

**PYMES ARGENTINAS DEL SECTOR COMERCIAL ELÉCTRICO EN RED.  
UNA EXPERIENCIA DE VALOR COMPARTIDO  
ARGENTINE SMEs IN THE NETWORK ELECTRICAL COMMERCIAL SECTOR.  
A SHARED VALUE EXPERIENCE**

Daniel J. Vinsennau [vinsennau@econ.unicen.edu.ar](mailto:vinsennau@econ.unicen.edu.ar)

Carlos D. Simonetta [simonetta@econ.unicen.edu.ar](mailto:simonetta@econ.unicen.edu.ar)

Lautaro D. Vinsennau [lautarovinsennau@gmail.com](mailto:lautarovinsennau@gmail.com)

Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires

**Artículo científico**

**Resumen**

Los cambios hacia fines del Siglo XX no solo han provocado diversidad de enfoques en la estrategia corporativa sino también en el contenido de su agenda. En efecto, la característica predominante de aquel nuevo entorno pasó a ser, entre otros, el de la universalidad de las redes empresariales, cuya fuerza de cambio central ha demostrado transformaciones fundamentales en el campo de las teorías de la organización y la gestión. En efecto, han alterado la naturaleza de la competencia, ampliando las relaciones entre clientes y proveedores, permitiendo el surgimiento de nuevos modelos competitivos de negocio e incentivando la aparición de nuevos participantes en calidad de empresas complementarias. Las redes han generado nuevas modalidades en los mercados económicos convencionales que han cambiado de un modo trascendental las reglas de juego para el éxito de los negocios. De modo que una postura estratégica sin alianzas en un mercado altamente competitivo y en el contexto señalado resultaba poco menos que impensable. De ello se desprende que la mutua dependencia entre las corporaciones y la sociedad implicara que las decisiones de negocios y las políticas sociales debían seguir el principio que más tarde aparecería como de *valor compartido*. Luego, el ciclo se completaría cuando dicha propuesta de valor se produciría en un juego donde clientes y proveedores a veces compiten, otras cooperan y eventualmente se complementan; esto es el sentido del concepto de *coopetencia*, un método que va más allá de las reglas de la competencia y la cooperación combinando las ventajas de ambas. En esta orientación, la noción de las alianzas o acuerdos para diseñar estructuras en red puede considerarse entre las explicaciones posibles acerca de cómo evolucionan las sociedades y alcanzan

puntos de estabilidad cooperando y compitiendo a la vez. En este contexto SIEMENS S.A. propone a un grupo de empresas distribuidoras de productos eléctricos en Argentina la posibilidad de lograr el desarrollo de sus socios a partir de la asistencia, el intercambio de conocimientos, información y la realización de alianzas estratégicas con proveedores, basadas en principios de solidez y ética comercial. Es el caso de estudio de ADIMATEL S.A.

### **Abstract**

The changes towards the end of the 20th century have not only caused a diversity of approaches in corporate strategy but also in the content of its agenda. Indeed, the predominant characteristic of that new environment became, among others, that of the universality of business networks, whose central force for change has demonstrated fundamental transformations in the field of organization and management theories. In effect, they have altered the nature of competition, expanding relationships between customers and suppliers, allowing the emergence of new competitive business models, and encouraging the emergence of new participants as complementary companies. The networks have generated new modalities in conventional economic markets that have changed the rules of the game for business success in a transcendental way. So, a strategic stance without alliances in a highly competitive market and in the given context was nothing short of unthinkable. It follows that the mutual dependence between corporations and society implied that business decisions and social policies had to follow the principle that would later appear as shared value. Then, the cycle would be completed when said value proposition would occur in a game where customers and suppliers sometimes compete, others cooperate and eventually complement each other; This is the meaning of the concept of cooperation, a method that goes beyond the rules of competition and cooperation, combining the advantages of both. In this orientation, the notion of alliances or agreements to design network structures can be considered among the possible explanations about how societies evolve and reach points of stability cooperating and competing at the same time. In this context SIEMENS S.A. proposes to a group of electrical product distribution companies in Argentina the possibility of achieving the development of their partners through assistance, the exchange of knowledge, information, and the realization of strategic alliances with suppliers, based on principles of soundness and commercial ethics. It is the case study of ADIMATEL S.A.

**Palabras clave:** Valor compartido. Coopetencia. Organizaciones en red. Estrategia. RSE

**Keywords:** Shared value. Coopetency. Network organizations. Strategy. CSR

## Introducción

Un modo de que la ética empresarial pase de la teoría a la práctica es entender un nuevo modelo donde la empresa no resulte un asunto exclusivo de sus accionistas o dueños sino como un asunto que debe ser entendido desde la pluralidad de “agentes” que intervienen en ella para hacerla posible; idea que supone retomar los intereses de los denominados grupos de interés y que implica un involucramiento en el vasto universo de la RSE.

Por sus características, las PyMEs siguen siendo más un objeto de estudio de RSE que un sujeto activo de la misma. Sin embargo, existen evidencias concretas referidas a grandes corporaciones que, por caso, incluyen entre sus estrategias el impulso de cierto tipo de alianzas con el propósito de desarrollar pequeños y medianos proveedores y clientes a nivel local y, a la vez, con la intención de potenciar tanto su gestión como la de mejorar su competitividad.

Sondear rasgos de tales posibilidades nos ha llevado a analizar los resultados de una idea que surgió hacia fines de los '90 del siglo XX y que originariamente se inició con el apoyo de la compañía internacional SIEMENS S.A. En efecto, fue una estrategia pensada para promover la creación de una alianza entre un grupo de PyMEs distribuidoras de materiales eléctricos de Argentina con el objetivo de generar *valor compartido*; un principio que, según Porter y Kramer (2011), deben seguir aquellas empresas que toman decisiones de negocios y que comparten una mutua dependencia en el desempeño de sus actividades. El diseño se concreta con el nacimiento de ADIMATEL S.A., un grupo nacional de distribuidores de productos, soluciones eléctricas y de iluminación creado con el fin de desarrollar sus socios a partir de la asistencia, el intercambio de conocimientos, información y la realización de alianzas estratégicas con proveedores, basados en principios de solidez y ética comercial.

La situación planteada en la práctica, y con relación a PyMes pertenecientes a un sector comercial eléctrico en red, nos lleva a proyectar los siguientes interrogantes: ¿Qué factores inciden en esa categoría de PyMes para pensar en la necesidad de formar parte de una alianza en red?; ¿Cómo se gesta en una PyMes de la categoría señalada, la posibilidad de la idea una vez entendidas las necesidades de formar parte de una alianza en red?; ¿Cuál es el factor determinante que resuelve la participación de una PyMes de la categoría señalada con relación a sus socios y proveedores?; ¿Cómo puede caracterizarse la modalidad de cooperación en red adoptada en el caso de estudio?; ¿Hasta qué punto el desarrollo de esa categoría de PyMes, a través de su vinculación al modelo de una o varias corporaciones grandes, puede ser considerado una forma de RSE?

A tal efecto, y en el marco de la categoría de PyMes señaladas, el trabajo de investigación se propone los siguientes objetivos:

- 1) Identificar factores que motivan a una de esas PyMes a formar parte de una red empresarial.

2) Explorar el grado de importancia que tiene para esas PyMes el hecho de participar de una red empresarial con relación a sus socios y proveedores en el marco de la noción de valor compartido como función social.

3) Reseñar los beneficios mutuos que pueden obtener dichas PyMEs en la vinculación horizontal con sus socios y en la vinculación hacia atrás con sus proveedores.

4) Describir la dinámica de las relaciones de un grupo conformado por una de esas PyMes entre sí y con sus proveedores (el caso de ADIMATEL S.A.), como método que va más allá de las reglas de la competencia y la cooperación y tiene como cometido combinar las ventajas de ambos conceptos en un contexto de RSE.

### **Marco teórico de referencia**

#### ***El concepto de valor compartido como estrategia de RSE en la era de las redes***

En lo que respecta al pensamiento sobre la estrategia corporativa, no obstante estar dominada por el punto de vista basado en los recursos y el de una posición dominante en el mercado, el mismo ha comenzado a enfocarse en otros principios atendiendo la permanente actualización tecnológica y la mayor exposición a los cambios de otros factores que hacen que compartir riesgos –en vez de solamente competir- sea una necesidad. Una postura estratégica sin alianzas en un mercado altamente competitivo y en el contexto señalado es impensable en el mundo de hoy. La perspectiva aparece como atractiva y amenazante según como se la observe. Ello supone una gama mucho más amplia y diversa de oportunidades. Pero también una competencia mucho más intensa y con mayores riesgos toda vez que las PyMes también sufren la presión generada por los mercados de capital y por lo clientes que, cada vez, cuentan con muchas más opciones para decidir (de Kluyver, 2001; Betancourt, 2014).

La multiplicidad de acuerdos de cooperación en todos los sectores económicos y en especial en los de alta tecnología da cuenta de la aparición de una nueva forma de comportamiento empresarial: la cooperación entre empresas convertida en instrumento para conservar o ganar competitividad frente a los cambios. Lo que supone que resulta altamente probable que la empresa mejora sus resultados y su competitividad cuando se incorpora a procesos acumulativos de desarrollo donde puede comportarse como sujeto acelerador o como objeto producto del mismo (Aimar, 2000).

Todos ellos constituyen factores que de alguna manera presionan sobre la generación de una inevitable reinversión estratégica que supone como mínimo: (a) no solo pretender participar en el mercado sino también participar de oportunidades cuando se presentan; (b) no solo pensar la estrategia como método de posicionamiento sino también pensar en la estrategia como una posibilidad de enfocar el futuro; (c) no solo concebir una estrategia de adaptación sino también concebir una estrategia como generación de disrupciones;

(d) no solo competir como individualidad sino también como miembro de una coalición (Hamel y Prahalad, 1995).

Ahora bien, el cambio no solo ha provocado diversidad de enfoques en la estrategia corporativa sino también en el contenido de su agenda. En efecto, según Porter y Kramer (2008, 2011), las corporaciones exitosas necesitan, también para su cometido, de una sociedad sana. En esa afirmación se entiende que la educación, los servicios de salud y la igualdad de oportunidades son esenciales para una fuerza laboral productiva; que la seguridad en los productos y en las condiciones de trabajo no sólo atrae clientes sino también reduce los costos internos de accidentes; y que el buen gobierno, el imperio de la ley y los derechos de propiedad son esenciales para la eficiencia y la innovación. En ese orden también se entiende que cualquier negocio que persiga sus fines a expensas de la sociedad en la que opera, descubrirá que su éxito es ilusorio y, en definitiva, temporal en desmedro de una sociedad sana. De ello se desprende que la mutua dependencia entre las corporaciones y la sociedad implica que las decisiones de negocios y las políticas sociales deben seguir el principio de *valor compartido*. Es decir, las alternativas escogidas deben beneficiar a ambos lados. Para poner en práctica estos principios amplios, una empresa debe incorporar una perspectiva social a los marcos básicos que ya utiliza para entender la competencia y guiar su estrategia de negocios.

En efecto, dentro del estudio de la Responsabilidad Social Empresarial, está ampliamente generalizada la aceptación de los grandes temas a resolver por la organización empresarial; ellos son la convivencia entre los objetivos económicos, los impactos ambientales y los impactos sociales. Al respecto, la inexistencia de una concepción única sobre el fenómeno que supone la *Responsabilidad Social* como concepto asociado a esa problemática, reconoce la necesidad de rastrear el origen y la visión que sobre la misma tienen los distintos grupos de interés con el propósito de entender la estructura del discurso RSE en materia de desarrollo humano (Lozano y Peris 2012).

Postura que sintoniza con la incorporación de las concepciones orgánicas a las teorías de la organización, ya que parte del estudio de las empresas se enfocó en aquellos factores del entorno que resultaban claves para su supervivencia. Sin embargo, como ya se ha señalado, no fue hasta la aparición del concepto de Responsabilidad Social que se amplió el espectro de actores del entorno que resultan importantes para la empresa. Al orientar mejor el enfoque para pasar de la supervivencia a la responsabilidad, nuevos actores comenzaron a cobrar interés en el estudio de las organizaciones tales como ambientalistas, organizaciones no gubernamentales, partidos políticos e instituciones públicas, entre otros. Estos, a su vez, se sumaron a un grupo tradicional de estudio como es el de los clientes y los proveedores. Todos los actores mencionados en general, incluidos en asociaciones o instituciones diversas, resultan claves para definir la responsabilidad de la empresa desde el punto de vista de su propio entorno (Vinsennau y Simonetta, 2014).

Este enfoque ha alcanzado todos los procesos de estudio que se han realizado sobre el tema desde los años ochenta hasta nuestros días. El punto de partida es entender que las empresas son entre otras cuestiones

un conjunto de intereses y relaciones; es decir que son la expresión de intereses relacionados y de relaciones interesadas. Por lo tanto, el problema no sería tener intereses (porque ellos son legítimos) sino que sí lo es el de esconder, disimular, manipular o intimidar con los intereses. En dicho marco se plantea que las empresas se conviertan en catalizadoras para que los intereses se hagan transparentes y para que se armonicen en un ámbito de valores éticos y de capacidades humanas (Schvarstein, 2003; Guedez, 2008).

Esa idea de los grupos de interés se ha ampliado como derivación de la propia evolución de la responsabilidad social empresarial. Primero, dentro del marco de la acepción de *Milton Friedman* se pensó que sólo los accionistas y/o los dueños eran los grupos de interés. Luego, se estableció que eran *todas aquellas personas y grupos sin los cuales sería imposible que la empresa funcionara*. Se incluyó entonces a los trabajadores, proveedores, distribuidores y clientes que, además de los accionistas y/o dueños, eran indispensables. Más tarde, bajo la conceptualización ofrecida por *Edward Freeman*, se habló de que los grupos de interés estaban constituidos por aquellas *personas o grupos que afectan o son afectados por la operatoria de la empresa*. Por esta razón se incluyó a los socios, sindicatos, entidades de gobierno, medios de comunicación, asociaciones de consumidores, comunidad, entre otros interesados. Pero, después de los sucesos de Enron, Arthur Andersen y WorldCom se expandió el concepto para entender que grupo de interés es *todo aquel con el cual la empresa tiene una obligación moral*. Dentro de esta acepción, pasan a ser de interés nuevas entidades y actores como los relacionados con el ambiente, la sociedad y las generaciones futuras (RIU-RSE, 2019).

Luego, la idea de *coopetencia* (Branderburger y Nalebuff, 1996), termina de completar el ciclo cuando propone que en la creación de valor los clientes y proveedores a veces compiten, otras cooperan y eventualmente se complementan. Ese es el sentido de la palabra acuñada por los autores; *coopetencia*, un método que va más allá de las reglas de la competencia y la cooperación combinando las ventajas de ambas. En esta orientación, la noción de las alianzas o acuerdos para diseñar estructuras en red puede considerarse entre las explicaciones posibles acerca de cómo evolucionan las sociedades y alcanzan puntos de estabilidad cooperando y compitiendo a la vez (Porter, 2008; Porter y Kramer, 2011; Nalebuff y Branderburger, 1996). Al menos cuando dichas relaciones se llevan adelante voluntariamente, sin que implique acuerdos u obligaciones más allá de lo legal (Hall y Clark, 1977).

La característica predominante de este nuevo entorno pasa a ser, de ese modo, la universalidad de las redes empresariales, cuya fuerza de cambio central ha demostrado transformaciones fundamentales en el campo de las teorías de la organización y la gestión. En efecto, han alterado la naturaleza de la competencia, ampliando las relaciones entre clientes y proveedores, permitiendo el surgimiento de nuevos modelos competitivos de negocio e incentivando la aparición de nuevos participantes en calidad de empresas complementarias. Las redes han generado nuevas modalidades en los mercados económicos convencionales

que han cambiado de un modo trascendental las reglas de juego para el éxito de los negocios (Hax y Wilde, 2001).

Lo expuesto parece corroborar lo que señalaban a finales del Siglo XX Somerville y Mroz (1998): que las organizaciones iban a necesitar una comprensión más profunda de los alcances de la transformación que se avecinaba a las puertas del Siglo XXI; y una comprensión más profunda de las nuevas aptitudes centrales que serían necesarias para navegar un mundo nuevo. También señalaban que la competencia organizativa, antes basada en los principios de propiedad, estabilidad y control, pasaría a depender de los conceptos emergentes de interdependencia, flexibilidad y sociedad.

El mayor desafío para una organización, el que le dará a sus directivos una medida de su éxito, será acaso su capacidad para reorganizarse constantemente y desarrollar las capacidades aún no conocidas que requerirá un mundo cuya transformación jamás se detiene. Como dijo el gran poeta T.S. Elliot: *'No cesaremos de explorar / y el fin de toda nuestra exploración / será llegar a donde arrancamos / y conocer el lugar por primera vez'* (Somerville y Mroz (1998).

El tiempo y los hechos les darían la razón.

### **Fundamentos de la empresa en red**

La mayor limitante de una PyMe no es su tamaño, más bien es su capacidad limitada para negociar con clientes, proveedores y en general para enfrentar su competencia. Por ello, es conveniente que puedan aliarse con otras PyMes, para acceder a las oportunidades que, de manera individual, estarían fuera de su alcance. En un marco donde las formas tradicionales de organización parecen desbordadas ante las nuevas demandas de flexibilidad por un lado y la renovación constante de nuevas tecnología y modalidades de gerenciamiento por otro, es que comienza a consolidarse el concepto de organización *en red* cuyo tratamiento ocupó buena parte de la literatura en materia de organizaciones durante la segunda mitad del Siglo XX. Las redes empresariales proliferan a lo largo de la cadena del valor que de pronto se vuelve virtual en un continuo que desborda los conceptos tradicionales de espacio y tiempo. La complejidad de los mercados y la sofisticación tecnológica obligan al desarrollo de nuevas formas organizacionales con la consigna básica de añadir valor y flexibilidad. Surge así una interdependencia empresarial donde la toma de decisiones en equipos, tanto al interior como al exterior de dichas organizaciones, pasa a ser un requisito fundamental en la operatoria de los negocios. La motivación inmediata es sobrevivir para iniciar una etapa de crecimiento y, la razón de fondo, es mejorar la competitividad de cada organización miembro de la red (Programa de la Alcaldía Mayor y la Cámara de Comercio de Bogotá, 2008).

En el mismo sentido y sobre la base de una profunda revisión bibliográfica, Van Alstyne (1997) entiende que crear sinergia es una característica esencial de la cooperación interorganizacional puesto que las

organizaciones que intentan encontrar la combinación correcta de comportamientos combinando negocios, variedad de servicios internos y una estructura adecuada para organizarlos, genera rendimientos crecientes y multiplica el valor para quienes forman parte del emprendimiento colectivo. En ese contexto, sostiene que los agentes individuales enfrentan la racionalidad limitada y las restricciones finitas de recursos que se distienden mediante la cooperación. En los entornos económicos el aumento de los retornos puede adoptar varias formas, incluidas las de economías de escala, las de economías de alcance, los complementos estratégicos y las externalidades de la red. De modo que el propósito de la cooperación entiende que en gran medida reside en crear y, si es posible, capturar estos logros. En contextos sociológicos reunir bajo objetivos comunes las actividades de la red implica la creación de identidad, normas y procesos de asociación y control interorganizacional que incorpore lo que los procesos organizativos traen como legado al colectivo organizacional resultando en algo muy diferente a una simple agregación, puesto que requiere una ley común, lenguaje y modo de pensar. Crea de esa manera una identidad y una estructura social en la que las acciones refuerzan ciertas normas y las normas refuerzan ciertas acciones. Las teorías de grupos, las teorías de la estructuración y las teorías de identidad y control abordan estas cuestiones.

Ahora bien, como sostiene el propio Programa de la Alcaldía Mayor y la Cámara de Comercio de Bogotá (2008), la mayor dificultad con la que se enfrenta una PyMe para su desarrollo, reside con frecuencia en su involuntario/voluntario aislamiento. Es por esa razón que tratan de organizarse alrededor de problemas y objetivos comunes con el propósito de compartir las habilidades y capacidades que cada una de ellas pueda aportar con el propósito de hacer frente a los retos que comparten. No obstante, la confianza es la base del grupo, puesto que abre paso a la cohesión y, además, porque se constituye en el mecanismo para regular el comportamiento entre quienes tienen la voluntad de participar del potencial colectivo que pretenden fundar. La confianza es la creencia en que las motivaciones y acciones del otro son sinceras y bien intencionadas; además de representar la expectativa de que sus acciones se corresponderán con lo esperado. Construir confianza es un requisito indispensable; lo que indica que antes que un grupo de empresas se integren en una red, las personas que las lideran han sostenido una serie de relaciones previas alrededor de una agenda común. La energía puesta en el proceso es el compromiso que asumen las partes intervinientes; y su cumplimiento es lo que, en definitiva, hace sustentable a la confianza necesaria.

La complejidad aumenta a medida que se pasa a la coordinación de esfuerzos, llegándose a esquemas con complementación de acciones para alcanzar mayor eficiencia en la utilización de recursos y en la complementariedad de productos. Estas redes son la culminación de transacciones reiteradas a partir de las cuales se advierte la existencia de intereses compartidos y de oportunidades que pueden ser aprovechadas en conjunto. Por lo tanto, suponen la existencia previa de relaciones frecuentes y de un cierto reconocimiento de la complementariedad. La literatura psico-social indica que el aprovechamiento de las redes es mayor cuando los contactos se realizan cara a cara, libres de excesivas restricciones formales (Martínez Nogueira, 2003).

Complementaria y simultáneamente también resulta de interés observar el ambiente donde las relaciones interorganizacionales se llevan a cabo, pues ello genera una serie de aspectos situacionales a tener en cuenta tales como los de heterogeneidad, inestabilidad, concientización y tamaño; factores que, entre las organizaciones, parecen resultar de importancia en la dinámica de las relaciones de cooperación necesarias para crecer (Galaskiewicz y Shatin, 1981; Hall, 1996).

En ese contexto, las redes empresariales cuentan como mínimo, entre los más importantes, con cuatro elementos funcionales que la caracterizan, ellos son; (a) mecanismos de cooperación; (b) independencia jurídica y autonomía gerencial; (c) afiliación voluntaria; (d) obtención de beneficios individuales mediante acciones conjuntas. De esta manera, las PyME pueden llevar a cabo actividades que en la práctica resultarían casi imposible de hacerlo en forma individual. De modo que forman parte de una estructura con el propósito de mejorar su posición en el mercado, sin necesidad de competir entre sí logrando, de esa manera, adoptar una configuración de *empresa grande* y competitiva facilitando el surgimiento de una necesaria economía de escala.

“Una red empresarial es una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes” López Cerdan Ripoll (2003).

Por su parte, Castells (2005), en su libro *La sociedad Red*, entiende que es la información, finalmente y en esencia, la variable fundamental alrededor de la cual se producen las relaciones interorganizacionales. Es por ello que se hace especial hincapié en las capacidades de manejo de información, generación de innovación y anticipación a los movimientos del mercado que resultan producto de la pertenencia organizacional a una red. Describe casos empresariales en los cuales abundan los nodos centrales de poder, diseñados de antemano. Y si bien esto haría pensar en una forma de serie y no de red, Castells ha sido tomado como base del estudio de redes empresariales al otorgarle al tema un marco sociológico derivado de lo que él denomina “*la sociedad de la información*”. En esta línea de pensamiento, la red empresarial se entiende como un conjunto de organizaciones que representan medios y fines al mismo tiempo; son medios porque la acción empresarial en una red es el insumo necesario tanto para otra organización como para el fin último de la red; y es un fin porque la organización tiene por objetivo esa acción que es su propósito autónomo.

Luego, según su ubicación en la cadena de valor, las redes empresariales pueden ser horizontales, cuando están integradas por 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; y también *verticales*, cuando 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.

Pasando ahora a otra cuestión que vale la pena destacar en el ámbito de las redes empresariales, resulta de interés enfocarse en las estructuras de autoridad y coordinación que las caracteriza, puesto que son tan importantes para su sostenibilidad como tan complicadas debido a su dinamismo y policentralidad. Ello requiere la coordinación de diversos grupos de actores que puede adoptar al menos tres formas para lograrla: (a) el gobierno puede ser compartido entre los miembros participantes; (b) el gobierno puede estar a cargo de una organización líder que es miembro de la red; (c) el gobierno puede estar a cargo de una organización creada por la propia red a tal efecto. Al respecto, una importante núcleo de autores entienden que la efectividad de cada una de estas tres modalidades depende de la inclusión de distintos niveles de confianza y riesgos de los acuerdos, a saber: (i) *con baja necesidad de confianza, y bajo riesgo de los acuerdos*, el mercado actúa como forma de gobierno; (ii) *con baja necesidad de confianza y alto riesgo de los acuerdos*, las organizaciones buscan eficiencia en un contexto de alto riesgo y por ende la forma de gobierno es la jerárquica y esto implica la creación de una nueva compañía que precisamente gobierna las relaciones, es el caso de los *Joint Ventures*; (iii) *con alta necesidad de confianza y bajo riesgo*, las relaciones se gobiernan por sucesivos contratos medida que surgen las necesidades de coordinación, y en general esta forma contiene otras formas menores de jerarquías como formas normativas del sistema; (iv) *con alta necesidad de confianza y alto riesgo*, la forma de gobierno es un verdadero “estado de unión” entre las partes, que combina todas las formas anteriores de gobierno, y lo lleva a la forma de contratos relacionales. Esta última forma tiene por objeto alcanzar una armonía entre los participantes de la red (Hall y otros, 1977; Ring y Van de Ven, 1992; Hall, 1996; Jörg y DeFillipi, 2016).

Finalmente, cabe destacar que la teoría señala una serie de beneficios que ofrece la oportunidad de pensar y de formar parte de una red empresarial. Algunos de ellos tomados del Programa de la Alcaldía Mayor y la Cámara de Comercio de Bogotá (2008) y de Van Alstyne (1997) pueden ser:

- 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 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
- Intercambio de productos, procesos y servicios.
- Aumentar el poder de negociación en relación con otras empresas y entidades.
- Fortalecer 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

Elevar la competitividad y la rentabilidad de las empresas de la red.

Consolidar la presencia en el mercado de las empresas que integran la red.

## **Metodología**

### **Ficha técnica del estudio**

**Fenómeno abordado:** Estudio de caso. Análisis del proceso enfocado en la formación de una red empresarial -a partir de una estrategia corporativa de valor compartido- con el propósito de comprender empíricamente las características, motivaciones, factores clave causativos de la intención generadora de la asociación y del comportamiento estratégico de la misma.

**Enfoque:** Constructivista, cualitativo.

**Unidad de análisis:** Adimatel S.A. Grupo electrónico argentino en red.

#### **Proposiciones básicas:**

*Las PyMes del sector comercial eléctrico de Argentina se caracterizan por detentar un significativo grado de aislamiento y limitaciones que les impide llevar a cabo negociaciones satisfactorias con sus clientes, sus proveedores y, en general, lograr capacidades suficientes para enfrentar a su competencia.*

*La inestabilidad del contexto social, económico, político, tecnológico y ambiental y los riesgos de un mercado permanentemente acechado por grandes conglomerados multinacionales son factores determinantes para despertar en una PyMe del sector comercial eléctrico de Argentina la necesidad de formar parte de una red empresarial cuyo propósito sea el de asegurar la supervivencia para iniciar un camino de crecimiento y desarrollo.*

*El intercambio de recursos y las economías de escala son factores determinantes para resolver la participación de una PyMe del sector comercial eléctrico de Argentina en una red empresarial cuyo propósito sea el de lograr beneficios mutuos para sus participantes.*

*Las iniciativas para el desarrollo de PyMes suelen venir de tendencias teórico prácticas y participación de terceros externos a la misma. Normalmente responden a estrategias corporativas que incluyen en su agenda el desarrollo de valor compartido en donde tienen un destacado lugar las PyMe; lo que de un modo u otro no deja de ser una forma de RSE toda vez que dichas iniciativas se sustentan en teorías que contemplan el desarrollo de los grupos de interés de las empresas.*

**Método de recolección de datos:** entrevista guiada y cuestionario estructurado (cuyo propósito será el de corroborar parte de la información recabada y obtener detalles de funcionamiento de la alianza de la que participan).

**Fuentes:** Informante clave (miembro titular del Grupo en red). Información corporativa digital del grupo. Otros datos, a través de fuentes secundarias.

**Registro, clasificación e interpretación de datos:** se sintetizan afirmaciones para cada una de las variables y dimensiones contempladas puestas en consideración del entrevistado. Luego, se procede a darles significado tratando de entrelazar relatos y teorías, escenas y conceptos, sentires y pensamientos en torno al tema de estudio.

**Lugar y fecha de realización del estudio:** Argentina, Segundo semestre de 2016

## Resultados

El caso que nos ocupa se trata de la típica red de organizaciones que buscan eficiencia en un contexto de alto riesgo, razón por la que se reúnen alrededor de una forma jerárquica de gobierno. Lo que implica la creación de una nueva empresa que ocupe ese rol con el propósito de gobernar las relaciones de sus miembros. Es el caso de ADIMATEL S.A.

ADIMATEL SA nace en el año 1999 de la unión de un grupo de distribuidores de materiales eléctricos -a instancias de una propuesta de la multinacional SIEMENS S.A.- dispuestos a aportar experiencia, capacidad y trayectoria con el objeto de responder a las exigencias del mercado. Durante el año 2001 se consolida como grupo, transformándose en uno de los más sólidos del sector. En ese mismo año adquiere la figura de Sociedad Anónima, otorgándole el marco jurídico adecuado para la concreción de sus objetivos. Geográficamente se extiende sobre una gran porción del territorio argentino, prestando sus servicios y abasteciendo de materiales a un importante número de industrias de primera línea en el ámbito nacional.

Se trata de un grupo de empresas homogéneas (doce firmas comerciales de carácter nacional) que conservan independencia en sus estrategias y gestión, y se someten a los dictados de sus reglas básicas toda vez que operan en conjunto. Se encuentran prácticamente al final de la cadena de valor del sector; no obstante, también operan hacia atrás -como una empresa grande- principalmente con sus proveedores.

De acuerdo con los datos obtenidos, estructurados y clasificados en los términos señalados en la metodología, los párrafos más destacados del relato y las respuestas obtenidas que se referencian como evidencia disparadora para la constitución de ADIMATEL S.A. y su operatoria -tanto a nivel de necesidad como de motivaciones por parte de las empresas involucradas- se destacan en el siguiente cuadro:

Problemas planteados	Hipótesis	Principal evidencia empírica
¿Qué factores inciden en una PyMe para pensar en la necesidad de formar parte de una alianza en red?;	<i>Las PyMes del sector comercial eléctrico de Argentina se caracterizan por detentar un significativo grado de aislamiento y limitaciones que les impide llevar a cabo negociaciones satisfactorias con sus clientes, sus</i>	“La primera razón por la que los participantes de ADIMATEL S.A. se encuentran asociados reside en la expectativa de lograr ventajas económicas. La segunda reside en cuestiones de cooperación e

	<i>proveedores y, en general, lograr capacidades suficientes para enfrentar a su competencia.</i>	innovación”
¿Cómo se gesta en una PyMe la posibilidad de la idea una vez entendidas las necesidades de formar parte de una alianza en red?;	<i>La inestabilidad del contexto social, económico, político, tecnológico y ambiental y los riesgos de un mercado permanentemente acechado por grandes conglomerados multinacionales son factores determinantes para despertar en una PyMe del sector comercial eléctrico de Argentina la necesidad de formar parte de una red empresarial cuyo propósito sea el de asegurar la supervivencia para iniciar un camino de crecimiento y desarrollo.</i>	“En el momento que se propone la asociatividad había un alto riesgo de competencia internacional que se radicara en el país en este rubro. Esto no ocurrió, fueron escasas experiencias que luego se retiraron, pero la semilla de Adimatel continuó hasta el presente, adaptándose a los distintos riegos de mercado y estrategias de proveedor”
¿Cuál es el factor determinante que resuelve la participación de una PyMe en una red empresarial con relación a sus socios y proveedores?;	<i>El intercambio de recursos y las economías de escala son factores determinantes para resolver la participación de una PyMe del sector comercial eléctrico de Argentina en una red empresarial cuyo propósito sea el de lograr beneficios mutuos para sus participantes.</i>	“El intercambio de recursos (mercaderías, información, influencias y tecnología) por un lado; y la posibilidad de aumentar volúmenes de compra y disminuir costos por otro motivaron la decisión de participar de ADIMATEL S.A.” “También resulta de importancia formar parte de un grupo de confianza y cooperación ayudando y siendo ayudado ante fluctuaciones de mercado y otros cambios de contexto ya que éste puede definirse como de alto riesgo y de alta necesidad de confianza entre sus integrantes”
	<i>Las iniciativas para el desarrollo de PyMes suelen venir de tendencias</i>	“La posibilidad de ADIMATEL S.A. es vista como un medio para el fin de sus empresas asociadas” “Siemens propuso informalmente la asociatividad en red”

<p>¿Cómo puede caracterizarse la modalidad de cooperación en red adoptada en el caso de estudio?;</p> <p>¿Hasta qué punto el desarrollo de las PyMes, a través de su vinculación al modelo de una o varias corporaciones grandes, puede ser considerado una forma de RSE?</p>	<p><i>teórico prácticas y participación de terceros externos a la misma. Normalmente responden a estrategias corporativas que incluyen en su agenda el desarrollo de valor compartido en donde tienen un destacado lugar las PyMe; lo que de un modo u otro no deja de ser una forma de RSE toda vez que dichas iniciativas se sustentan en teorías que contemplan el desarrollo de los grupos de interés de las empresas.</i></p>	<p>“Luego el rol de SIEMENS fue pasivo, tomando contacto con la nueva asociación en red solo en caso de solicitarse consejos y/o asesoramiento pues una vez constituida, ADIMATEL S.A. fue desarrollándose en forma independiente</p> <p>“SIEMENS S.A. sigue siendo muy importante para todos. Además de continuar con un rol activo como proveedor”</p> <p>“Nuestra visión de SIEMENS S.A. siempre se fundamenta como fin último en mejorar índices de rentabilidad; compartir valor; renovar capacitación; generar confianza; reducir costos y mejorar precios al consumidor”</p>
---	--	---

Cuadro de resultados obtenidos. Fuente: elaboración propia

### Conclusiones y debate

El caso analizado es útil para visualizar en la práctica las causas, factores, situaciones y estímulos que se conjugan y provocan tres aspectos que interesan a la administración. En primer lugar, el surgimiento de asociatividad empresarial. En segundo lugar, la práctica responsabilidad social de uno de los actores por sobre sus clientes, y luego entre dichos clientes ya como socios, en forma aún incipiente. En tercer lugar, las formas de relaciones, y principalmente su evolución, estructura y desarrollo en forma de redes.

La asociatividad en este caso, comienza por razones que pueden fácilmente relacionarse con el concepto de coopectencia. Por un lado, Siemens instala la idea de la unión de sus clientes, por tipo de empresa, principalmente clasificadas en cuanto a tamaño. De alguna manera la conformación de ADIMATEL y otras similares, es beneficiosa para Siemens porque se genera un grupo de compras que puede en conjunto superar el poder de compra de todos sus integrantes por separado, al mismo tiempo que asegura cupos de venta anuales, por contrato. Por otra parte, ese cupo de ventas se traduce del lado de ADIMATEL y otras redes similares, en mayor poder de compra operando sobre SIEMENS. Se colabora cediendo algo, para obtener otra cosa a favor. Entre los socios de ADIMATEL sucede algo similar, ya que se trata de aliarse a empresas con las

cuales podrían competir no solo regionalmente, sino por medio de otros canales virtuales. De algún modo y en ciertos aspectos aún pueden competir, pero moderan ese aspecto a favor de la cooperación que necesitan crear confianza, para crecer y obtener beneficios por medio de ADIMATEL. Por otro lado, tanto Siemens como sus clientes de ADIMATEL se vieron influenciados en los comienzos del caso por amenazas de nuevos competidores en el país. Esto actuó de moderador del espíritu competitivo, apoyando la colaboración y por ende generando un escenario de cooepetencia.

Con posterioridad, ADIMATEL evolucionó hacia una organización formalmente constituida, cuya principal ventaja para los socios radica en el poder de compra que permite, y por otro lado en el intercambio de información, tecnología e influencias. La información permite comparar negocios similares y por ende comprende un interesante parámetro para cotejar el rendimiento económico y financiero de cada socio. El otro aspecto fundamental es la generación de un ambiente de confianza donde cada empresa socia puede resguardarse de los vaivenes del mercado. Analizando el caso de esta red empresarial, su estructura y formalidad puede decirse que se ha evidenciado lo propuesto por la teoría, ya que, con alto riesgo de mercado y alta necesidad de confianza, los socios han formalizado la red. Han conformado una sociedad anónima, es decir un Joint Venture, pero además combinan muchas otras formas conducentes a lograr un equilibrio en la gobernabilidad de la unión de empresas. Roles directivos rotativos, reglas claras de admisión de nuevos socios, periodicidad de las reuniones, representaciones formales de cada empresa, y una incipiente agenda estratégica que supera ampliamente los objetivos fundacionales de ADIMATEL, son todos ellos factores que demuestran la combinación de diversas formas de regulación en la red.

Actuando Siemens como impulsor en un primer momento, su rol actual no es primordial para ADMITEL. Su participación como proveedor, de todos modos, es muy importante para ADIMATEL y sus socios integrantes. En el aspecto que hace a la responsabilidad social empresaria, el caso representa un ejemplo típico de un plan de Valor Compartido. Siemens tuvo una estrategia de agrupamiento de sus clientes en redes, por tipo de empresa, que hace que actualmente ADIMATEL tenga “primos” similares conformados por otros proveedores de materiales eléctricos, configurados de acuerdo con disímiles tamaños de empresas. De esta forma Siemens ha asegurado en gran parte la demanda de estos productos ante fluctuaciones del mercado, y ha generado un mercado al que vende con menor esfuerzo, otorgando previsibilidad a su propia venta anual, al mismo tiempo que le ha posibilitado a cada cliente la oportunidad de participar de redes donde obtienen beneficios que de otra manera no pueden conseguir. Desde poder de compra, información sobre el rendimiento comparativo de sus empresas, capacitaciones, tecnología, hasta mejores diagnósticos de situación para la toma de decisiones. Todo esto conlleva a mejor previsibilidad y de alguna manera termina repercutiendo en negocios más estables. Esta estabilidad, a modo de ejemplo, también repercute en aspectos sociales cuando implica estabilidad laboral para los trabajadores. Matelec S.A., uno de los socios de ADIMATEL, muestra un bajo índice de rotación

de personal y el número de personas que trabajan en Matelec no se ha reducido en 15 años, exceptuando casos aislados de jubilación o renuncia.

De tal modo que, mediante el valor compartido de Siemens, ADIMATEL y sus socios integrantes, ha habido múltiples beneficiarios partiendo de una base estratégica de agregado de valor y desempeño más rentable por parte de las empresas que conforman la red.

Por otra parte, si bien la responsabilidad social ha comenzado por el atractivo económico, existen indicios en las respuestas que parecen indicar que el paradigma está en evolución. El entrevistado destaca tres cuestiones que han surgido dentro de ADIMATEL, una es la confianza, otra es el interés de ayudar a socios que eventualmente enfrentan situaciones críticas o fluctuaciones, que puede resumirse como colaboración, y finalmente el afán de involucrarse en temas de innovación como parte de la nueva agenda de ADIMATEL. No puede deducirse que estas cuestiones hayan surgido declaradamente por una cuestión económica, ni por una estrategia de agregado de valor. Más bien expresan un sentido de responsabilidad que los socios integrantes van conformando como cuerpo de valores de ADIMATEL. Y en este sentido, lo que ha comenzado y continúa con el incentivo del valor compartido, puede ser en el futuro un caso de construcción crítica de la responsabilidad social.

Del caso seleccionado, por la metodología utilizada, no pueden generalizarse hallazgos ni deducirse relaciones invariantes. Sin embargo, dejamos explícitas algunas proposiciones que futuros estudios podrán ampliar, o verificar.

P1: Formas de asociatividad y de estructura en red suelen surgir ante amenazas externas o mercados muy fluctuantes en términos de demanda o de innovación tecnológica.

P2: Cuanto más riesgo y necesidad de confianza existe en la red, es posible que tienda a haber más grado de formalización. En cuanto a la gobernabilidad de las mismas, además, requiere de instrumentos y reglas claramente definidas.

P3: La presencia de estructuras de red, y por ende necesidad de confianza, colaboración y moderación del afán competitivo, son moderadores que influyen positivamente en el surgimiento de responsabilidad social en forma de valor compartido en primer lugar, quedando la posibilidad de avanzar hacia otros paradigmas más complejos con posterioridad.

P4: El interés económico es el motivador inicial de procesos de inclusión de intereses de los grupos de interés en estrategias empresarias.

P5: Tamaños similares de empresas propenden al éxito de sus relaciones interorganizacionales y al éxito de su formalización y gobernabilidad.

P6: No es necesario para el éxito de una red, que el nodo de más central o de más poder –generalmente representado como en este caso por una Corporación Multinacional- practique el gobierno centralizado de la

misma. Más aún, puede impulsar una red a la que luego la une solo un lazo débil, fortaleciendo igualmente su estrategia.

P7: La red puede concebirse como una cadena de organizaciones que son medios, cumpliendo otros fines y fines propios. La evolución de la red tiende a diluir el rótulo de medio o el de fin. Posiblemente, todos los eslabones sean medios y fines al mismo tiempo, incluyendo a las empresas más grandes de la red, como en este caso es Siemens.

Finalmente, el principal aporte es la evidencia empírica de un caso real de cooperación en red, y de desarrollo de estrategias de valor compartido. Queda claro, tal como se ha señalado, que el caso como tal, no permite generalizar los resultados, pero de todos modos configura proposiciones interesantes para avanzar en la investigación, al mismo tiempo que configura una interpretación situacional válida de los fenómenos descritos en la teoría.

## **Bibliografía**

Aimar, C. (2000): Estrategias y realidades de negocios. La espiral evolutiva de las empresas, y el management. Ligerman Editor. Buenos Aires.

Aldrich, H. and Whetten D. (1980): *Handbook of organizational design*- chapter 17 "Organization Sets, Action Sets, and Networks: Making the Most of Simplicity". Publisher: Oxford University Press, Editors: Paul Nystrom, William Starbuck, pp. 385-408

Bentancourt Guerrero, B. (2014): Análisis sectorial y competitividad. ECOE Ediciones. Bogotá.

Castells, M., Gimeno, C, M. y Alborés, J. (2005): La sociedad Red -Vol. 1-. Alianza. Madrid.

de Kluyver, C.A. (2001): Pensamiento estratégico. Una perspectiva para los ejecutivos. Prentice Hall. Buenos Aires.

Somerville, I. y Mroz, J.E. (1998): Aptitudes nuevas para un mundo nuevo. *En Fundación Drucker (1998): La organización del futuro*. Granica. Buenos Aires.

Galaskiwicz, J. and Shatin, D. (1981): *Leadership and Networking among Neighborhood Human Service Organizations*, Administrative Science Quarterly. 26 (3), pp. 434-448.

Gómez Fulao, J.C., Barrientos, J.W., Casali, H.A. y Gentilli, M., Compiladora: O.L. Motisi. (2015): Management en tiempos modernos. Fondo Editorial Consejo –CPCECABA- Buenos Aires.

Guedez, V. (2008): "Ser confiable. Responsabilidad social y reputación empresarial". Editorial Planeta. Venezuela.

Hall, R. (1996): Estructuras, Procesos y Resultados. Prentice Hall, 1996.

Hall, R., Clark, J. Giordano, P. Johnson, P. and van Roekel, M. (1977): *Patterns of Interorganizational Relationships*. Administrative Science Quarterly. 22 (3), pp. 457-474.

Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1995): *Competing for the Future*. HBS.

Hax, A. y Wilde II, D.L. (2001): *El modelo Delta: Una nueva perspectiva para los negocios*. Norma. Bogotá.

López Cerdán Ripoll, C. (2003): *Redes empresariales. Experiencias de redes en la región Andina*. Minka. Perú.

Lozano J.F. y Peris J. (2012): "Empresas y desarrollo humano: el potencial de las compañías transnacionales para el desarrollo humano" (pp. 77-89), *Responsabilidad Social Empresaria*, coords. Raufflet E., Lozano Aguilar J-F., Barrera Duque E. y de la Torre C., Pearson, México DF.

Martínez Nogueira, R. (2003): *Redes organizacionales y capacidades locales para la innovación*. Publicado en Morales, R. y Perdomo. *Ciencia, innovación y desarrollo regional*, Comisiones Regionales de ciencia y tecnología, COLCIENCIAS, Bogotá.

Nalebuff, B.J. y Branderburger, A.M. (1996): *Coopetencia*. Editorial Norma. Bogotá.

Porter, M. (2008): *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*". HBR. América Latina., 86 (1). pp.58-77

Porter, M. y Kramer, M. (2006) "*Estrategia y sociedad: el vínculo entre ventajas competitivas y responsabilidad social empresarial*". Harvard Business Review. Recuperado en Septiembre 2016, [goo.gl/SNnY7P](http://goo.gl/SNnY7P)

Porter, M. y Kramer, M. (2011). "*Creando Valor Compartido*". Harvard Business Review. Vol. 89. Recuperado en Septiembre 2016, [goo.gl/JSy9Qq](http://goo.gl/JSy9Qq)

Programa de la Alcaldía Mayor y la Cámara de Comercio de Bogotá (2008). *Redes Empresariales. Alianzas productivas. Colaborar para competir*. Texto de C.A. Rodríguez. LEGIS S.A. Bogotá.

Red Iberoamericana de Universidades por la RSE (2010): *IV Programa de Formación de Formadores en Responsabilidad Social Empresarial*, que consta de tres módulos. Módulo I, Unidades 1 y 2.

Ring, P. and van de Ven, A. (1992): *Structuring Cooperative Relationships between Organizations* Strategic Management Journal, Published by: John Wiley & Sons. 13 (7), pp. 483-498.

Schvarstein, L. (2003): "La inteligencia social de las organizaciones". Editorial Paidós. Buenos Aires.

Van Alstyne; M. (1997): *The State of Network Organization: a Survey in three frameworks*. Recuperado en Octubre 2016, <https://goo.gl/Vl4pIA>

Vinsennau. D.J. y Simonetta, C.D. (2014): *Una mirada externa sobre el discurso PyMe RSE*. I CONLAD, Posadas, Misiones, Argentina.