

REDES ESTRATÉGICAS COMO RESPUESTA A LA GLOBALIZACIÓN.

Francisco J. VICENTE DEL OLMO.

Lourdes SÁIZ BÁRCENA.

Área de Organización de Empresas.

Universidad de Burgos.

1.- MODIFICACIÓN DE LAS BASES COMPETITIVAS.

En el presente trabajo se recogen las opiniones de los autores sobre el impacto de los cambios ocurridos en el entorno socioeconómico durante los últimos años, y las posibles consecuencias que éstos tendrán en la configuración de las relaciones interorganizativas y en los modelos competitivos tradicionales.

Los cambios a los que aludimos con anterioridad son la consecuencia directa de dos tendencias que se han venido desarrollando de forma conjunta en todos los mercados, y especialmente en los occidentales, y que han contribuido a la elaboración de nuevos planteamientos dentro del paradigma estratégico clásico; estas dos tendencias son la globalización de los mercados y el desarrollo tecnológico.

La globalización se puede entender como la creciente interrelación e integración entre los distintos mercados nacionales, debida, entre otros factores, a la homogeneización de las necesidades de los consumidores, el uso extensivo de las tecnologías de comunicación e información y el compromiso liberalizador y desregulador de los diferentes gobiernos (es importante señalar en este punto la incidencia de las medidas introducidas en los países firmantes del Acta Única para alcanzar el mercado único europeo). Al producirse esta globalización, muchas empresas encuentran ventajas en integrar sus operaciones a un nivel geográfico superior al que lo venían haciendo con anterioridad, esto es, a nivel internacional, o incluso mundial, y ante el movimiento inicial de empresas que globalizan sus operaciones, se ha producido una reacción en cadena que han modificado 'las bases de la competencia internacional'¹. Las empresas han tenido que reajustar su estrategia, y dicho reajuste se ha producido en numerosas ocasiones mediante la suscripción de acuerdos de cooperación entre empresas.

La segunda de las tendencias, el desarrollo tecnológico y su masiva difusión, circunstancia natural dentro de la globalización de los mercados, ha tenido una incidencia múltiple:

- Ha incrementado la masa crítica de conocimiento tecnológico que las empresas necesitan para el desarrollo de sus actividades de una forma competitivamente eficiente; por lo tanto, las empresas se han visto en la necesidad de aumentar la cantidad de recursos destinados a la adquisición de este conocimiento, bien internamente, o a través del mercado. Este proceso ha

¹Porter, 1986.

obligado a las empresas a liberar recursos que estaban implicados en actividades no nucleares, llegando incluso a la externalización de las mismas, lo que configura un futuro en el que existirá un gran número de empresas especializadas en un segmento de la cadena de valor de una gama de productos. La determinación de cuáles son las actividades a mantener en el interior de la empresa, se basa en un doble análisis de la cadena de valor y de las capacidades de la empresa, y de los costes de transacción potenciales en los que se puede incurrir al externalizar operaciones.

-Ha incrementado la dependencia tecnológica de la empresa respecto del exterior, dada la dispersión de la tecnología que una empresa debe dominar y no puede desarrollar al completo internamente.

- El desarrollo tecnológico ha creado vínculos entre sectores e industrias anteriormente separadas, mediante la estandarización de procesos y componentes de productos finales, como por ejemplo en el campo electrónico y en los multimedia.

- Finalmente, este desarrollo ha tenido incidencia el aspecto productivo, ya que ha colaborado en la aparición de nuevos sistemas de fabricación, generalmente más flexibles, y que reducen la escala eficiente, lo cual ha beneficiado a empresas de pequeña dimensión.

2.- NUEVOS PLANTEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

La conjunción de las dos tendencias está configurando un nuevo marco competitivo mucho más dinámico, en el que se producen más cambios (y éstos son más rápidos y más profundos) y como consecuencia, en el que las empresas que quieran mantener su posición competitiva deben buscar mecanismos para adaptarse a tales cambios.

Entre estos mecanismos de ajuste, y dado que las nuevas circunstancias parecen empujar a ello, destaca en los últimos años la suscripción de acuerdos de cooperación entre empresas, como un intento de dar solución a la dificultad creciente para asegurar la coordinación y la motivación mediante procedimientos compulsivos basados en la perspectiva a corto plazo, o en un esquema en el que predomine la instrumentalidad². Los acuerdos de cooperación, surgen como una necesidad de la empresa, que se ha visto obligada a concentrar sus recursos en aquellas actividades para cuyo desarrollo tiene una habilidad específica, y en cuya explotación reside una ventaja competitiva, de reducir la incertidumbre asociada a la externalización de operaciones antes efectuadas de forma interna, y al incremento de las relaciones que mantiene con otras empresas.

La forma más elaborada del desarrollo de acuerdos de cooperación, y que en los últimos años ha despertado un interés creciente, es la estructuración en red. Ésta se puede definir como un conjunto de empresas, vinculadas entre sí por un conjunto establecido de acuerdos a largo plazo, entre las que no existe una relación de subordinación, y que se unen a través de una

² Genescá, 1995.

interdependencia simbiótica que dota a la red de la capacidad de actuar conjuntamente; en la red existe un consenso normativo alcanzado a través de las sucesivas negociaciones e interrelaciones, dentro de un marco cooperativo y adaptativo.³

La red puede ser contemplada como una opción estratégica para alcanzar y mantener ventajas competitivas sostenibles, frente a competidores externos a la red. Además la red, permite obtener los beneficios derivados de una dimensión mayor, como requisito para ser una fuerza activa en la configuración del entorno competitivo (un mayor tamaño confiere poder de negociación ante clientes y proveedores, facilita la estandarización de procesos, y, más importante, de productos, y facilita el acceso al umbral crítico de recursos necesario para emprender proyectos), sin perder los beneficios derivados la especialización, las economías de alcance y la flexibilidad.

En Castilla y León, cuyo tejido empresarial está caracterizado por la atomización, y la reducida dimensión de sus elementos, la red ofrece gran potencial estratégico. El prototipo de PYME en Castilla y León tiene un comportamiento reactivo por la imposibilidad de actuar en la configuración de su entorno (escaso poder de negociación ante clientes y proveedores, poca capacidad de maniobra en la combinación de marketing, incapacidad de elevar barreras a la entrada de nuevos competidores, etc.), lo que redundará en una visión de negocio centrada en las acciones operativas a corto plazo, y prácticamente hace inexistentes los posibles planteamientos estratégicos. Esta situación, que se irá agravando por la tendencia hacia la especialización en un

³ Para una conceptualización más detallada, véase García Canal, 1995.

segmento de la cadena de valor, configura un espectro de empresas a merced de las fuerzas del entorno, e incapaces de influir en su configuración.

Por todo lo expuesto hasta ahora, los autores del presente trabajo opinan que las empresas de nuestra región, principalmente las PYMES, presentan motivaciones suficientes para la realización de acuerdos de cooperación entre ellas, cuya estabilidad se alcanzaría mediante un modelo de red. De hecho, en la práctica, han surgido iniciativas para la coordinación de actividades, bajo las cuales subyace el intento de alcanzar los beneficios de una escala mayor sin integración en instituciones jurídicas colectivas; tales iniciativas, auspiciadas por la administración pública en algunas ocasiones, son la creación de Sociedades de Garantía Recíproca, asociaciones sectoriales y gremiales para alcanzar representatividad ante la administración, etc., pero que suponen un tímido intento de coordinación, al concentrarse en pocos aspectos muy concretos, y con una actividad puntual en el tiempo.

Las ventajas de la estructuración de acuerdos en forma de red pueden llegar a ser mucho mayores; además de las ventajas ya citadas de acceso a la gran dimensión, sin perder la flexibilidad, las redes constituyen, bajo determinadas condiciones un mecanismo de intercambio más eficiente que el mercado, (en casos de comportamiento oportunista o selección adversa) y la organización (la internalización no se puede llevar a cabo por falta de recursos o genera costes no admisibles); la red es una forma híbrida de obtener conocimientos y habilidades, en la que la cooperación actúa como un vehículo para la transferencia.

Traduciendo lo expuesto a un nivel operativo, si hablamos de redes de empresas, concentradas geográficamente, por ejemplo a nivel regional, nos encontramos con

constelaciones de empresas que pueden compartir una serie de actividades, entre las que citamos algunas a título de ejemplo:

- *Financieras:*

Captación de recursos ajenos. Creación de fondos de garantías reales.

- *Comerciales:*

Creación y mantenimiento de canales de distribución compartidos; elaboración de proyectos de promoción y publicidad de forma conjunta; prospección y entrada en nuevos mercados.

- *Logísticas*

Procesos de aprovisionamiento; centrales de compras; selección de proveedores; almacenamiento y manutención compartidos.

- *Productivas e I+D:*

Estandarización de procesos u productos; coordinación entre los diferentes eslabones de la cadena de valor; desarrollo y acceso a nuevas tecnologías; inversiones en activos especializados.

- *Administrativas:*

Elaboración de sistemas de información comunes para facilitar el intercambio de conocimientos; elaboración conjunta de escenarios; reclutamiento y selección de personal; procesos de formación.

No podemos terminar la presente exposición sin tratar el aspecto de la gestión de la red; establecer una red implica la habilidad de disminuir los costes de transacción en los que incurren los competidores que se encuentran fuera de la misma, y de obtener ventajas

competitivas sostenibles; para ello, la red debe suponer un compromiso de creación conjunta de valor entre diferentes organizaciones, en el que la relación entre empresas no es un juego de suma cero, sino que el mantenimiento de la colaboración debe suponer un beneficio a las partes; este compromiso se mantendrá entre las partes siempre que los beneficios potenciales derivados de un comportamiento oportunista a corto plazo en detrimento de la red sean inferiores a los beneficios potenciales derivados del mantenimiento del acuerdo de colaboración a largo plazo; en este sentido, dentro de la red cobra importancia la noción de reputación y su mantenimiento como fuente de ahorro de costes.

3.- CONCLUSIÓN.

La nueva situación competitiva, caracterizada por la internacionalización de las operaciones y el cambio en el paradigma tecnológico, puede ser afrontada por las empresas de Castilla y León, y más concretamente por las PYMES, como una fuente de oportunidades; una de las vías a través de las cuales se pueden explotar estas oportunidades consiste en la suscripción de acuerdos de cooperación, que, por las circunstancias particulares de las empresas de nuestra región, parece aconsejable que revistan la forma de red, fuertemente estructuradas (con alto grado de división del trabajo entre las empresas participantes) y no exclusivas (no debería cerrarse la posibilidad de participar en otras redes, creadas por criterios diferentes a la concentración geográfica). La red constituye un mecanismo de acceso a recursos y capacidades necesarios para alcanzar ventajas sostenibles en el nuevo ordenamiento competitivo, más eficiente que mecanismos alternativos (desarrollo interno o adquisición a través del mercado) en las circunstancias concretas que rodean a las PYMES en Castilla y León.

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS.

Chesbrough, H.W. y Teece D.J. (1996) 'When is virtual virtuos?. Organizing for Innovation' *Harvard Business Review*, Enero - Febrero, pp 64-73.

Fernández Sánchez, E. (1996). *Innovación, tecnología y alianzas estratégicas*, Civitas, Madrid.

García Canal E. (1995). *Las Alianzas Estratégicas*, mimeo, Universidad de Oviedo.

Genescá Garrigosa, E. (1995). 'Estrategia de cooperación y competitividad', en Alvaro Cuervo (director), *Dirección de empresas de los noventa*, Civitas, Madrid.

Gomes - Casseres, B. (1994): 'Group versus group: How alliance networks compete' *Harvard Business Review*, Julio - Agosto, pp 62-74.

Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1995). *Compitiendo por el futuro*. Ariel, Barcelona.

Hedlund, G. (1994). 'A model of knowledge management and the N-form corporation', *Strategic Management Journal*, vol 15, pp73-90.

Jarillo, J.C. (1988). 'On Strategic Networks', *Strategic Management Journal*, vol 9, pp 31-41.

Menguzzato, M. (1995). 'La triple lógica de las alianzas estratégicas' en Alvaro Cuervo (director), *Dirección de empresas de los noventa*, Civitas, Madrid.

Porter, M.E. (1986). 'Competition in Global Industries: A Conceptual Framework,' en Porter M. E, (ed.): *Competition in global industries*, Harvard Business School Press, Boston.

Van de Ven (1976), 'On the Nature, Formation and Maintenance of Relations Among Organizations, *Academy of Management Review*, 1, pp 24-36.