

¿Competir o colaborar en las relaciones interempresarias?

Dr. Héctor F. Álvarez

Profesor Consulto

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional de Córdoba (Argentina)

hfalvarez@arnet.com.ar

1. INTRODUCCIÓN

La temática de competir o de colaborar en las relaciones interempresarias ha sido presentada en el título de éste trabajo como un interrogante. La idea es tratar de responder y analizar si ambas expresiones son mutuamente excluyentes o no. O por el contrario, si existe algún modo de que puedan coexistir ambas en las relaciones entre las empresas.

Las primeras búsquedas sobre la temática indicaron que no sólo las empresas se relacionan entre sí, sino también que lo hacen con otras organizaciones que no son empresas tales como las organizaciones intermedias y el gobierno.

La razón antes mencionada nos obliga a generalizar el concepto de organización para todos los participantes, siendo la empresa un tipo específico de organización. Por la aplicación del principio de la universalidad de las organizaciones, son todas las que comparten las mismas características independientemente de sus objetivos. En adelante, utilizaremos la palabra organización para todos los actores en las relaciones interempresarias. La temática se desarrollará desde el enfoque de la posibilidad de competir o de colaborar entre organizaciones.

En éste ensayo la empresa será el centro porque desde ella se puede formar un tejido bastante complejo compuesto por empresas y diversos tipos de organizaciones. Por tal razón haremos una breve síntesis de la historia de la empresa.

La historia de la empresa moderna se puede sintetizar en tres grandes líneas: 1) la existencia de empresas de propiedad familiar y la actuación en mercados locales; 2) la existencia de corporaciones de propiedad visible y verticalmente integradas, desde los fines del siglo XIX hasta 1970 y 3) la necesidad de la flexibilidad por el cambio en las condiciones de la competencia y la presencia generalizada de inversores institucionales desde 1970.

Las grandes empresas tradicionales tienen que enfrentar una nueva situación: lo que fueron ventajas en el pasado se transformaron en desventajas. La organización burocrática y la fragmentación de los mercados no se complementaban con la tecnología basada en la producción estandarizada.

Las grandes organizaciones no pueden abordar ciertos nichos de los mercados. Los nuevos enfoques de la competitividad se basan en la reducción del tamaño de las unidades productivas y en la flexibilidad.

La reducción del tamaño de las empresas es un hecho que aparece en la década de los setenta y, a la vez, ha crecido la cantidad de empresas en todo el mundo. La menor dimensión de las empresas es lo que ha permitido que muchas puedan adaptarse a la demanda creciente de nuevos productos y de nuevos servicios.

La alta tasa de cambio en el entorno económico hace imposible, en la actualidad, que una sola empresa pueda enfrentar por sí misma las nuevas demandas del mercado. Por otro lado, los sistemas productivos del Japón basados en diversas formas de cooperación y la formación de bloques económicos muestran que pueden existir otros enfoques del capitalismo tradicional.

El capitalismo moderno tiende, a la vez, a la cooperación y a la competencia entre bloques de países y entre bloques de empresas. Los gobiernos tratan de tener una activa participación porque tratan de preservar y de aumentar la oferta del país. También, tienen la necesidad de asegurar sus programas económicos y defender la peculiaridad de sus respectivos sistemas.

Tradicionalmente se piensa que grupos de empresas son los que componen un sector económico, por lo tanto se buscaban las ventajas para sectores determinados. En la actualidad, son diversas las empresas que conforman un sistema de valor y que son parte de un ambiente económico determinado. En el fenómeno de la globalización de los mercados tienen que buscar necesariamente la forma de protegerse de la entrada de otros actores que son ajenos a su ambiente.

2. LA EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE LA COMPETENCIA ENTRE ORGANIZACIONES

2.1 Las bases de una teoría general de la competencia

En el mundo de la naturaleza y en el mundo social existe un comportamiento competitivo; siempre se ha peleado y competido por los recursos escasos. Las actuaciones humanas, desde el punto de vista social, se desenvuelven en organismos que forman parte de diferentes poblaciones que hace que todas las personas actúan socialmente en diferentes organizaciones. En dichas actuaciones se disputan los recursos que son limitados que son necesarios para mantener el equilibrio. Los organismos que no logran los recursos necesarios inevitablemente desaparecen o tienen que luchar para vivir. La economía no tiene ninguna afinidad con la ciencia física; Alfred Marshall opinaba que es una rama de la biología ampliamente interpretada.

Teniendo en cuenta los supuestos de los autores clásicos en administración, estos consideran que el hombre tiene una conducta racional basada en el autointerés. Los individuos tienen ciertas preferencias por bienes y servicios; la interacción entre ellos se basa en la forma de intercambios comerciales en un sistema de propiedad y de libre contratación. La conducta racional del hombre es lo que mantiene el equilibrio frente a cualquier desajuste.

El concepto de competencia gira en torno a la habilidad para manejar un sistema competitivo mediante una intervención planeada y consciente con el fin de procurar cambios predecibles en el equilibrio competitivo.

La lucha mortal y encarnizada por obtener una ventaja competitiva ha fortalecido la posición de algunas compañías, y al mismo tiempo ha perjudicado o incluso arruinado a otras. (1) Desde el punto de vista social, en la medida que se consideren los recursos existentes destinados a las empresas como bienes sociales, su uso inadecuado perjudica al conjunto de la sociedad cuando se trata de una competencia asesina.

2.2 La historia de la competencia

La historia de la competencia vista por Graig R. Hickman y Michael A. Silva puede describirse en seis etapas (2). 1) Cuando surge el sistema competitivo (1890-1920), en ésta época las nuevas grandes empresas intentaron de controlar o destruir a la competencia o aumentaron su agresividad. La legislación con el tiempo no permitió estas prácticas que evolucionó a empresas altamente jerarquizadas y centralizadas y crecieron mediante la expansión nacional e internacional. 2) La competencia mediante el tamaño (1920-1945), dado que las formas de manipular y controlar la competencia se redujeron a prácticas "limpias", las diferentes empresas aumentaron el tamaño de sus organizaciones para que no fueran vulnerables frente a sus competidores, pudieran ser eficientes y trataran de mejorar la productividad. Las empresas que aplicaron estos criterios fueron las manufactureras de capital intensivo. 3) El crecimiento mediante el marketing (1945-1970), hay una evolución de la eficacia de la producción a la eficacia de la comercialización. La segunda guerra mundial había creado un aparato industrial en los Estados Unidos y por otro lado había una demanda insatisfecha. El cómo orientar la demanda se consideró como un momento propicio para el desarrollo del marketing. La diferenciación de productos, el desarrollo de nuevos productos y servicios, la mezcla promocional y otras técnicas relacionadas con el mercado fueron las bases de las decisiones gerenciales. El descubrimiento y la satisfacción de nuevas necesidades de los clientes fueron las bases de la competencia. 4) La guerra competitiva (1970-1980) por la incorporación del planeamiento estratégico a las actividades empresarias permitiendo el desarrollo de estrategias competitivas. 5) La competencia indirecta y la búsqueda de nichos de mercados (1980 - fines de la década de 1980) implica que las empresas buscan medios menos colusivos y más eficientes para obtener una ventaja competitiva reemplazando los métodos de la guerra comercial tradicional. Es el momento en que las estrategias de diferenciación, las estrategias de foco aplicadas a segmentos o nichos no abordados por otras empresas y la búsqueda de nuevos mercados son las características de estas etapas. Es una etapa de competencia colaborativa informal, los precios fueron razonables para que todos los competidores obtuvieran beneficios. Es el comienzo de un nuevo enfoque de la competencia y del posicionamiento estratégico. 6) La colaboración competitiva (fines de la década de 1980 - fines de la década de 1990 - hasta la actualidad) se concreta con relaciones de colaboración y de cooperación formales entre competidores. Las razones que llevaron a estas prácticas fueron: la reducción de costos, el mejor uso de los recursos existentes, mejora la eficiencia global, defenderse de la competencia extranjera, neutralizar el marco regulatorio de los gobiernos y ampliar las actividades de los diversos sectores por la creciente globalización de la economía.

2.3 Hacia un nuevo paradigma de la competencia

En la historia de la competencia también habría que considerar la evolución de la relación de los gobiernos con las empresas. En una primera etapa los principios de la libre empresa fueron alterados por los monopolios, lo que obligó a los gobiernos a intervenir a través de la legislación. La segunda etapa se caracterizó por el intervencionismo y la protección de la libre empresa acompañado de un cierto grado de planificación, orientación y coordinación de muchas actividades empresarias especialmente en los Estados Unidos. La tercera etapa se podría denominar de generalización en todos los países industriales, especialmente en los emergentes después de la segunda mundial, de apoyo y protección de las empresas nacionales; se produce una verdadera invasión de productos en todos los países. La cuarta etapa es en la que los gobiernos sólo intervienen y apoyan a las empresas que pertenecen a industrias con un futuro asegurado que puedan competir a nivel mundial. Se seleccionan los sectores y a las empresas para programas de "ayuda social industrial" y de desgravaciones impositivas. La quinta etapa que es en la actualidad, la tendencia es la "desregulación" en la que intervienen entes creados por los gobiernos que regulan las actividades. Es el caso de la privatización de los servicios públicos, entre ellas la energía eléctrica y las telecomunicaciones. Las relaciones entre los gobiernos y las empresas están orientadas a resolver los problemas sociales tales como la pobreza y el desempleo apuntalando las empresas existentes y creando nuevas.

Hay verdaderas estrategias de alianzas y de desarrollos conjuntos para enfrentar tales problemas; pero tal vez en la mayoría de los casos hay contradicciones que surgen de la aplicación de políticas macroeconómicas ortodoxas.

El nuevo paradigma competitivo asocia a las empresas, a las industrias, a las áreas de las industrias, a los diferentes sectores industriales entre sí, a las organizaciones intermedias, a los sindicatos, a los gobiernos y a todos los miembros de la comunidad. Las empresas generan beneficios para los inversionistas y riqueza para la sociedad. La preocupación de todos es la supervivencia de las empresas en el largo plazo. Los gobiernos tienen que promover el bienestar y el equilibrio social a través de las políticas públicas. La comunidad como una totalidad social (municipio, zona, región provincia o país) facilita la formación de plataformas económicas competitivas de las que dependerá de las pautas culturales predominantes. Hay un camino de doble mano: si las empresas son competitivas todos los demás grupos lo serán o si la comunidad como totalidad es competitiva también lo serán las empresas. Por lo tanto habrá diferentes criterios para medir la competitividad de cada grupo. Hoy no se concibe la empresa ni la industria "isla" porque hay una relación de dependencia y de convergencia entre los diferentes actores especialmente tanto en los sectores tradicionales como por los dominados por la economía digital.

Todos los actores accionando en conjunto determinan la competitividad de los sectores económicos y de los países. El nuevo paradigma competitivo pasa por generar plataformas económicas competitivas potenciadoras y receptoras de la interrelación de las Administraciones Públicas y Gobiernos (competitivos y solidarios) comprometidos en un proceso estratégico largo-placista de competitividad y de bienestar. El modelo está condicionado por la actuación conjunta y favorecedor de nuevos instrumentos y "jugadores" en una nueva sociedad cambiante, responsabilizados en un clima creativo a partir de un nuevo contrato social. (3)

Este nuevo paradigma tiende a superar el concepto de “cluster” como grupo próximo geográficamente de empresas e instituciones asociadas, interconectadas en un campo del saber determinado unidas tanto por elementos comunes como por complementarios.

En el nuevo enfoque sus componentes pueden estar dispersos geográficamente, pueden las organizaciones estar interconectadas por diversos medios, desempeñar diversas funciones y estar relacionados por aspectos no complementarios. En general comparten el concepto común de que son plataformas económicas de apoyo, compuestas por agentes proactivos que promueven la competitividad de una población de organizaciones.

La competitividad puede analizarse en cinco niveles: el entorno social, el entorno institucional, el desempeño operativo, el aspecto instrumental y la capacidad intelectual. La competitividad del entorno social es la que comprende a una sociedad como conjunto. La competitividad del entorno institucional es la que se refiere a la actuación que en forma conjunta e individual desarrollan las organizaciones que forman un espacio económico determinado. La competitividad del desempeño operativo es la que desarrolla cada una de las organizaciones que forman el espacio económico en términos de funcionamiento. La competitividad del aspecto instrumental es la capacidad de la selección, aplicación y renovación de los instrumentos para mantener su competitividad. La competitividad de la capacidad intelectual es la posibilidad de desarrollar nuevos conceptos y nuevas habilidades en cada una de las organizaciones y en el conjunto del espacio económico para permanecer en él.

Es la base de la política de la mayoría de Estados de Brasil y de las actividades de fomento industrial desarrollados por algunos gobiernos municipales de la Argentina. La actitud de INTEL fue, para su radicación en Brasil o Argentina, la de preguntar: ¿Cuánto está dispuesto a pagar cada uno de los gobiernos? La firma negoció con el Ministerio de Educación de la Nación, con el Gobierno de la Provincia de Córdoba y eventualmente con el Municipio de Córdoba y las universidades locales para radicarse en la ciudad de Córdoba. También participa con este mecanismo la firma Motorola que se ha radicado en la ciudad de Córdoba.

En el caso de la radicación de Motorola en la ciudad de Córdoba el gobierno de la provincia facilita un inmueble por cincuenta años, exenciones impositivas y una contribución anual para los salarios, la municipalidad de Córdoba proporciona otro inmueble y exenciones impositivas y las universidades locales aseguran la formación específica de profesionales que demande la empresa.

En la nueva inversión de Volkswagen en Córdoba el gobierno provincial aporta exenciones impositivas y los programas de empleo a cargo del Estado provincial. Por otra parte ésta firma aporta capital a sus proveedores, como en el proyecto de la inversión en la nueva planta de Montich S.A en San Francisco (Córdoba), en él que también participa la Municipalidad de dicha ciudad.

Se presenta el fenómeno de que la sociedad se organiza desde sus bases y en forma espontánea; para ello es necesario que se fije el marco institucional pertinente. La base del éxito es la descentralización total de las acciones de desarrollo económico.

El papel de los gobiernos puede ser el de empresario y regulador extremo de la actividad económica, o el de ausencia total en la actividad. El nuevo papel es de:

facilitador, emprendedor para terceros, promotor para la creación y ampliación de los mercados, árbitro, gestor macroeconómico y agente de equilibrio social. La clave en una sociedad es cómo se incorpora la gente a los mercados. Los mercados crecen en manos de las empresas y con un entorno económico propicio. La sociedad se comporta como la naturaleza, dónde existen condiciones para la vida hay agua, vegetación, animales y personas.

Pero, no todos los recursos pueden ser asignados por el mercado porque algunos de ellos están sujetos al principio de la solidaridad y a las restricciones sociales y éticas.

Pasada la segunda guerra mundial se potencia en Europa la idea de la relación espacial entre empresas: cómo se relacionan las empresas locales y no locales. Es la época de los polos industriales en el centro y este de Italia, en Alemania, en los Estados Unidos de Norteamérica: Silicón Valley. Las sociedades de negocio (Keiretsu) en Japón fueron un aporte importante en la recuperación japonesa de la posguerra; el modelo de más éxito fue el horizontal o kinyu: los seis más grandes fueron: Mitsubishi, Mitsui, Fuyo del Fuyi Bank, Sanwa y Dai-Ichi Kangyo. Cada uno de ellos estaba agrupado en torno a un gran banco e incluía una empresa de cada sector industrial importante. Las relaciones se fundaban en participaciones cruzadas de acciones. Las otras modalidades de keiretsu fueron el vertical o sangyo y el keiretsu de distribución. Esta institución se amoldaba a la economía dirigista del gobierno japonés. El derrumbe económico de 1980, que afectó a los bancos, éstos dejaron de ser el centro del Keiretsu y algunos desaparecieron.

En los últimos años hay numerosas experiencias mundiales en que la competitividad es una meta conjunta de las empresas, de los gobiernos y de la comunidad. Se pueden mencionar: la recuperación de las ciudades de Bilbao (España), Pittsburgh (Estados Unidos), la política industrial diseñada por los países de Organización de Cooperación para el Desarrollo Industrial, el Programa Industrial National Computational Science Alliance en Estados Unidos, el Programa para promoción de competencias y competitividad industriales de Tailandia, la formación del National Center for Industrial Competiveness en Estados Unidos, el programa Competiveness and Economic Development Center Training Program que participan Moldavia, Kazajstán, Georgia, Ucrania y Rusia; la iniciativa Canadiense para la competitividad Industrial en Costa Rica, el Panel On industrial Competiveness en Japón y el programa European TTN projects.

En el caso de nuestro país algunos municipios han comenzado a centrar el planeamiento y el desarrollo de todas las acciones que corresponden a su espacio económico. En actualidad se pueden mencionar siguientes casos: el consorcio productivo del noroeste Bonaerence formado por los partidos de Lincoln, Gral Pinto, L. N. Alem, Gral Arenales, Junin, Rojas y Chacabuco; de Rafaela (Sta. Fe), de Gral Roca (Cba.), de Gral. Viamonte (Cba.), de Gral. Deheza (Cba.), de Ciudad de Córdoba y existen otros proyectos iniciados. Un caso reciente es la formación del Ente Intercomunal del Norte en el Valle de Punilla (Córdoba) formado por las comunas de Charbonier y Casagrande, la ciudad de la Falda y las localidades de Capilla del Monte, San Esteban, Los Cocos, La Cumbre, Villa Giardino, Huerta Grande y Valle Hermoso. Las empresas y el Municipio de Laguna Larga implementarán un plan para emplear trabajadores mayores de 45 años promoviendo inversiones e incorporando fondos municipales para el proyecto. En éste enfoque es clave la participación de los gobiernos, de los sindicatos y del sistema financiero locales y de la universidad más cercana.

Algunas de las mejores mentes de la Escuela de Administración de Harvard y de otras respetadas instituciones señalaron que otros diez años de competencia convencional bien podrían destruir muchas de las corporaciones de hoy en día. (4).

Las etapas del surgimiento del sistema competitivo y la competencia mediante tamaño se ajustan a los conceptos de la competencia natural; las etapas del crecimiento mediante el marketing, la guerra competitiva la competencia indirecta y la búsqueda de nichos de mercado corresponden a la competencia estratégica y la etapa de la colaboración competitiva corresponde al inicio de la competencia coevolutiva; temas que se desarrollarán más adelante.

Una de las ideas que pasa muchas veces por la mente de los especialistas es cómo reestructurar cooperativamente viejas industrias maduras o en declinación. Los campos de la cooperación pueden ser diversos: consorcios de investigación, consorcios de producción, compartir los canales de comercialización, llevar a cabo en conjunto las actividades logísticas, lobbysmo, combinación de los recursos existentes, compartir la información, la cooperación financiera, la cooperación tecnológica y productiva. Las fórmulas que pueden adoptar los acuerdos son: franquicia, subcontratación, capital de riesgo, spin-off, nurturing, Join Ventures, licencias, agrupaciones y redes.

El objetivo es poner en evidencia que el éxito individual de cada empresa proviene del éxito de todos. ¿Significa esto que los estadounidenses tienen que reemplazar los mercados libres por mercados planificados? De ninguna manera. (5) Todos los interesados competidores, clientes, proveedores, gobiernos y naciones puedan lograr beneficios mutuos.

Para las organizaciones, como para las naciones, la coexistencia continua es el fin último y no la eliminación del competidor. El propósito de la estrategia, tanto en la guerra como en la paz, es una futura relación estable con todos los competidores, en los términos y condiciones más favorables. (6)

3. COMPETIR O COOPERAR: UN FALSO DILEMA

La competencia tradicional ha dejado una herencia histórica poco propicia para desarrollar y fortalecer los vínculos sociales en la sociedad posmoderna. El derecho a perseguir los intereses propios a expensas de los demás es contrario a la naturaleza gregaria del hombre. La difusión amplia de la información para elegir libremente puede favorecer el consumo sin medida. Por otro lado existe la necesidad social del ahorro como presupuesto para la inversión. La falta de control de los individuos y de las empresas promueve la anarquía en la convivencia social. La eliminación de los competidores débiles puede provocar el derroche de los recursos productivos de la sociedad. La ausencia de regulación de los gobiernos puede fracturar a la sociedad. La flexibilidad no sólo se obtiene con los mercados libres y la libre competencia sino también con procesos de cooperación.

La rivalidad entre empresas como el modelo de Michael Porter no es la mejor y ni la única forma de explicar el proceso de la competencia, sólo identifica los actores. Las estructuras obsoletas no sólo se eliminan con la simple destrucción. Hasta el presente

no se ha demostrado que por la competencia tradicional se pueda aumentar la capacidad productiva de una sociedad ni tampoco se ha demostrado que por la competencia del más fuerte se pueda responder al lento crecimiento de la demanda.

Dentro de todos los sistemas biológicos y sociales siempre hay una relación de competencia, la que origina el conflicto que es inevitable en todo sistema. "La competencia desenfadada es destructiva" (7) La idea sobre la cooperación en la cultura occidental no tiene como doctrina un estatus como en el caso de la competencia tradicional. También hay que reconocer, a la luz de la aplicación del viejo modelo socialista, que la cooperación sin la competencia lleva al estancamiento. Alfred Marshall acuñó la expresión: "mercados cooperativamente competitivos" en 1919 (8). En 1929 Alfred Weber se refirió a la necesidad de la cooperación entre empresas (9). Oliver E. Williamson acepta formas de organización híbridas entre los mercados y las jerarquías (10). D. J. Teece menciona la importancia de los activos complementarios. (11). R.Coase describe la asociación entre empresas como una integración de carácter organizacional y contractual. Interpretando las ideas de F. Perroux cualquier forma de cooperación tiene que estudiarse desde la teoría de los juegos. Las asociaciones entre empresas vistas como un juego no debe ser nulo sino que todos los participantes tienen que tener una compensación. M. Fuller y M. Porter afirman que las coaliciones son alianzas formales y a largo plazo entre empresas que unen aspectos de sus actividades pero que no llegan a fusionarse. R. Kanter sostiene que una asociación debe tener un carácter estratégico, debe haber inversiones a largo plazo, los socios deben ser interdependientes, las organizaciones deben estar integradas, la información debe circular en todos los sentidos y la asociación debe estar institucionalizada.

Pero la situación actual nos muestra que en el futuro inmediato las organizaciones aisladas no contarán con suficientes recursos para responder a la incertidumbre, a la globalización y al ritmo de cambio. La respuesta pasa por adecuar la organización para responder a las nuevas situaciones, simplificar la estructura de la organización y en muchos casos especializarla en el contexto de la existencia de otras organizaciones con las cuales puede compartir objetivos. La interacción con otras empresas que realizan la misma o diferentes actividades, con los proveedores y con los clientes es casi en la actualidad, inevitable.

En la actualidad el pensamiento no pasa por los dos extremos mencionados: competencia o cooperación. Las teorías de la acción colectiva (12), la coo-petencia (13) y la muerte de la competencia (14) sustentan la posibilidad, a la vez, de competir y de cooperar en los procesos de negocios. En ésta línea también se enrola Mario Bunge quién afirma que la mejor manera de aprovechar las ventajas de la competencia y de la cooperación, y de evitar sus efectos nocivos, es combinándolas en la competencia regulada o, aún mejor, autoregulada. La competencia regulada supone la regulación a cargo de los gobiernos que impiden la competencia desleal como la eliminación de la competencia por la creación de monopolios. El mecanismo de autoregulación nace de una concepción de un nuevo enfoque sobre las organizaciones y de la relación entre ellas.

La competencia o la cooperación es un falso dilema porque en todo sistema social hay tanto rivalidad como solidaridad. El individualismo sin control lleva a un sistema social a que tenga que destruir a otros para poder sobrevivir en un esquema de rivalidad. El comunitarismo extremo conduce a la destrucción del individuo porque impide su desarrollo como protagonista social. Las posiciones antes indicadas se basan en que

cada persona forma parte y actúa en diferentes sistemas sociales a la vez: familia, escuela, empresa, organizaciones sin fines de lucro y otras. En tales sistemas sus miembros necesariamente buscan alcanzar algo que se encuentra dentro del sistema por lo que todos compiten, los miembros tienen las mismas necesidades básicas, los recursos que disponen son limitados y cada uno de ellos tiene diferentes deseos y necesidades. La existencia y el mantenimiento de todo sistema requieren la cooperación entre sus componentes por lo que es necesario la existencia de vínculos que los preserve y mantenga un equilibrio dinámico para desarrollar mecanismos de autopreservación. Estos mecanismos son necesarios para que los sistemas puedan mantener indefinidamente sus características, ser resistentes a los factores de perturbación, desplegar el poder autoregulador para recuperar su equilibrio, lograr el equilibrio permanente y superar las perturbaciones por la autocorrección pero nada de esto es posible sin la cooperación.

4. LOS TIPOS DE COMPETENCIA

4.1 La competencia natural

La competencia natural es la que se observa en la naturaleza, la que nació con la vida misma. En el mundo biológico la vida unicelular evolucionó hasta llegar a seres más complejos. Este tipo de competencia en el tiempo por falta de una fuerza equilibradora sólo permite la supervivencia de un competidor. Sólo el hombre cuenta con una fuerza con la que pueda compensar para mantener un equilibrio con sus competidores.

En las especies existentes en la actualidad cada una posee una característica única para competir por los recursos que le son indispensables dentro de un nicho ambiental.

La mayor riqueza de un nicho ambiental hace más estricta la competencia, mayor es el número de competidores y menor la diferencia entre estos. El principio de la exclusión competitiva de G. F. Gause sostiene que no pueden coexistir dos especies cuyos sistemas de vida sean iguales. Para poder coexistir deben diferir ecológicamente. Hay una selección natural mediante la competencia que implica buscar formas de adaptación y de supervivencia del más apto. Se hace mediante el ensayo y el error, se utilizan los mecanismos de los reflejos, es un proceder errático y lleva a una evolución muy lenta. La competencia natural carece de estrategia porque está sujeta a la selección natural, a la adaptación y la supervivencia del más apto.

La competencia, desde el punto de vista de la economía, en cierto modo es tributaria de la competencia natural. Los modelos sobre el comportamiento competitivo son en general, teóricos y simplistas y están basados en supuestos no comprobados. Es el caso de la competencia perfecta que trata de describir una situación idealizada en la cual todos los competidores son tan pequeños, que ninguno de ellos en forma individual no podía tener un efecto significativo sobre la oferta o la demanda y menos aún sobre los precios. Esta situación ha sido la excepción y no la regla.

4.2 La competencia estratégica

La competencia estratégica es posible en la medida que haya capacidad para poder imaginarse y evaluar las posibles consecuencias de los cursos de acción, reconocer la existencia de la competencia y las consecuencias de las diferentes opciones. Nació probablemente con el aumento de la complejidad de la vida del hombre y por los niveles de turbulencia del entorno económico caracterizado por discontinuidades.

La estrategia depende de la capacidad para intervenir en un sistema complejo con información limitada, predecir un cambio y lograr un equilibrio del sistema. La estrategia se ha utilizado cada vez que se logra una ventaja por medio de la planeación y del despliegue secuencial y temporal de los recursos. Y simultáneamente tomando en cuenta la capacidad y los comportamientos probables de la competencia (15). Sin embargo el fruto de toda esta experiencia pocas veces ha sido integrado conceptualmente como un sistema competitivo.

La estrategia de negocios debe lograr un equilibrio dinámico en constante cambio frente a numerosos competidores. La competencia tiene que analizarse como un sistema dinámico en equilibrio. La interacción entre parejas de competidores que se disputan recursos específicos necesarios y escasos es la esencia misma de la estrategia. Siempre existirá la competencia debido a que muchas organizaciones utilizan los mismos recursos.

La competencia natural tiene como objetivos básicos la supervivencia y la procreación. En cambio la competencia estratégica es, a la vez, evolutiva y revolucionaria, y con respecto al tiempo puede ser más veloz. En algunos aspectos el modelo natural proporciona elementos que pueden aplicarse en la competencia estratégica, tales como:

- 1) cada organización tiene que desarrollar una característica única y superior a todas las demás, lo que define el nicho competitivo.
- 2) los límites de un nicho o segmento competitivo están determinados por los límites impuestos por los competidores.
- 3) en los límites siempre habrá un competidor específico que los determine.
- 4) el número de competidores fronterizos está determinado por el número de posibles intercambios entre las características de las conductas y de las habilidades que proporcionan una ventaja diferencial sobre otros competidores de ese ambiente.
- 5) cuanto mayor es el grado de variabilidad del ambiente, mayor será el número de combinaciones que se pueden volver de importancia vital.
- 6) se puede establecer un mayor número de combinaciones vitales cuando es más precisa la diferencia entre los recursos que se necesitan.
- 7) podrá sobrevivir sólo un competidor si un factor cualquiera es muy importante.

El esquema biológico de la competencia natural es aplicable también al sistema competitivo de los negocios, es decir a la competencia estratégica. Cada competidor necesita recursos para sobrevivir, si no existiera una limitación cada competidor crecería al infinito. El crecimiento lo determina la capacidad de algunos competidores para apropiarse de una gran parte de los recursos. No es posible la coexistencia de

dos competidores que tengan la misma forma y estilo. Los recursos requeridos se encuentran muchas veces en otra forma de actividad y en la relación entre organizaciones. La dependencia de los recursos se encuentra en equilibrio dinámico pero en competencia perpetua; cuando hay una relación estable entre dos competidores se requiere que cada uno de ellos posea características exclusivas en un segmento o sector del ambiente dependiendo de la cadena ecológica la conversión de los recursos en productos finales.

La competencia estratégica plantea que el valor de la estrategia en la competencia depende de la capacidad para intervenir en un sistema complejo con sólo cierta información limitada y producir un cambio predecible y deseable en el equilibrio del sistema. Se trata de un equilibrio dinámico en constante cambio frente a numerosos competidores.

Para las empresas la coexistencia continua es el fin último y no la eliminación del competidor. El fin de la estrategia es lograr una relación estable con todos los competidores en las formas y condiciones más favorables.

4.3 La competencia coevolutiva

La competencia coevolutiva es la que se produce en ecosistemas como un proceso de desarrollo colectivo para crear las condiciones del crecimiento de sus componentes. Se trata de un crecimiento contractual de un grupo de organizaciones a través de la interdependencia recíproca en el largo plazo con el fin de mejorar los procesos de negocios.

Es posible que la competencia desde el enfoque natural y desde la estratégica haya sufrido algunas transformaciones debido al cambio en la ecología de la competencia en los negocios. No significa que la competencia esté desapareciendo, de hecho es cada vez más intensa. Lo que está muriendo es el modo tradicional de pensar la competencia en términos de oferta y de mercados o ir contra el competidor para ganar.

El problema con este punto de vista es que se ignora el contexto o ambiente dentro del cual el negocio se encuentra. También se ignora la necesidad de desarrollarse con otros en ese contexto. El proceso comprende tanto la cooperación como el conflicto lo que puede llevar a la destrucción de excelentes empresas debido al ambiente que la circundan. La clave es cómo se pueden modificar las condiciones que rodean a las organizaciones para hacerlas más competitivas. A veces el ecosistema como un todo es más fuerte; pero el nicho o segmento que ocupa una empresa puede ser disputado por nuevas organizaciones.

El problema que se plantea es que puede haber muchas empresas similares en el mercado del que no pueden obtener beneficios razonables. Éste es el factor que hace bajar los precios y los márgenes de ganancias. Si bien es cierto que la competencia intensa en precios beneficia a los consumidores en el corto plazo, los bajos márgenes no incentivan a las empresas a hacer las inversiones para el futuro y desalientan la innovación.

El colapso del tejido económico alrededor de las empresas o la invasión de los mercados por demasiados competidores en negocios similares no es tratado por el tradicional punto de vista de la competencia. Los modelos de management basados

en la tradicional competencia entre productos, servicios y mejoramiento de los procesos son necesarios pero no suficientes.

El nuevo paradigma es la creación de mercados por medio de una fuerza creativa que imagine y ayude a formar redes de contribuciones y de procesos para llevar a cabo nuevas formas económicas. El nuevo paradigma requiere pensar en términos de sistemas como un todo, esto es, viendo la organización como parte de un ecosistema y un ambiente más amplios.

James Moore, basándose en el antropólogo Gregory Bateson, afirma que la conducta dentro de los sistemas empresas, sociedades, especies y familias coevolucionan. La describe como un proceso en el cual las especies interdependientes coevolucionan en un interminable ciclo recíproco. El concepto de coevolución es más importante que la competencia y la cooperación. Para esto se ha puesto el acento en el fortalecimiento de las relaciones con los clientes claves y las relaciones con los proveedores y en muchos casos con los competidores directos mediante iniciativas como la estandarización y el compartir investigaciones a fin de mejorar las condiciones de todas las partes intervinientes.

La tendencia predominante será, en un futuro cercano, la competencia coevolutiva en diferentes ecosistemas tales como los de: las pequeñas y medianas empresas, la industria electrónica, la informática, los servicios financieros, las cadenas de supermercados, la biotecnología, la educación superior, la industria espacial y en muchas otras más actividades.

Es posible pensar en términos de obtener ventajas competitivas que no implique que una empresa pueda perjudicarse ni suponga la destrucción de otras para lograr buenos resultados. Hay que instalar el juego de que todos puedan ganar y dejar de lado la supervivencia del más apto. Esto es posible si tiene en cuenta que la competencia tendría dos dimensiones: la superposición competitiva y la interdependencia competitiva. La superposición competitiva son los aspectos en los que las empresas compiten entre sí: productos, servicios, segmentos de mercado, países y tecnología. La interdependencia competitiva son los aspectos en los que hay interdependencia entre las empresas y que las benefician: actividades del proceso de negocio, fuentes de recursos, servicios comunes, desarrollo tecnológico y cualquier otra actividad que pueda mejorar las ventajas competitivas de cada una de las empresas.

5. ALGUNAS TEORÍAS QUE FUNDAMENTAN LA COMPETENCIA COEVOLUTIVA

5.1. La ecología de la empresa

El profesor Sergio B. Zaccarelli de la Universidad de Sao Paulo fue un pionero en el tema: "Ecología de Empresas". En aquel momento no se tomó conciencia de que autores sudamericanos se habían anticipado a investigadores norteamericanos. La razón puede ser que en Estados Unidos de Norteamérica, en esos momentos, el entorno económico de las empresas no era tan cambiante, pero sí en nuestra región.

Se puede considerar una novedad, para aquella época, la aparición del concepto de ecología aplicado a la administración. El énfasis en ese momento se ponía en los aspectos internos de las organizaciones y su tratamiento aislado. La microeconomía no ha tratado adecuadamente, desde el punto de vista del administrador, los aspectos externos de las organizaciones; estas deben ser entendidas más allá de sus propias fronteras.

La ecología de la empresa aparece como la necesidad de extender los enfoques de la microeconomía más allá de sus propios límites. La teoría de la organización evolucionó a partir de considerarla como un sistema abierto; estas tienen transacciones planeadas con su ambiente, él que está en permanente evolución y cambio. La ecología de empresas es, pues, el estudio del ambiente empresarial.

El estudio no se enfoca para un solo individuo o empresa sino para una especie o población de empresas. Este lenguaje ecológico se encuentra en autores como Kenneth Boulding, Philip Kotler y Wroe Alderson en sus publicaciones sobre organizaciones y marketing. La competencia no es individual, es una lucha entre poblaciones de firmas para sobrevivir y predominar.

El ambiente o entorno empresarial es creado, en gran parte, conscientemente y con ciertos propósitos por el hombre. Por lo tanto éste puede alterarlo para lograr sus objetivos.

El enfoque de la ecología de la empresa tiene las siguientes finalidades: 1) un mejor conocimiento de la empresa y del sistema económico, 2) conocer el efecto que produce la introducción de un nuevo tipo de empresa, provocando la transformación del ambiente empresarial, 3) cuando ocurren alteraciones legales o en la infraestructura de la actividad económica afecta el ambiente empresarial, 4) para conocer cuando una empresa podrá ser viable o no según el ambiente empresarial y 5) para dar una base teórica a los nuevos enfoques de la administración.

5.2 Los mecanismos de autopreservación en las organizaciones

La sociedad puede considerarse como un organismo económico siguiendo las ideas de Corrado Gini. Un sistema económico en equilibrio es capaz de mantener indefinidamente algunas características consideradas como esenciales hasta que intervengan factores de perturbación.

Una sociedad está compuesta por diferentes subsistemas, entre ellos, el económico en el que encontramos a las empresas, este tenderá al equilibrio no desde una empresa individual sino desde todas las empresas del subsistema o de un grupo de ellas.

Un subsistema empresa o grupos deberían desarrollar el poder de autoconservación, capacidad de autoequilibrio y la capacidad de corregir las perturbaciones del equilibrio. El poder de autoconservación es la resistencia a los factores de perturbación que tiendan a modificar sus características esenciales. La capacidad de autoequilibrio es necesaria cuando los mecanismos de autopreservación encuentran obstáculos para su acción haciendo que el equilibrio se rompa por reacción interna e intervienen los mecanismos autoequilibradores para volver a las condiciones de equilibrio.

La corrección de las perturbaciones del equilibrio es necesaria para evitar la crisis. Estas se encuentran ligadas al movimiento ondulatorio de los precios, de la

producción y el tipo de interés. Los mecanismos de autoconservación desarrollan fenómenos opuestos actuantes en fases sucesivas, es decir, limitan las variaciones a oscilaciones relativamente pequeñas y compatibles con la continuidad de la vida económica. El equilibrio se destruye cuando las perturbaciones exceden de determinada intensidad o los mecanismos de autoconservación no funcionan satisfactoriamente, por lo cual surgen condiciones que acarrearía la disgregación del organismo social. Hay equilibrio cuando se cumplen en la sociedad ciertas condiciones económicas que podrían subsistir indefinidamente.

Una conclusión de éste enfoque es que el equilibrio individual de una empresa estaría dependiendo del equilibrio del grupo o sector al que pertenece la misma. No existiría el equilibrio individual sino un equilibrio grupal. Una población de empresas debe desarrollar mecanismos de autopreservación.

5.3 La acción colectiva

En el enfoque de la acción colectiva es posible concebir el ambiente o el entorno como guiado y construido por el propósito y la acción colectiva. Desde éste punto de vista se enfatiza en la supervivencia colectiva, la que es posible por la colaboración entre organizaciones a través de la construcción de un entorno social regulado y controlado que intermedia los efectos del entorno natural. Una población o grupo de organizaciones pueden construir o modificar su propio entorno económico.

El concepto clave que envuelve la idea de la supervivencia colectiva es la idea de red de organizaciones. La red es un sistema de entrelazamiento de intercambio de relaciones negociadas entre los miembros de las diferentes organizaciones mientras que conjuntamente le dan forma a su entorno. Esta red consiste de un sistema de acción social simbióticamente interdependiente de organizaciones que, sobre todo, ejercen roles especializados dentro de una estructura de normas que define las conductas y los derechos. Estas normas permiten que la red pueda actuar como una unidad y tomar decisiones para llevar a cabo los intereses individuales y colectivos de sus miembros.

Entre las organizaciones de una población hay un modelo interno de relaciones entre sus miembros; hay una organización coherente dándole unidad al conjunto.

5.4. La acción es individual o es la acción colectiva

El análisis del comportamiento de la organización normalmente es individual, pero difícilmente pueda comprenderse independientemente de las otras que conforman la población. En éste sentido aparece como un interrogante cuál es la unidad de análisis: el sector o el ecosistema del que forma parte una organización.

El sector está conformado por un grupo de organizaciones que compiten en un mercado determinado. En cambio un ecosistema es un concepto más amplio: es una comunidad económica apoyada por una interacción entre organizaciones e individuos, los que son los organismos del mundo de los negocios.

Esta comunidad económica produce bienes y servicios que crean valor para los clientes.

La creación de mercado puede cambiar totalmente la situación como forma de desarrollo económico en una población de organizaciones; lo que requiere una intensa cooperación entre los diversos contribuidores que hacen factible el futuro. Esto

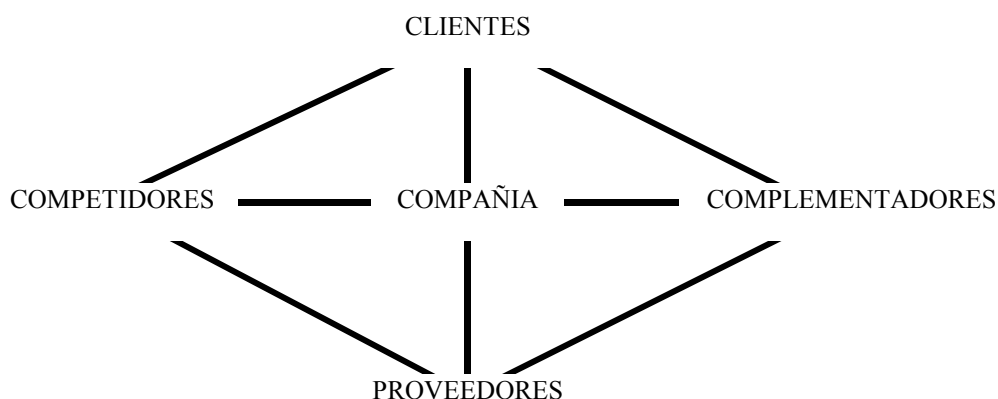
es posible generando una visión compartida, formando asociaciones, negociando convenios y manejando relaciones complejas. Estos serían los casos concretos de la posibilidad de competir de la mayoría de las empresas argentinas en los mercados externos y la posibilidad de competir de los miembros del Mercosur en forma conjunta en otros bloques económicos.

El nuevo paradigma se fundamenta en la creación de mercados a través de la formación de redes de apoyo y el desarrollo de procesos para formar un tejido económico estable.

El éxito de una estrategia se explica si ayuda a coevolucionar con otros para crear un futuro más atractivo. Esta línea de pensamiento es compatible con el modelo de la acción colectiva que propugna que el entorno económico de las organizaciones es guiado y construido por un propósito y una elección colectivos. La supervivencia colectiva es posible por la colaboración entre organizaciones a través de la construcción de un regulado y controlado entorno social.

5.5 La Teoría de la coo-petencia

La teoría de la coo-petencia afirma que existe una red de valores compuesta por clientes, proveedores, competidores y complementadores.



La red de Valores

Fuente: B. Nalebuff - A. Brandenburger, "Coo-petencia" Pág. Nº 23

Entre los componentes forman una red de valores en la cual hay interdependencia, las relaciones entre los complementadores son recíprocas y un mismo jugador puede desempeñar varios roles. La finalidad de éste modelo es hacer una torta más grande en vez de pelear por una de tamaño fijo. También permite establecer las diferencias entre un complementador y un competidor. Es complementador si los clientes valoran más su producto cuando tiene el producto de otro; es competidor cuando se valora menos su producto.

En conclusión, la competencia en el sentido tradicional tiende a perder vigencia porque de hecho plantea el dilema: ganar significa que pierda otro o perder significa que gana otro. El nuevo paradigma se orienta a que es posible la creación de

mercados a través de redes de apoyo y procesos para formar un nuevo entorno económico.

5.6 La teoría de los costos de transacción

Una transacción se define como una transferencia de un bien o un servicio de un agente económico a otro. Hay transferencias que se realizan dentro una organización, entonces los agentes económicos son las partes que integran la cadena de valor de la empresa. Pero hay también transferencias a otras empresas que son los agentes económicos y actúan en el mercado.

Se identifica un coste de transacción con el coste de utilizar el mercado a través de los mecanismos de precios. (16) Se podría plantear que si el mercado es perfecto no sería necesario internalizar las transacciones en las empresas en las existen costos de coordinación, de supervisión, de organización y de administración. En la realidad el mercado no es perfecto porque existe el costo de la información. A medida que los costos de transacción internos son bajos aumentará el tamaño de la organización. En el caso de que los costos de transacción internos sean altos disminuye el tamaño de la organización. Para minimizar los costos de transacción las variables dominantes son la estructura y el diseño de la organización.

Si se aplica el principio de la eficiencia para adoptar la organización más adecuada, las transacciones se realizaran a través del mercado o a través de la organización según sea más conveniente y se trata de minimizar el costo de operación. En el caso de elegir los mecanismos del mercado externalizando algunas actividades de la cadena valor de una organización, necesariamente lleva a la decisión de cooperar con otras organizaciones. También se puede denominar ésta modalidad como crecimiento contractual porque la relación se funda en un contrato entre organizaciones. La cooperación entre empresas origina costos de transacción: 1) costos de transacción durante la etapa de contratación o formalización y 2) Costos de transacción durante la ejecución o materialización del contrato. La suma de ambos dará lugar a los costos totales de cooperación. (17)

6. EL PROCESO DE COEVOLUCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

6.1 El enfoque del ecosistema

El ecosistema es el espacio socioeconómico en el cual un conjunto de organizaciones pueden desarrollar sus procesos de negocios. Las organizaciones que forman parte de él, pueden pertenecer a diferentes sectores o actividades y cumplir distintas funciones en el ecosistema. Lo forman todos los agentes directos o indirectos que pertenecen a una población de organizaciones para superar las dificultades que surgen de la actuación individual.

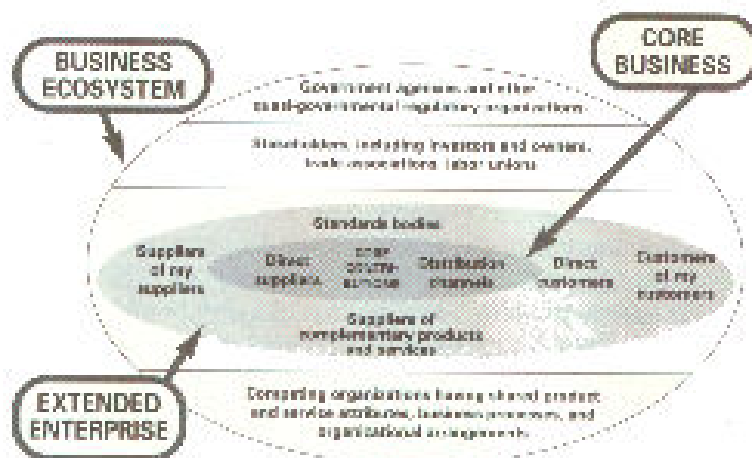
En conjunto se desarrollan sus capacidades y las funciones y tienden alinearse en una dirección marcada por una o más organizaciones centrales. Estas organizaciones desempeñan funciones de liderazgo que puede cambiar, pero la función de líder del ecosistema es valorada por la comunidad, porque le permite a los miembros orientarse por una visión compartida para alinear sus inversiones y encontrar el apoyo mutuo.

Las organizaciones actúan en ecosistemas para poder autopreservarse. El territorio, el ecosistema, cuando es invadido por demasiados competidores similares se produce la comoditización de los productos o servicios. Los miembros del ecosistema reaccionarán para evitarlo.

El ecosistema lo conforman los clientes, los mercados intermediarios (incluyendo agentes y canales de comercialización y aquellos que venden productos y servicios complementarios), los proveedores y por supuesto la organización desde dónde se hace el análisis. Este sería la especie primaria del ecosistema. (18) Este conjunto podría ser desagregado en el corazón del negocio y la empresa extendida. A ésta última la complementan los proveedores de productos y de servicios complementarios, los proveedores de los proveedores, los clientes directos, los clientes de los clientes de la empresa y las normas que orientan a los clientes y a los proveedores.

En otro nivel del ecosistema están los propietarios, los inversores, las asociaciones empresarias, los sindicatos y otros grupos de interés. En un nivel más mediato se encuentran las reparticiones del gobierno y organizaciones cuasi-gubernamentales encargadas de los aspectos regulatorios. También forman parte los competidores directos que compiten con la organización en cuestión y con las otras de la comunidad.

El concepto de ecosistema no respeta los límites tradicionales de la industria. Un ejemplo puede ser una empresa de comunicaciones podría crear una solución para el comercio electrónico y para sus clientes, para lo cual es necesario requerir la participación de muchas industrias: de la computación, de los servicios, de la telefonía, de la banca minorista, de los créditos y de los servicios bancarios. En el ejemplo citado se muestra que, con la visión tradicional, cada empresa compite en su respectivo sector. En cambio, en el nuevo enfoque, todos son colaboradores dispares para crear un fuerte poder para sumar soluciones o experiencias y luego formar ecosistemas dedicadas a proveer soluciones a los clientes. Estas ideas se pueden ilustrar con el modelo de James J. Moore.



Modelo de Ecosistema

Fuente: James Moore "The death of competition" Pág. N° 27

6.2 Los cambios en el ecosistema de las organizaciones

El ecosistema al que pertenecen las organizaciones tiene características sistémicas. Cuando se produce un cambio en algunos de sus elementos influye en los demás elementos del sistema. En el mundo de los negocios en la actualidad como en la naturaleza aparecen nuevas especies, es decir nuevos sectores y nuevas empresas que pueden reemplazar a las existentes en el ecosistema. Las nuevas formas de crear riqueza son el resultado de nuevas tecnologías.

La creatividad y la innovación incorporan “nuevas” especies en los ecosistemas. Esta situación obliga a sus componentes a reaccionar colectivamente como agente económico único. Las organizaciones aplican técnicas que mejoran sus procesos de negocios que le permiten su mutación y su transformación gradual a través de procesos de evolución. El cambio se produce cuando se modifican las condiciones de su existencia o se crea un nuevo ecosistema. Esta tarea es compartida por cada uno de sus componentes y por el conjunto.

6.3 El proceso de coevolución en las organizaciones

Una organización es parte de un sistema más amplio que incluye otras que realizan las mismas o diferentes actividades complementarias o no complementarias. El ecosistema en cual las organizaciones desarrollan los procesos de negocio se convierte en un instrumento para la transformación. Esto le permite superar los problemas del desempeño individual, asegurar el éxito y generar valor a todo el conjunto y que es compartido por cada una de las organizaciones.

El desarrollo de todas las organizaciones trata de crear formas complementarias de funcionamiento que comprende lograr ciertos resultados utilizando estrategias comunes dentro de un ecosistema. Es un proceso en que las organizaciones interdependientes funcionan en un interminable ciclo recíproco.

La coevolución es un proceso de desarrollo colectivo para crear las condiciones necesarias que permite el crecimiento de las organizaciones dentro de un ecosistema.

El resultado de los procesos son los logros, individuales y grupales, de las organizaciones formando redes dinámicas que configuran formas complejas de organización. En el crecimiento influye el aprendizaje colectivo que permite adquirir ventajas competitivas conjuntas y diseñar estrategias de grupo.

El éxito de una organización depende de la estrategia que lleva a cabo; en éste contexto está dependiendo de la forma en que una organización ayuda a desarrollar sus capacidades a otros miembros del ecosistema, porque hay un intercambio de capacidades entre los componentes del ecosistema.

Una consecuencia del proceso de coevolución es que la ventaja competitiva conjunta se basa en las formas complementarias de evolución, en los procesos de cooperación y de la interdependencia recíproca entre organizaciones. Las relaciones se expresan como una red de colaboraciones.

Estas ideas se pueden aplicar a grupos de empresas tales como: grandes empresas, grandes empresas y pequeñas y medianas y entre grupos de pequeñas y medianas.

La acción colectiva es un mecanismo que permite la autopreservación de la empresa que le permite ejercer control del entorno económico y que puede potenciar la capacidad de complementariedad. El éxito individual de cada empresa depende de la colaboración y de las conexiones con empresas.

6.3.1 El origen de la coevolución

La competencia, la cooperación y la competitividad están relacionadas entre sí. Una organización puede permanecer en el mercado en base sólo a sus capacidades que sería el enfoque de la competencia estratégica. O, por el contrario puede necesitar de la participación de otras para sobrevivir en su ecosistema, tal como lo postula el enfoque de la coevolución.

Tal como lo hemos afirmado antes el concepto de la competencia ha evolucionado desde el enfoque de la competencia natural, luego al de la competencia estratégica y finalmente al de la competencia coevolutiva.

6.3.2 Las características de la coevolución empresarial

La coevolución como proceso tiene las siguientes características: existen formas complementarias de transformación y hay interacciones ecológicas y evolutivas. La interdependencia recíproca es necesaria para lograr el desarrollo colectivo; el resultado son redes de contribuciones cooperativas y procesales.

¿Qué papel desempeñan las relaciones entre las organizaciones de un sector y con los demás actores económicos? ¿Es posible afirmar que la curva de supervivencia de una organización está atada a la curva del sector? O, ¿es pertinente que cada una de ellas pueda aplicar mecanismos que asegurarán su supervivencia a expensas de los demás actores del sector? O, por el contrario ¿deben desarrollar mecanismos de coevolución para asegurar su supervivencia?

Una organización individual es parte de un ecosistema, en el cual sus componentes tratan de desarrollar sus procesos de negocios. Todos los agentes de referencia directos o indirectos, juntos en una población, actúan en forma conjunta para superar los problemas.

La coevolución puede ser vista desde un punto de vista voluntarista y de macronivel. Es decir es el esfuerzo de la voluntad humana para lograr ciertos fines y es una visión desde comunidades de organizaciones. Estas tienen propiedades distintivas y dinámicas diferentes a la de una de una organización individual.

La supervivencia colectiva se fundamenta en la red interorganizacional. Una red es un sistema de interconexión de intercambio de relaciones entre los miembros de las diferentes organizaciones que en forma conjunta modifican su entorno.

Las organizaciones son sistemas de acción social de interdependencia simbiótica entre organizaciones que desempeñan roles especializados dentro del ecosistema que define derechos, conductas y obligaciones. El sistema de normas le permite a la red actuar como una unidad y tomar decisiones. Los planteos competitivos se subordinan a las necesidades de desarrollo conjunto a través de la cooperación y de la colaboración.

La estructura de la organización colectiva se basa en que cada organización individual se especializa en una o varias fases de un proceso de negocio completo. Por lo que es necesario compartir todos los recursos disponibles y la información existente. Se forman diferentes redes: de información, financieras, de producción, de innovación, de investigación y desarrollo, de comercialización, de comunicación y de distribución.

En la competencia coevolutiva hay tanto conflicto como negociación colectivos. Es el compromiso de sus actores, que a través del espíritu colectivo, promueve el ajustamiento mutuo. La conducta de sus miembros es finalmente racionalmente colectiva, construida y ordenadamente negociada.

6.3.3 Las coincidencias y las diferencias entre los conceptos de alianzas estratégicas y coevolución

En la literatura sobre administración no existe una verdadera distinción entre alianzas estratégicas, acuerdos entre empresas, convenios empresarios, coaliciones para hacer negocios, asociaciones empresarias y fusiones parciales. En general se consideran formas de alianzas estratégicas.

El autor más destacado en éste tema, Jordan B. Lewis, utiliza la expresión original en Inglés: "partnerships", asociación o sociedad, no obstante la existencia de las palabras "alliance" y "strategy"; este, en el contexto de sus ideas, se refiere estrictamente a asociaciones.

E. Bueno Campos y Patricio Morcillo Ortega (19) resumen una serie de características y de rasgos comunes de las llamadas alianzas estratégicas: a) Las alianzas estratégicas consisten en un conjunto de transacciones y la puesta en común de recursos intelectuales y/o materiales que darán lugar a una estructura organizativa mediatizadas por el tipo de acuerdo sellado. b) Sobre la base del acuerdo convenido, las alianzas entre empresas competidoras o potencialmente competidoras suprimirán o cambiarán las formas y condiciones de la competencia. c) Una alianza debe ser concertada para una larga duración. d) Las alianzas pueden concretarse de manera verbal, aunque lo más frecuente es que se formulen por escrito (de manera contractual) cuando exista un objetivo estratégico que no altere ilegalmente la competencia. e) Las alianzas pueden adoptar formas jurídicas muy diversas.

Los dos conceptos coincidentes, en las alianzas estratégicas y en la coevolución, son: se trata de acuerdos que no restringen la competencia individual, favorece la aparición de la mano visible de la gerencia que sustituye la mano invisible de Adam Smith, desempeñan un papel importante los costos de transacción y las relaciones contractuales, se busca la sinergia grupal e individual y puede haber una dirección colegiada.

En las alianzas estratégicas no se definen normalmente los plazos en la relación entre las empresas y el tiempo puede ser limitado, puede haber colusión entre sus miembros, hay varios actores, cada uno es agente económico único, el crecimiento puede ser patrimonial y financiero, la relación puede ser parcial, en general, se fundamenta en el sector y existe independencia entre las empresas.

La coevolución supone algunas características diferenciales, entre ellas se pueden mencionar que las relaciones son siempre de largo plazo, no hay colusión entre sus miembros sino frente a terceros, hay un único actor, la base del crecimiento es la

forma contractual completo, la relación se fundamenta en la formación de un ecosistema y hay interdependencia entre las empresas.

Entre las características únicas que se pueden mencionar son: hay desarrollo conjunto, la cooperación es un efecto de la coevolución, no puede perjudicar a terceros, se forma un solo sistema de producción y hay una relación de totalidad, puede haber inversiones en el largo plazo, las organizaciones están integradas a través de un sistema de valor, la información circula en todos los sentidos, la coalición se institucionaliza y la dirección es individual y colectiva.

6.4 Las dimensiones de la interdependencia coevolutiva

6.4.1 La dimensión estratégica

1) La coevolución como una estrategia de crecimiento

El desarrollo coevolutivo crea las condiciones para el desarrollo individual y grupal de un conjunto de organizaciones. Los retos individuales podrían ser alcanzados con el aporte de cada uno de los miembros de un grupo. Las ventajas competitivas individuales pueden integrarse al conjunto para crear más valor en cada una de las etapas del proceso de negocio. El aprendizaje colectivo es un disparador del crecimiento de las organizaciones que componen el ecosistema.

La Cámara de Supermercados de Córdoba incorporó a 300 firmas proveedoras como socios adherentes para brindarles servicios y la posibilidad de hacer negocios con los distintos supermercados. Las firmas de proveedores podrán crecer con la base de los miembros de la Cámara.

2) La amortiguación de los cambios en la dinámica de los sectores

Los cambios que se producen en los diferentes sectores tienen que ser absorbidos por cada empresa individual. Los ecosistemas pueden estar conformados por diferentes sectores, no sólo da la posibilidad prever el cambio sino también tener más capacidad para enfrentarlo.

Los casos más frecuentes están en la tecnología, en los mercados globales y en la reestructuración de los sectores. Es el caso del programa de Volkswagen Argentina con los proveedores autopartistas.

3) La posibilidad de compartir los recursos que son comunes

En el análisis de un ecosistema es posible advertir que existen elementos de las respectivas cadenas de valor que se superponen. En ellas encontramos que algunas de sus partes generan más costos que valor por el exceso de recursos o la imposibilidad de mejorar los procesos. Es posible compartir los recursos utilizados en la logística interna o externa, en la investigación y el desarrollo, en los procesos, utilizar algunas instalaciones, maquinarias o los servicios de posventa. Existen en Córdoba seis empresas fabricantes de máquinas herramientas que han adoptado éste criterio.

4) La integración vertical entre organizaciones

La integración vertical entre diferentes organizaciones de un ecosistema es posible cuando las actividades de la cadena de valor de una o unas de ellas son transferidas a otras como proveedores o distribuidores. La integración puede ser realizada con empresas que realizan las mismas actividades y que también son competidoras y con otras que realizan otras actividades y que no son competidoras.

El Establecimiento Don Ramón S.A ha elegido éste tipo de relación: dicho establecimiento es un productor líder de cerdo magro que con la participación un matadero y dos fabricantes de embutidos comercializa carne fresca de cerdo y salames artesanales con marca propia. En éste caso Don Ramón compite con los productos finales de los fabricantes y cooperan todos en la producción. Mc Fruit es fabricada por Brisco S.A con la colaboración de productores de frutas y tiene como cliente a Mc Donald 's al que le fabrica con marca propia.

5) La creación de mercados

La creación de mercados es la actividad que realiza un grupo de empresas, competidoras o complementarias, entre sí con el fin de ampliar el mercado interno o externo. Esto implica desarrollar casi todas las actividades de comercialización como un solo agente. Es el caso típico de la Red Megatone, las cadenas de farmacias, la cadena de supermercados Buenos Días y Almacor, y los consorcios de exportación, entre otros.

6) El desarrollo de ventajas competitivas

El desarrollo de ventajas competitivas pueden ser de costos bajos o de diferenciación; en el primer caso tienen un papel clave el volumen, la experiencia y el aprendizaje. Un caso típico es la relación de S y S de Villa María que fabrica manteca para marcas líderes y para las cadenas de supermercados. En la segunda situación tienen un papel clave los elementos de diferenciación que permita cobrar un precio más alto para sus productos. Normalmente encontramos este caso en diversas actividades; un claro ejemplo es la cadena de farmacias Vantage y los bares Rockandfeller.

Las economías de escala, la experiencia y el aprendizaje son los fundamentos para la disminución de los costos. Es posible en las organizaciones de pequeñas dimensiones realizar actividades productivas que tradicionalmente la realizaban las grandes plantas, es una consecuencia de la aplicación del lean management a diferentes actividades productivas. Se trata de varias organizaciones de pequeñas dimensiones que fabrican y arman conjuntos, luego en otra planta se hace el montaje del producto final.

Este enfoque se aplica en la industria metalmecánica, la fabricación de productos alimenticios, en la industria de la maquinaria para envasar diferentes productos y otras. En el sector Servicios Travel Alliance es un grupo 13 agencias de viaje para brindar el mejor y más seguro servicio de viajes.

7) El levantamiento de barreras

El levantamiento de barreras de acceso a un ecosistema determinado puede impedir el ingreso de nuevos entrantes. El desarrollo tecnológico y el nivel de inversión

pueden ser los medios más frecuentes; es el caso de las empresas fabricantes de máquinas herramientas de Córdoba.

8) La interdependencia colectiva

La interdependencia colectiva supone la existencia de proyectos comunes y de acciones colectivas de cooperación por lo que el éxito final está dependiendo de la interacción entre diversas organizaciones; este mecanismo crea redes con objetivos colectivos. Estas redes buscan el dominio en ciertos sectores y busca la relación con distintos sectores para lograr el mejor rendimiento de los recursos disponibles en el largo plazo siguiendo el interés colectivo. El grado de interdependencia colectiva será mayor o menor según las contribuciones de cada uno de sus miembros.

Los modelos de redes se están implantando en la mayoría de las ramas de las industriales. En las organizaciones que tienen dificultades, las redes sirven para resistir las crisis y poder reconducir la demanda hacia ellas gracias a su potencial competitivo. Es el caso del casete digital compacto y del compact disc desarrollado por Philips y Sony en forma conjunta.

9) El enfoque de las estrategias de alianzas

La estrategia de alianza es una actuación encaminada a alcanzar unos objetivos específicos dentro de un planteamiento global. (20) Es una acción específica dentro de un proyecto global y de largo alcance. Sin embargo las alianzas estratégicas no se ajustan totalmente a éste enfoque, los conceptos de estrategias de alianzas y alianzas estratégicas no son equivalentes. Sería el caso de empresas que buscan la mejor posición en un mercado, en el que se ayudan mutuamente para superar las restricciones de otros competidores. Esta situación es frecuente en las empresas de telecomunicaciones que deben abordar nuevos mercados domésticos y mundiales. Es el caso de Telecom en la Argentina y Plan Propyme de Supermercados Disco.

Las estrategias de alianzas se aplican cuando el tamaño de un mercado es grande; en el caso de su lento crecimiento cuando existen debilidades competitivas obliga buscar una complementación, cuando aparece un nuevo sector debe ser desarrollado y se puede aplicar cuando se busca un monopolio tecnológico.

6.4.2 La dimensión mercado

1) El acceso a los mercados internos

El acceso a los mercados internos puede ser difícil y costoso para algunas empresas; las que tienen productos complementarios es el caso más común, por ejemplo, en la rama de la línea blanca para el hogar y los muebles para cocina y lavarropas y jabón en polvo. También sería posible entre empresas que compiten compartiendo etapas del proceso de distribución.

2) El acceso a los mercados regionales y mundiales

El acceso a los mercados regionales es aún un poco más difícil para un gran número de empresas. La posibilidad de compartir representantes y otras facilidades podrían facilitar la actuación en el Mercosur.

El acceso a los mercados mundiales es en la actualidad un problema para cualquier empresa independiente de su tamaño. Es necesario compartir diversas actividades entre empresas para que sea posible. El programa de la Sepyme (Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa) tiene por objetivo conquistar mercados alternativos, tiende a contribuir al desarrollo de conductas y estrategias asociativas orientadas a compartir costos de aprendizaje y de entrada, aprovechar economías de escala y ganar experiencias en los mercados externos en forma conjunta. En la actualidad hay dos grupos regionales Chilivilcoy, (Bs.As.) y Rafaela (Sta Fe) y seis sectoriales (instrumental odontológico, maquinaria agrícola, muebles de madera maciza y metal, implementos y sistemas para la industria avícola, tubos y perfiles de acero y alimentos finos). El Grupo Exportador Argentino de Alimentos Naturales y Gourmante formado por Café Jumalá: Valle de Anillaco- La Rioja, Establecimiento del Chubut, Buenos Aires Reino S.A, Ghelco S.A, El Silencio, Cassano S.A, Alisana S.A, Sol Acuario y Agrespo S.A. Este último grupo recibió el apoyo de la Fundación Exportar y de la Fundación del Banco de Boston.

3) La posibilidad de compartir los canales de distribución

La posibilidad de compartir los canales de distribución es frecuente en diferentes industrias; se observa en los productos lácteos, en las bebidas gaseosas, en las bebidas alcohólicas, en las aguas minerales y en los productos de perfumería y en otros. Es el caso del acuerdo entre Sancor y Milkaut que juntas concentran más del 29 por ciento de la producción láctea nacional.

4) La posibilidad de compartir las actividades de logística

La posibilidad de compartir las actividades de logística ha permitido desarrollar un sector de servicios importante en la actualidad. Existen empresas propias o de terceros que permiten realizar ésta actividad con otras empresas. Un caso típico es la relación entre Sancor y Milkaut.

6.4.3 La dimensión tecnología e innovación

1) La formación de consorcios de investigación

La formación de consorcios de investigación es el instrumento que diferentes organizaciones forman para desarrollar proyectos de investigación básica. Puede estar compuesto por organizaciones científicas, universidades, empresas y gobiernos o simplemente un conjunto de empresas. Pueden los casos de la industria de los medicamentos en Chile y algunos acuerdos entre grandes laboratorios medicinales. En Córdoba existe el proyecto "Campus Company" motorizado por el organismo gubernamental Agencia Córdoba Ciencia y las Universidades locales es un caso de consorcio de investigación.

2) La posibilidad de unificar la investigación y el desarrollo

La posibilidad de unificar la investigación y el desarrollo es una situación complementaria a la anterior. En éste caso es una verdadera fragmentación de la cadena de valor ya que se trata de sacar la función en cada una de las organizaciones y transferirla a otra organización independiente u otra del grupo que tenga mayor

capacidad. La agrupación integrada por Matricería Austral, Prodismo, Promecor, Infas, Tubos Tanselectric e Inmeba ha optado por éste criterio.

3) El lanzamiento de nuevos productos complementarios

El lanzamiento de productos complementarios hace que aumente la interdependencia para lograr el éxito para cada una de las organizaciones. El lanzamiento de un nuevo hardware depende de la incorporación un nuevo procesador y de un nuevo software, es el caso de Intel, de Microsoft y los fabricantes de computadoras.

6.4.4 La dimensión económica

1) La disminución de los riesgos

La disminución de los riesgos en una población de organizaciones es posible cuando pueden realizar actividades en común en las que individualmente tendrían dificultades. Las causas de los riesgos pueden originarse en: las barreras de entrada, las barreras de salidas, en el nivel de inversión, por el volumen o por la incertidumbre de los mercados y de la economía. Es el enfoque de la Piamontesa de Averaldo Giacosa y Cía S.A de Brinkmann (Córdoba) para la nueva planta de jamones proyecta asociarse con empresas europeas y con 50 criaderos de cerdos de Córdoba y Sta Fe.

2) El intercambio de capacidades

El intercambio de capacidades es el fenómeno mediante el cual diferentes organizaciones transfieren distintas partes de su cadena de valor con el objetivo de lograr mejores resultados individuales y de conjunto. Es un verdadero intercambio de ventajas competitivas entre organizaciones. En Córdoba se pueden citar dos casos: Afac y Geema. El primero es la Agrupación de Fabricantes de Amoblamientos para Cocina formada por las empresas: Amoblar, Amoblamientos Pez, Amoblamientos el Proveedor, Derisud, Steel Amoblamientos y Amoblamientos Fonseca. El segundo es El Grupo de Empresas Especialistas en Construcciones en Madera: Maderera Pacheco, Madereras San Gabriel, Maderas y Techos, Servicios Integrales de Techos y Compañía Comercial e Industrial de Córdoba S.A. En los dos grupos participa la Cámara de la Madera de Córdoba.

6.4.5 La dimensión organización y procesos

1) La flexibilidad organizacional

La flexibilidad organizacional es necesaria para superar los límites impuestos a alguno o a todos los miembros de un ecosistema. Esta situación puede darse cuando se satura la capacidad instalada de una organización o su tecnología no es adecuada y se puede recurrir a otra componente del grupo. Se pueden también tercerizar las actividades en forma permanente para evitar hacer inversiones e incurrir en nuevos costos y gastos.

2) La posibilidad de compartir la información

La posibilidad de compartir la información implica disponer para un conjunto de organizaciones tanto información externa como interna. La primera se refiere sobre la situación del sector y de los sectores vinculados. La segunda se refiere al hecho de compartir experiencias, conocimientos, tecnología y cualquier otro tipo de información que se genere dentro de cada una de las organizaciones. Dieciocho empresas japonesas, entre ellas la Nippon Telegraph & Telephone Corp., Mitsubishi Electric Corp. y Seibu Department Store Ltd, comparten una computadora central subterránea.

3) La complementación de las actividades productivas

La complementación de las actividades productivas es un desarrollo horizontal entre organizaciones con el fin de producir, distribuir o comercializar un producto. En el conjunto, cada uno sus componentes, provee sus mejores habilidades con el fin aumentar la flexibilidad organizacional y proveer sinergia al proceso productivo.

4) El mejoramiento de los procesos

El mejoramiento de los procesos en las organizaciones puede ser el resultado de un trabajo colectivo entre organizaciones. Existen tres procesos claves: el proceso cliente, el proceso administrativo y el proceso de gestión. La interacción entre organizaciones de un ecosistema produce el mejoramiento de los procesos individuales por la necesidad de ajuste mutuo entre ellas.

5) La combinación de los recursos existentes

La combinación de los recursos existentes entre las organizaciones de un ecosistema supone que los procesos de cada una de ellas pueden ser mejorados en la medida que se asignen los recursos existentes a los diferentes componentes.

6) El aprendizaje colectivo e individual

El aprendizaje colectivo e individual en las organizaciones es un tema ampliamente desarrollado en la literatura que no necesita reiterarse. La interacción entre organizaciones en un espacio económico determinado facilita el aprendizaje transfiriendo nuevas herramientas a cada organización que facilita la solución de los problemas.

6.4.6 La dimensión relación con los agentes externos

1) La capacidad de negociación con los proveedores directos

La capacidad de negociación con los proveedores directos permite a una organización contar con los insumos o mercaderías necesarios para sus procesos. En éste caso se evitan los costos asociados a garantizar el cumplimiento del convenio con los proveedores. Los principales costos son: de coordinación, de realización, de los números pequeños y de las acciones conjuntas.

2) La influencia a los proveedores indirectos

La influencia a los proveedores indirectos asegura el estricto cumplimiento de los proveedores directos y mejora las relaciones entre ellos; en consecuencia, disminuyen los costos de cooperación en el ecosistema.

3) La capacidad de negociación con los clientes directos

La capacidad de negociación con los clientes directos es el resultado del poder que la empresa ejerce en el mercado. Esta situación asegura la disminución de los costos de la incertidumbre y de la racionalidad limitada.

4) La influencia a los clientes indirectos

La posibilidad de influenciar a los clientes indirectos genera un proceso de influencia sobre los clientes directos. También disminuye el costo de la incertidumbre y el de oportunismo.

5) La capacidad de influenciar a los organismos de regulación y del gobierno

La capacidad de influenciar a los organismos de regulación y del gobierno hace posible controlar algunas variables referidas a las reglas del juego de los sectores involucrados y de la política económica. En ésta situación las organizaciones que componen el ecosistema disminuyen los costos originados en la incertidumbre, la complejidad, los números pequeños y las acciones conjuntas.

6) La capacidad de negociación con los sindicatos

La capacidad de negociación con los sindicatos asegura el equilibrio entre los miembros de un ecosistema; la relación organización-sindicato es una fuente de conflictos. En el caso de que los sindicatos acepten que también forman parte del ecosistema y que pueden contribuir al éxito de todos sus componentes mejora la situación de equilibrio. Se disminuyen los costos originados en el oportunismo y en la necesidad de incentivos.

7) La capacidad de negociación frente a los agentes financieros

La capacidad de negociación frente a los agentes financieros permite a los miembros de una población de empresas una serie de ventajas, entre ellas no sólo pueden disminuir los riesgos sino también obtener más recursos en la manera más ventajosa. Pueden disminuir los costos de la incertidumbre y de los pequeños números.

8) La capacidad de reacción frente a los competidores

La capacidad de reacción frente a los competidores es más efectiva cuando la competencia es entre bloques de empresas. Se pueden disminuir los costos de la incertidumbre y el que surge de las acciones conjuntas.

9) El poder para neutralizar a las asociaciones de consumidores

El poder para neutralizar a las asociaciones de consumidores es un aspecto complementario a la capacidad de negociación con los clientes directos e indirectos. Se disminuyen los costos de la incertidumbre, de la racionalidad limitada y del oportunismo.

10) La capacidad de negociación frente a la sociedad

La capacidad de negociación frente a la sociedad es más eficiente y eficaz cuando el interlocutor válido frente a ella es un conjunto de organizaciones. Se disminuyen los costos de la complejidad, de la incertidumbre y de las acciones conjuntas.

6.5 Los modelos de relación interorganizacional

Los modelos de relación interorganizacional son, en general, acuerdos de cooperación entre diferentes organizaciones sin que cada una de ellas pierda su personalidad jurídica. En forma voluntaria comparten algún recurso tecnológico comercial o financiero para poder desarrollar una ventaja competitiva para sus miembros.

En los modelos de cooperación no sólo son diferentes personalidades jurídicas sino también las formas de dirección y de gestión y no es necesario que actúen como un agente económico único. Los acuerdos pueden ser realizados a través de contratos explícitos o implícitos que finalizan cuando se cumplen los objetivos propuestos.

Las razones expuestas nos permiten distinguir entre los modelos de cooperación y de modelos de coevolución; éste último funciona en un ecosistema con diferentes organizaciones que actúa como un agente único. En realidad existen numerosos aspectos comunes entre ambos modelos. Se puede considerar el modelo coevolutivo como un concepto superador por el enfoque sistémico y por el abordaje de la actuación en un espacio económico propio. Existen acuerdos que son definidos como de cooperación, pero en realidad se trata de coevolución tal como es el caso de IBM con Intel y con Microsoft, pero fracasó como tal al tratar sus miembros de apropiarse de los beneficios de la innovación.

La sola cooperación tiene sus límites tal como lo afirman Hamel, G. Yves D. L y Prahalad C.K (21) porque: 1) la colaboración resulta ser una forma diferente de competencia; 2) la armonía no es la medida más importante del éxito; 3) la cooperación tiene límites porque los miembros deben defenderse de los compromisos competitivos; y 4) aprender de los socios es lo principal del acuerdo.

6.5.1 Los modelos de cooperación

Los modelos de cooperación son dos: horizontal y vertical. El modelo horizontal es el que se forma entre organizaciones que realizan la misma actividad o que producen productos similares o sustitutos. En este caso una organización coopera con sus competidores pero se vinculan para desarrollar un proyecto diferente a sus transacciones normales.

El modelo vertical es el que se forma entre empresas que pueden haber complementación y/o equilibrar sus actividades y/ o sus productos. Una organización coopera hacia atrás con sus proveedores y hacia adelante con sus clientes. La ventaja consiste en capitalizar la eficiencia de otras empresas en sus áreas de especialidad. Es llamado por Michael Porter sistema de valor porque a los efectos de aumentar las ventajas competitivas de sus miembros hay una integración de las respectivas cadenas de valor.

6.5.2 El modelo coevolutivo

El modelo coevolutivo es mixto y simbiótico; el modelo horizontal, el modelo vertical y el modelo de sistema se funden simultáneamente.

Se establece un solo formato porque es posible que se agrupen organizaciones que tengan el mismo objeto, otras que se complementen en la realización de las actividades, los clientes, las organizaciones intermedias y los organismos del gobierno. El objeto del conjunto es diferente al de cada uno de los participantes.

En el modelo coevolutivo hay una estrategia común expresada en un proyecto que unifica la acción de las organizaciones; un despliegue del modelo desarrollando relaciones horizontales, verticales y mixtas entre los miembros con el fin coordinar las relaciones entre las organizaciones y también existe un proceso de evaluación. Este modelo es el que permitirá a las organizaciones enfrentar un entorno cada vez más dinámico, internacionalizado y competitivo. Las nuevas formas de organización inspiradas en el modelo coevolutivo permitirán desarrollar la flexibilidad necesaria, la creatividad y el dinamismo necesarios.

6.5.3 Los aspectos jurídicos de los modelos de cooperación

Los modelos antes citados podrían regularse por la Ley de Sociedades Comerciales número 22.903, de modo tal que existe un ordenamiento básico administrativo-jurídico-contable que tiende contemplar los procesos de cooperación entre organizaciones. En la Ley anterior 19.550 en el capítulo tercero mencionaba los contratos de colaboración empresaria, en la sección I de las agrupaciones de colaboración y sección II de las uniones transitorias de empresas que luego son incorporadas a la ley nueva.

6.6 Las barreras que bloquean la coevolución

La coevolución es una forma de organización compleja en la que se relacionan diferentes organizaciones que conservan su individualidad pero que actúan como un agente único y algunos de sus componentes pueden generar barreras.

El hecho de surgir la coevolución de la necesidad de compartir recursos y de realizar actividades en forma conjunta no impide la aparición de barreras que no permitan el logro de sus objetivos. Las barreras pueden originarse en la cultura de las organizaciones, en los estilos de dirección, en las estructuras de las organizaciones, en las diferencias en los criterios para definir la estrategia, en los criterios de externalización, la falta de confianza entre sus miembros y en la valoración de las aportaciones de sus miembros.

Las diferencias entre culturas de las organizaciones del ecosistema son casi inevitables, pero pueden alinearse en pos de un objetivo común y adoptar sobre todos valores comunes que dan sentido al conjunto.

Los diferentes estilos de dirección pueden dejar de ser una barrera en los casos que se pueda anteponer el objetivo común al individual de cada organización, funcionando el ecosistema con una dirección común.

Las diferentes estructuras de organización de algún modo deben ser compatibles por que responden en su formulación a un criterio tecnológico y su descripción a los criterios de la composición de la cadena de valor. Las organizaciones que conforman el ecosistema están vinculadas por sus cadenas de valor formando un sistema de

valor más complejo que en los modelos horizontales y verticales. Es superable ésta barrera cuando se logran ventajas competitivas que surgen de la acción común.

Las diferencias en los criterios para definir la estrategia se podrían superar en la medida en que cada uno de los miembros del ecosistema comprenda que el objetivo de la misma es lograr ventajas competitivas que individualmente no se podrían obtener y los resultados se medirán por los rendimientos sobre la inversión.

Los criterios de externalización se pueden fijar en función de las capacidades básicas que cada uno de los miembros del ecosistema puede aportar al conjunto, cada uno de ellos sacará de su cadena de valor aquellas actividades que agregan menos valor que otros miembros del conjunto.

La falta de confianza entre los miembros de un ecosistema es una barrera humana muy corriente por que lo es necesario crear un clima adecuado, vigilar las aportaciones, lograr una adecuada circulación de la información y cuidar las relaciones entre los miembros.

La valorización de las aportaciones de los miembros deja ser una barrera cuando se conoce claramente el aporte de cada uno a las ventajas competitivas conjuntas. Es necesaria la comprensión de que ciertos resultados no podrían ser logrados con las organizaciones aisladas, sobre todo cuando la situación exige mayor flexibilidad, mayor información y también nuevos conocimientos.

La diferencia cultural compromete el éxito de fusiones y adquisiciones, según Lilian Satomi y Horacio Riggi (22) El fracaso de las empresas surgidas de fusiones y adquisiciones deriva de un motivo crucial: las diferencias culturales que impiden la sinergia de los negocios. Según Roland Berger & Partners, entre el 60 % y el 80 % de las transacciones fallan. Suizos y holandeses tiene más éxito y alemanes y franceses tienen más problemas. El choque cultural sacudió la fusión de Daimler-Benz con Chrysler de Estados Unidos.

7. LOS FUNDAMENTOS ESTRUCTURALES DE LA ORGANIZACIÓN COEVOLUTIVA

7.1 Concepto

La disminución del tamaño de las organizaciones se puede explicar por la búsqueda de la competitividad organizacional en lo que la flexibilidad hace un gran aporte. Hay cuatro formas de flexibilidad: funcional, salarial, numérica y la multiorganizacional. La flexibilidad funcional está vinculada al uso de los recursos, las relaciones con los proveedores y a la aplicación de la tecnología. La flexibilidad salarial trata de mejorar y ampliar las capacidades de los trabajadores; relacionar el salario con la tarea, mejorar el lugar dónde se trabaja o disminuir la jornada laboral. La flexibilidad numérica está vinculada al rediseño de las tareas para tiempo parcial, los contratos temporales y la subcontratación.

El modelo multiorganizacional tiene como objetivo aumentar la flexibilidad e incorpora el concepto de red productiva basada en la cooperación. La red productiva es un

concepto de organización indispensable para lograr la flexibilidad que está basada en la flexibilidad funcional. Es una de concentración de empresas sin centralización unidas por relaciones virtuales. Oliver Williamson admite la existencia de nuevas formas de organización ante la necesidad de la flexibilidad que están situadas entre la competencia atomizada y un mundo integrado verticalmente, es decir entre los mercados y las jerarquías. Según Walter W. Powell es la firma institucional de la era actual, este autor es quien desarrolla la teoría de las redes de producción industrial. Bennett Harrison afirma que es la empresa que viene.

El modelo multiorganizacional replantea la actuación de la organización individual en el mundo actual. Una población o una comunidad de empresas pueden formar nichos de actuación colectiva, desarrollando entre sus miembros relaciones de largo plazo. Es un replanteo organizacional colectivo porque una multiorganización tiene un sistema colectivo y complejo de input-procesos-ouput formado por un conjunto de unidades transaccionales de producción de diferentes tamaños, con una estructura de gobierno con procesos de autoridad y de poder y un territorio que puede estar diseminado o concentrado, que es a la vez, cooperativo y jerárquico. Está fundamentado en el cambio tecnológico y en los conceptos de las teorías económicas de la organización. La cadena de valor de cada organización individual se integra a las otras en un sistema único.

Los miembros de las comunidades o redes de grupos semiautónomos interactúan para modificar o construir su entorno colectivo, elaborar reglas y opciones. Se mantendrán unidos en la medida que la cooperación mantenga la competitividad de cada empresa miembro.

Nos estamos refiriendo a modelos complejos de organización formado por organizaciones en los que existen objetos reales y virtuales. No hay que confundir estos modelos como los modelos simples virtuales. Una organización puede tener un modelo virtual en la que predominan las relaciones contractuales, los aspectos simbólicos y comunicacionales y con componentes más o menos autónomos en el espacio cibernético. Es el caso de las empresas que se dedican al comercio electrónico, las redes de cajeros automáticos y el banking de 24 horas entre otros. En éste caso nos referimos a un conjunto de organizaciones que pueden contener elementos reales y elementos virtuales pero las relaciones entre ellas son virtuales. Se pueden presentar diferentes dificultades: 1) realizan transacciones cuyo valor es difícil de medir, 2) la coordinación de las diferentes culturas no es suficiente para superar las barreras entre sus miembros, 3) existen dificultades para elaborar los mecanismos para transmitir los nuevos conocimientos y prácticas profesionales y 4) no es fácil transferir la sinergia de la red a cada organización.

En éste enfoque una organización es una acción colectiva que permite controlar, liberar y expandir la acción individual de cada organización. Las comunidades que forman una red productiva se pueden formar a través de acuerdos entre organizaciones de diferentes tamaños y actividades. El sistema productivo se descentraliza superando los límites individuales. Para el caso de las empresas se forman empresas virtuales que aumenta el tamaño de ellas, da la posibilidad de operar en diversos sectores, regiones y países a través de acuerdos comerciales, económicos, financieros y tecnológicos a largo plazo. Cada miembro de la red aporta su potencial en la fabricación o la venta de un producto o servicio, sus conocimientos y su especialidad.

Este enfoque permite tanto incorporar las técnicas de producción basadas en la modularización, la estandarización y la intercambialidad de piezas o de componentes como sistemas avanzados tales como sistemas de diseño (C.A.D), robótica, producción controlados por computadora, máquinas herramienta de control numérico computarizado y sistemas de fabricación flexible.

7.2 Las características de la organización compleja

- 1) Es un conjunto de organizaciones independientes que forman un ecosistema, adoptando diferentes formas, sin relación jerárquica entre ellas, por lo que existe igualdad entre sus componentes.
 - 2) La identidad del conjunto se puede diferenciar de la identidad de sus componentes.
 - 3) La capacidad de flexibilidad en la respuesta es posible por la capacidad de ajuste al entorno.
 - 4) Los miembros del ecosistema contribuyen, cada uno de ellos, con sus capacidades únicas logrando la sinergia necesaria para dar las respuestas adecuadas. Se comparten los recursos, los conocimientos y los riesgos.
 - 5) La visión es compartida entre los miembros del ecosistema y compatible con cada uno de los componentes.
 - 6) Los miembros del ecosistema comparten una misión común y ésta es coherente con la misión de cada uno de sus componentes.
 - 7) Los objetivos globales o comunes son el resultado del proceso de negociación de los objetivos individuales de cada uno de los componentes del ecosistema.
 - 8) La estrategia común es llevada a cabo a través de cada una de las estrategias de los miembros del ecosistema, siendo estas subestrategias de la estrategia global.
- 9) Un ecosistema crea barreras para el conjunto de las organizaciones.
- 10) El aprendizaje organizacional es posible por la comunicación fluida y espontánea que permite prever el cambio y optar por nuevos enfoques y tecnologías.

7.3 Los principales modelos de organizaciones complejas

La complejidad, los enfoques económicos de la organización, la necesidad de lograr la flexibilidad organizacional y la creación de bases variables para organizar son los disparadores de las nuevas formas complejas.

La realidad económica que ha traído la globalización se expresa organizacionalmente por unidades relacionadas entre sí por redes mediante transacciones de todo tipo y contratos. Los proveedores, los competidores y los clientes en la actualidad son los componentes de la nueva organización. La relación contractual es el nuevo

mecanismo de relación organizacional que permite el crecimiento a través de estrategias de desarrollo. ____

En el pasado la división del trabajo y la especialización fueron la fuente de la eficacia de las organizaciones. En la actualidad, la fuente del rendimiento es la adaptabilidad a entornos cada vez más complejos. Esta nueva situación afecta el papel de las organizaciones en la sociedad, la configuración de sus funciones internas y el criterio de diseño.

Las nuevas estructuras complejas se pueden aplicar cuando una organización opta por estrategias de desarrollo, una de las alternativas es llevar a cabo estrategias basadas en la cooperación y en la fragmentación de la cadena de valor. Toda forma de cooperación entre organizaciones, la segregación de actividades, la transferencia de actividades a otras organizaciones, la subcontratación, las estrategias de alianzas y las formas de coevolución empresaria en general supone el diseño de estructuras no convencionales o coevolutivas.

Las nuevas organizaciones mantienen una jerarquía coordinadora que asume la responsabilidad global y mantiene los vínculos entre las actividades que se realizan a pesar de que algunas de ellas son ejecutadas por otras organizaciones.

Los componentes de un modelo virtual pueden estar organizados con cualquiera de los modelos simples o complejos tradicionales; la comunicación es abierta y puede tener canales diversos. Con estos modelos se logra una estabilidad dinámica con relación al entorno gracias a los flujos de información y energía.

Las principales razones que obligan a renovar el paradigma tradicional sobre las estructuras son: (23)

- 1) Se cuestiona la división vertical del trabajo,
- 2) Se cuestiona el predominio de la coordinación jerárquica,
- 3) Carece de interés la distinción entre roles operativos y roles funcionales,
- 4) Se cuestionan los modelos tradicionales de formalización y se cuestiona el concepto de delegación que debe ser reemplazado por el concepto de solidaridad.

7.2.1 La organización en trébol

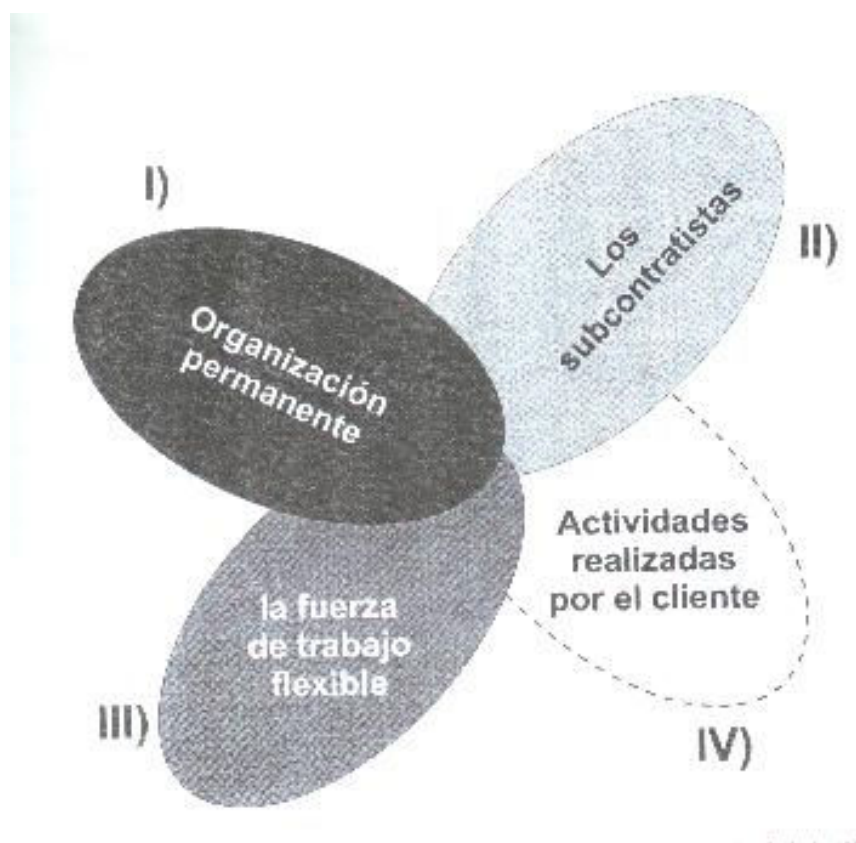
En cuanto al origen de la organización en trébol existen dos opiniones. En una misma red, estas conexiones son el resultado de una derivación de una estructura plana (24), a partir de la fragmentación de la cadena de valor. En cambio José Cabanelas Omil (25), citando a Charles Handy, la forma en trébol está formada por tres hojas más una cuarta que está configurándose.

Este modelo busca la máxima concentración de las actividades, la eficiencia y la flexibilidad ante situaciones de dinámicas, ambiguas, llenas de incertidumbre causadas por la complejidad del entorno. En las diferentes versiones hay cuatro partes, puede agregarse a la alta dirección como nexo entre las partes. Una parte es la organización permanente, que puede adoptar cualquiera de los modelos tradicionales llamada núcleo profesional o núcleo de trabajadores. La segunda está compuesta por las organizaciones subcontratistas de la anterior, también cada una puede tener cualquier modelo. La tercera parte es la fuerza de trabajo flexible, aquella que se contrata de acuerdo a las necesidades que puede ser personal contratado directamente a término o por intermedio de terceros y la cuarta parte está formada por

las actividades que se transfieren al cliente. Ha quedado formado un trébol de cuatro hojas.

En nuestro medio existen numerosos ejemplos. Las empresas constructoras normalmente tienen su propia estructura, subcontratan partes de las obras, a su vez los subcontratistas para ciertos trabajos contratan personal temporal y al cliente normalmente se le trasladan las funciones de control de la obra. Los supermercados, tienen una organización con una planta fija de personal, subcontratan con diversos proveedores mercaderías y servicios, a su vez tienen una planta de personal flexible tales como los reposidores, los promotores y degustadores; al cliente le trasladan el aprovisionamiento de la mercadería, su traslado en un carrito, la tarea de colocar la mercadería la caja, reponer nuevamente la mercadería en el carrito y luego trasladarla a su domicilio.

Fuente: Cabanelas Omil José ,Dirección de empresas, Pirámide, Madrid, 1998



Características de la organización en trébol

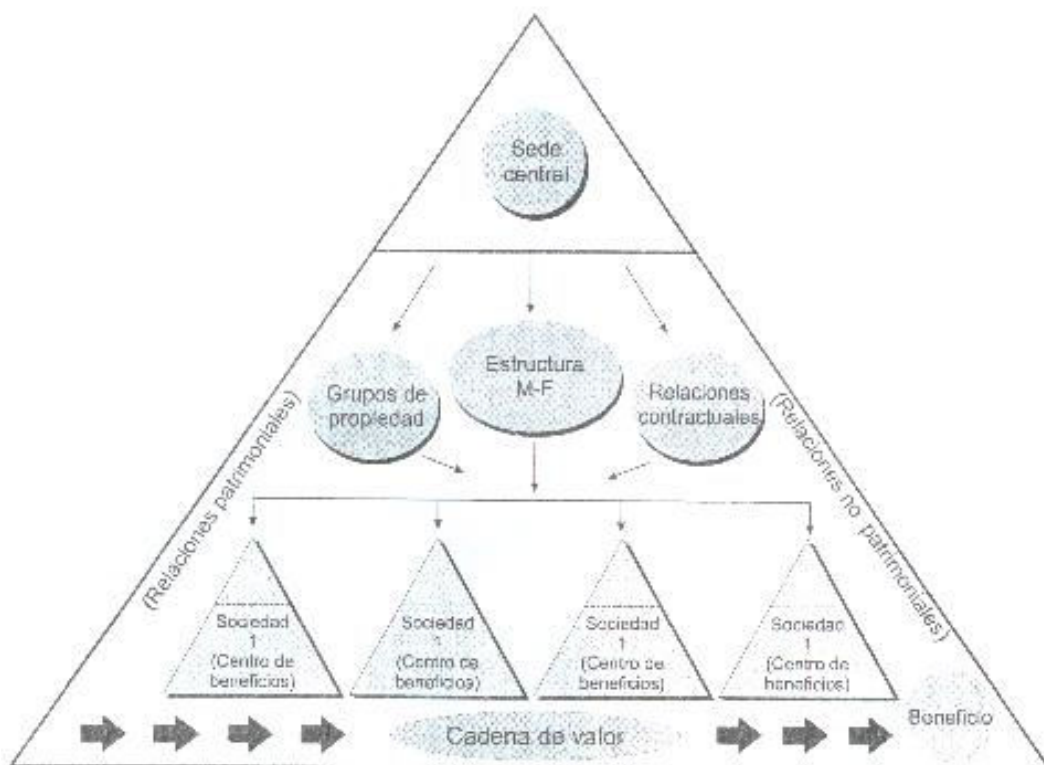
En razón de que cada una de las hojas del trébol puede tener estructuras y principios de organización diferentes pueden crearse algunas dificultades en la articulación y la gestión total .La base de la coordinación de éste modelo de estructura es la

normalización de las habilidades y de los resultados. Las empresas industriales y de servicios pueden aplicar éste modelo porque permite una descentralización que potencia a las diferentes partes. Este es un modelo ideal para la pequeña y mediana empresa.

7.2.2 La organización federal

La organización federal es forma más compleja del modelo divisional, este modelo combina la autonomía y la cooperación de modo que siendo pequeña individualmente una organización puede lograr las ventajas en términos económicos. El centro no es jerárquico porque sus funciones son coordinar, asesorar y ayudar a lograr unos resultados delegando en las partes. Solo conserva la circulación de la información, la coordinación global, la estrategia común y las decisiones de invertir.

Los miembros de la federación comparten una misión, los objetivos y una identidad y delegan en el centro algunas decisiones. Cada unidad dirige y controla sus operaciones. La federación se basa en la cooperación entre sus miembros. Este modelo es típico de las grandes empresas japonesas muy diversificadas.



Organización federal

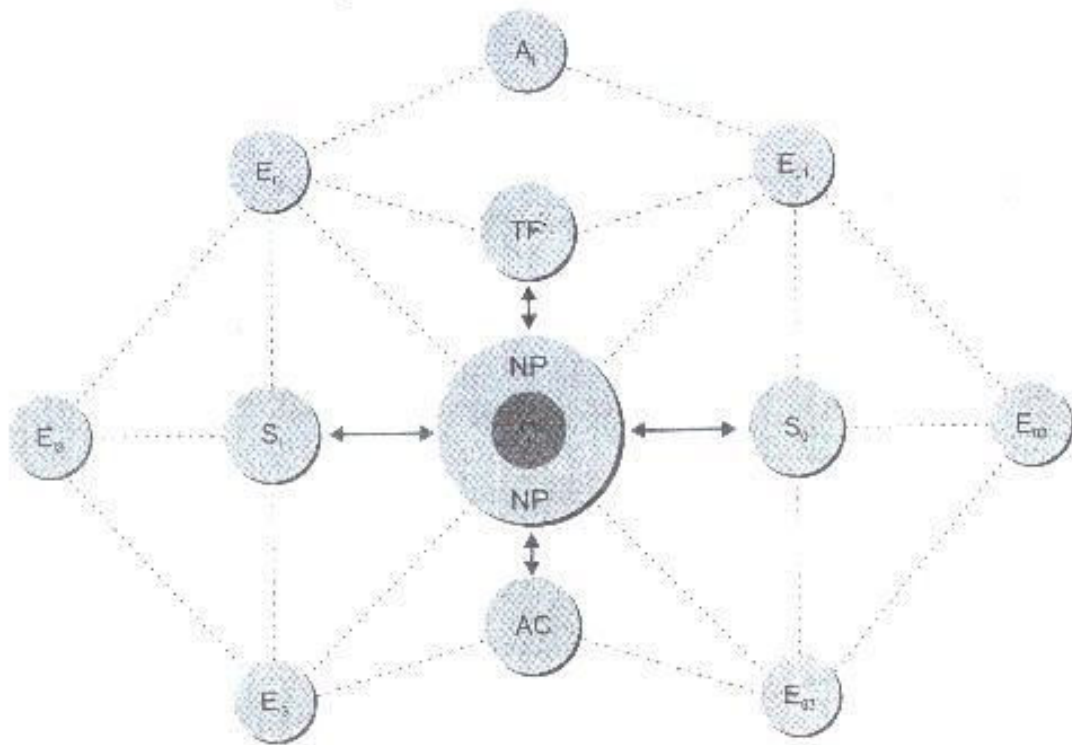
Fuente: Bueno Campos Eduardo, Organización de Empresas, Pirámide, Madrid, 1996

7.2.3 La organización en red

La red es una nueva forma de organización y nueva concepción de la administración de organizaciones. En esta forma de organización supone el predominio acordado respecto a las relaciones entre constituyentes sobre los mismos constituyentes. La

heterogeneidad de la organización en red es lo que le da fuerzas. La cohesión de la red se origina en procesos que preservan y orientan la capacidad de iniciativa de sus miembros. El modelo de organización en red cuestiona: la jerarquía como mecanismo de solución de los imprevistos, la especialización como base de la distribución de las tareas y el concepto de centralización-descentralización.

En general, las formas de las organizaciones virtuales ya tratadas son generadoras del modelo de red. La conformación de un grupo de acuerdos cooperativos da la forma inicial a la red. Esto es el resultado de segregación de actividades entre diferentes organizaciones pero integradas por acuerdos entre ellas. Es un proceso de división del trabajo a partir de una organización inicial entre un número de diferentes partes, cada una especializándose en una parte de la tarea de la organización madre. O, tal vez, es también la reunión de organizaciones dispersas que se reúnen para producir un bien o un servicio tomando cada una de ellas una parte de la actividad total. La red en sí no tiene una estructura definida, pero cada una de las partes de la red puede tener una configuración organizacional diferente y una forma jurídica distinta, de modo tal que potencia las relaciones contractuales y la cooperación.



- A_i = Alianzas
- S_i = Subcontratación de actividades (inputs)
- S_o = Subcontratación de actividades (outputs)
- E_{ij} = Empresas (otras organizaciones)
- D = Dirección General
- NP = Núcleo profesional
- TF = Trabajo flexible
- AC = Autoservicio del cliente

La organización en red
 Fuente: Buenos Campos Eduardo, o/c

8. LA COMPETENCIA COEVOLUTIVA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

8.1 La importancia de las pequeñas y medianas empresas

En la Argentina las pequeñas y medianas empresas, en el sector formal, emplean cerca de dos millones y medio de personas. En el 93,9 % son pequeñas en las que empresas trabajan entre 5 y 50 personas y en el 6,1% son medianas en las trabajan entre 51 y 300 personas. Más del 60 % se concentran en: 25,8 en comercios, restaurantes y hoteles; 20,5 se concentran en industrias manufactureras y 17,3 en servicios comunales, sociales y personales. Para definir el universo se tomó en cuenta el personal empleado ya que no es posible obtener el monto de facturación y el patrimonio neto. Se partió del concepto que una pequeña y mediana empresa tiene entre 5 y 300 empleados. La producción, en su mayoría se concentra en el mercado interno; sólo exporta el 3 % en las pequeñas y el 5 % en las medianas a Brasil, Uruguay, Chile y Estados Unidos.

La fuente de financiamiento del sector proviene de la reinversión de las utilidades(63%), de los proveedores(34%), el aporte de los socios(26%), los créditos de bancos nacionales(21%) y de bancos extranjeros(15%).

Las empresas medianas demandan capacitación del personal (70%), financiamiento (52%) y políticas activas del gobierno(46%). Las empresas pequeñas piden financiamiento(68%), políticas activas del gobierno(52%) y capacitación del personal(47%).

Este universo no contempla las empresas de menos de cinco personas empleadas, genéricamente llamadas microempresas que superan los 830.000 establecimientos.

8.2 La idea central

La idea central es que no se deben crear muchas nuevas empresas sino tratar de potenciar las existentes; si consideramos que existen poblaciones, comunidades o grupos de empresas que pueden ser viables. Las microempresas, las pequeñas y las medianas podrían coevolucionar. Esta modalidad puede hacer posible superar algunas restricciones tales como el acceso a los mercados externos, el financiamiento, la incorporación de tecnología, capacitación del personal y otras a través de procesos de negocios coevolutivos. Por éste camino es posible resolver los efectos del funcionamiento aislado de las empresas y aumentar las posibilidades de su supervivencia.

En la Argentina tenemos tres situaciones claramente definidas: 1) polos económicos existentes con criterio geográfico y sectorial que en su mayoría no crecen, tienen dificultades y languidecen; 2) el traslado de empresas viables a los países vecinos del Mercosur y 3) polos geográficos en los que han desaparecido las empresas, aumentando la desocupación en los que necesariamente hay que radicar empresas. Los planes trabajar o primer empleo, o los subsidios no son los mejores instrumentos en el mediano y largo plazo para resolver los problemas de empleo como tampoco la incorporación de nuevas empresas a la economía informal. La evidencia empírica indica que son numerosas las empresas que se refugian en el sector informal.

El marco teórico desarrollado demuestra que es posible replantear ésta situación en la medida que cada comunidad de empresas esté dispuesta a aceptar que la salida está no sólo en las políticas activas del gobierno sino también la capacidad de autoorganización de las empresas y de la sociedad. Si enfocamos la situación desde el punto de vista de los ecosistemas de empresas la evaluación de la situación actual puede ser más optimista de lo que parece. El primer paso es determinar el grado de complementariedad y el potencial de cooperación entre las empresas existentes.

Hay que tener en cuenta que existen aspectos distorsionantes que no ayudan a mejorar la competitividad de las empresas en general y en particular a las pequeñas y medianas empresas; entre ellos se deben mencionar a los sistemas de promoción industrial y la legislación específica para las empresas de escasa dimensión.

8.3 La gran oportunidad para las pequeñas y medianas empresas

Hasta el presente los datos existentes indican que la concentración empresaria es, en largo plazo, un fracaso para las empresas y también para la sociedad. La concentración evoluciona a la desintegración vertical de la gran empresa, trasladando a otras independientes de menor porte muchas de las actividades que realizaban. También muchas de las actividades de la producción se trasladan hacia los servicios.

La estrategia de las grandes concentraciones es conservar sólo las actividades claves y nucleares de cada actividad pero en tamaño de unidades productivas más pequeñas.

En los años cincuenta John K. Galbraith afirmaba que el cambio por las pequeñas empresas era una ficción. En el contexto del pensamiento de éste hombre progresista, significaba que las pequeñas empresas actuando individualmente no son viables, pero agrupadas sí lo son.

Joseph Schumpeter afirmó que el capitalismo es destructivo por la destrucción creativa del empresario innovador. Pero en la innovación está semilla de la destrucción por la aparición de otros innovadores. Con el tiempo observó que las grandes empresas invierten en innovaciones por tener mayores recursos financieros; lo que nos permite concluir en éste contexto que si los empresarios innovadores trabajan en conjunto podrán potenciar la capacidad de innovación y de inversión.

8.4 La superación de las debilidades de las pequeñas y medianas empresas

8.4.1 Las incapacidades estructurales

Las incapacidades estructurales de las pequeñas y medianas empresas están vinculadas a la inversión, a la innovación, a la posibilidad de abordar los mercados globales, a la obtención de economías de escala, al lanzamiento de nuevos productos, a la participación en guerras competitivas y al riesgo de fomentar la precarización de la vida laboral.

8.4.2 Los problemas tecnológicos

Los problemas tecnológicos se refieren a la dificultad para incorporar tecnología flexible a la falta de habilidades técnicas actualizadas, a la superación de los cambios tecnológicos y a la dependencia tecnológica de las grandes empresas.

8.4.3 Los problemas vinculados a la dirección

Los problemas vinculados a la dirección se resumen en la información insuficiente para la toma de decisiones, el espíritu seguidor, la dirección personalizada y a las barreras culturales. La suficiencia que genera la independencia, el dinamismo y el potencial innovador pueden generar grandes obstáculos para el crecimiento.

8.4.4 El acceso al financiamiento

El problema del acceso al financiamiento se puede resumir en la falta de un mercado de capitales genuino para las pequeñas y medianas empresas. Por otra parte las exigencias de los bancos, la alta tasa de interés, las barreras discriminatorias y los plazos inadecuados imposibilitan un financiamiento adecuado.

8.4.5 La cooperación entre grandes y pequeñas y medianas empresas

La cooperación entre grandes y pequeñas y medianas empresas tiene que realizarse en el campo del desarrollo tecnológico y en la innovación, en la capacitación y la formación del personal, en la asistencia técnica y el apoyo en la inversión. Las relaciones tienen que ser a largo plazo basada en la complementariedad, en el logro de economías de escala y de alcance y en alianzas en las guerras competitivas.

8.4.6 Lo que debe evitarse

Lo que debe evitarse es de no introducir mecanismos para disminuir el empleo, el pago de menores salarios o el dualismo salarial, menor protección social, menor estabilidad laboral, el control de las grandes empresas, la pérdida del poder de los sindicatos y la pérdida de la capacidad para el aumento de la demanda agregada.

9. LAS CONCLUSIONES GENERALES

En los últimos años las grandes organizaciones tienden a disminuir su tamaño en la búsqueda de flexibilidad.

La alta tasa de cambio en el entorno casi imposibilita que una sola organización pueda enfrentar las nuevas demandas de la sociedad.

El capitalismo, en la actualidad, mantiene a la competencia como uno de sus conceptos fundamentales pero acompañado por procesos de cooperación frente a la complejidad que es el resultado de la globalización de los mercados y de la alta tasa de cambio tecnológico.

El concepto de competencia ha evolucionado en el tiempo, de tal manera que no pueden aplicarse los conceptos del mundo de la naturaleza al mundo social. En ambos mundos se compite por los recursos escasos existentes, pero el autointerés de los individuos no justifica la competencia que implica destruir al competidor. Se puede procurar cambios predecibles en el equilibrio competitivo, desarrollar capacidades

únicas y controlar de ciertos recursos críticos. La historia de la competencia indica la tendencia hacia la colaboración.

El nuevo paradigma de la competencia tiende a remunerar adecuadamente al inversor y a crear riqueza para la sociedad asociando a las empresas, a las industrias, a las organizaciones intermedias, a los sindicatos, a los gobiernos y a la comunidad. El problema de la competitividad se convierte en un problema que trasciende a una empresa en particular.

El análisis de la competitividad puede realizarse desde cinco niveles: el entorno social, el entorno institucional, el desempeño operativo, el aspecto instrumental y la capacidad intelectual. Tampoco la competitividad es una " isla ", los cinco niveles tienen que estar integrados formando una unidad.

La autoorganización de la sociedad es posible en la medida que el eje: empresa, gobierno y comunidad funcione. La sociedad tiene un comportamiento similar al de un organismo en el sentido de que para que sobrevivan sus instituciones las condiciones ambientales deben ser adecuadas.

Las experiencias de los modelos asociativos entre empresas y otras organizaciones se iniciaron después de la segunda guerra mundial en Europa, Estados Unidos y Japón. La mayoría de estas experiencias aún no han perdido aún vigencia.

En el pensamiento actual los extremos de competir o de cooperar es una opción falsa. La competencia desenfrenada es destructiva y la sola colaboración lleva al estancamiento; es posible incorporar las dos posiciones en un solo sistema.

La literatura reciente fortalece esta posición: la acción colectiva, la coo-petencia y en general todos los enfoques ecológicos de las organizaciones. Es posible competir y cooperar a la vez. Mario Bunge señala la posibilidad de la competencia regulada y la rivalidad tiene que ser conciliada con la solidaridad.

En éste marco conceptual nos permite distinguir tres tipos de competencia: natural, estratégica y coevolutiva. La elección de algunas de las tres está vinculada a un sistema de valores que predomina en una sociedad.

La competencia coevolutiva está respalda por diversas teorías, tales como: la ecología de empresas, los mecanismos de autopreservación en las organizaciones, la coo-petencia, los costos de transacción y todas las teorías que afirman que las organizaciones actúan en ecosistemas.

En el proceso de coevolución se supone que las organizaciones actúan en poblaciones, cada una de las cuales desempeña diferentes funciones con el fin de superar las limitaciones individuales y aumentar la sinergia. Cuando se modifican las condiciones del ecosistema o cuando existe la necesidad de crear uno nuevo es necesario provocar cambios.

La coevolución puede ser entendida como un instrumento de transformación porque potencia el desempeño individual, asegura el éxito y genera valor a cada uno de los miembros y al conjunto. La competencia, la cooperación y la competitividad están relacionadas entre sí.

Las características principales de la coevolución son: existen formas complementarias de transformación, existen interacciones ecológicas y evolutivas. La interdependencia recíproca es necesaria para lograr el desarrollo colectivo y se forman redes de contribuciones cooperativas y procesales.

Es posible establecer algunas similitudes y diferencias entre las alianzas estratégicas y la coevolución. En los hechos algunas alianzas estratégicas son procesos coevolutivos y en otros casos son el primer paso en el proceso.

Para realizar el análisis de la interdependencia coevolutiva se pueden tomar en cuenta las siguientes dimensiones: estratégica, mercado, tecnología e innovación, económica, organización y procesos y relación con los agentes externos.

Los modelos de relación interorganizacional se pueden distinguir entre los modelos de cooperación y los modelos coevolutivos.

Hay que considerar que existen numerosas barreras que bloquean la coevolución entre organizaciones pero es posible superarlas.

En lo que se refiere a la estructura de la organización coevolutiva se puede afirmar que no existen modelos prescriptivos porque está sujeto a la virtualidad organizativa. En general todos tienden a aumentar la flexibilidad. La esencia es que una organización es una acción colectiva controlando, liberando y expandiendo la acción individual. Los modelos de las nuevas organizaciones complejas o virtuales que responden a la idea de la coevolución son la organización trébol, la organización federal, la organización en red y otros modelos que surgen en cada caso particular.

La coevolución entre organizaciones es una verdadera oportunidad para mejorar las relaciones entre las empresas y otras organizaciones, las relaciones entre empresas, en especial en las pequeñas y medianas.

Sólo una explotación inestable y descentralizada podrá sobrevivir en una economía inestable y descentralizada. (26)

Citas bibliográficas

- (1) Hickman Graig R y Silva Michael A, Cómo organizar hoy las empresas con futuro, Granica, Buenos Aires,1990 ,pág. 207.
- (2) Hickman Graig R y Silva Michael A, o/c, pág. 221 a 230.
- (3) Azua Jon, Alianza coepetitiva para la nueva economía, Mc Graw Hill, Madrid, 2000,pág.20.
- (4) Hickman Graig R y Silva Michael A, o/c, pág. 228.
- (5) Hickman Graig R y Silva Michael A, o/c pág.221.
- (6) Kenneth Albert J, Manual de Administración Estratégica,Mac Graw Hill,Mexico,1985, págs. 1-7
- (7) Bunge Mario, Sistemas sociales y filosofía, Sudamérica, Buenos Aires,1995.
- (8) Marshal Alfred, Industry and Trade, Mcmillan, London,1927,citado por Bennett Harrinson.
- (9) Weber Alfred,Theory of the Locatió n of Industry, University of Chicago Press,Chicago,1927, citado por Bennett Harrinson.

- (10) Williamson Oliver, Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust, Fondo de Cultura Económica, México, 1991.
- (11) Teece David J, Foreign Investment and Technological Development in Silicon Valley, California Management Review, núm. 34, 1992.
- (12) Astley Graham W and Van de Ven Andrew H, Central Perspectives and Debates in Organization Theory, Administrative Science Quarterly, núm. 28, 1983.
- (13) Nalebuff Barry J y Brandenburger Adam M, Coopetencia, Norma, Bogotá, 1996.
- (14) Moore James F, The Death of Competition, Harper Business, New York, 1996.
- (15) Kenneth Albert J, o/c, págs. 1-7.
- (16) Cabanelas José y Sáez Demetrio, Cooperar para competir con éxito, Pirámide, Madrid, 1997, pág. 39.
- (17) Cabanelas José y Sáez Demetrio, o/c, pág. 50.
- (18) Moore James, o/c, pág. 27.
- (19) Bueno Campos E. y Morcillo Ortega P., Fundamentos de economía y organización industrial, Mc Graw Hill, Madrid, 1993, pág. 316.
- (20) Bueno Campos E. y Morcillo Ortega P, o/c, pág. 340.
- (21) Hamel, G., Yves D. L y Prahalad, C.K., Collaborate with competitors and win, Harvard Business Review, Janvier and Febriere, 1989.
- (22) Gazeta Mercantil Latinoamericana, número 241, 2000
- (23) Bueno Campos E., Organización de empresas, Pirámide, Madrid, 1998, pág. 275.
- (24) Bueno Campos E., o/c, pág. 276.
- (25) Cabanelas Omil José, Dirección de empresas, Pirámide, Madrid, 1998, pág. 40.
- (26) Peters Tom, Liberation Management, Atlantida, Buenos Aires, 1993.

10. BIBLIOGRAFÍA GENERAL

Ashkenas Ron, Ulrich Dave y Kerr Steve, *The Boundaryless Organization, Breaking the Chains of Organizational Structure*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1995.

Astley Graham W. And Van de Ven, *Central Perspectives and Debates in Organization Theory*, Administrative Science Quarterly, n° 28, 1983.

Azua Jon, *Alianza competitiva para la nueva economía*, Mc Graw Hill, Madrid, 2000.

Baden-Fuller Charles and Sofford John M, *The Nature Business*, Harvard Business School Press, Boston, 1994.

Bartlett Christopher A y Sumatra Ghoshal, *La empresa sin fronteras*, Mc Graw Hill, Madrid, 1991.

Bueno Campos Eduardo, *Organización de empresas*, Pirámide, Madrid, 1996.

Chanlat Alain y otros, *Cuadernos de Administración*, núm. 20, Universidad del Valle, Cali, Colombia, Julio 1995.

Comercio y Justicia, Publicaciones de año 2000.

Delfino José A, *Microeconomía moderna aplicada*, Atenea, Córdoba, 1997.

Etkin Jorge, *La empresa competitiva*, Mc Graw Hill, Santiago de Chile, 1996.

Finnie William C, *Asociaciones a medida*, Gestión, marzo-abril, 1999.

Hamel Gary y Doz Yves L, *Redes y muñecas rusas*, Gestión, marzo-abril 1999.

- Harrison Bennett, *La empresa que viene*, Paidós, Barcelona, 1997.
- Hodge B. J., Anthony W. P y Gales L.M, *Teoría de la organización*, Prentice Hall, Madrid, 1998.
- Lewis Jordan, *Alianzas estratégicas*, Vergara, Buenos Aires, 1993.
- Gini Corrado, *Patología económica*, Labor, Barcelona, 1946.
- Klein Lawrence R, *La economía de la oferta y la demanda*, Fondo de Cultura Económica, México, 1998.
- Mc Kelvey Bill and Aldrich Howard, Populations, *Natural Selection and Applied Organizational Science*, Administrative Science Quarterly, n° 28,1983.
- Melendo Tomás, *Las claves de la eficacia empresarial*, Rialp, Madrid, 1990.
- Moore James F., *The Death of competition*, Harper Business, New York, 1996.
- Nadler David A.y Tushman Michael L, *El diseño de la organización como arma competitiva*, Oxford University Press, México, 1999.
- Nalebuff Barry J y Brandenburger Adam M. *Coo-petencia*, Norma Bogotá, 1994.
- Niosi Jorge, Hanel Petr and Fiset Liette, *Technology Transfer to Developing Countries Through Engineering Firms: The Canadian Experience*, World Development, Vol. 23, No 10, 1995.
- Niosi Jorge and Rivard Jacques, *Canadian Techonology Transfer to Developing Countries Through Small and Mediu-Size Enterprises*, World Davelopment, Vol.18, No 11, 1990.
- Pfeffer Jeffrey, *Organizaciones y teoría de las organizaciones*, Fondo de Cultura Económica, México, 1992.
- Pekar Jr. Peter, *Aliados para crecer*, Gestión, marzo-abril 1999.
- Perrow Charles, *Sociología de las organizaciones*, Mc Graw Hill, Madrid, 1991.
- Peters Tom, *Liberation Mananagement*, Atlantida, Buenos Aires, 1992.
- Porter Michael E, *La ventaja competitiva de las naciones*, Vergara, Buenos Aires, 1991.
- Reich Robert B, *La empresa del futuro*, Gestión, marzo-abril 1999.
- Robert Michael y Dias Carlos, *Estrategia*, Mc Graw Hill, Mexico, 2000.
- Sáez Demetrio y Cabanelas José, *Cooperar para competir con éxito*, Pirámide, Madrid, 1997.
- Serra Roberto, *El nuevo juego de los negocios*, Norma, Buenos Aires, 2000.
- Sherman Howard and Schultz, *Open Boundaries*, Persens Book, New York, 1998.
- Schvarstein Leonardo, *Diseño de organizaciones*, Paidós, Buenos Aires, 1998.
- Soros George, *La crisis del capitalismo global*, Temas de Debate, Barcelona, 1998.
- Smith Elizabeth, *The Productivity Manual*, Gulf Publishing Company, Houston, 1990.
- Tamasko Robert M. , *Repensar la empresa*, Paidós, Barcelona, 1996.
- Tapscott Don y Caston Art, *Mudanza de Paradigna*, Editora S.P., Sao Paulo, 1995.

Toffler Alvin, *La tercera ola*, Plaza y Janés, Barcelona, 1980.

Toffler Alvin, *La empresa flexible*, Plaza y Janés, Barcelona, 1985.

Trout Jack, *The Power of Simplicity*, Mc Graw Hill, New York, 1999.

Van Gigch, *Teoría general de sistemas aplicados*, Trillas, México, 1981.

Voss Hanswerner, *Empresas virtuales: el futuro es ahora*, Apertura, 1999.

Wildeman Leo, *La próxima generación*, Gestión, marzo-abril 1999.

Williamson Oliver E y Winter Sidney G, *La naturaleza de la empresa*, Fondo de Cultura Económica, México, 1996.

Zacarelli Sergio y otros, *Ecología de Empresas*, Atlas, Sao Paulo, 1980.