

# editoRIAL



En la actualidad, la operación de las empresas demanda del gerente la capacidad para desarrollar procesos eficientes e identificar estrategias de diferenciación y posicionamiento estratégico para sus organizaciones. Existe, sin embargo, otro rasgo de la gerencia que toma cada vez más fuerza como factor determinante del desempeño de las empresas, especialmente a nivel de las pequeñas y medianas empresas (pymes). Me refiero a la capacidad de trabajar en redes de colaboración.

Existen diferentes factores que presionan actualmente a las pymes para colaborar. En primer lugar, está el rápido desarrollo de cadenas productivas globales, y el incremento de la competencia internacional. En segundo lugar, están las limitaciones de recursos técnicos, humanos y financieros que impiden a las empresas alcanzar escalas grandes de producción para cubrir el mercado local y para acceder a mercados internacionales. En tercer lugar, está la necesidad de acceder a conocimiento e información acerca de aspectos comerciales propios de cada industria.

En la literatura se encuentran varios términos para representar estos esquemas colaborativos. Se habla de alianzas, redes empresariales, grupos de productores, *clusters*, distritos industriales, etc. El cuestionamiento básico en este punto es para los gerentes de pymes y para la academia como encargada de formar las nuevas



generaciones de profesionales. ¿Está el gerente de hoy preparado para trabajar con otros? ¿Están las facultades de Administración estimulando en los estudiantes el desarrollo de competencias de trabajo en redes de colaboración?

En torno a las empresas existe una serie de actores e instituciones que pueden apoyar el desarrollo de las pymes, pero que han estado tradicionalmente desarticulados del tejido empresarial. De manera que allí surge el otro cuestionamiento. ¿Las agencias del Estado y las instituciones de apoyo ofrecen programas y servicios que respondan realmente a las necesidades de las empresas? ¿Prima la perspectiva de la oferta en el diseño de programas de apoyo?

Ciertamente, el débil desarrollo de redes empresariales y esquemas de colaboración en la pyme colombiana responde a factores que forman los lados de una misma moneda. De una parte, el empresario tiende a desconfiar de los colegas y del Estado, y a su vez el Estado y las instituciones no han diseñado servicios que atiendan las necesidades más concretas y apremiantes de las empresas en los diferentes sectores.

Cuando las empresas colaboran a través de redes u otros esquemas, acelerarían su proceso de crecimiento más allá de lo que pueden hacerlo trabajando solas. Así, la creación de redes o contactos con una variedad de personas ayuda a los gerentes a seleccionar e interpretar información sobre los fenómenos externos, a la vez que ofrece una estructura para la generación de inteligencia competitiva de la empresa. Las iniciativas de cooperación permiten reducciones en los costos de transacción, así como compartir las ganancias y pérdidas entre los diferentes actores de la cadena. Las empresas con capa-

cidad avanzadas de colaboración tienden a adquirir confianza y reputación. Es necesario pasar, entonces, de posiciones estratégicas aisladas en la cadena de valor a un sistema de creación de valor mediante la colaboración con proveedores, clientes, competidores, e instituciones públicas y privadas.

Por otra parte, el desafío para el Estado y las instituciones de apoyo es grande. La experiencia ha mostrado que en el diseño de esquemas de colaboración se debe evitar crear dependencia de la asistencia del gobierno, ya que en muchas ocasiones tan pronto como los recursos públicos se agotan, la colaboración acaba. En segundo lugar, es necesario desarrollar incentivos de mercado para llevar a las empresas a tomar decisiones racionales y actuar basadas en la eficiencia. En tercer lugar, las empresas deben constatar que las instituciones son confiables y que las reglas de juego de los acuerdos serán respetadas. En cuarto lugar, es muy importante ofrecer servicios centrados en la demanda. En otras palabras, los programas del gobierno y otras instituciones deben consultar primero lo que las empresas realmente necesitan y están dispuestas a usar. En quinto lugar, especialmente en los países en desarrollo, es necesario evitar las distorsiones de precios. Las subvenciones directas no traen buenos resultados. Por último, en términos de operación, es necesario empoderar a los actores y promover las interacciones locales.

Por lo tanto, si esperamos que las relaciones universidad-empresa se desarrollen y que las políticas públicas de desarrollo empresarial tengan un mayor impacto, es necesario repensar la estrategia desde la oferta, pero también desde la demanda: el gerente pyme.