

X SEMINARIO INTERNACIONAL DE PAISES LATINOS EUROPA – AMÉRICA

“Las profesiones en Ciencias Económicas: su aporte al desarrollo de las PYMES”

6 – 7 de agosto de 2004

MAR DEL PLATA (ARGENTINA)

<p>ESTRATEGIAS PARA LA CREACIÓN Y DESARROLLO DE LAS PYMES Y SU ASOCIACIÓN PRODUCTIVA</p>

FERNANDO GONZÁLEZ-MOYA RODRÍGUEZ DE MONDELO

PRESIDENTE DEL CONSEJO GENERAL DE COLEGIOS DE ECONOMISTAS DE ESPAÑA

SUMARIO

- 1. Estrategias empresariales de las PYMEs.**
 - 1.1 Importancia y limitaciones de las PYMEs.***
 - 1.2 Herramientas de análisis estratégico.***
- 2. Nuevos enfoques en el desarrollo de las PYMEs.**
- 3. Rasgos diferenciadores para el crecimiento de las PYMEs: Los valores añadidos.**
- 4. La asociación como estrategia de fortalecimiento de las PYMEs.**
- 5. Cooperación y redes de PYMEs.**
- 6. Bibliografía.**

1. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DE LAS PYMES:

1.1. Importancia y limitaciones de las Pymes:

Las PYMES españolas, al igual que las europeas, constituyen un factor clave de estabilidad económica por su fácil adaptación a las circunstancias cambiantes del mercado y a los ciclos económicos, dada su especial sensibilización a los procesos de relanzamiento de la inversión. De igual modo tienen, con respecto a las grandes empresas, mayores posibilidades de generación de empleo por unidad de capital empleada.

Sin embargo, este tipo de empresas tiene problemas de competitividad, derivados en gran medida de su tamaño, que impiden o limitan el desarrollo de sus capacidades. Las áreas donde las Pymes españolas y europeas presentan mayores limitaciones son las siguientes:

1. **Capacidad para estar informada.** En general, la PYME no está bien informada para tomar sus decisiones de gestión. Con dificultad consigue identificar fuentes y contenidos relevantes de información comercial, financiera, tecnológica o de otra índole.
2. **Capacidad de incorporar valor a su oferta.** En determinados sectores aún son poco utilizados recursos dirigidos a la diferenciación de la oferta para conferirle un valor único. Todavía es frecuente oír hablar de que la empresa *vende* determinados productos. En mi opinión hay que cambiar esta óptica por la de *presentar una oferta en el mercado*, teniendo en cuenta que una oferta se compone de producto físico, servicios, personas y marca. En este sentido hay que apoyar una utilización más amplia e intensa de las nuevas tecnologías y de las posibilidades que ofrecen el diseño y la calidad en todas las etapas de la cadena de valor, así como la de creación, desarrollo y apoyo de las marcas.
3. **Capacidad tecnológica.** Son notorias las dificultades de la PYME para generar tecnología a través de la I+D+D (Investigación, Desarrollo y Diseño) y para acceder a la misma por medio de la transferencia y difusión tecnológicas.
4. **La búsqueda de socios tecnológicos.** La consideración de la innovación tecnológica en la estrategia empresarial y la práctica sistemática de una gestión tecnológica que garantice la presencia de la PYME en el mercado, tampoco son hábitos muy difundidos entre nuestros empresarios.
5. **Capacidad financiera.** Todos los análisis y estudios coinciden en la debilidad de la estructura financiera de la PYME. Las principales dificultades se pueden resumir en las tres siguientes:
 - a. Rigidez del mercado para incorporar recursos de largo plazo a la PYME, mientras que la gran empresa cuenta con mayores posibilidades de acceder a la Bolsa de Valores o de captar capitales, la pequeña empresa cuenta exclusivamente con sus recursos propios y con la financiación ajena a corto o medio plazo para financiar su expansión.

- b. Dificil acceso de las PYMEs a instrumentos de financiación alternativos a la bancaria, como la emisión de empréstitos o pagarés, de coste inferior a los créditos.
- c. Mayores costes y menores periodos de amortización para las operaciones financieras tradicionales de las PYMEs.

A esta serie de problemas deberíamos añadir un exceso de regulaciones administrativas y de trabas burocráticas, herencia de antiguos regímenes intervencionistas que dificultan en gran medida la creación de nuevas empresas y el desarrollo de las ya existentes.

1.2. Herramientas de análisis estratégico:

La supervivencia y evolución de una empresa depende de la capacidad de crear, desarrollar y mantener ventajas competitivas en los mercados a los que sirve. De esta forma, definiremos *estrategia* como un proceso continuo que trata de identificar continuamente aspectos en los que la empresa puede ser más eficiente que la competencia, utilizando menos recursos para obtener el producto o prestar el servicio, con el fin de desarrollar una oferta con valor único. Una empresa presenta una oferta con valor único si:

1. Tiene algún elemento diferencial de sus competidores.
2. Ese elemento diferencial es importante para los clientes.
3. Es difícil de imitar y por tanto lo puede mantener en el tiempo.
4. Es fácil de comunicar y de entender por parte del mercado.

Es decir, hemos de considerar, que todo análisis estratégico ha de comenzar por un estudio del entorno empresarial. Dentro de este entorno se sitúa el mercado: oferta y demanda. Analizando la oferta se conocen los competidores, tanto directos como indirectos, y se puede desarrollar y presentar una oferta que sea percibida como diferente por los clientes. Analizando la demanda se perciben las necesidades, deseos y estilos de vida de los clientes, así como la importancia que para ellos tiene la oferta.

El enfoque estratégico no es un proceso puntual o discontinuo sino que en un mundo cambiante como el que vivimos es necesario hacerlo permanentemente adaptarse de manera continua a las nuevas realidades y reglas del juego, evitando modelos rígidos y burocráticos.

Para analizar la estrategia que, en mi opinión, deberían seguir las PYMEs emplearemos una herramienta estratégica conocida como análisis DAFO (Debilidades, amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Se trata de recoger, después de haber hecho un análisis del entorno, el conjunto de oportunidades y de amenazas que nos ofrece el mercado y los segmentos a los que servimos y, a la par, después de realizar la auditoría interna de nuestras capacidades, establecer cuáles son nuestros puntos fuertes y débiles en relación con la competencia. Para ello definiremos brevemente estos conceptos:

1. Oportunidad: Toda situación ajena a la empresa y sobre la que no tenemos ningún poder de actuación, y que por tanto no controlamos, que pueda favorecer o ayudar a conseguir nuestros objetivos.
2. Amenaza: Todo aquello externo que puede afectar de manera negativa al logro de nuestros objetivos.
3. Fortalezas: Aquellas habilidades y capacidades que nos permiten hacer y presentar cosas al mercado mejores que nuestros competidores.
4. Debilidades: Elementos de nuestra oferta que son peores que las de nuestros competidores o que hemos sido capaces de desarrollar.

A veces, hacer el análisis DAFO puede ser complejo y, en ocasiones, se corre el peligro de considerar variables no tan importantes para el sector donde opera nuestra empresa. La utilización de algunas herramientas, por su sencillez, nos puede llevar a realizar acciones erróneas, porque los parámetros que tenemos en cuenta, o bien no son lo suficientemente significativos del sector o bien no son los únicos a considerar.

En ocasiones, cuando una empresa se enfrenta pro vez primera al análisis estratégico como primer paso de la planificación encuentran una dificultad derivada del desconocimiento de la información o de la discriminación de aquella, que puede ser relevante. En otras palabras, la herramienta DAFO que he comentado anteriormente es muy útil cuando la información que tenemos es exhaustiva y nos hemos enfrentado a ella en anteriores ocasiones. Como esto no es frecuente en las PYMEs, he intentado desarrollar otra más sintética y más fácil de cumplimentar para todos aquellos que comiencen este trabajo fundamental por primera vez. En definitiva, se trata de conocer cual es la *Posición Estratégica y Valorar la Actuación de las empresas* (Análisis PEVA). Esta herramienta se compone de cuatro dimensiones y permite hacer un balance de la posición relativa de nuestra compañía cruzando la situación estratégica de la misma con la del sector.

La situación estratégica de nuestra empresa la podemos identificar por medio de dos factores: *fortaleza financiera y ventajas competitivas*, mientras que su posición estratégica en el sector la identificaremos mediante otros dos: *atractivo del sector y estabilidad del entorno*.

Estos cuatro factores son los componentes de las cuatro dimensiones estratégicas que se representan en el Análisis PEVA.

La buena situación financiera de una compañía es muy importante, especialmente en situaciones de crisis o adversas, a las que por desgracia tendremos que acotumbrarnos, toda vez que la madurez de los mercados se va a prolongar cada vez más.

Compañías que sean financieramente más fuertes que sus competidores podrán sobrevivir mejor en estas épocas, bien diversificándose en mercados más atractivos, bien haciendo movimientos financieros que debiliten aún más a sus competidores.

Por otra parte, compañías que tengan ventajas competitivas importantes podrán obtener beneficios aun en mercados en declive, puesto que la mayor parte de sus competidores habrán tenido que abandonarlos por su baja rentabilidad, y ser más rentables que sus competidores, lo que les va a proporcionar una situación más favorable.

Para el análisis PEVA descomponemos cada uno de los cuatro factores (Estabilidad del entorno, Atractivo del Mercado, Ventajas competitivas y Fortaleza financiera) en diversas variables que expliquen cada uno de ellos. Para aplicar esta herramienta basta con fijar valores en una escala, por ejemplo del 0 al 10, para cada una de las variables. Obteniendo la media de las que determinan un factor, tendremos el valor del mismo. Este valor se lleva a unos ejes de coordenadas. El eje de abscisas positivo recoge el factor del atractivo del mercado. En el sentido negativo está representada la evaluación de la ventaja competitiva de nuestra empresa. En el eje de ordenadas positivo llevaremos los valores del factor fortaleza financiera y en sentido negativo la estabilidad del entorno.

De acuerdo con este criterio, cuanto más a la derecha está situado el punto que delimita el atractivo del mercado, éste lo será en mayor medida. Puntos situados cerca del origen de coordenadas, en el semieje de las ventajas competitivas, señalarán que nuestra compañía o líneas de productos gozan de grandes ventajas diferenciales con respecto a nuestros competidores. Si el punto que determina nuestra fortaleza financiera está alejado del origen, en el semieje correspondiente, indicará una buena salud financiera. Por último, si los puntos que describen la turbulencia del sector (semieje de estabilidad del entorno) están situados próximos al origen, indicarán un entorno bastante estable. Uniendo los cuatro puntos de los ejes correspondientes a los factores estratégicos obtendremos un cuadrilátero, que sería la fotografía actual de la posición estratégica de la empresa.

2. NUEVOS ENFOQUES EN EL DESARROLLO DE LAS PYMES:

En la actualidad, se están desarrollando nuevos enfoques en materia de estrategia para el desarrollo competitivo de las Pymes, habida cuenta de la importancia que estas unidades productivas tienen en el crecimiento económico y social de un país.

En estos nuevos enfoques, conviene subrayar, en primer lugar, que el desarrollo de las Pymes exige una revisión de cómo la estructura económica y administrativa de un país fomenta efectivamente su crecimiento. Se desprende, pues, de estos enfoques recientes que el crecimiento de las condiciones de competitividad para las Pymes depende de si se logra desarrollar lo que se denomina un *sistema país* y éste se orienta como un todo al crecimiento.

¿Qué quiere decir esto de *sistema país*? Este es un aspecto central para comprender la nueva dinámica del desarrollo competitivo. Se hace cada vez más evidente que el desarrollo no depende de las capacidades individuales de las empresas, sino que es cada vez más dependiente de la capacidad de todo un país para trabajar como un sistema. Es decir: diferentes componentes de un país interactuando, complementando funciones, intercambiando información y conocimientos, definiendo políticas concertadas, etcétera. En el *sistema país* deben participar, por supuesto las empresas, pero también el Estado,

las universidades, los centros tecnológicos, las organizaciones de la sociedad civil, los agentes financieros.

Los nuevos enfoques en las políticas en materia de competitividad empresarial se centran en apoyar la creación de redes de innovadores, es decir, en la creación de redes entre un grupo de instituciones y empresas dispuestos a generar, difundir y utilizar nuevos conocimientos que se introduzcan en las actividades productivas para su desarrollo. Por lo tanto se destaca en estos enfoques el desarrollo de un contexto productivo basado en su carácter cooperativo, capaz de complementar diversas funciones que hacen al desarrollo empresarial.

Se requiere poner en funcionamiento un mecanismo por el cual las empresas cooperen entre sí, cooperen con los centros de investigación más próximos, cooperen con el Estado, cooperen con los entes financieros. Y esta cooperación supone antes que nada que cada quien aporte lo suyo en una nueva dinámica de relaciones. Los centros de investigación aportarán los conocimientos que las empresas requieren para mejorar sus productos, sus procesos, sus servicios; los centros tecnológicos aportarán asistencia técnica, adaptación de tecnología, transferencia de tecnología, formación; los gobiernos aportarán los estímulos para que las empresas hagan uso de toda la oferta disponible, derribarán obstáculos para su desarrollo, crearán los marcos legales apropiados, impulsarán estímulos y mecanismos que induzcan a las empresas a innovar y los entes financieros aportarán recursos, porque las empresas, particularmente las PYMEs carecen de los recursos necesarios para incorporar y desarrollar innovaciones.

El rol para el Estado es el de *crear las condiciones*, no la creación de un Estado paternalista, que resuelve todos los problemas que las empresas no son capaces de resolver. La creación de las condiciones para el desarrollo de las PYMEs no las resuelve exclusivamente las leyes del mercado y menos aún las leyes de mercados cada vez más abiertos, se requieren políticas claras, concretas, más aún, se requieren que sean concertadas y, hay aún más, se requiere una fuerte inversión pública en todos estos aspectos.

Crear las condiciones supone crear estímulos, instrumentos, mecanismos para que las empresas puedan innovar, como se señala en algunas investigaciones recientes y se pone de manifiesto en el tipo de instrumentos desarrollados por la UE.

En resumen, el papel del Estado en un contexto de apertura de los mercados necesita ser fortalecido a fin de estimular las fuerzas del mercado y especialmente, estar en condiciones de promover un desarrollo a nivel local. Hoy en día está claro que el desarrollo está estrechamente relacionado con dos factores centrales: las instituciones y la tecnología. Tanto la literatura reciente como la orientación de las políticas de numerosos países se han centrado en la componente de tecnología para el desarrollo, descuidando en muchos casos los aspectos institucionales. El nivel institucional se rige por normas completamente diferentes al nivel tecnológico, y se integra por instituciones formales e informales basadas en la confianza recíproca y en la complementariedad de funciones. Este nivel lo identificamos como un *sistema local de desarrollo*, cuya existencia permite lograr, a partir de la participación de sus agentes, procesos interactivos que son los que establecen los cambios de abajo hacia arriba.

La construcción de los Sistemas Locales de Desarrollo (SLD) y asociado a ellos el desarrollo de las PYMEs, requieren de una gestión pública eficiente y acorde con los tiempos modernos, siendo conscientes de que esto no es responsabilidad exclusiva del Gobierno porque su eficiencia y sus capacidades también dependen de la interacción con otros agentes externos que es preciso integrar y desarrollar.

3. RASGOS DIFERENCIADORES PARA EL CRECIMIENTO DE LAS PYMES: LOS VALORES AÑADIDOS.

Como ya hemos comentado, para crecer en el mercado las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) han de encontrar y desarrollar algún *rasgo diferenciador* que les haga destacar de *empresas competidoras* dentro del sector empresarial. Estos rasgos diferenciadores se traducen en *ventajas competitivas*:

1. Mayor *calidad* del producto.
2. *Originalidad* del producto o servicio.
3. Adquirir una elevada *especialización*.
4. *Innovación* en productos y servicios que mejoren los ya existentes o que satisfagan una nueva necesidad.

Para crecer dentro del mercado y poder competir, las PYMEs han de aumentar su dimensión o tamaño. La fórmula eficaz consiste en ajustar o acomodar la dimensión (la capacidad productiva, los servicios de entrega y calidad) de la empresa a las necesidades (demanda) del mercado.

La forma de encontrar un *nicho de mercado* para una empresa pequeña que ofrezca una ventaja competitiva sobre las empresas de los competidores es crear *valor añadido*. El *valor añadido* es un plus cualitativo respecto de los productos de la competencia. Las PYMEs (pequeñas y medianas empresas) han de cuidar con celo la *calidad* de sus productos y servicios si quieren encontrar un hueco en el mercado que les permita consolidar su negocio y crecer.

Para crear *valor añadido* es necesario dotar al producto o servicio ya existente con *mejoras* valoradas por el público, es decir, por los clientes, como las siguientes:

1. Innovar para poder ofrecer más calidad o mejor precio.
2. Mejorar el producto ya existente o el servicio ofrecido.
3. Ofrecer un bien o servicio susceptible de mejora para fomentar y descubrir nuevos segmentos de mercado.
4. ofrecer servicios únicos al cliente que reporten confianza y comodidad al cliente. Aportar cercanía y facilidad para adquirir el producto o servicio. Mayor atención y de forma personalizada.
5. Disfrutar de capacidad de rápida respuesta a los cambios y demandas (preferencias) del cliente.
6. Disponer de aplicaciones de conocimiento como solución a las necesidades de los clientes.

También se logra *valor añadido* creando un *producto innovador* aprovechando las necesidades (carencias) del mercado no cubiertas o cubiertas deficiente o parcial-

mente. Se recomienda vigilar y seguir los nuevos productos y servicios del mercado, las nuevas tendencias de consumo e ideas de marketing para detectar esos nichos de mercado aún no cubiertos y poder ofrecer nuevas tareas que satisfagan esas necesidades.

Es de esta forma y aprovechando las *nuevas oportunidades de negocio* en el mercado como una PYME puede anticiparse y tener mayor éxito.

4. LA ASOCIACIÓN COMO ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE LAS PYMES.

El término asociación surge como uno de los mecanismos de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización de las economías nacionales. La globalización económica está redefiniendo los procesos de manufactura al localizar las fábricas en diferentes partes del mundo, abriendo oportunidades pero también significando amenazas para las PYMEs, las cuales además de verse presionadas a cambiar sus paradigmas gerenciales requieren diseñar nuevos mecanismos de interrelación con el entorno.

Es mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. Los objetivos comunes pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de un volumen de materia prima, o generar una relación más estable en el tiempo como puede ser la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común o el acceso a un financiamiento que requiere garantías que son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes.

La necesidad de diseñar y adelantar estrategias colectivas pasa a ser no solamente una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas individuales y conjuntas sino que puede llegar a constituir un requisito básico de sobrevivencia para las PYMEs. Incluso alguna de las estrategias individuales tendrán éxito en la medida que ellas sean complementadas con estrategias colectivas.

Una distinción adicional de la asociatividad es el carácter amplio de actividades de cooperación que puede abarcar. La asociatividad se puede establecer para múltiples propósitos desde el financiamiento hasta la investigación conjunta de determinado problema y, al mismo tiempo, abarcar las diferentes etapas de los procesos básicos de las empresas, a saber, diseño, manufactura, comercialización, servicio post-venta, entre otros. En principio, no hay limitación del ámbito de la cooperación en la asociatividad.

A pesar de su interés la viabilidad de la asociatividad está restringida por los siguientes factores:

1. La falta de una cultura de cooperación entre empresas.
2. El prevaleciente sesgo anticompetitivo de las relaciones inter-empresas.
3. La ausencia de un entorno institucional que estimule y soporte la existencia de mecanismos de cooperación.
4. La confusión del término con otros tipos de estrategias individuales y colectivas.

5. La falta de difusión de las experiencias que pueden ser tipificadas como práctica de asociatividad.

Como se sabe, la cooperación entre firmas ha recibido un impulso solo en los últimos años, fundamentalmente a través de las alianzas estratégicas.

Podemos establecer distintas modalidades de asociatividad, cada una con sus correspondientes características. Siguiendo un criterio bastante extendido, los diferentes tipos de asociatividad pueden agruparse atendiendo a las siguientes funciones:

- A. En función de las diferentes fases del proceso empresarial: desde el diseño a la comercialización.
- B. En relación a cada una de las funciones básicas que existen en cualquier empresa: financiamiento, aprovisionamiento, recursos humanos, servicios, etc.

En primer lugar, en cuanto a la asociatividad a través de las fases del proceso empresarial, subrayaremos que, independientemente del tamaño y naturaleza de las empresas, en todas ellas se lleva a cabo un proceso que tiene por objeto la creación de valor y que abarca tres fases. La inicial comprende la investigación y desarrollo y el diseño de los productos o servicios que la empresa desea producir. En la fase siguiente se cumplen todas las actividades referentes a la producción de los bienes y servicios de la empresa y la última consiste en la comercialización de los productos.

Por ejemplo, en la primera fase de diseño del producto/servicio, la asociatividad en la fase de investigación, desarrollo y diseño puede permitir la explotación colectiva de oportunidades y habilidades de las empresas individuales. Una forma organizativa que puede adoptar la asociatividad en esta fase puede ser la contratación conjunta de los servicios a una empresa que se dedique a la explotación de los mismos, incluso la contratación puede llegar a realizarse con instituciones académicas.

Análogos planteamientos podríamos hacer en relación con la segunda y tercera fases, es decir, respecto de la producción y comercialización.

En segundo lugar, la asociatividad para las funciones básicas de una empresa, independientemente del número de fases del proceso empresarial en las cuales la empresa esté involucrada, siempre serán necesarias una serie de funciones básicas, entre las que debemos destacar la financiación, el aprovisionamiento y los recursos humanos.

Por ejemplo, una de las oportunidades de aplicar la asociatividad con mayor viabilidad jurídica y financiera es para el aprovisionamiento de los recursos físicos de toda empresa. En particular, en las compras de materias primas es posible alcanzar acuerdos de agregación de volúmenes de compra que les pueden permitir a las empresas participantes del esfuerzo acceder a sus insumos básicos, e incluso obtener descuentos que de una manera individual no conseguirían.

También la asociatividad para el aprovisionamiento puede ser empleada para la adquisición de equipos e incluso para la contratación de licencias tecnológicas y otros activos fijos e intangibles requeridos por las empresas.

El aprovisionamiento es una función que no solamente abarca los bienes e insumos materiales que las empresas requieren para sus procesos, sino que incluyen los servicios de diversas índoles como los de información, mantenimiento, ensayos, inspecciones, adiestramientos, entre otros. Las empresas pequeñas generalmente no pueden acceder a muchos servicios individualmente por lo que la asociatividad pudiera ser una opción beneficiosa.

Por último, podemos combinar las diferentes modalidades de asociatividad, de manera que obtengamos las combinaciones posibles de asociatividad, según las fases del proceso empresarial y en función también de las principales funciones básicas que existen en cualquier empresa, como podemos observar en el cuadro siguiente:

Combinaciones posibles de asociatividad según el proceso empresarial y las funciones básicas			
Fase/Función	Financiamiento	Aprovisionamiento	Recursos Humanos
I. Investigación, desarrollo y diseño	Nuevos productos, procesos patentes	Materiales y servicios de ensayos	Intercambio y contratación de asesores
II. Producción	Capital de trabajo, activos fijos	Materia prima, servicios de producción, ensayos, mantenimiento	Reclutamiento de personal, protección medico-social
III. Comercialización	Investigación de mercados	Servicios de venta, despachos, transporte	Reclutamiento de personal e intercambio

Fuente: Elaboración propia.

5. COOPERACIÓN Y REDES DE PYMES:

Una red de negocios es un grupo de PYMEs que deciden cooperar en grupo para emprender proyectos regionales, nacionales o globales que ningún miembro del grupo podría llevar a cabo con éxito por sí mismo. Es decir, una red de negocio es un grupo de empresas que deciden cooperar y colaborar para buscar una nueva oportunidad de negocio. Implica la cooperación entre las empresas para emprender proyectos y también implica la colaboración para alcanzar los objetivos que cada uno no podría alcanzar actuando independientemente.

Las redes no son un nuevo concepto en el mundo de los negocios. De hecho, desde siempre han existido esfuerzos cooperativos entre las empresas para desarrollar productos, compartir su experiencia, proporcionar ayuda y servicios conjuntamente. Ni que decir tiene que existen muchas razones por las que las empresas aúnan fuerzas en una red de negocios, como los siguientes:

1. Para alcanzar ventajas de escala, alcance y velocidad de acceso a mercados.

2. Para realzar su competitividad en mercados regionales, nacionales e internacionales.
3. Para estimular nuevas oportunidades de negocio, de innovar y de comercializar nuevos productos y servicios.
4. Para aumentar exportaciones.
5. Para formar nuevas bases de capital y nuevos negocios.
6. Para reducir costes.

Aunque no hay dos redes idénticas, las redes de PYMEs tienen características en común. Una vez que está formada, el crecimiento de una red depende de cómo se resuelvan las necesidades del negocio de sus miembros en base a sus compromisos con la alianza. Las redes son organizaciones de colaboración de abajo a arriba. Al contrario de muchas otras relaciones formales entre PYMEs, las redes son flexibles y no-jerárquicas con miembros que comparten la toma de decisiones y el diseño y la implementación de estrategias.

Por otra parte, las redes pueden variar de tamaño, objetivos y estructura y sus objetivos variarán según las necesidades de los miembros. La estructura de organización puede ser desde muy formal, a informal o casi inexistente.

Las posibilidades de colaboración entre las empresas son muchas. A continuación se indican algunos de los proyectos emprendidos comúnmente por las redes de PYMEs recogidos en tres categorías.

- A) Proyectos input:
 - a. Compra conjunta.
 - b. Formación de staffs.
 - c. Financiación conjunta.
 - d. Investigación y desarrollo.
 - e. Compartir recursos, habilidades e información.
 - f. Identificación de oportunidades de mercado.
 - g. Subcontratación y uniones de proveedores.
- B) Proyectos productivos:
 - a. Procesamiento conjunto.
 - b. Fabricación conjunta.
 - c. Transferencia y difusión de tecnología.
 - d. Estándares globales de calidad.
 - e. Proyectos de reducción de costes.
 - f. Mejora de la productividad.
 - g. Benchmarking.
- C) Proyectos output:
 - a. Innovación y diseño
 - b. Comercialización de nuevos productos o servicios.
 - c. Importación.

- d. Marketing.
- e. Exportación.
- f. Solución de problemas.

Por último, una PYME solamente se implicará en una red si las ventajas asociadas al establecimiento de la misma compensan los costes y los riesgos que supone. Generalmente, las ventajas asociadas al establecimiento de una red de PYMEs son mayores que las desventajas. Cada negocio, sin embargo, debe determinar los pros y contras según su situación particular antes de entrar en cualquier forma de red.

La cooperación es un nuevo concepto para la mayoría de las empresas. La participación en una red requiere cooperar con otras empresas, que puede que sean nuestros competidores. Cuando la asociación empresarial funciona en un clima de cooperación, la negociación se convierte en un proceso dirigido a definir intereses mutuos, establecer confianza y desarrollar una actitud de solución de problemas.

6. BIBLIOGRAFÍA:

- 1.- Garrido Yserte, R. y otros (2003): *Análisis del entorno económico de la empresa*. Ed. Pirámide. Madrid. 417 págs.
- 2.- Salas Fumás, V. (2002): *El gobierno de la empresa*. Colección Estudios Económicos. La Caixa. Barcelona. 214 págs.
- 3.- Suárez Suárez, A.S. (1999): *Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa*. Ed. Pirámide. Madrid. 847 págs.
- 4.- Cuadernos ICO (1994): *La financiación de la pequeña y mediana empresa*. ICO. Agencia Financiera del Estado. Madrid. 90 págs.
- 5.- Brealey, R. y Myers, S. (1999): *Fundamentos de financiación empresarial*. McGraw-Hill (2ª Ed.). Madrid. 949 págs.
- 6.- Pérez Gorostegui, E. (1998): *Economía de la empresa aplicada*. Ed. Pirámide. Madrid. 541 págs.
- 7.- Costa, L. y Font, M. (1992): *Nuevos instrumentos financieros en la estrategia empresarial*. ESIC Ed. (2ª Ed.). Madrid. 531 págs.