

Conformación de redes empresariales.

Modelo Universidad de Medellín

Autor: Carlos Tulio Montoya

RESUMEN:

Las nuevas tendencias mundiales obligan a las empresas a pensar en estrategias, que les permitan desarrollar ventajas competitivas y lograr un posicionamiento en los mercados globalizados.

Es claro que alcanzar un posicionamiento en el mercado es complejo, costoso y en general difícil para la mayoría de las empresas y más aún cuando éstas pertenecen a las denominadas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas MIPYMES. Explicar esta situación es simple, pues en ocasiones la poca capacidad de respuesta lleva a la pérdida de oportunidades de negocios, que garanticen la sostenibilidad y desarrollo empresarial de las mismas.

La anterior situación ha llevado a que tanto los microempresarios como diferentes entes gubernamentales y privados, diseñen mecanismos asociativos que les permitan generar condiciones y capacidades necesarias para que este tipo de empresas puedan aprovechar las oportunidades derivadas de las nuevas realidades económicas.

Es por esta razón que la Universidad de Medellín desarrollo un modelo de Red Empresarial dentro del Programa de Planeación y Presupuesto Participativo Convenio de Asociación con el Municipio de Medellín a fin de contribuir al fortalecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas mejorando su capacidad productiva y competitiva.

El trabajo se centra en los conceptos claves que dieron origen al modelo, las estrategias implementadas y ejemplos de los resultados.

CONCEPTOS GENERALES

EL ENTORNO EMPRESARIAL DEL SIGLO XXI

Desde finales de la década de los ochenta y comienzos de los noventa, se dio a nivel mundial un nuevo orden económico que se fundamenta en la libre competencia, generándose un amplio flujo de bienes y servicios que obliga a las empresas, cualquiera que sea su naturaleza, a definir estrategias que les permitan ganar espacios en los mercados y ser más competitivos. El panorama actual no es muy diferente, solo que sumado a la capacidad productiva de las empresas se debe plantear la internacionalización y el aporte al desarrollo sostenible de las organizaciones. Esto nos lleva a pensar en las empresas de nuestro entorno y en algunos aspectos que fundamentan la necesidad de crear modelos asociativos, que generen ventajas competitivas para mantenerse y crecer en el mercado.

Analizamos entonces que la capacidad que pueden tener las Micro y Pequeñas Empresas para responder a una alta demanda de productos y/o servicios está limitada, por la ineficiencia de sus procesos, visto en su capacidad instalada y en la informalidad en la organización del trabajo. La innovación no es muy evidente ya que ésta por lo general requiere una alta inversión de recursos, no es fácil acceder a ellos o se desconocen las alternativas de financiación, que diferentes Entidades pueden ofrecer, pero que al mismo tiempo tienen unos requisitos definidos para estructuras empresariales muy solidas con las que los Micros y Pequeños Empresarios no cuentan, dejando en evidencia que individualmente las empresas no serán sostenibles en un mercado globalizado, caracterizado cada vez más por los altos niveles de exigencia de la demanda.

ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL

La asociatividad empresarial tiene como objetivo contribuir a la cooperación de dos o más empresas, en búsqueda de mayores niveles de producción y menores costos operativos, igualmente, facilitar el acceso a tecnologías e intercambiar conocimiento, entre otros.

Dentro de las ventajas de asociarse se encuentran la de poder generar mayores niveles de producción, ya que una de las principales dificultades que afrontan las MIPYMES es la escasa capacidad de respuesta a mercados con un número amplio de clientes. Mediante la organización en cualquier forma de asociación se puede lograr volúmenes importantes de producción.

Los mecanismos utilizados para cumplir con este objetivo son los siguientes:

Especialización por proceso productivo: en este tipo de asociación, cada empresa de acuerdo con sus conocimientos y la maquinaria y tecnología que posee, se especializa en una etapa del proceso productivo. Por ejemplo, supongamos una asociación de cinco empresas de marroquinería, la especialización de cada empresa en una etapa específica del proceso, genera disminución de costos siempre y cuando la distribución responda a una verdadera capacidad de cada MIPYME.

Producción total con iguales estándares de calidad: en este esquema, cada MIPYME fabrica un número específico de productos de acuerdo con su capacidad instalada, pero bajo unos criterios comunes denominados estándares.

El esquema planteado permite ampliar la capacidad instalada y responder a pedidos en escalas mayores.

Otra de las ventajas de asociarse es la reducción de costos de producción ya que un alto número de MIPYMES manejan precios elevados que conducen a una baja competitividad en el mercado por este concepto. Explicar este comportamiento nos lleva a pensar en la estructura de costos de cada una de estas empresas y en la comparación con las denominadas empresas “grandes” y se puede concluir que son dos los aspectos que marcan la diferencia:

Volúmenes de producción: generalmente, las grandes empresas negocian con sus proveedores a mayores volúmenes de materia prima e insumos, que les permiten obtener descuentos importantes que pueden ser trasladados a sus clientes finales. Las MIPYMES por su parte pueden obtener estos beneficios, siempre y cuando se establezcan relaciones asociativas que permitan la compra de una mayor cantidad de materia prima e insumos.

Poder de negociación: el respaldo de un grupo organizado, facilita la consecución de negocios importantes, de recursos y de apoyo gubernamental.

REDES EMPRESARIALES

Una de las formas que puede fundamentar una estrategia asociativa son las redes empresariales, cuyo esquema se ha convertido en una táctica exitosa en Latinoamérica, en la búsqueda de que las MIPYMES tengan una verdadera proyección en los mercados externos.

Las Redes Empresariales son un grupo de Unidades Productivas que tienen objetivos comunes y desarrollan tareas (pedidos, capacitación, compra de maquinaria) de manera conjunta y donde cada una cumple una función específica, pero buscando el beneficio colectivo, como por ejemplo la conquista de mercados a los que no pueden acceder de manera individual, o la compra de maquinaria y equipo para modernización entre otros.

En este tipo de esquema asociativo es importante resaltar que las empresas no pierden su independencia y la afiliación es voluntaria.

A través de las redes, los empresarios buscan elevar los niveles de competitividad, aumentar las ganancias, desarrollar habilidades específicas en determinadas etapas del proceso y tener mayor capacidad de negociación.

Dentro de los beneficios de las redes empresariales se encuentran:

- Descuento en la compra de insumos, uso eficiente de tecnologías productivas y acceso a mercados más grandes.
- Mayor capacidad de responder a cambios en la demanda, sin aumentar capacidad instalada ni los costos fijos.
- Intercambio de conocimientos y experiencias, mejorando su capacidad de aprendizaje.
- Mayor probabilidad de éxito de las acciones que buscan el apoyo de entidades públicas y privadas, pues el beneficio no sería individual sino para un grupo de empresas

Para que los empresarios puedan participar en una Red Empresarial se requiere el cumplimiento de algunos requisitos de los cuales dependerá el éxito del proyecto asociativo.

Es fundamental desarrollar un alto sentido de trabajo en equipo y para esto se hace necesario que los objetivos de cada MIYPE sean acordes con las metas fijadas por el equipo que conforma la red empresarial, así mismo se deben establecer redes de confianza que tengan como puntos de partida la transparencia, la equidad y el conocimiento de cada uno de los integrantes. Dentro del proceso es imprescindible entender que generalmente en las redes se trabaja por proyectos, es decir tareas que tienen un inicio y un final claramente establecidos, estos son liderados por empresas diferentes de acuerdo con el conocimiento y capacidades que se tengan, por lo tanto todos y cada uno asumen responsabilidades y compromisos que se deberán cumplir para el logro de los objetivos, también es importante entender que el liderazgo puede ser compartido y en ocasiones el empresario debe aprender a ceder o abandonar el control, del proceso empresarial en la Red. Un punto importante y que también se constituye como meta individual es la formalización de la actividad ya que las relaciones cliente y/o proveedores deberán estar claramente estructuradas a fin de preservar la transparencia en el accionar.

CONFORMACIÓN DE REDES MODELO UNIVERSIDAD DE UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN

El trabajo de la Universidad de Medellín se centra en la conformación de Redes Horizontales, esto quiere decir que las empresas participantes producen el mismo producto y/o prestan el mismo servicio en mercado en un proyecto conjunto, sin dejar de realizar las actividades propias de su función empresarial, adicional a esto las empresas están ubicadas en la misma zona geográfica. Este tipo de Red permite que por el tamaño de las empresas se genere mayor poder de negociación tanto con clientes como con proveedores.

FASES PARA LA CONFORMACIÓN DE UNA RED EMPRESARIAL

Fase 1 Caracterización Empresarial: Se hace fundamental para dar inicio a un proceso asociativo que se defina la zona geográfica donde se va a trabajar y se realice un sondeo de la vocación económica de la misma que permita analizar cuál es la actividad o actividades empresariales que jalonan el crecimiento y desarrollo del sector, además de identificar las Unidades productivas y evaluar el número de empresas que se convocaran, para participar en la estructuración de la Red.

Fase 2 Sensibilización en la Conformación de Redes Empresariales: Como punto de partida para la conformación de la Red Empresarial se requiere sensibilizar a los empresarios para que se motiven a participar en un proceso asociativo. Para esto se hace necesario llevar a cabo actividades de formación donde se exponga ampliamente en qué consiste y cuáles son los beneficios de pertenecer a una Red, adicional a esto se trabaja la cohesión del grupo y definen los compromisos que deberán asumir los empresarios para continuar en el proceso. Es importante aclarar que este ejercicio se realiza con grupos de trabajo de empresas pertenecientes a un mismo sector.

Fase 3: Fortalecimiento Empresarial: Una vez las empresas manifiestan su compromiso con el inicio del proceso, se realiza un diagnóstico del estado de cada unidad productiva que permita evaluar la situación actual, así mismo identificar fortalezas y debilidades, para hacer recomendaciones en cuanto a estrategias de fortalecimiento en cada área de la empresa direccionadas en un plan de mejoramiento individual que redunde en el colectivo empresarial.

Las estrategias de fortalecimiento son implementadas a través de entrenamientos del agrupamiento en los siguientes temas: contabilidad y finanzas, mercadeo y ventas, gerencia, aspectos legales y producción en este último se emplea un mayor porcentaje del tiempo ya que es fundamental por el tipo de red estandarizar productos.

Dentro de esta fase se continúan las actividades motivacionales específicamente con reuniones de socialización de casos exitosos de conformación de Redes y/o reuniones de trabajo con grandes empresas de diferentes sectores donde se analizan oportunidades de negocio que estas tengan en cuanto a proveeduría de productos y/o servicios.

Fase 4: Formulación de Proyectos de Red Empresarial: Como se dijo anteriormente el trabajo de las Redes se fundamenta en los proyectos, por lo tanto cada agrupamiento debe estructurar un modelo de negocio basado en la producción y la comercialización, este trabajo está direccionado por un consultor quien asesora la elaboración del plan de negocios del colectivo, el cual servirá como norte y guía del trabajo que deberá realizar la Red.

Fase 5: Formalización y Puesta en Marcha del Proyecto: Fundamentados en el objetivo de trabajo dado por el plan de negocios se debe formalizar la participación de cada empresa dentro de la implementación del proyecto, así como estructurar un comité directivo conformado por el gerente de cada una de las empresas y un representante de la entidad externa que opera y acompaña la Red, este equipo se encargará de definir metas y hacer seguimiento al cumplimiento de los compromisos, algunas redes se constituyen jurídicamente otras no, pero de igual manera deben tenerse acuerdos privados de asociados, donde se establezcan acuerdos entre las partes.


En esta fase se trabaja en la estrategia de Mercadeo y Ventas y se inicia el trabajo de consecución de recursos para el fortalecimiento de la Red Empresarial.

Las actividades específicas desarrolladas durante el proceso de conformación de la Red Empresarial son:

- Definir zonas geográficas de trabajo.
- Caracterizar las empresas e identificar la vocación productiva de la zona.
- Identificar y seleccionar grupos de posibles empresas participantes.
- Sensibilizar a las empresas en los beneficios, ventajas y aportes de la conformación de redes empresariales.
- Firmar acuerdos de compromisos
- Diagnosticar las empresas
- Elaborar e implementar planes de fortalecimiento empresarial
- Formular proyecto de Red.
- Conformar estructura organizacional de la Red y firmar acuerdos

- Puesta en marcha del proyecto y desarrollo de estrategias de comercialización

REDES EMPRESARIALES CONFORMADAS


RED EMPRESARIAL DE CUERO Y CALZADO	
	<p>Sector: confecciones</p> <p>Número de UPAS: 6</p> <p>Proyecto productivo: diseño de uniformes para el sector salud, alimentos y belleza</p>

RED EMPRESARIAL DE METALMECÁNICA UNIÓN EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL	
	<p>Sector: metalmecánico</p> <p>Número de UPAS: 7</p> <p>Proyecto productivo: diseño de bomba hidráulica y banco de maquinaria</p>

REDES EMPRESARIALES DE CONFECCIÓN

	<p>Sector: confecciones</p> <p>Número de UPAS: 6</p> <p>Proyecto productivo: diseño producción y comercialización de uniformes para el sector salud, alimentos y belleza</p>
	<p>Sector: confecciones</p> <p>Número de UPAS: 7</p> <p>Proyecto productivo: diseño producción y comercialización de pijamas para enfermos terminales.</p>
	<p>Sector: confecciones</p> <p>Número de UPAS: 9</p> <p>Proyecto productivo: diseño producción y comercialización de uniformes para restaurantes y empresas de seguridad privada</p>

RED EMPRESARIAL DE ALIMENTOS

	<p>Sector: Alimentos.</p> <p>Número de UPAS: 10</p> <p>Proyecto productivo: maquinas dispensadoras de alimentos de la industria panadera..</p>
---	---

RED EMPRESARIAL DE BELLEZA



Sector: belleza y cuidado personal.

Número de UPAS: 10

Proyecto productivo: creación de delivery spa

RED EMPRESARIAL DE ARTESANOS



Sector: artesanías y manualidades

Número de UPAS: 12

Proyecto productivo: producción y comercialización de artesanías regionales

BIBLIOGRAFÍA

Cerdán Ripoll; Carlos López. (2003), Redes Empresariales. Experiencia en la Región Andina. MINKA, Perú.

Pallares Villegas; Zoilo (2004), 2da Ed. Asociatividad Empresarial. Estrategia para la Competitividad. Nueva Empresa. Colombia.

Documento de Internet: Proyecto: GATE-ITACAB. REDES TEMÁTICAS.

Dini; Marco. Redes Empresariales Mejoran si sus Miembros están cerca.