



## INFORME • REDES DE EMPRESAS

Creación de redes profesionales o de empresas para aprovechar oportunidades: ahorro de costes, concursos, intercambio de conocimientos, etc.; así como servicios que den soporte a estas nuevas redes empresariales.

# introducción

## SECTORES EMERGENTES

Durante el Congreso Nacional “Sectores emergentes, oportunidades de empleo y negocio para esta década” celebrado en Pamplona, el 26 y 27 de noviembre de 2003, y organizado por el Servicio Navarro de Empleo del Gobierno de Navarra y por la sociedad pública CEIN, en colaboración con ANEL y Cederna-Garalur, se identificaron 21 ideas de negocio para el siglo XXI.

Estas 21 ideas son la conceptualización de las oportunidades que se van a generar a la vista de las tendencias apreciadas en nuestro entorno socio-económico actual. Cada idea constituye un sector emergente que en los próximos años ofrecerá grandes oportunidades de negocio y empleo.

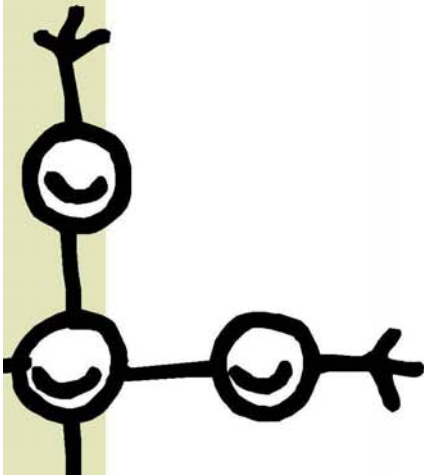
A lo largo del año 2004, y gracias al apoyo del Servicio Navarro de Empleo, CEIN, ANEL y Cederna-Garalur han estado investigando cada uno de estos sectores para conseguir profundizar en el tipo de empresas que se están generando, los factores que lo están promoviendo, etc. Todo este conocimiento alcanzado ha quedado reflejado en una colección de 21 informes; uno por cada sector identificado.

El informe que a continuación se presenta forma parte de esta colección y pretende facilitar, tanto a emprendedores como a empresarios, información para tomar decisiones acertadas con respecto a la puesta en marcha de un negocio en el sector “**Redes de empresas**”.



# índice

1. INTRODUCCIÓN SOBRE ASPECTOS QUE GENERAN ESTE NUEVO TIPO DE SERVICIOS/ NECESIDAD EN LA SOCIEDAD.	4
2. TIPO DE SERVICIOS QUE RECOGE	6
3. FACTORES PRINCIPALES DE DESARROLLO	8
4. PRINCIPALES OBSTÁCULOS	9
5. TIPO DE EMPRESAS CREADAS	10
6. PERFILES DE LOS PROFESIONALES QUE TRABAJAN EN EL SECTOR	12
7. ALGUNA BUENA EXPERIENCIA	13



## 1 INTRODUCCIÓN SOBRE ASPECTOS QUE GENERAN ESTE NUEVO TIPO DE SERVICIOS / NECESIDAD EN LA SOCIEDAD

La economía mundial actual está fuertemente determinada por el llamado fenómeno de la globalización que, entre otras repercusiones, ha originado una mayor presión competitiva para las empresas.

La aparición de nuevos factores –la incorporación de nuevas tecnologías, la madurez de los mercados, el acceso a capacidades y conocimientos que la empresa no posee o la internacionalización de los mercados, entre otros- están provocando cambios sustanciales en las formas de competir que, a su vez, implican una nueva orientación en la manera de dirigir las empresas. Una nueva cultura que percibe a los agentes que operan en el entorno empresarial como posibles colaboradores en lugar de simples competidores, está arraigando en los departamentos de dirección.

Esta cultura hace que la cooperación se perfile como un elemento imprescindible para competir con éxito. La cooperación consiste básicamente en que los distintos agentes empresariales mantengan sus competencias esenciales (core business) y busquen complementariedad con otros para paliar sus carencias.

La empresa ya no se puede considerar como algo aislado; está en permanente contacto con proveedores y clientes, sin olvidar los competidores que concurren en el mercado. La empresa, a la hora de definir una estrategia de actuación que le permita aprovechar las oportunidades que ofrece este contexto y poder defenderse de las amenazas que se plantean, debe considerar no sólo sus recursos y capacidades internas sino los del resto de los agentes.

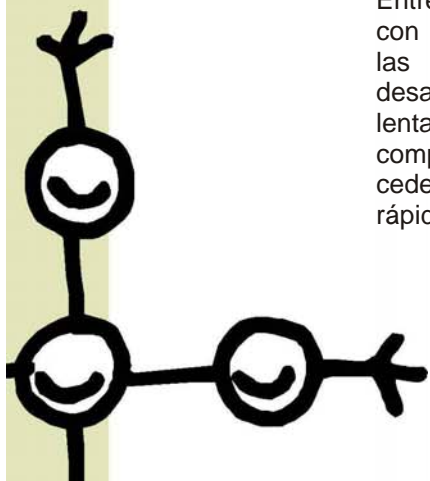
En este nuevo escenario, la disposición de la empresa para competir depende no sólo de sus recursos y capacidades internas sino también del tipo de relaciones que sea capaz de establecer con otras organizaciones así como el alcance de dichas relaciones.

Para este informe, nos vamos a centrar en el sistema organizacional en red como una forma de cooperación empresarial.

### Introducción a la estructura en red

El inicio del siglo XXI nos permite observar nuevas características en el contexto de las organizaciones: muchas de ellas surgieron rápidamente, sobre todo en la última década del siglo pasado como consecuencia de múltiples factores y originaron cambios en la identidad estratégica, estructural y operacional de las organizaciones.

Entre estos cambios, el referido al “diseño organizacional” merece ser analizado con mayor profundidad, dadas las nuevas necesidades de las organizaciones y las exigencias a las cuales deben hacer frente. Así, las organizaciones desarrolladas a la sombra de los viejos moldes y que han devenido en rígidas, lentas, excesivamente grandes, sin creatividad, pasivas y, en suma, poco competitivas, ineficientes e insensibles a las demandas de los mercados, deben ceder su lugar a estructuras organizacionales flexibles, de menor tamaño, de rápida respuesta, innovadoras, competitivas y eficientes.



En este contexto, la pregunta es cuál será la estructura organizacional que permita a las entidades modernas enfrentar esta nueva era. Pues bien, una de las propuestas que con mayor frecuencia e intensidad se presentan en los libros especializados de negocios es la referida a la estructura organizacional en red.

La estructura organizacional en red se refiere a dos o más organizaciones en relación simultánea, interactiva y de interdependencia. Es importante señalar también, que esta relación entre dos o más organizaciones que dan origen a la red puede establecerse con proveedores, clientes y hasta competidores.

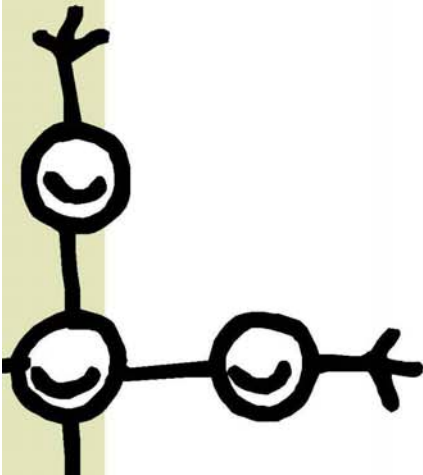
Este tipo de estructura encuentra su hábitat organizacional natural en el contexto de alianzas estratégicas, cuya base es la necesidad de que dos o más organizaciones sumen intereses, distribuyan el riesgo y compartan ideas, desafíos y expectativas, aprovechando eficaz y eficientemente sus competencias organizacionales de forma sinérgica.

Por lo tanto, una alianza estratégica y una red son unidades complementarias. Mientras la alianza estratégica parte de la firma de un convenio en que se establecen objetivos comunes entre organizaciones con características similares o diferentes, la estructura organizacional en red es la instancia que pone en marcha lo que plantea el acuerdo. Estos acuerdos, por lo tanto, buscan ser un medio para agrupar los recursos que una sola de las partes de la sociedad sería incapaz de reunir para responder con rapidez a los cambios competitivos observados en muchas industrias.

La negociación aparece como el soporte de las relaciones porque, sólo a través de ella, es posible una mutua cooperación que permita alcanzar objetivos comunes.

Podemos distinguir tres tipos principales de redes:

- **Redes Horizontales:** dos o más empresas que en un entorno son competencia, en otro contexto pueden actuar como aliadas.
- **Redes Verticales:** se asocian a la cadena de valor. Es decir, cuando un proveedor, un producto, un distribuidor y un cliente se unen para actuar en red, la relación entre ellos es totalmente complementaria.
- **Redes Territoriales:** conformadas por un amplio grupo de actores económicos e institucionales de una misma comunidad.



## 2 TIPO DE SERVICIOS QUE RECOGE

### 2.1. Fomento y desarrollo de redes

El apoyo a las redes empresariales puede ser ofrecido tanto por instituciones públicas como por entidades privadas, con competencias y habilidades específicas y complementarias para el desarrollo de redes.

Se está dando hoy en día una creciente participación del sector privado que ha ampliado su cobertura y ha mejorado la eficiencia de las políticas, pero sigue siendo imprescindible la colaboración público-privado.

Para este informe nos vamos a centrar en las entidades privadas que surgen en torno a las redes empresariales para el fomento y desarrollo de las mismas.

Podemos empezar diciendo que a pesar de los beneficios que representan las redes de empresas es difícil que nazcan de manera espontánea. Los empresarios se enfrentan para desarrollar estos procesos con costos de transacción, de tiempo y de aprendizaje, y por ello, es preciso que exista una figura que impulse el proceso de promoción y creación de la futura red. Esta figura puede ser una de las empresas que formará parte de la red o un tercero que ejerce las funciones de coordinación e impulso y se retira una vez conseguido el objetivo.

¿Cómo se puede desarrollar y fomentar el proceso de creación de redes de empresas?

El proceso de constitución de una red empresarial se articula en varios pasos que van desde los primeros encuentros entre los empresarios interesados, al desarrollo de iniciativas piloto o de prueba, hasta el diseño y puesta en marcha de proyectos de transformación de las capacidades productivas instaladas.

Podemos citar cinco herramientas o servicios de apoyo para el fomento de las redes de empresas: subsidios, créditos con condiciones especiales de acceso a recursos financieros, apoyo fiscal y articulación técnica y productiva.

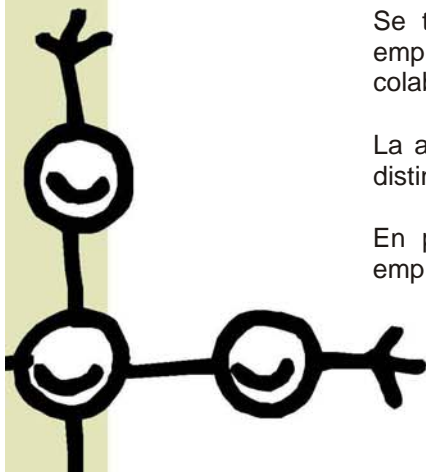
Para este informe nos centraremos en la última herramienta citada; articulación técnica.

Se entiende por Articulación técnica el conjunto de actividades desarrolladas por profesionales independientes y orientadas a apoyar la generación y consolidación de un proyecto colectivo.

Se trata de un apoyo técnico especializado consistente en guiar la acción empresarial a lo largo de un proceso de aprendizaje de las técnicas de trabajo colaborativo o asociativo y de desarrollo de la recíproca confianza.

La actividad de los profesionales que realizan estas actividades se articula en distintas etapas.

En primer lugar es necesario romper la desconfianza que existe entre los empresarios participantes y convocar los primeros encuentros.



En segundo lugar, es necesario evaluar las características de las empresas participantes para asegurar que tengan las capacidades mínimas para participar en la acción colectiva y analizar los costos de transacción asociados con el grupo identificado.

Y por último, una tercera etapa en la que hay que enseñar a los empresarios a trabajar en grupo, exponer puntos de vista distintos, asignar responsabilidades, supervisar el cumplimiento de los compromisos recíprocos, aplicar premios y puniciones, y en general arbitrar conflictos.

Los proyectos con estas características tienen un costo de ejecución elevado dado que son intensivos en cuanto a recursos humanos especializados.

Por otro lado, sus efectos tienden a durar más en el tiempo y a generar sinergias importantes en la medida en que el grupo así creado establezca relaciones de cooperación con otras entidades institucionales y productivas.

## 2.2. Foros empresariales

La globalización que caracteriza a las economías mundiales ha provocado ventajas y desventajas para el empresario. Entre las ventajas podemos encontrar el aumento de la demanda, alto grado de especialización de la mano de obra, etc... y entre las desventajas, una de las principales, es el aumento de la cantidad de información que debe manejar el empresario, no sólo de su país, sino de la economía mundial que influye sobre sus decisiones.

Por tanto, la empresa globalizada exige al empresario un permanente aprendizaje, tanto en la adquisición de la información, como en la utilización de la misma para redefinir las directrices de su empresa.

El buen manejo de la información se convierte en una ventaja competitiva para las empresas. Para desarrollar esta ventaja los empresarios necesitan globalizar criterios, es decir, requieren percibir desde distintos puntos de vista la decodificación de la información que utiliza.

De ahí que surjan “espacios de conversación” de empresarios, los llamados Foros Empresariales, cuyo objetivo principal es aunar experiencias, desarrollar y ampliar criterios, crear redes empresariales, comunicar las inquietudes y proyectar las visiones que en conjunto poseen los empresarios participantes.

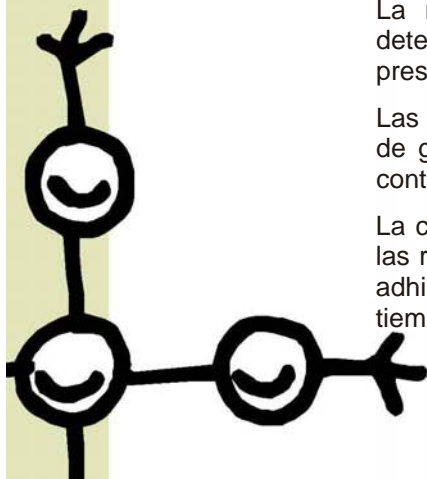
## 2.3. Gestores o consultores

Profesionales del ámbito empresarial que prestan sus servicios a redes empresariales en cualquier ámbito de gestión, económico, financiero, comercial o técnico.

La relación de estos profesionales con la red de empresas puede venir determinada mediante un contrato laboral o a través de un contrato de prestación de servicios.

Las funciones que asumen estos profesionales, en la mayoría de los casos, son de gerencia, es decir, funciones de planificación, organización, coordinación y control de la red.

La contratación de este tipo de servicio de consultoría empresarial por parte de las redes de empresas supone una ventaja para los /as empresarios/ as que se adhieren a ella puesto que les permite seguir destinando la mayor parte de su tiempo al control individual de su negocio.



## 3 FACTORES PRINCIPALES DE DESARROLLO

Los empresarios poco a poco están siendo más conscientes de que la colaboración entre empresas genera beneficios superiores a sus costos y que se alcanzan objetivos inviables a través de una acción individual.

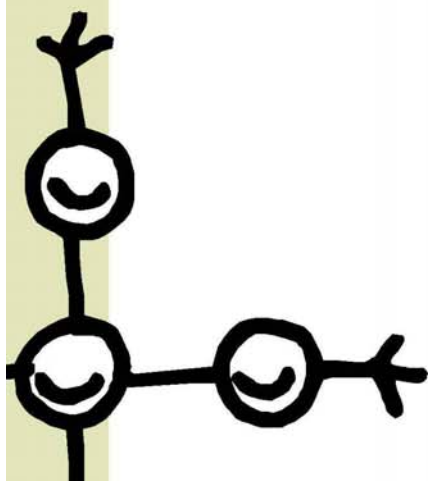
Otro de los factores que influye positivamente al desarrollo de las redes empresariales es el hecho de que, dependiendo de la forma jurídica adoptada por la red, cada participante pueda mantener su independencia jurídica y autonomía gerencial. Los empresarios valoran que se trate de afiliaciones voluntarias que permitan obtener beneficios individuales mediante una acción conjunta.

Por tanto, cada vez es más sencillo plantear fórmulas de asociación en red (los empresarios están más receptivos), lo cual hace que cada vez existan más redes de empresas, y por tanto, más demanda de empresas que ofrezcan servicios de desarrollo y soporte para las mismas.

Por otro lado, desde la segunda mitad de los años 90, existe un creciente número de instituciones públicas orientadas al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, que han puesto en marcha iniciativas de fomento orientadas a estimular la generación de experiencias de colaboración entre empresas; es decir, estimulan la generación de redes de empresas.

Además, cada vez se destinan más fondos públicos a la promoción del desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyo de carácter temporal a proyectos que fomenten la creación, desarrollo, consolidación, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Con este objetivo, una de las actuaciones que más se está potenciando es la de la cooperación entre empresas o la de desarrollo sectorial y están surgiendo cada vez más programas cuyos beneficiarios directos no son las empresas productivas (que conforman la red) sino las instituciones que operan como promotores y desarrolladores de estas redes.



## 4 PRINCIPALES OBSTÁCULOS

A pesar de la evolución favorable de las empresas en cuanto a percibir la colaboración entre ellas como algo positivo, todavía nos encontramos con empresarios/as que no terminan de ver los beneficios que de este tipo de relación pueden obtener.

De hecho, El Observatorio Europeo para las Pymes ha puesto de manifiesto que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas no desarrollan una postura activa para la búsqueda de posibles socios. La complejidad que supone y el riesgo al fracaso son, sin duda, factores disuasorios que obstaculizan un mayor aprovechamiento del potencial de la cooperación.

Los principales obstáculos que intervienen en el proceso de generación de redes empresariales son:

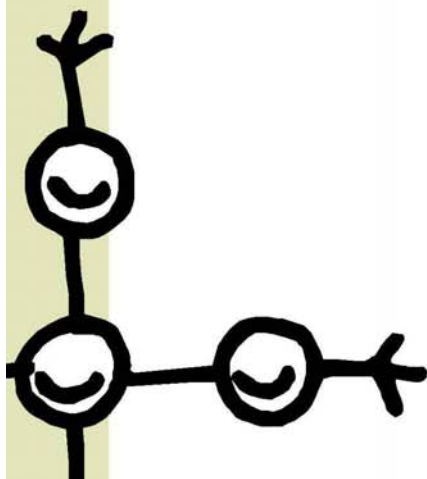
- *El alto coste de transacción, entendido como la suma de los costos de información y coordinación que se generan cuando agentes económicos independientes quieren establecer acuerdos de colaboración.*
- *La racionalidad limitada de los empresarios y la imperfección de la información que limitan la capacidad de los agentes económicos para valorar los potenciales beneficios asociados a los esquemas de redes.*
- *Los costos de aprendizaje que las empresas tendrían que asumir para ajustar sus rutinas establecidas a los requerimientos del trabajo asociativo.*

Por otro lado, la normal percepción del riesgo, asociada a cualquier proyecto económico, aquí resulta acrecentada por la desconfianza hacia los demás empresarios. Esta sensación se basa en dudas acerca tanto de las capacidades técnicas de los socios potenciales, como de su honorabilidad.

Para que el proceso de creación de una red empresarial dé resultado, es necesario que los agentes económicos o empresas encargadas del fomento y desarrollo de redes, consigan que los empresarios perciban que a través de la generación de estos esquemas asociativos se generarán beneficios superiores a sus costos y superiores a las utilidades que alcanzarían a través de una acción individual.

De hecho, el efecto económico, generalmente expresado en un aumento de las ventas, es imprescindible para estimular el interés de los empresarios.

Además, tras años de experiencia, se está demostrando que los procesos de generación de redes empresariales son lentos y complejos, y que todos estos proyectos consideran un período de ejecución de entre 3 y 5 años.



## 5 TIPOS DE EMPRESAS CREADAS

### 5.1. Redes de empresas

En primer lugar distinguiremos la redes de empresas formales y las informales; es decir, aquellas redes que deciden formalizar su colaboración mediante cualquiera de las formas jurídicas a su disposición y las que no lo hacen.

#### Formales

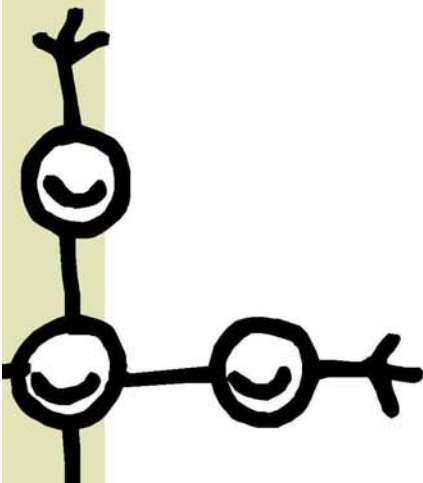
Algunas de las fórmulas más utilizadas para la constitución de redes empresariales son:

- **Agrupaciones de Interés Económico:** figura asociativa, útil para proyectos de cooperación interempresarial. Tiene carácter mercantil, personalidad jurídica propia y sin ánimo de lucro para sí misma, pero sí para sus socios.
- **Asociaciones Empresariales:** organización estable de personas jurídicas que a través de una actividad común persigue un fin no lucrativo. Agrupa a micro y pequeñas empresas para insertarse competitivamente en el mercado y proponer mejoras para su desarrollo, logrando objetivos comunes para sus miembros.
- **Uniones Temporales de Empresas (UTE):** Esta forma de colaboración entre empresas facilita la competitividad entre grandes compañías y las de tamaño medio o pequeño, ya que, éstas últimas, no podrían presentarse a ciertas obras, o a la realización de ciertos servicios, si no se unieran entre ellas para así, aportar los medios técnicos y la financiación de forma conjunta. El objetivo de estas uniones es el desarrollo o ejecución de una obra, un servicio o un suministro determinado, tal y como hemos expresado anteriormente, aunque, el sector de la economía que las utiliza con más profusión es el de la construcción.

#### Informales

Las empresas pueden unirse y colaborar sin necesidad de constituir una nueva organización con forma jurídica.

Lo más habitual en estos casos es que las empresas firmen contratos o convenios de colaboración entre ellas.



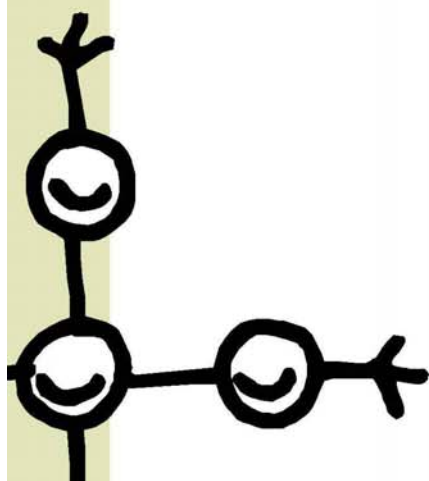
## 5.2. Soporte a redes de empresas

Una de las principales características que deben tener las empresas de fomento y desarrollo de redes empresariales es la de **transmitir una imagen de credibilidad técnica y de neutralidad en relación con los intereses en juego**, puesto que tienen que hacer de agente intermediario entre empresas para conseguir relaciones de confianza entre las mismas.

Deben de ser empresas con **capacidad de evaluar y supervisar los proyectos directamente en el terreno**. Estos profesionales tienen que apoyar la elaboración y revisión de las propuestas de trabajo del grupo de empresas que conforman la red, considerando la evolución de las estrategias de las distintas empresas involucradas, mediante intercambio directo y constante con los empresarios.

Además, los proyectos de redes empresariales **requieren de un conocimiento específico de la realidad local en que dicha red opera y disponer de capacidades de coordinación con los actores que conforman el sistema productivo local** (municipios, cámaras, agencias financieras, etc...). Para garantizar estos resultados, las instituciones de apoyo han adoptado modalidades operativas descentralizadas o por subcontratación de otras entidades con mayor conocimiento local.

La tendencia de este tipo de empresas es la de establecer su área o nicho de mercado en un sector determinado buscando la **especialización**. Incluso podemos identificar empresas especializadas en la promoción de redes horizontales, otras especializadas en la promoción de redes verticales y por último, aquellas dedicadas a la promoción de redes territoriales.



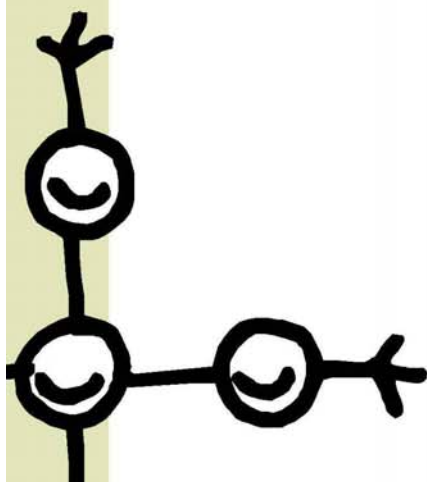
## 6 PERFILES DE LOS PROFESIONALES QUE TRABAJAN EN EL SECTOR

Los profesionales que ejercen el papel de articuladores de una red de empresas deben contar principalmente con dos características: **capacidad de comunicación**, ya que es necesario saber transmitir información y aportar argumentos de modo que se comprendan los razonamientos y **habilidad para las relaciones sociales**, de manera que sepan transmitir confianza, a la vez que generarla entre los empresarios que conforman la red.

Normalmente, se trata de personas con facilidad para trabajar en equipo, con aptitudes para el análisis de la información, redacción y capacidad de expresión.

En cuanto a la formación de estos profesionales, suelen tener titulación universitaria en ramas económicas o comerciales, y en muchos casos, complementada con titulación de post-grado en desarrollo económico, desarrollo industrial y/o ramas afines.

Suele tratarse de profesionales con experiencia previa en diseño y monitoreo de proyectos.



## 7 ■ ALGUNA BUENA EXPERIENCIA

A continuación se indican una serie de casos reales de empresas que están actuando en el sector de “**Redes de empresas**”, ofreciendo alguno de los servicios recogidos en este informe.

Se trata únicamente de ilustrar con algún ejemplo para cuya aparición en este informe no se ha seguido ningún criterio ni selección exhaustiva, sino que simplemente han sido localizados en una primera búsqueda sobre experiencias reales en el sector.

Este listado puede ampliarse en cualquier momento. Si conoces alguna iniciativa que consideras que debe ser incluida puedes hacernos llegar su referencia o información a través de nuestra web [www.cein.es/21sectores](http://www.cein.es/21sectores)

### 1. Nombre de la empresa: **GRUPO PLANNER**

Actividad de la empresa: **Soporte a redes**

Es una compañía española dedicada a la promoción y organización integral de salones y foros profesionales.

Fundado en 1985, los salones y foros de Grupo Planner ofrecen a las empresas participantes un entorno privilegiado para la exposición y comercialización de productos y servicios, que se complementa además, con exhaustivos programas de conferencias y encuentros profesionales orientados al análisis de mercados particulares, mediante una cuidada elección de temas y la participación de prestigiosos especialistas, nacionales y extranjeros.

Global Meeting es una empresa de comunicación asociada a Grupo Planner, especializada en la organización integral de eventos de prestigio, fundamentalmente foros informativos: conferencias internacionales, congresos, jornadas y seminarios especializados.

Empresa independiente, es promotora de la mayoría de los foros que produce, con el apoyo de patrocinadores, socios y colaboradores privados y públicos, en una gran diversidad de ámbitos: empresariales, tecnológicos, profesionales, de gestión pública y de interés ciudadano.

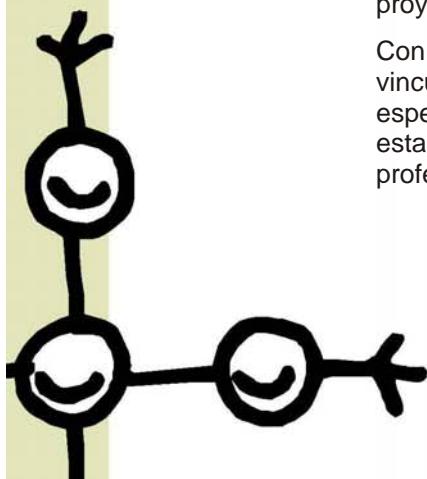
### 2. Nombre de la empresa: **IGT GLOBAL NET**

Actividad de la Empresa: **Red de empresas**

El enfoque de consultoría de IGT, reconoce la necesidad de complementar sus capacidades y metodologías, con el aporte de especialistas en los sectores industriales o en las temáticas que abordan.

La capacidad de articular y gestionar la experiencia de expertos individuales o empresas especializadas, con las que trabajan completariamente para diseñar e implementar soluciones, es parte de su capacidad de estructurar soluciones y proyectos para sus clientes.

Con esta visión IGT ha desarrollado una red internacional de alianzas, vinculándose con consultores expertos, escuelas de negocio y empresas especializadas, que le permiten complementar sus servicios. Para constituir esta red, IGT ha desarrollado un riguroso proceso de búsqueda y selección de profesionales y empresas a nivel latinoamericano.





Esta red de alianzas les permite un efecto multiplicador en el mix y en la calidad de servicios, abriendo una perspectiva integradora que genera un valor superior al de sus componentes separados. En este enfoque, IGT se desarrolla como un nodo integrador en temas de gestión, aglutinador de muchas otras personas y nodos con especialidades diferentes.

A través de IGT Global Net tanto sus clientes, como sus aliados y socios de negocio, obtienen beneficios participando de una red de experiencia, conocimientos y oportunidades de negocio.

**3. Nombre de la empresa: ASTEC S.A.**

Actividad de la Empresa: **Servicios de soporte. Foros empresariales**

La División Consultoría de ASTECH S.A., ha considerado fundamental establecer en la región un "espacio de conversación" de empresarios: Foros Empresariales. El objetivo principal es aunar experiencias, desarrollar y ampliar criterios, crear "redes empresariales", comunicar las inquietudes, proyectar las visiones que en conjunto poseen los empresarios de la región.

**4. Nombre de la empresa: EDERTO, AIE**

Actividad de la Empresa: **Red de Empresas**

El trabajo en común de los comerciantes, a través de asociaciones sectoriales y fórmulas de integración empresarial, constituye una de las herramientas más adecuadas para mejorar su competitividad y obtener importantes ventajas. Un grupo de carniceros guipuzcoanos así lo ha entendido y ha formado hace dos meses una Agrupación de Interés Económico para adquirir de forma conjunta pollo y, a medio plazo, extender su actividad a otros productos cárnicos.

**En este apartado y como ejemplo de redes de empresas podríamos incluir todas las asociaciones empresariales existentes y que cada vez son más numerosas.**

