

Hacia una Nueva Perspectiva Estratégica en las Redes Virtuales de Fabricación Global

José Ramón Vilana Arto¹, Carlos Rodríguez Monroy¹

¹ Dpto. de Dpto. de Ingeniería de Organización, Administración de Empresas y Estadística. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Universidad Politécnica de Madrid. Spain, joseramon.vilana@bystronic.com, crmonroy@etsii.upm.es

Palabras clave: Redes Virtuales de Fabricación Global, colaboración diádica.

Resumen

Este trabajo propone un marco teórico, un modelo conceptual, basado en una triple perspectiva estratégica que contempla alinear de una manera coherente la estrategia de las empresas que forman parte de una red virtual de fabricación global (RVFG) bajo tres perspectivas estratégicas: 1) Perspectiva Nodal: basada en un enfoque tradicional y endogámico de búsqueda de ventajas competitivas inimitables; 2) Perspectiva Diádica: basada en colaboraciones con otras empresas de la red, en muchos casos competidores, para alcanzar escenarios de beneficio mutuo evitando conductas oportunistas y 3) Perspectiva Sistémica: basada en una visión de la red como sistema donde el encaje de las actividades específicas de sus actores permitirá que ésta pueda competir eficientemente en el mercado frente a otras redes. Las aportaciones más relevantes, además del modelo global propuesto que recoge las contribuciones más interesantes en la literatura sobre estrategia interempresarial, están relacionadas con el enfoque motivacional de la perspectiva diádica y con la perspectiva sistémica donde se han planteado una serie de proposiciones teóricas.

1. Introducción

Las Redes Virtuales de Fabricación Global (RVFG) son organizaciones dinámicas en continuo cambio donde se establecen relaciones fundamentalmente de tipo horizontal entre empresas independientes o incluso competidores donde no es necesario mantener internamente grandes recursos fabriles sino gestionar y compartir eficientemente los recursos de la red. El resultado es un sistema altamente flexible caracterizado por bajas barreras de entrada y salida, flexibilidad geográfica, bajos costes, difusión tecnológica en la red muy rápida y excepcionales economías de escala. Este tipo de organizaciones se ha desarrollado en los últimos años, sobre todo, en el sector aeronáutico, electrónica de consumo y automoción.

En principio, la estrategia de los actores que forman parte de estas redes puede parecer confusa incluso contradictoria (Luo 2007). Por un lado, buscan un posicionamiento estratégico que les permita diferenciarse siguiendo el enfoque clásico y endogámico basado en considerar a las empresas como organizaciones aisladas que buscan una ventaja competitiva sostenible en el tiempo para garantizar su supervivencia a largo plazo. Por otro, establecen colaboraciones con competidores para acceder a recursos o entrar en proyectos que no podrían abordar aisladamente. Por último, el planteamiento estratégico a nivel de red se basa en la búsqueda de una ventaja competitiva basada en los recursos internos de la

misma donde la combinación de las competencias específicas de los actores de la red permite que ésta pueda competir eficientemente en el mercado.

2. Perspectiva Estratégica Nodal

Esta perspectiva se basa por un lado en el paradigma clásico de Estructura-Conducta-Rendimiento (Structure-Conduct-Performance: SCP) focalizado en el modelo de la estructura de la industria. Este enfoque considera el entorno como un factor clave determinante de la estrategia y rendimiento donde las variables estructurales de la industria influyen directamente en el rendimiento de la empresa (ej.: modelo de Porter de las cinco fuerzas). Por otro lado, el paradigma de la Estrategia-Estructura-Rendimiento (Strategy-Structure-Performance: SSP) se fundamenta en la importancia del ajuste entre estrategia y estructura para conseguir un mejor rendimiento en las organizaciones y está basada en la relación causal entre estrategia, estructura y rendimiento de la organización. De este enfoque se han derivado modelos como el “Resource Based View”, la cadena de valor y el flujo de actividades que se han convertido en una herramienta muy útil para el análisis interno del modelo de diseño.

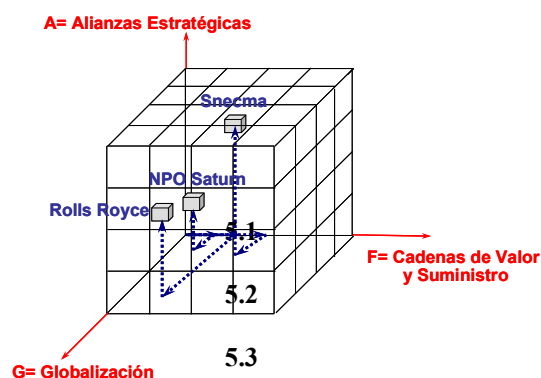
3. Matriz de Posicionamiento Estratégico

Dentro de la perspectiva nodal, la matriz tridimensional (Shi et al. 2005) representa una herramienta muy útil. Esta matriz se basa en tres variables independientes que son necesarias tener en cuenta a la hora de diseñar la estrategia de fabricación de un actor en una RVFG:

1) Globalización de la Fabricación: Se refiere a la dispersión geográfica de los centros de fabricación de una empresa por lo que G representa, en la figura 2, el grado de globalización del sistema de fabricación de una empresa.

2) Cadena de Valor: F representa el grado de segregación de la cadena de valor del proceso de fabricación y que vendrá determinado por las sinergias y el valor añadido que supone esta división del proceso fabril a través de los diferentes centros de producción de la red.

3) Alianzas Externas: A representa el grado de colaboración con empresas de la red y que definen, en definitiva, el grado de “virtualización” de la misma.



5.4Figura 1: Estrategias Nodales de Diferentes Fabricantes de Motores de la Industria Aeronáutica

En la figura 1 puede observarse el diferente posicionamiento estratégico de tres fabricantes de motores aeronáuticos. Rolls Royce mantiene internamente la fabricación de la familia de motores a través de su red de centros de fabricación que tiene en todo el mundo por lo que su dimensión de globalización es alta aunque su cadena de valor está poco “defragmentada” y sus alianzas estratégicas sólo se aplican en proyectos puntuales como el motor F136 en colaboración con GE debido a su alto riesgo financiero. En cambio, SNECMA tiene sus

centros de fabricación ubicados en Francia (Globalización baja) aunque establece un gran número de alianzas con empresas como GE o Europrop International. Por último, NPO Saturn tiene una globalización muy baja, apenas tiene colaboraciones externas y fabrica gran parte de los componentes del motor íntegramente en sus centros fabriles (poca virtualización).

La matriz dimensional de Shi et al. (2005) es un herramienta complementaria muy útil dentro de la perspectiva nodal al permitir adquirir una visión clara y global del posicionamiento de la estrategia de fabricación de una empresa en una RVFG con una mayor perspectiva de la situación actual y su evolución en el futuro aunque no contempla las interacciones con los otros participantes de la red.

4. Perspectiva Estratégica Diádica

Cuando dos empresas deciden colaborar es imprescindible que los objetivos comunes de la colaboración sean coherentes con las estrategias nodales de las respectivas empresas. También es fundamental que exista una simetría entre los participantes en relación a las causas que les motivan a formalizar la relación y que durante la misma exista reciprocidad en las aportaciones efectuadas. En la colaboración entre GE y SNECMA para la fabricación conjunta del motor CFM 56, existía un interés mutuo en la colaboración al querer ambos competir con el motor JT8D de Pratt & Whitney que era líder, entonces, del mercado de motores civiles de rango medio. Además existía una fuerte convergencia estratégica entre ambas empresas coherente con la colaboración ya que a GE le suponía una buena oportunidad para entrar en el mercado europeo donde apenas tenía presencia y también neutralizaba una posible alianza europea alrededor de otro de los grandes fabricantes, Rolls Royce. Mientras que a SNECMA le permitía adquirir conocimiento y experiencia en fabricación, comercialización y servicio de motores de la industria aeronáutica civil.

Aunque los beneficios de una colaboración diádica sean muy altos, esa relación fracasará a medio plazo si existen conflictos con sus respectivas estrategias nodales. En 1986, GE y RR establecieron una alianza para la fabricación de un motor de rango medio en la industria aeronáutica. En principio, parecía una colaboración ideal ya que compartían costes de desarrollo del nuevo motor y existían fuertes complementariedades tecnológicas y comerciales. Sin embargo, la alianza falló al cabo de dos años porque la colaboración se convirtió en competencia al haber un conflicto entre sus objetivos individuales y los objetivos de la alianza. (Park y Ungsson 2001). Las posiciones asimétricas entre los participantes en una alianza conducen a conductas oportunistas que llevan al fracaso de la misma. Es fundamental el equilibrio entre las aportaciones de los participantes en una colaboración y la convergencia de sus respectivas estrategias nodales. Una alianza entre empresas tiene más posibilidades de éxito cuando existe una complementariedad entre los participantes de producto y mercado, y no existe una competencia directa entre ambos.

Proposición 1: Cuando la estrategia nodal de dos empresas, que forman parte de una relación diádica, no esté alineada con los objetivos de dicha colaboración y existan asimetrías en las aportaciones realizadas durante la misma, la tasa de supervivencia de la relación será menor.

Si se contempla la relación diádica entre dos actores de la red inmediatamente surge el problema de potencial conducta oportunista de uno de los actores o el denominado “dilema del prisionero”. Aplicando la teoría de juegos, se analiza a partir de una matriz de beneficios que contempla todos los posibles escenarios que se pueden obtener, fruto de una alianza entre dos actores, en función de su posible actitud de colaboración o deserción (conducta oportunista). Una situación muy frecuente al observar la matriz de beneficios de una relación diádica se caracteriza principalmente por dos factores:1) cada uno de los

actores de una colaboración recibiría mayores beneficios si tuviera un comportamiento competitivo en vez de cooperativo independientemente de lo que hagan los otros y 2) todos los actores obtienen mayores ganancias si todos colaboran frente al escenario en el que todos compitan. Para solucionar este problema muchos autores sugieren modificar la matriz de beneficios de la colaboración de manera que se eviten las conductas oportunistas. Entre otras medidas destacan generar situaciones rehenes donde se fuerza a los participantes a hacer importantes inversiones en la alianza como inversiones en bienes de equipo, instalaciones o formación de personal muy específica que se perderían en caso de deserciones unilaterales o colectivas. Otras medidas es el establecimiento de sanciones que penalicen las conductas oportunistas de los participantes en la colaboración.

El enfoque estructural tiene dos limitaciones fundamentales: 1) considera que los beneficios de las colaboraciones diádicas son siempre cuantificables y se pueden representar en una matriz que contempla toda la casuística de decisiones de sus actores y 2) no contempla la importancia de las barreras emocionales que surgen de la colaboración con competidores. Es necesario, pues, un enfoque adicional complementario que contemple este problema.

5. Enfoque Motivacional

La figura 2 incluye una propuesta dentro del enfoque motivacional donde se representa un marco conceptual que integra una serie de mecanismos culturales que influyen notablemente en la formalización y supervivencia de una relación diádica. Estos mecanismos, aunque provienen de la disciplina de la cultura organizacional, tienen un significado diferente dentro de un contexto de redes formadas por colaboraciones de empresas independientes. Se dividen según su influencia en la formalización de las relaciones en las RVFGs en mecanismos ex ante y ex post. Los mecanismos ex ante condicionan la formación de la relación diádica determinando la energía que será necesaria para esa relación pudiendo incluso anularla y son dos: las similitudes culturales en la red y la integración social o “social embeddedness” (Gulati 1999). Los mecanismos ex post facilitan y refuerzan la interacción de los actores en la red una vez formada, y son la transferencia de conocimiento tácito y la confianza. Estos cuatro mecanismos culturales no deben entenderse como mecanismos estáticos e independientes a la propia colaboración empresarial sino como elementos dinámicos que ejercen una influencia mutua y continua a lo largo de toda la vida útil de la colaboración en un proceso en continua evolución en el que se pueden ir reforzando (o debilitando) la relación.

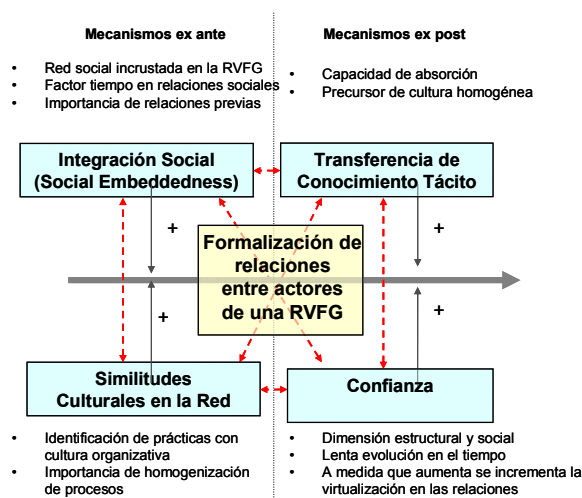


Figura 2: Marco Teórico de Mecanismos Culturales en las RVFGs

El mecanismo de las similitudes culturales en la red propone que la cultura real en las organizaciones se fundamenta en sus prácticas culturales basado en las aportaciones de Hofstede et al. (1990). Estos autores proponen seis prácticas fundamentales dentro de una organización que permiten diferenciar su orientación de gestión y que definirían la cultura empresarial de una organización, en vez del enfoque clásico que afirma que son los valores la esencia de la cultura organizativa. Según este nuevo enfoque es fundamental que exista cierto grado de similitud en estas prácticas a la hora de formalizar relaciones interempresariales. Estudios posteriores avalaron este nuevo enfoque como el de Park y Ungson (2001) al estudiar cómo las alianzas entre empresas de diferentes nacionalidades (diferencias entre culturas nacionales) no tienen ninguna influencia con la tasa de fracasos de estas alianzas empresariales al contrario que las diferencias en sus prácticas culturales. Por lo tanto, se puede afirmar que la base de una cultura organizativa en una colaboración diádica debe evitar un grado alto de incompatibilidades en sus prácticas culturales si quiere que la colaboración entre sus miembros sea eficiente y no se pierdan grandes dosis de energía y recursos en salvar esas diferencias, aunque no es necesario evitar esas diferencias en sus valores que dependerán más del tipo de contexto en el que se desarrollen los miembros de la red.

Para minimizar estas diferencias se proponen varios enfoques. La formalización de una nueva empresa (ej.: joint venture) donde se desarrolle la nueva colaboración resolvería en parte este dilema ya que las potenciales discrepancias en las prácticas culturales de ambas empresas se limarían mediante la interacción continua en un proceso de socialización. Otro enfoque sería la constitución de nuevos departamentos o procesos constituidos en ambas empresas ad hoc. Estos departamentos, con un alto grado de similitud en ambas empresas, serían los que gestionarían las actividades de la nueva colaboración tal y como ocurrió en la colaboración GE-SNECMA. Un último enfoque sería considerar precisamente la necesidad de cierto grado mínimo de similitudes de las prácticas culturales a la hora de elegir un potencial socio de una colaboración diádica como una condición ex ante del mismo nivel de importancia que las causas que motivan el establecimiento de la colaboración.

Proposición 2: Cuanto mayores similitudes existan en las prácticas culturales de dos empresas que establecen una colaboración diádica, mayor tasa de supervivencia tendrá la relación.

Las relaciones sociales constituyen otro mecanismo ex ante que favorece la formación de las relaciones diádicas. Estas relaciones están inmersas en un contexto social de relaciones previas que generan una red social en las que las empresas están integradas y supone una fuerte de información inestimable sobre la fiabilidad y capacidad de los actuales participantes en la relación mejorando la información sobre nuevas oportunidades en la red (Gulati 1999). Esta red social es un sistema dinámico formado por la experiencia de las pasadas relaciones, los actuales socios y evoluciona con el tiempo a medida que se establecen nuevas alianzas formando una interacción activa entre acción y estructura de la red que influye en la actitud de sus actores. Conocer el mapa social de relaciones en una colaboración diádica y su dinámica es fundamental para tener éxito en las colaboraciones empresariales de la misma.

La integración social (social embeddedness) permite dar información a los actores de las RVFGs sobre las capacidades y competencias de posibles nuevas colaboraciones de la red, sus necesidades y aumenta la fiabilidad ante potenciales conductas oportunistas. Estas redes sociales necesitan tiempo para establecerse y sedimentar y una vez constituidas supondrán un catalizador de las relaciones empresariales en la red. Es muy complejo iniciar una colaboración muy estrecha desde el principio si antes no ha habido relaciones previas

menos exigentes que permitan sedimentar una red social incrustada en las relaciones empresariales.

Proposición 3: Cuanto más intensas y duraderas sean las relaciones sociales previas entre dos empresas que constituyen una colaboración, mayor será su tasa de supervivencia.

La transferencia de conocimiento tácito es un mecanismo cultural (ex post) que satisface muchas de las demandas de las relaciones diádicas. Una de las razones por las que existen estas colaboraciones es por la habilidad de transferir y explotar conocimiento más eficientemente en un entorno de alianzas que a través de mecanismos externos del mercado. El conocimiento tácito es el que está implícito profundamente en las personas y es difícil de codificar y comunicar abiertamente. Es un conocimiento que sólo puede transmitirse a través de la acción, compromiso y participación en una determinada tarea en un contexto específico. Se adquiere a través de la experiencia, las personas lo adquieren por observación, imitación y práctica y su difusión requiere formación a través del aprendizaje con interacciones personales. Con el tiempo, una transferencia de conocimiento tácito intensa ayudará a homogeneizar las prácticas culturales entre los actores de la red. Por lo que una transferencia de conocimiento tácito en la RVFG ayudará a constituir una cultura sistémica. Al compartir con otros actores de la RVFG uno de sus activos más importantes, lo que le da identidad propia y le permite diferenciarse de otras empresas de la red, al diluir y expandir este activo en la red se produce un proceso de homogenización cultural en la misma.

Proposición 4: Cuanto mayor sea la transferencia de conocimiento tácito entre dos empresas que forman una colaboración, mayor será su similitud en sus prácticas culturales lo que mejorará la tasa de supervivencia de la misma.

El último mecanismo emocional propuesto es la confianza. Se puede definir como un tipo de expectación que alivia el miedo a que el otro socio de la colaboración actúe de un modo oportunista (Gulati 1999). Con el tiempo, la confianza se convierte en un mecanismo ex post muy eficiente en las relaciones entre empresas ya que 1) ayuda a mitigar problemas generados por la fuerte competencia entre algunos de sus actores, 2) reduce los costes de transacción al reducir drásticamente los costes de diseño, negociación de los contratos y supervisión de la alianza, 3) facilita la transferencia de conocimiento tácito, y 4) ayuda a resolver potenciales conflictos entre sus miembros. En la figura 3 se resume de una manera simplificada cómo la confianza es un proceso lento que evoluciona con el tiempo desde posiciones basadas en contratos muy normativos donde la base de la confianza es la disuasión a una confianza social basada en relaciones informales lo que reduce sensiblemente los costes de transacción. Un aspecto interesante es la relación directamente proporcional entre grado de virtualización de una colaboración diádica y el nivel de confianza alcanzado. Cuanto mayor sea ésta, menos necesidad habrá de establecer fuertes vínculos legales entre empresas que colaboran. Con lo que se puede afirmar que las colaboraciones con el tiempo se van “virtualizando” cada vez más sobre una base de confianza sincera entre las empresas.

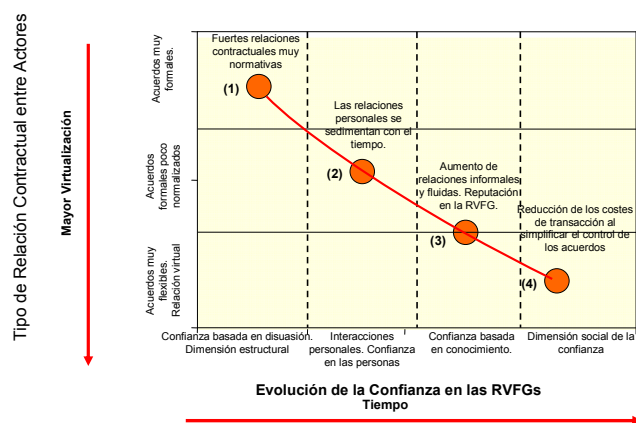


Figura 3: Evolución de la Confianza en una Relación Diádica

Bajo este contexto, la asunción implícita de muchos autores (ej.: Gulati, 1999) de que las grandes corporaciones de empresas o incluso las colaboraciones externas con participación en capital (joint ventures) son más eficientes, basándose en que la “virtualización” y los costes de control son directamente proporcionales, es cuestionable. Ante niveles altos de confianza estas colaboraciones virtuales pueden llegar a ser más eficientes ya que al aumentar su dimensión social en una colaboración diádica se incrementa la flexibilidad y tolerancia reduciendo la percepción del nivel de conducta oportunista y los costes de transacción se reducen drásticamente.

Proposición 5: Cuanto mayor sean la confianza entre dos empresas que constituyen una colaboración diádica, mayor será su tasa de supervivencia.

Proposición 6: En un contexto de elevada confianza social, las colaboraciones diádicas virtuales son más eficientes (tienen una tasa de supervivencia más alta) que las relaciones entre empresas dentro de una corporación industrial o en las colaboraciones diádicas con participación en capital (joint ventures).

En definitiva, dentro de la perspectiva diádica, para formalizar una relación entre dos actores de la red, es necesario en primer lugar que exista un interés mutuo en la colaboración y que exista simetría y reciprocidad en las aportaciones durante la colaboración. Además debe existir una convergencia de la estrategia nodal de ambas empresas sin conflictos entre los objetivos de éstas y los de la colaboración. Posteriormente es necesario establecer una serie de mecanismos estructurales basados en la matriz de beneficios que eviten conductas oportunistas y finalmente son necesarios mecanismos emocionales que favorezcan las relaciones interempresariales desde un plano informal. Los mecanismos culturales propuestos pueden actuar como elementos catalizadores de la relación evitando conductas oportunistas y reduciendo la barrera emocional de colaborar con competidores.

6. Perspectiva Estratégica Sistémica

El tercer nivel del modelo propuesto contempla la estrategia bajo una perspectiva global no sólo considerando las relaciones punto a punto entre los diferentes actores de la red sino teniendo en cuenta la totalidad de la misma. Bajo esta perspectiva, se buscará un posicionamiento estratégico frente a otras redes de fabricación o empresas aisladas ajenas a la nuestra y que compiten en nuestro mercado.

La mayor ventaja competitiva que puede ofrecer una RVFG es el encaje de sus actividades a nivel de red, la coherencia y sinergia que se obtiene de sus relaciones, el fortalecimiento mutuo de sus actividades en un efecto multiplicativo a nivel de red no sólo incrementa la

ventaja competitiva de cada nodo o actor de la red aisladamente sino que la hace difícilmente imitable generando una fuerte ambigüedad causal a empresas ajenas a la red haciéndolas difícilmente imitables. Porter (1996) hace referencia a este enfoque y aunque su planteamiento se refiere al conjunto de actividades que se realiza en una empresa utilizando los mapas o sistemas de actividades para desglosar las actividades y las relaciones entre ellas, este enfoque es perfectamente exportable a una RVFG donde se podrían analizar el encaje de las diferentes actividades realizadas por sus actores a nivel de red. Además el encaje estratégico no sólo supone una ventaja competitiva excelente en las RVFGs sino que garantiza la sostenibilidad en el tiempo ya que para un competidor ajeno a la red es más difícil imitar un conjunto de actividades con un encaje específico que una actividad aislada. Cuando las actividades se complementan entre sí, los competidores sacan menos provecho de la imitación a no ser que consigan imitar todo el sistema lo que se hace prácticamente imposible. En la figura 4 se representa de manera muy simplificada del mapa de actividades de la RVFG de Rolls Royce.

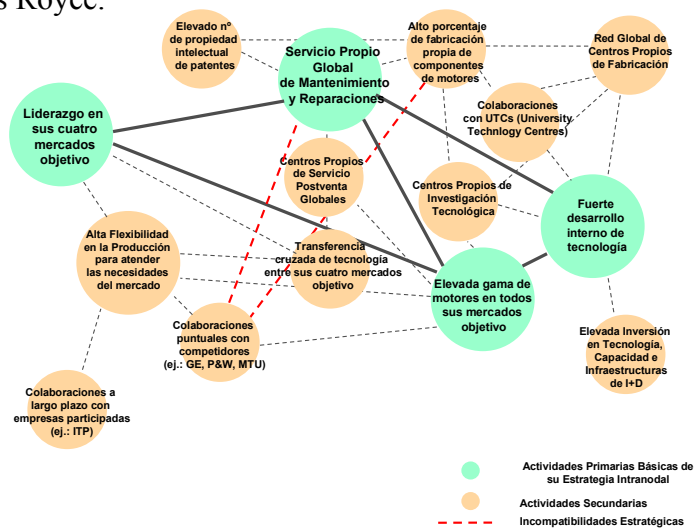


Figura 4: Mapa de Actividades de la RVFG de Rolls Royce

La perspectiva sistémica debe considerarse como un nuevo nivel en el que los actores son conscientes de la importancia de las relaciones multipunto en la red, de la pertenencia, en definitiva, a una RVFG más allá de una perspectiva nodal o diádica donde surgen elementos como la reputación que evitan conductas oportunistas o la elevada confianza entre sus miembros les permite avanzar en estrategias de “cospecialización”. La “cospecialización” implica focalizarse en un número reducido de actividades y habilidades principales de cada actor de la red que además serán complementarias de los otros participantes de la RVFG. Ello implica mejorar el conocimiento o habilidad de un área específica y ceder el desarrollo del resto de actividades a los otros miembros de la red. Un ejemplo fue el caso de la alianza GE-SNECMA para fabricar el motor CFM56 donde GE se especializó en los componentes de alta presión del motor y SNECMA en los de baja presión. A mayor “cospecialización” se consiguen mayores economías de especialización. En la “cospecialización” los participantes en la red se vuelven cada vez más menos similares incrementando su complementariedad a medida que las empresas se vuelven menos activas en las áreas tecnológicas cedidas a los miembros de la RVFG. A mayor “cospecialización” mayor disimilaridad en capacidades tecnológicas y mayor virtualización de la red.

Propuesta 7: A medida que aumenta el número de relaciones con empresas externas dentro de una RVFG (aumento de la “virtualización”), se incrementa el grado de “cospecialización”.

7. Dinámica de funcionamiento del modelo de triple perspectiva estratégica

El posicionamiento estratégico que tendrán los actores de la RVFG no es algo fijo ni impuesto sino que existe una causalidad fruto de la interacción con otros actores de la red. La triple perspectiva estratégica puede considerarse como tres niveles o estados por los que cada actor de la red podrá ir evolucionando en función de su experiencia y de sus expectativas de futuro. Larsson et al. (1998) denominaron sombra del pasado (“shadow of the past”) a la red social de relaciones previas en las que las empresas están integradas y que suponen una fuente de información inestimable sobre la fiabilidad de los participantes en la red mejorando la confianza entre los actuales y potenciales actores de la misma. Asimismo Axelrod (1986) denominó sombra del futuro (“shadow of the future”) a las expectativas de beneficios que puede tener una colaboración en el futuro y cómo condiciona las decisiones de un actor de la red en el presente. A una mayor percepción de las expectativas futuras de la colaboración menor riesgo de conductas oportunistas y mayor compromiso de los actores. Estas dos variables permiten posicionar a un actor en relación a su perspectiva estratégica tal y como se representa en la figura 5.

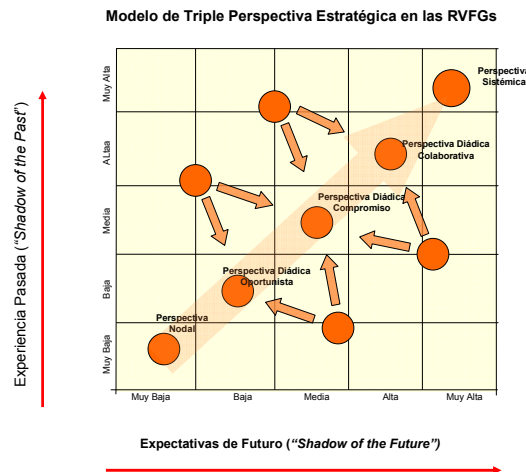


Figura 5: Modelo de Evolución de Triple Perspectiva Estratégica en las RVFGs

Un actor nuevo en la RVFG empezaría con una perspectiva nodal e iría evolucionado a medida que su experiencia anterior y las expectativas de futuro vayan mejorando. La perspectiva diádica oportunista es un posicionamiento inestable donde la confianza y las ganancias esperadas son bajas por lo que es necesario evolucionar hacia una perspectiva diádica de compromiso donde el actor huye de tentaciones oportunistas a corto plazo a medida que mejora su experiencia con otros actores de la red y mejoran las expectativas. Cuando la experiencia del pasado es baja (baja confianza) y las expectativas de futuro son altas se corre el riesgo de caer en conductas oportunistas mientras que posiciones de elevada confianza y bajas expectativas de futuro son menos inestables y los actores esperarán a que mejoren esas expectativas a través de nuevos contratos o proyectos. Es en la perspectiva sistémica cuando se tiene realmente conciencia de la importancia y el valor que genera la RVFG, participando en proyectos de “cospecialización” y buscando un encaje de actividades único como la mejor ventaja competitiva posible.

Proposición 7: Las perspectiva estratégica de cada actor de la red (nodal, diádica-oportunista, diádica-compromiso, diádica-colaborativa o sistémica) dependerá de su percepción de anteriores experiencias con otros actores de la red (“sombra del pasado”) y sus expectativas de la colaboración en el futuro (“sombra del futuro”).

8. Resumen y Conclusiones

El modelo de la triple perspectiva propuesto en la figura 6, permite alinear de una manera sencilla el planteamiento estratégico de cada empresa con los de la propia red garantizando así la eficiencia y sostenibilidad de la misma a largo plazo. La matriz tridimensional de la estrategia nodal permite definir el posicionamiento deseado por cada actor en la red. Los mecanismos culturales propuestos en la perspectiva diádica solucionará en gran parte el riesgo de conductas oportunistas típicas de este tipo de relaciones. El mapa de actividades aplicado a una RVFG permite encajar la estructura con la estrategia a nivel de red, mejorar la eficiencia de la misma, fortalecer las ventajas competitivas de la RVFG basadas en el encaje de actividades y detectar incoherencias o incompatibilidades a nivel de red. Y el modelo de evolución permite estudiar el posicionamiento de cada actor de la red para alcanzar la perspectiva sistémica.

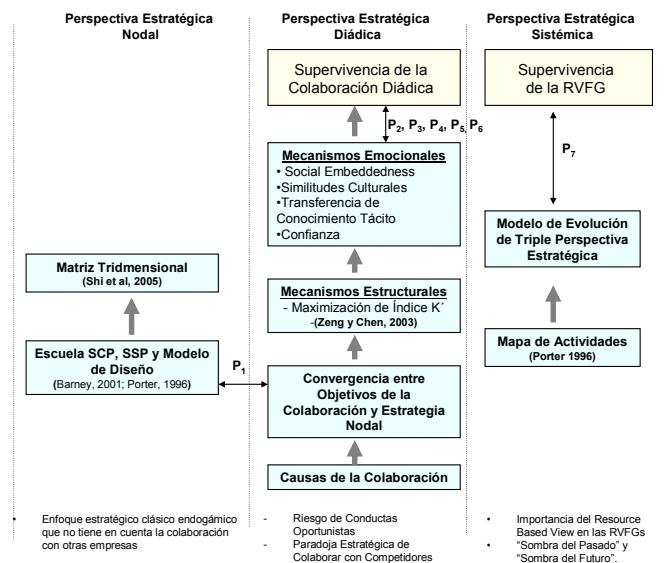


Figura 6: Modelo Conceptual de Triple Perspectiva Estratégica en las RVFGs

Referencias

- Axelrod, R. (1986). La Evolución de la cooperación. Ed. Alianza. Madrid.
- Barney, J.B., (2001), Is the Resource-Based Theory a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*; 26, (1), pp.41-56.
- Gulati R. and Gargiulo M., 1999. Where Do Interorganizational Networks Come From?. *The American Journal of Sociology*, Vol. 104, No. 5, pp. 1439-1493
- Hofstede G., Neuijen B., Ohayv D., Sanders G., 1990. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 2, June, pp. 286-316
- Larsson R., Bengtsson L., Henriksson K., Sparks J., 1998. The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances. *Organization Science*, Vol. 9, No. 3, pp. 285-305
- Luo Y. 2007, "A competition perspective of MNC-host government relations", *Journal of International Management*, vol. 10, n° 4, 2004, p. 431-451.
- Park S.K. y Ungson G.R., 2001. Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure. *Organization Science*, Vol. 12, No. 1, pp. 37-53

Porter; M., 1996. "What is Strategy?", Harvard Business Review, noviembre – diciembre.

Shi Y., Fleet D., Gregory M., 2005. GMVNs and its Position in Manufacturing Systems. The 7th Annual International Manufacturing Symposium, University of Cambridge

Zeng M. y Chen X.P., 2003. Achieving Cooperation in Multiparty Alliances: A Social Dilemma Approach to Partnership Management The Academy of Management Review, Vol. 28, No. 4, pp. 587-605