

Redes Empresariales

Alianzas productivas
colaborar para competir



bogotá **e**mprende



ALCALDIA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

CB CAMARA
DE COMERCIO DE BOGOTÁ

Por nuestra sociedad

Un programa de la Alcaldía Mayor y la
Cámara de Comercio de Bogotá

CARTILLA PRÁCTICA



ALCALDIA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.



CAMARA
DE COMERCIO DE BOGOTÁ

Por nuestra sociedad

Samuel Moreno Rojas
Alcalde Mayor

Mónica De Greiff
Secretaría Distrital
de Desarrollo Económico

Martha Madrid Malo
Subsecretaría Distrital
de Desarrollo Económico

María Errazuriz Cox
Directora de Formación y Emprendimiento de
la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico

María Fernanda Campo Saavedra
Presidenta Cámara de Comercio de Bogotá

Luz Marina Rincón Martínez
Vicepresidenta Ejecutiva
Cámara de Comercio de Bogotá

María Eugenia Avendaño Mendoza
Vicepresidenta de Competitividad Empresarial
Cámara de Comercio de Bogotá

Mauricio Molina Rodríguez
Director Centro de Emprendimiento
Bogotá Emprende

Eugenia Arce Londoño
Jefa de Contenidos
Bogotá Emprende

Andrea López Pinilla
Corrección de estilo
Bogotá Emprende

Los textos de esta cartilla fueron elaborados por Carlos A. Rodríguez.

© Cámara de Comercio de Bogotá
ISBN 978-958-688-218-7

Diseño e impresión
LEGIS S.A.

2008



Tabla de contenido

1. Introducción: Las PYMES necesitan colaborar para competir	4
2. ¿Qué es una red empresarial?	5
3. ¿Por qué trabajar en red?	8
¿Qué hacer para crear una red?.....	10
Identifique posibles aliados	12
Prepare a las empresas para trabajar en red.....	15
4. Construya confianza	23
5. Gestione y sostenga la red	26
6. Busque apoyo externo	29
7. Factores de éxito	30
8. Bibliografía	34



Introducción

La mayor limitante de una empresa pequeña y mediana, no es su tamaño, es su capacidad limitada de negociar con clientes, proveedores y en general de enfrentar su competencia. Por ello, es conveniente que se alíen con otros empresarios, para acceder a las oportunidades que, de manera individual, estarían fuera de su alcance.

En su día a día, los empresarios ven que la competencia es más intensa y que sus clientes son más exigentes. A la vez, son conscientes de que para mejorar sus posibilidades de sostenerse y crecer en el mercado, no son suficientes su talento y su capacidad individual. Por ello, muchas empresas se han organizado para trabajar en red.

No obstante, las redes de empresas no se crean solas. La participación en una red empresarial es un esfuerzo deliberado. Demanda reflexión, convicción y compromiso serio de parte de los empresarios.

Esta cartilla práctica pretende informar a los empresarios sobre las pautas básicas y las ventajas de trabajar en redes empresariales; motivarlos para que evalúen la posibilidad de conformar o participar en una organización de empresarios.



¿Qué es una red empresarial?

Son empresas organizadas que acuerdan compartir sus capacidades para alcanzar propósitos comunes

Las redes son un mecanismo de cooperación entre empresas, en el que participan de manera voluntaria para obtener beneficios individuales mediante la acción conjunta. En este mecanismo, cada participante mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial, aunque los participantes acuerdan cooperar, usando los ambientes y métodos adecuados.

Características de una red de empresarios

- Colaboración, porque el éxito de uno depende de los otros y los resultados necesitan el concurso de todos.
- Trabajo en equipo, pues, busca fortalecer al grupo para competir con otros y aprovechar lo mejor de cada participante.
- Interdependencia, ya que se mantiene la autonomía individual pero se trabaja en el marco de compromisos con otros empresarios.
- Coordinación, puesto que necesita organización de esfuerzos, claridad en tareas y papeles, así como precisión de fines.

Según los empresarios, hay muchos recursos que se pueden compartir como: máquinas, materias primas; procesos productivos, habilidades, conocimientos especializados y experiencias; centros de compra de insumos y servicios; comercializadoras de productos y servicios; grupos de promoción y servicios especializados para los asociados.

Quiénes participan: PYMES

La red empresarial se puede convocar alrededor de un producto o servicio común, como la producción de pantalones o la prestación de servicios profesionales. También, se pueden crear redes empresariales por la proximidad en la ubicación de las empresas, como ocurre con los joyeros en el barrio La Candelaria y los hospitales públicos en Ciudad Salud, al sur-oriente de la ciudad de Bogotá.

En las redes participan diversos tipos de empresarios. En general, se trata de firmas pequeñas y medianas PYMES en actividades relacionadas o complementarias, y que, si bien, pueden ser diferentes, se reúnen alrededor de un interés común. En esa perspectiva, hay dos tipos de redes: horizontales y verticales.

Redes horizontales

Las integran empresas que se ubican, relativamente, en el mismo punto de la cadena de valor, es decir, hacen algo similar, como cuando tienen un producto común. Incluso, hay casos en que estas redes agrupan competidores directos.

Las redes horizontales son una manera de alcanzar economías de escala y de mejorar el poder de negociación de las empresas. En principio, los expertos consideran que es más fácil constituir redes con empresas que se complementan y que no compiten entre sí.

Redes verticales

En las redes verticales, las empresas se encuentran en puntos consecutivos de la cadena, lo que significa que sostienen relaciones de proveedor-comprador. En esa medida, complementan, es decir, uno hace algo que el otro puede necesitar o demandar.

En esta modalidad, tiende a existir un grupo significativo de empresas que por su capacidad individual no pueden acceder a un gran comprador del nivel de una ensambladora automotriz o un hipermercado. Esto los incentiva a unirse y puede motivar al comprador a iniciar un programa de proveedores.



¿Por qué trabajar en red?

La motivación inmediata es crecer, la razón de fondo es mejorar la competitividad de su empresa

El mayor obstáculo para el desarrollo de una pequeña empresa es su aislamiento. Por ello, las empresas pequeñas y medianas tratan de organizarse en equipo para compartir las habilidades y capacidades de cada uno, y con ello, enfrentar los retos que tienen en común.

Importancia del trabajo en red

Una parte importante de las ventajas competitivas de las pequeñas y medianas empresas está relacionada con factores que no controlan porque son externos a ellas. Dependen de los vínculos entre empresas y del entorno productivo e institucional. Por tanto, es necesario el trabajo en colaboración con otros.

Normalmente, los emprendedores comienzan solos, pero a medida que su empresa se amplía, la operación individual es más difícil. Entonces, el empresario se da cuenta de que no puede ser experto en todos los temas o dominar completamente el negocio. Por eso, explora alternativas como las alianzas, para ampliar sus negocios.

Beneficios inmediatos de las redes

En principio, los empresarios esperan que el proceso de organización en red les permita:

- Mejorar las ventas por la presencia comercial y los canales de distribución.
- Ampliar oportunidades comerciales mediante contactos e intercambio de información.
- Reducir los costos, por ejemplo, mediante compras conjuntas o al por mayor.
- Aumentar la capacidad de producción en volúmenes o economías de escala.
- Conseguir apoyo de las entidades que promueven procesos colectivos.
- Buscar financiación, porque es más fácil en grupo y con plan de negocio estructurado.

Las redes empresariales van más allá de las ventas

Según los expertos, la organización de empresas en red también ayuda a:

- Distribuir riesgos y compartir beneficios.
- Combinar fortalezas y potenciales.
- Creación conjunta de productos, procesos y servicios.
- Aumentar el poder de negociación en relación con otras empresas y entidades.
- Robustecer al empresario y crear un sentimiento de logro compartido.
- Ampliar conocimiento por las experiencias e información que se comparten.
- Acceder a tecnología que no se maneja o que es costosa.
- Mayor entendimiento de la empresa y del mercado.

Obstáculos para las redes

Los obstáculos que normalmente enfrentan los empresarios que inician una red, se refieren a la incertidumbre sobre el proceso, la desconfianza y las

diferencias entre los participantes. Igualmente, enfrentan dificultades relacionadas con los aprendizajes necesarios para adaptarse al proceso en conjunto.

Dificultades para compartir información y para coordinar:

- Desconfianza y oportunismo; incumplimiento y aprovechamiento.
- Incertidumbre, indecisión, prevención frente al riesgo.
- Dispersión por lejanía o por descoordinación.
- Diferencias en las capacidades o en la información (permite oportunismo y desconfianza).

Costos de aprendizaje:

- Adaptación y organización, por ejemplo, en la tecnología y en la producción.
- Resistencia al cambio, rutinas, poderes, posición y obstáculos.

El elemento más importante para crear una red es construir y mantener lazos de confianza entre los empresarios a lo largo del tiempo. También deben tener presente el interés y la participación de los empresarios, lo que depende de sus expectativas. Por ello, la información bien distribuida es un factor clave para la toma de decisiones y, a la vez, es un tema muy sensible. En forma paralela, las empresas necesitan aceptar el cambio y emprender una transformación organizativa y tecnológica.

¿Qué hacer para crear una red?

Buscar mercados, ajustar las empresas y dividir el trabajo

El proceso general sugerido para iniciar una red empresarial comprende los pasos siguientes que permiten

madurar las habilidades de las personas y de las empresas para operar productivamente en una alianza productiva.



Proceso para crear una red

- 1. Entienda qué implica una alianza.** Entienda las modalidades de redes (horizontal, vertical, otras).
- 2. Identifique posibles aliados productivos.** Establezca los intereses comunes iniciales.
- 3. Prepare a las personas para trabajar en redes empresariales.**
Evalúese y prepárese como coequipero.
- 4. Prepare a las empresas para trabajar en red.**
Identifique líderes positivos para el grupo.
- 5. Construya confianza.** Aprenda a celebrar y cumplir acuerdos que fortalezcan la confianza.

6. **Desarrolle proyectos piloto a corto plazo.**
7. **Diseñe la estrategia a largo plazo para crecer y competir.**
8. **Gestione y sostenga la red.**
Seguimiento y evaluación.
9. **Busque apoyo externo en entidades.**



Identifique posibles aliados

Las empresas se seleccionan en función de las oportunidades de mercado y los menores costos de coordinación

Las redes se crean donde los empresarios vean oportunidad y donde decidan financiarlas e impulsarlas. Por ello, son los propios empresarios los que mejor conocen o pueden establecer con quién les conviene hacer alianzas para elevar su productividad y mejorar su capacidad de competir en el mercado.

Características básicas de una red

Empresas maduras: que hayan alcanzado un nivel relativo de autonomía y estabilidad en producción y ventas, con su frente interno en orden.

Empresas sólidas: autónomas en ventas y en su capacidad de crecimiento.

Empresas complementarias: que permitan una división del trabajo, con especialización en aquello que cada una hace mejor.

Empresas homogéneas: relativamente parejas en tamaño, capacidades, inversión y tecnología, para que puedan relacionarse en igualdad de condiciones.

Grupo manejable: deben participar tantas empresas como sea necesario, pero que permitan operar con facilidad. Los grupos grandes son más complejos.

Empresarios comprometidos: la red se mantiene en la medida en que cuente con interés y que se manifieste en inversión de tiempo, recursos productivos y financieros.

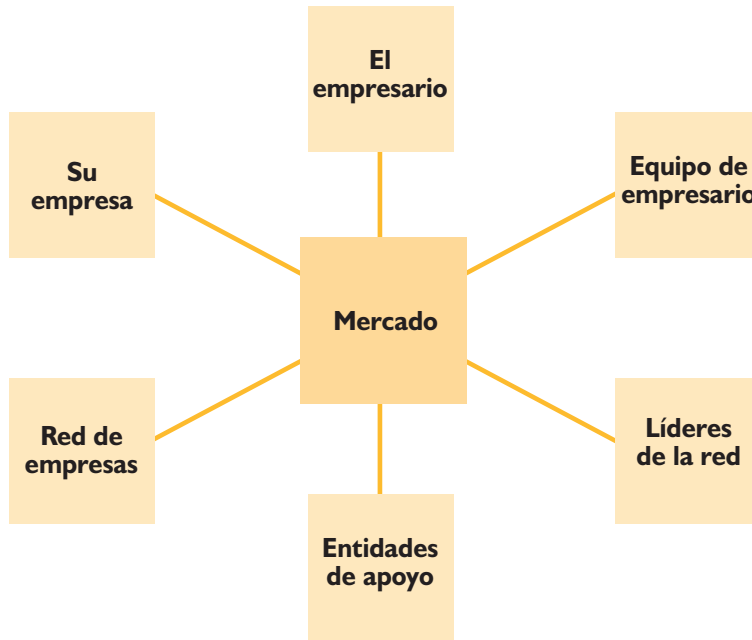
¿Cómo prepararse como persona para trabajar en red?



Se trata de desencadenar una dinámica de equipo

La clave está en planear con atención y en identificar gradualmente oportunidades que, por su efecto demostrativo, logren mantener el entusiasmo. Por ello, el proceso es tan importante como los resultados, ya que se necesita involucrar a todos y reducir los riesgos de implementar la alianza.

Las experiencias muestran que se debe partir del reconocimiento personal de la necesidad de la alianza; luego, es importante entrar en una fase de planeación del proceso, a la que seguirá una de adaptación del equipo y de las empresas para trabajar conjuntamente; en forma paralela.



Lo que más requiere el proceso es continuidad y perseverancia para avanzar paso a paso. Por ello, para llegar a actuar de manera coordinada y rentable:

- Se debe entrenar para contribuir en un equipo.
- La empresa necesita estar en la mejor condición posible.
- El equipo de personas debe construir vínculos personales productivos.
- El grupo de empresas debe ajustar las operaciones especializadas y complementarias.

Cumplir y confiar

Las personas tienden a creer que son buenos coequiperos y muy cumplidores del deber, pero que los demás no lo son tanto.

La verdad es que todos podemos mejorar en este campo. Especialmente, porque constituye la mayor

barrera para cualquier alianza o red. Un coequipero idóneo se caracteriza por su iniciativa, es decir que no muestra apatía o desgano, es muy cuidadoso y tolerante con los demás. Pero lo más importante es el cumplimiento de los acuerdos del grupo, sin hacer excepciones e, incluso, a costa de su propio interés. Lo que también implica el respeto de las normas del grupo y de las leyes en general.

Prepare a las empresas para trabajar en red



En el proceso de organización en red es primordial hacer equipo con los otros empresarios. La clave es que se conozcan bien y establezcan una relación personal estable que, poco a poco, fruto de diversas actividades, vayan desarrollando la habilidad de interactuar en forma productiva. De esta forma, la red podrá perdurar.

Las características indispensables en el equipo

Todos los miembros del equipo deben llegar a conocerse bien en lo personal y en lo empresarial. Para ello, es aconsejable que cada miembro del equipo garantice a los demás.

- **Interdependencia:** interés en establecer lazos con otras empresas y reconocimiento mutuo del beneficio de trabajar juntos.
- **Pertenencia:** capacidad personal de relacionarse y disposición a compartir e interactuar en forma abierta, compromiso con el grupo.
- **Experiencia:** empresarial y compatibilidad de intereses comerciales.
- **Conocimiento:** e información comercial, empresarial y económica.

- **Coordinación:** entendimiento de quién necesita qué y para cuándo, comprensión de cada empresa dentro del equipo y del equipo en el mercado.
- **Compromiso:** dedicación de tiempo y otros recursos.
- **Inversión:** disposición a destinar dinero, según la capacidad.
- **Consenso:** mínimo lenguaje común, con actitudes y valores compartidos, metas explícitas y compartidas.

Los empresarios recomiendan conocer muy bien a los aliados y la forma en que se relacionan con su propio perfil personal. Por ejemplo, cómo maneja las situaciones de presión, qué hace ante los problemas. Asimismo, para establecer un vínculo personal, es recomendable compartir actividades sociales o aficiones personales.

Para conformar un equipo de personas, se recomienda tener en cuenta las etapas por las que atraviesa un grupo. En principio, lo más importante es proteger la supervivencia del grupo, porque es normal la deserción. Cuando el proceso avanza, se pretende que el grupo se consolide con papeles diferenciados entre sus miembros. En la madurez del grupo, se espera que la identidad del equipo se consolide y se exprese en la forma en que los miembros se ven a sí mismos y se presentan ante los demás.

Etapas para la conformación de un grupo

La maduración de un equipo comprende varias etapas más o menos necesarias e inevitables. Cada una se caracteriza por su enfoque, la dinámica entre los miembros y el acompañamiento necesario.

- **Formación:** los miembros están motivados a pesar de la incertidumbre.

- **Debate:** las diferentes ideas empiezan a competir. Deben evitar quedarse en las minucias. Se necesita mucha tolerancia a la diferencia y a lo nuevo.
- **Reglas:** se forman los hábitos del grupo, se acuerdan normas y métodos. Esto mejora la identidad con el grupo, la motivación se renueva y surgen las bases de la confianza.
- **Gestión:** el grupo encuentra formas de conseguir resultados sin conflictos y sin ayuda externa.

Liderazgo en la red

Los equipos necesitan líderes, porque son ellos los encargados de orientar el grupo, de transmitir la estrategia y las formas de operar en cada momento. Son esenciales para el éxito o el fracaso de la red.

El liderazgo en la red es tan importante como cada uno de los miembros, se necesitan mutuamente. Por ello, los miembros de la red deben escoger y aceptar cualquier liderazgo por un período definido y bajo unas reglas acordadas.

Atributos de un líder

- **Da ejemplo:** tiene credibilidad por sus ideas y comportamientos, se guía por principios éticos que lo hacen respetable. Transmite confianza.
- **Motiva:** inspira a los demás para asumir retos. Difunde energía y entusiasmo, puede subir la moral en los momentos difíciles.
- **Convoca:** logra la participación de todos. Crea sentido de pertenencia y de identidad con el grupo, fomenta la cooperación entre el grupo.

- **Orienta:** propone los retos, enfoca al grupo hacia los objetivos generales, marca y corrige el rumbo cuando es preciso.
- **Influencia:** puede persuadir y convencer a las personas, logra que el grupo acepte sus propuestas. Cumple sus compromisos de forma que los demás lo siguen.
- **Conoce:** logra articular el mercado con los procesos de operación, entiende las diferencias de perspectivas entre los miembros.
- **Dirige:** se pone al frente de las tareas y las ejecuta con excelencia. Delega tareas, comunica claramente quién debe hacer qué y cómo se espera que las personas trabajen juntas.
- **Potencia el talento de otros:** reconoce fortalezas de cada persona y acopla el trabajo según sus habilidades. Ofrece orientaciones para mejorar.
- **Estimula:** es leal, está dispuesto a tomar riesgos u ofrecer respaldo público por el equipo. Recompensa y reconoce el buen desempeño de otros. Promueve acuerdos gana-gana.
- **Relaciones públicas:** crea y participa en otras redes. Amplía en forma permanente las oportunidades y los contactos de negocios.

La red puede tener uno o varios líderes. En algunas ocasiones es un empresario que ha promovido la conformación inicial del grupo. En otros casos, se trata de personas que se destacan y logran la aceptación de los demás, una vez que se ha conformado el equipo. También, es posible que los participantes identifiquen la necesidad de una cabeza y traten de incorporar una nueva persona que pueda orientarlos.

Aliste su empresa

Su empresa es un ingrediente clave para una alianza. La capacidad competitiva actual de la empresa también determina las posibilidades futuras del proceso de trabajo en red, especialmente porque las alianzas potencian las fortalezas de las empresas, aunque también hacen más visibles sus debilidades.

Además, un diagnóstico adecuado facilita el camino para la comunicación directa y transparente entre los empresarios. También, debe tener presente que algunas redes sólo reciben empresas sólidas, con ventas propias y en crecimiento. Asimismo, a las empresas con dificultades les conviene superar esta etapa antes de entrar a formar una alianza.

Para entender la empresa, los expertos recomiendan conocer todas las fuerzas que intervienen en el negocio, y no sólo evaluar la empresa en su operación interna. Así podrá implementar las mejoras pertinentes.

Por tanto, se trata de conocer las tendencias del sector y las condiciones económicas locales e internacionales que determinan el negocio. También, comprende los competidores con los que se enfrenta la empresa. Igualmente, se refiere a los intereses y hábitos de sus clientes, con la intención de ofrecerles algo cada vez mejor. En la misma forma son importantes los proveedores y aliados comerciales, porque de ellos depende parte de la capacidad de la empresa para crear valor.

Diagnóstico cuantitativo de la empresa

Para definir de manera sencilla el mapa de la empresa, lo recomendable es establecer una hoja resumen con los indicadores y aspectos básicos, en donde se presente la información agregada, lo más actualizada posible. Igualmente, es importante comparar estos indicadores

con los de años anteriores para determinar las tasas de crecimiento. En la misma forma, se deben referenciar los resultados de la empresa en estos indicadores, respecto de los competidores y del mercado.

Evaluación interna de las capacidades de la empresa

- Portafolio de productos y servicios: puede clasificarlos en estrellas o maduros, nacientes, en crecimiento y en decrecimiento.
- Ventas: valor, unidades y tendencia.
- Mercado: principales clientes, compras y periodicidad.
- Finanzas: ingresos, egresos (flujo de caja), fuentes de financiación, endeudamiento y capacidad de pago.
- Recursos humanos: número de empleados, nivel de formación y forma de contratación.
- Producción: capacidad instalada y capacidad sin utilizar.
- Nivel tecnológico.
- Situación legal.
- Capacidad administrativa: registros contables y situación tributaria.
- Manejo de temas ambientales.

Evaluación de la empresa en función del mercado y el entorno

- Mercado: regulaciones del sector.
- Clientes potenciales.
- Competidores directos.
- Competidores indirectos.
- Competidores potenciales.
- Proveedores.

Diagnóstico cualitativo de la empresa

Para realizar un diagnóstico rápido de su empresa puede usar una herramienta como el análisis DOFA, que le ayuda a resumir los puntos críticos. Las fortalezas y debilidades se refieren a lo que la empresa puede decidir; mientras que las oportunidades y amenazas están relacionadas con la situación

y las tendencias en el entorno. La herramienta ayuda a visualizar la forma de aprovechar fortalezas y oportunidades para mitigar debilidades y enfrentar amenazas.

En el proceso de organización en red se debe constituir una alineación de empresas, sobre la base de las relaciones personales previas y el diagnóstico objetivo de las empresas.

El objetivo es ajustar la operación de las empresas al trabajo en conjunto, esto significa precisar los puntos de encuentro y conformar los mecanismos de intercambio.

En palabras de los empresarios, para establecer la alianza es conveniente:

- Establecer los intereses comunes, lo que los convoca y mantiene unidos.
- Buscar una oportunidad concreta que dinamice la alianza.
- Conocer ejemplos similares que aporten ideas al grupo. Ejemplo: consulta en Internet.
- Formular un plan de acción conjunto, que indique qué esperan lograr, cuáles son los pasos para seguir y cuál es la contribución de cada uno.
- Mantener la autonomía empresarial aunque compartan algunas dimensiones u operaciones.
- Preparar un acuerdo, que al comienzo puede ser verbal, luego, deben precisarlo poco a poco y actualizarlo periódicamente.
- No empezar por la figura jurídica pues aunque es un componente del proyecto empresarial, en un comienzo puede limitar la discusión.

Constitución jurídica

Cada red escoge la modalidad de organización jurídica que más le conviene según su grado de madurez. La definición de la figura depende del alcance que decidan darle los empresarios a la red. Por ello, es probable que en cada etapa de la red exista una forma legal más conveniente que otras.

Dentro de las alternativas jurídicas, las más sencillas son los acuerdos de palabra. También hay uniones temporales. En los casos más estructurados se trata de asociaciones. Algunos de los casos más avanzados llegan a fusionarse en una sociedad.

Bases de un acuerdo inicial

En general, se trata de conversar y acordar el alcance de las responsabilidades de los miembros y, en especial, de prevenir desacuerdos o malentendidos. Con el tiempo se pueden ir perfeccionando hasta convertirlos en estatutos.

- Miembros: tantos como sean necesarios y puedan trabajar.
- Objetos o propósitos de trabajo.
- Derechos y obligaciones de los miembros.
- Duración o término fijo o variable.
- Condiciones para ingresar o retirarse.
- Esquema de aportes de capital; pueden ser graduales y según la capacidad.
- Esquema de distribución de pérdidas o de ganancias.
- Pagos y comisiones por productos y servicios.



Construya confianza

La confianza es la base del grupo. Permite que la red se cohesionen y, además, es el mecanismo para regular el comportamiento entre todos los participantes. La confianza es la creencia en que las motivaciones y acciones del otro son sinceras y bien intencionadas; y la expectativa de que sus acciones corresponderán a lo esperado.

Construir confianza es un requisito de la red porque antes de integrar empresas se relacionan las personas. Por ello, previo a realizar un proyecto en común, es conveniente que los empresarios hayan surtido una base de confianza mínima. Después, se debe estimular en forma permanente. Incluso, es preferible que el grupo se desintegre cuando no logre consolidar la confianza, porque es riesgoso y difícilmente llegará ser productivo.

Construir confianza significa desarrollar la capacidad de formular acuerdos y hacerlos cumplir siempre, sin excepciones. Para ello, conviene propiciar el acercamiento entre los miembros del grupo, lograr identidad y que compartan reglas para actuar y para decidir.

Consejos para consolidar la confianza: reglas claras y estables

- **Actividades sociales:** una alternativa para estimular el trato personal y la confianza mutua, son las reuniones con empresarios para conocerse.

- Reglas de juego: los empresarios pueden acordar, poco a poco, las reglas que crean necesarias, pero es recomendable que se limiten a asuntos clave y que sean pocas reglas, de manera que no paraliquen la operación.
- Protocolos para decidir: conviene establecer con claridad el procedimiento para proponer ideas, discutir las y aprobarlas. Igualmente, anticipar cómo se evaluará cada decisión aprobada.
- Niveles de delegación: la democracia en la alianza es vital, pero es imposible que todos puedan opinar o decidir todos los temas. Se requieren niveles de autorización acordados previamente.
- Manejo de diferencias: uno de los procedimientos más importantes, que conviene pactar casi desde el comienzo de la red, es el manejo de diferencias de opinión y los eventuales conflictos personales o de negocios.

Fuentes de desconfianza

Los estudios en Colombia muestran que las personas confían en la familia pero desconfían de los desconocidos. Confiar en otros no es fácil, ese nivel de relación se construye poco a poco, compartiendo y realizando tareas cada vez más significativas.

Las fuentes de desconfianza incluyen:

- Oportunismo: es el temor a que las otras personas tomen ventaja de la situación o se favorezcan de manera individual a costa de los demás.
- Incertidumbre: obedece al temor sobre el futuro del negocio y de los mercados. También se refleja en dudas sobre la proyección de la red.

- **Diferencias en información:** estos temores se incrementan por las diferencias en el conocimiento, la formación o la experiencia entre los empresarios.
- **Descoordinación:** representa la dificultad de los empresarios para formar acuerdos y ponerlos en práctica.



Gestione y sostenga la red

El propósito clave es que la red pueda gestionar y sostener operaciones de manera formal y controlada, siempre con la perspectiva de fortalecer las empresas y de mejorar la competitividad conjunta. Para conseguirlo, es básico seguir el proceso administrativo de planear, gestionar, controlar y retroalimentar.

Evaluar y controlar

- **Metas:** la red debe acordar los resultados que esperan lograr antes de iniciar cualquier gestión o proyecto. Las metas son realistas y lo más precisas posible.
- **Indicadores:** cada meta debe contener un indicador que permita medir, tanto el desempeño durante la operación, como el nivel de logro en el resultado final.
- **Responsables:** las agendas y los planes operativos deben establecer con precisión los papeles y las tareas, de manera que permitan una rendición de cuentas posterior.
- **Evaluar:** una de las rutinas más importantes de la alianza es valorar cómo van. Esto permite analizar qué pasó y acordar las acciones que van a seguir.
- **Ajustes:** son necesarios para mantener el foco en el mercado y para corregir el rumbo acordado en el plan estratégico de la alianza.

- Saldo pedagógico: toda experiencia, positiva o negativa, debe dejar una lección que el grupo pueda capitalizar después.

Seguimiento y evaluación

Esta práctica debe ser la fuente para las decisiones de los empresarios. De lo contrario, la alianza queda al amparo de un esquema de administración informal, manejado por coyunturas y sentimientos, que no es lo deseable para un negocio.

Indicadores de seguimiento

La evaluación y el seguimiento se manejan normalmente mediante un sistema de metas e indicadores que se pueden medir de forma periódica. Además, se deben dar alertas sobre los temas importantes y mostrar fácilmente los puntos que se van a mejorar.

Las mediciones en una alianza se refieren, al desempeño de cada empresa e igualmente a los resultados en conjunto. Los indicadores usuales para evaluar las alianzas comprenden los siguientes:

- a. Indicadores empresariales
 - Ventas: valor total y crecimiento anual.
 - Cobertura de mercado.
 - Valor agregado.
 - Productividad laboral, de capital y tecnológica.
 - Innovaciones y exportaciones.
 - Empleo generado.
 - Rentabilidad financiera conjunta.
- b. Indicadores de madurez de la red
 - Volumen de intercambio entre empresas.
 - Permanencia de empresas en la red.
 - Capital común.

Alertas para la alianza

Algunos síntomas son indicativos de debilidad en el equipo o de inmadurez en el proceso.

Desmotivación y deserción, baja participación o deterioro del compromiso.

Escepticismo e incredulidad, es normal por la incertidumbre del proceso, pero sin convencimiento no hay alianza.

Incumplimiento a clientes o acuerdos internos.

Baja productividad o parálisis operativa.

Identidad difusa, el grupo no está cohesionado alrededor de un propósito común.

Desorganización, responsabilidades y funciones sin dirección.

Indecisión o desorden en el proceso de decisión.

Juridicismo: algunas alianzas tratan de reglarlo todo y terminan copiando el código de comercio.

Sesgos de poder internos o intereses particulares, conflictos de interés, desigualdades o desequilibrios marcados.

Agresividad, declive del juego limpio, disputas e intolerancia, entre otros.



Busque apoyo externo

Es recomendable que la red empresarial se informe y use los servicios de apoyo disponibles. No obstante, los empresarios deben ser los líderes del proceso, así aseguran su participación mayoritaria en las decisiones.

La entidad de apoyo puede ayudar a reconocer las necesidades, orientar la planificación de cada etapa e identificar mercados potenciales. Igualmente, contribuye a adaptar metodologías y promover relaciones; también, a elaborar estrategias, determinar relaciones de beneficio-costeo y a evaluar el impacto de las gestiones de la red.

Esta entidad debe ofrecer profesionales calificados y estables, que cuenten con conocimiento y experiencia empresarial, que hablen el lenguaje del empresario.

El apoyo externo debe ser minoritario y temporal

La financiación de la entidad de apoyo sigue estas tres reglas de oro:

Minoritaria, porque las empresas deben financiar la mayor parte del proyecto de integración; los expertos dicen que no se aprecia lo que no se paga.

Temporal, porque se financian actividades con intensidad variable en el tiempo, normalmente el apoyo dura entre 1 y máximo 3 años.

Y para asistencia, porque la cofinanciación debe dirigirse hacia los servicios estratégicos, no apropiables, que beneficien a todos en la red. Los subsidios financieros se justifican sólo si fortalecen la articulación y si relacionan el requerimiento con el mercado.



Factores de éxito

La alianza facilita que las empresas puedan innovar

Las alianzas productivas son un mecanismo poderoso para mejorar la competitividad de pequeñas y medianas empresas. En el caso de Bogotá, algunas redes han mejorado su productividad, otras han logrado innovar; también hay casos que han empezado a exportar. En los casos internacionales, se observa que las empresas que trabajan en forma conjunta logran superar su aislamiento y las limitaciones que les impone su tamaño.

Principios de una alianza

Orientación al mercado: el mercado es el fundamento y la finalidad de las empresas. Antes de pasar a producir se necesita estudiar la demanda. Un resultado esperado es ampliar las oportunidades de negocio para las empresas.

Orientación al negocio: la alianza debe conducir a mejoras tangibles en las empresas, la red se debe enfocar en producir cambios estructurales y permanentes en las empresas participantes.

Disposición al cambio: transformación duradera de las capacidades productivas de las empresas, incluso, disposición a un ajuste permanente.

Focalización: la alianza no debe tratar de abarcarlo todo, debe concentrarse en su articulación y puede hacer uso inteligente de la oferta de servicios complementarios.

Proceso gradual: la red es resultado del avance de las personas y de las empresas. El apoyo externo, como las capacitaciones y asesorías, son insumos. La alianza cumple un ciclo de vida, cada etapa precisa de un enfoque estratégico y un tipo de liderazgo, que se debe revisar.

Reglas de juego claras y estables: es necesario acordar procedimientos que regulen las relaciones en el grupo.

Liderazgo de los empresarios: asegurar su participación permanente, con dedicación de tiempo y con compromiso financiero.

Portafolio productivo: la alianza debe buscar su rentabilidad desde el primer momento y tratar de mantenerla en el tiempo para asegurar su viabilidad.

Capital de trabajo: aportado entre todos es señal del compromiso, aunque genera debate. Pueden ser aportes susceptibles de aumentar, de acuerdo con las posibilidades de cada uno.

Errores frecuentes y malas prácticas

Según los empresarios, algunos síntomas de debilidad en el equipo son:

Miopía de mercado: algunas empresas tratan de empujar en sus clientes lo que ya saben hacer, pero que no necesariamente requieren o desean sus clientes.

Inmediatismo: algunas personas se impacientan por obtener beneficios rápidos. Por eso les parece

innecesario desarrollar un proceso, o prepararse paso a paso.

Rentismo: algunos empresarios quieren resultados fáciles, pero la construcción de una alianza implica un esfuerzo deliberado y de inversión.

Individualismo: cada empresa se preocupa sólo por sí misma o actúa por su cuenta. Es la ausencia de equipo, la insolidaridad.

Falta de visión o de rumbo: las alianzas no se hacen para resolver coyunturas o problemas inmediatos, son para crear capacidades a largo plazo.

Inflexibilidad empresarial: las empresas tratan de seguir operando como siempre lo han hecho, sin realizar los ajustes en su operación para satisfacer las demandas.

Autocomplacencia: la alianza debe ser más que la simple suma de empresas, los empresarios deben preocuparse por ir más allá de lo que harían solos.

Diagnósticos sin acción: los estudios y análisis son indispensables, pero los empresarios deben desencadenar cambios para generar rentabilidad.

Finalmente, los participantes en una alianza deben tener presente en todo momento sus motivaciones para participar y para permanecer. Lo esencial para el éxito de la alianza es cultivar una relación personal y empresarial de largo plazo.

Para no olvidar

Acuerdos voluntarios: la fuerza del proceso es el compromiso de las partes.

Cumplimiento de compromisos: es la base de la confianza.

Relaciones 'gana-gana': el beneficio mutuo es garantía de permanencia.

Consensos para decidir: el respaldo de todos blinda las decisiones.

Información franca y fluida: facilita el proceso y el conocimiento recíproco.



Bibliografía

Tuckman, Bruce. 1965. *Development sequence in small groups*. Psychological bulletin, 63, 384-399. Team development model and phases: forming, storming, norming and performing.

Kilvington, M. & Allen, W. 2001. A checklist for evaluating team performance. Landcare: http://www.landcareresearch.co.nz/sal/teams_evaluation.asp

Liderazgo

MIT Massachusetts Institute of Technology - Team Leader Development Resource Guide <http://web.mit.edu/ist/competency/tldev/resource-guide.html>.

Project Management Institute. *A Guide to The Project Management Body of Knowledge*, 1996 Paperback, 176 páginas.

William Bridges. *Managing Transitions: Making the Most of Change*. Addison Wesley, 1991 Paperback, 130 páginas.

Stephen R. Covey. *The 7 Habits Of Highly Effective People*. Simon & Schuster, 1989 Paperback, 360 páginas.

Confianza

Fukuyama, Francis. 1995. *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*. USA: Simon & Shuster.

Gambetta, Diego. 1988. *Trust making and breaking cooperative relations*. Oxford University.

Mockus, Antanas, Corzo Jimmy. *Cumplir para convivir*. Universidad Nacional de Colombia. Colciencias.

Rosabeth Moss Kanter. 2005. *Confianza cómo empiezan y terminan las rachas ganadoras y las rachas perdedoras*. Harvard University. Publicado en Colombia por Editorial Norma.

Putnam, Robert. 1995. *Capital social*.

Redes de empresarios

Dini, Marcos. 2000. *Introducción a la integración productiva*. ONUDI, PNUD, Centro Linda Vista. México D.F.

López Cerdán, Carlos. 2004. *Redes empresariales. Experiencias de redes en la región Andina*. Minka. Perú.

Cámara de Comercio de Bogotá. 2005. *Asociatividad empresarial en Colombia*. Memorias del Foro: Líderes promotores de asociatividad empresarial en Colombia.

