trabajar la información en cuatro fases. En las Gráficas 8.4 y 8.5 se proponen estas fases del modelo de Kolb, y las posibles estrategias del articulador para realizar un proceso más eficiente de estructuración de la red empresarial.

En este contexto, en términos de Kolb, es posible identificar la presencia de procesos de aprendizaje conscientes o inconscientes desde la perspectiva de la estrategia. Al intentar conformar una red empresarial, el articulador responsable de la integración, en el primer paso, es decir, la venta de la idea de trabajar en red, tiene dos alternativas. Primero, puede realizar una promoción masiva al intervenir por medio de asociaciones empresariales. En esta estrategia de aprendizaje el articulador intentará a través de folletos o correos electrónicos, con testimonios de empresarios reconocidos con un estilo asimilador<sup>56</sup>, para influir en las decisiones de los empresarios con estilo convergente<sup>57</sup> (aprendizaje por razonamiento).

<sup>56</sup> Tienen la facilidad para elaborar modelos teóricos a través de un razonamiento inductivo. Les interesa más las ideas que las relaciones sociales, por lo que se decantan por técnicas como las charlas, conferencias o exposiciones (Kolb, Rubi & McIntyre, 1977).

<sup>57</sup> No tienen muy en cuenta las relaciones interpersonales o los aspectos sociales. Experimentar en laboratorios o llevar a cabo aplicaciones prácticas.



Segundo, el articulador de la red empresarial puede realizar la promoción dirigida a través de un empresario líder, con esta estrategia de aprendizaje intentará, por medio de un empresario con estilo divergente<sup>58</sup>, influir en las decisiones de empresarios con estilo acomodador<sup>59</sup> (estrategia de aprendizaje por las emociones).

<sup>58</sup> Pueden trabajar en grupo y recopilar información por medio de experiencias reales y concretas (Kolb, Rubi & McIntyre, 1977).

<sup>59</sup> Están dispuestos a iniciar nuevas. Además consideran el aspecto social de sus relaciones y prefieren confiar en el análisis efectuado por otras personas a la hora de resolver un problema (Kolb, Rubi & McIntyre, 1977).

PÁGINA EN BLANCO  
EN LA EDICIÓN IMPRESA