

ARTÍCULO

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE REDES DE ORGANIZACIONES ORIENTADAS A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS EMPRESARIALES

PERFORMANCE ANALYSIS OF ORGANIZATION NETWORKS ORIENTED TO PROVIDE BUSINESS SERVICES.

Recepción: 29/06/2016

Aceptación: 10/07/2016

Publicado: 02/08/2016

Resumen

En este artículo se estudia un caso de conformación de una red de servicios empresariales, a partir de organizaciones públicas y privadas, con el fin de ilustrar una metodología de análisis y obtener conclusiones relevantes que permitan optimizar este tipo de iniciativas. Luego de presentar el marco teórico se realiza una evaluación del microentorno de la red, a partir del análisis de involucrados (stakeholders), y una valoración del manejo interno, a través de un enfoque de gestión de redes. Los resultados ponen en evidencia los errores cometidos en algunos de los factores y temas analizados, lo que finalmente significa que se desperdiciaron recursos que bien enfocados pudieron haber sido de mucho provecho para un sector económico con muchas necesidades (la microempresa).

Palabras clave: Redes, gestión, servicios empresariales, involucrados, microentorno.

Abstract

This article describes a case of a network of business services, with public and private organizations, in order to illustrate a methodology of analysis and obtain relevant conclusions to optimize these initiatives. After presenting the theoretical framework, an assessment of the microenvironment of the network is performed through stakeholders analysis, and also an assessment of internal management, through a network management approach. Results show the mistakes in some of the factors and issues analyzed. This means that resources that could have been a boon to an industry with many needs (microenterprise) were wasted.

Key words: Networks, management, business services, stakeholders, microenvironment.

Introducción

Una de las estrategias de apoyo al sector empresarial es la constitución de redes de servicios con participación de diversas organizaciones. Revisar, analizar y reflexionar sobre las causas que determinaron que un caso específico, la empresa TICs-micro, no haya tenido éxito es importante con el fin de generar una fuente de aprendizaje para evitar los errores que se cometieron. Esta empresa fue creada en el año 2005 a partir de una red de entidades públicas y privadas en Ecuador. Los nombres de la empresa y de otras organizaciones e instituciones que participaron en este proceso se han cambiado, porque el objetivo del artículo es ilustrar y analizar una situación concreta de gestión organizacional y no afectar a las entidades participantes.



Ing. Roberto Hidalgo Flor, Ph.D. (c)

Candidato a Doctor en Administración en la Universidad Andina Simón Bolívar - UASB. Docente a tiempo completo en la Universidad de las Américas (UDLA) en Quito. Tiene una Maestría en Economía Empresarial (INCAE - Costa Rica) y su formación de pregrado fue en Ingeniería Mecánica (Escuela Politécnica Nacional). Adicionalmente cursó una Especialización en Docencia Universitaria (UASB) y una Especialización en Estrategias y Políticas Industriales y Tecnológicas (CEPAL-ILPES, Chile).

Ha realizado investigaciones, varias de ellas publicadas, sobre las Mipymes de diversos sectores y regiones del país. También ha dirigido proyectos de prestación de servicios a este tipo de unidades económicas. Fue Jefe de Planificación y Director del Centro de Estudios en Insotec; Gerente de una institución de prestación de servicios al sector de confección-textil (Corconfección) y de un proyecto con financiamiento del BID.

En el ámbito académico ha sido docente (a tiempo parcial) desde el año 2004 en la Universidad Andina Simón Bolívar (en posgrados y en cursos abiertos), en la Universidad Internacional del Ecuador (posgrado y pregrado) y en la Universidad SEK (posgrado). Ha dictado cursos en programas de Maestría en otras universidades de Quito, Guayaquil, Loja y Milagro. En investigación, sus líneas actuales de interés son la relación entorno-organizaciones, complejidad y teoría organizacional, redes de organizaciones y estrategias de negocios.

E-mail: robertohidalgo61@gmail.com
r_hidalgo_f@yahoo.com

El artículo se ha elaborado en base a un documento previo, inédito, elaborado por el autor en el transcurso de sus estudios doctorales. Inicia con una presentación del marco teórico relacionado a: (i) la conceptualización de redes de organizaciones; (ii) la influencia del entorno en una institución, con mayor énfasis en el microentorno y desde la perspectiva de los involucrados (stakeholders) y, (iii) la gestión de redes de organizaciones. Con esta base se presenta el caso referido, que se sustenta en documentos de la institución analizada y en el conocimiento del autor sobre la situación expuesta. A partir de ello se extraen conclusiones útiles en el ámbito académico y también para directivos de instituciones públicas y privadas y otros actores relacionados a la promoción del desarrollo empresarial.

Redes de Organizaciones

Una red de organizaciones puede definirse como “un acuerdo entre múltiples organizaciones para resolver problemas que no pueden ser atendidos, o atendidos fácilmente, por organizaciones individuales” (Agranoff y McGuire, 2001, p.296, traducción propia). Hay diversos factores que condicionan la gestión de esos acuerdos, por lo que “estas organizaciones, enfrentan la necesidad de desarrollar estrategias de colaboración y superar los desafíos que ello implica” (Isuani, 2006, p.3).

Entre los factores que pueden afectar a la red se identifican, de manera similar que en cualquier otra organización, aquellos relacionados al entorno o contexto en el que realiza sus actividades y también los internos, relacionados a la gestión, propios de la organización en análisis. Hay, sin embargo, ciertas particularidades que son las que se profundizan en este artículo.

Análisis del Entorno o Contexto

La evaluación del entorno de una organización permite establecer cómo le afecta ese entorno y qué estrategias puede utilizar para enfrentar los riesgos y aprovechar las oportunidades que se presentan. Esta evaluación se ha dividido académicamente en dos perspectivas: el análisis del macroentorno, en el que se consideran variables dentro de las dimensiones política, económica, social, tecnológica (evaluación identificada en la literatura académica como análisis PEST o PEST+ o PESTEL); y el análisis del microentorno, en el que se consideran variables relacionadas al sector específico de actividad o industria en que la organización realiza sus labores (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012). En este artículo se aborda con mayor detalle el efecto del microentorno en una red de organizaciones, lo que no significa que no sea importante considerar el análisis del macroentorno.

Para tener una adecuada caracterización del entorno, de modo que permita un mejor entendimiento y también un mejor

desenvolvimiento de la organización, al iniciar el análisis lo principal es establecer la frontera entre la organización y su microentorno pues, dependiendo de cómo se lo haga, la caracterización variará y cambiarán las recomendaciones de cómo debe actuar la organización. Mintzberg (1988) indica, por ejemplo, que una opción es considerar solamente a quienes reciben su salario como la parte interna de la organización y todo lo demás es el contexto. Si se lo hace así, el análisis y conclusiones serán distintos que si se incluye dentro de la organización a quienes han invertido en ella y a quienes tienen cargos directivos no remunerados.

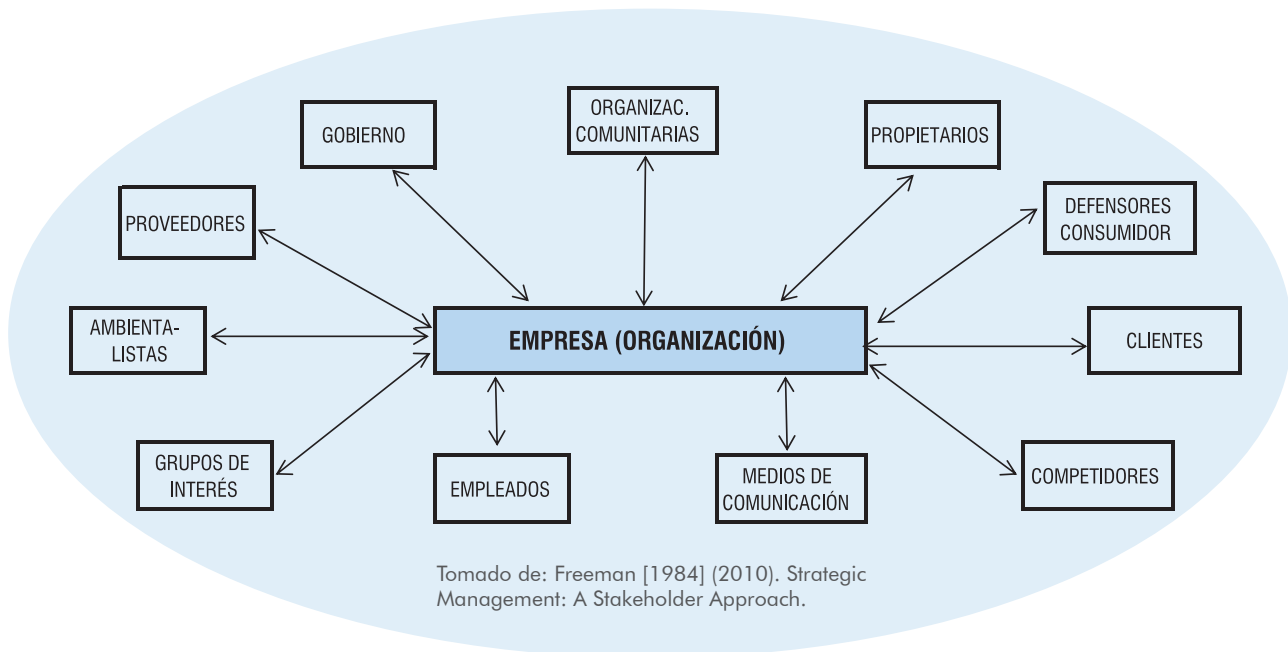
Para el análisis del microentorno, o sector económico o industria, en el que una empresa participa, se ha popularizado el uso del Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas, propuesto por Michael Porter (1980) en su obra clásica *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Este enfoque es más aplicable en sectores dedicados a producción o comercialización de bienes o servicios, en los que participan empresas que tienen entre sus objetivos principales la rentabilidad económica de las actividades a las que se dedican.

Otra opción para análisis del microentorno de organizaciones es el análisis de stakeholders (o análisis de involucrados o de grupos de interés) que, aunque incluye a involucrados en el interior de la organización, permite también evaluar, en una primera etapa, lo que ocurre con quienes rodean a la organización. Los stakeholders se pueden identificar como “individuos o grupos que afectan o se ven afectados por una organización y sus actividades” (AccountAbility y S.R.A., 2006, p.25), sin embargo, una mejor definición es que son “grupos e individuos que tienen influencia en el éxito o fracaso de un negocio” (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar y De Colle, 2010, p. xv).

Este enfoque tuvo sus raíces en la década de 1960, en las propuestas del Stanford Research Institute y trabajos de diversos investigadores, sin embargo, fue a fines de la década de los 70 y mediados de la década de los 80, con aportes de académicos relacionados a Wharton, Harvard, MIT y otras escuelas de negocios, que se impulsó el análisis y gestión de stakeholders, como marco de referencia para la administración estratégica (Freeman et al, 2010, xvi; Freeman y McVea, 2005, 191).

En términos generales, el análisis de stakeholders se origina en la conceptualización de estructuras sociales en las que hay dos componentes fundamentales: los actores y las relaciones entre ellos (Knoke, 2004, p.328). Entonces el procedimiento consiste en establecer quiénes son (la figura 1 indica algunos de los grupos que se pueden considerar). Una vez identificados, se sugiere elaborar una matriz o un mapa estableciendo el estado de la relación actual. Luego habrá que precisar, en base a los objetivos de la organización que hace el análisis, las estrategias a seguir con cada uno de los stakeholders identificados, con el fin de tener una mejor relación y un entorno favorable.

Figura No. 1: Ejemplo de stakeholders de una organización



Para el caso que se analizará, una red de organizaciones, se considera que la evaluación del entorno se puede realizar de mejor manera en base a una propuesta de William Evan ([1966] 1993) que es parte de los investigadores que profundizaron la perspectiva de stakeholders (Evan trabajó sobre estos temas en artículos y libros individuales generados desde mediados de la década de 1960 como: “La órbita de la organización: Hacia una teoría de las relaciones interorganizacionales” (1966), “An Organization-Set Model of Interorganizational Relation” (1978), “Frontiers in Organization & Management” (1980), “Organization Theory: Research and Design” (1993), pero también en documentos conjuntos con otros autores, entre ellos Edward Freeman, con quien profundizó el concepto de stakeholders en “A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism” (1988) y “Corporate Governance: A stakeholder interpretation” (1991)).

Evan planteó algunos elementos para entender el contexto organizacional que rodea a una entidad identificada como organización focal, entre éstos están:

- 1) *La órbita de entrada y la órbita de salida*, se refieren a la presencia de organizaciones en el entorno, en la primera están quienes entregan algo a la organización focal (insumos, equipos, información, recursos, etc.); en la segunda están las que reciben algo de ella (productos, servicios, información, etc.).
- 2) *La existencia de organizaciones de referencia: comparativas y normativas*. Las primeras son aquellas que tienen funciones similares y con las que es posible establecer comparaciones para analizar a la organización focal, porque constituyen una referencia y lo que ellas hagan

incide en la primera y puede determinar cambios en su accionar. Las segundas son aquellas que emiten leyes, normas o regulaciones que deben ser acatadas por la organización focal, influyendo también en su forma de actuar.

- 3) *El tamaño del entorno* (u órbita según lo definió Evan), es otra de las características que determinan que una organización tenga un determinado tipo de comportamiento. Si el número de organizaciones que están en el entorno es mayor, la organización focal deberá tener una manera de actuar distinta a la de otra cuyo entorno tenga menos amplitud.
- 4) *La concentración de recursos*, si los que requiere una organización están en pocos actores de su contexto, la organización deberá actuar de modo distinto que en el caso contrario.
- 5) *La superposición de agentes* se puede dar cuando uno o varios integrantes de la organización focal participan de algún modo en otra u otras entidades que están en su contexto, lo que determina posibles influencias en el comportamiento de la organización.
- 6) *Superposición de metas*, se presenta cuando la organización focal y algunas de su entorno tienen metas similares, lo que hace que entre ellas pueda haber un comportamiento de rivalidad. Adicionalmente, la superposición (o quizá mejor, la discordancia) de valores entre la organización focal y algunas de su entorno generará también comportamientos de rivalidad (puede ocurrir, por ejemplo, en cuanto a la conceptualización de formas de generar desarrollo socioeconómico).

7) *El concepto de personal fronterizo* se refiere al distinto tipo de relacionamiento que puede tener el personal de la organización con el entorno, dependiendo de la mayor o menor relación que la entidad focal tiene con otras organizaciones (en una institución puede ser el personal responsable de compras, el de ventas, el de relaciones públicas, el de servicios externos, etc.).

El análisis de los elementos antes indicados permitirá entonces tener una visión de cómo se dan las interrelaciones entre la organización focal y las que le rodean, las potencialidades o limitaciones que a partir de ello surgen y las maneras de actuar o estrategias que deberá tener esta organización.

La Gestión de Redes

La gestión de una red de organizaciones orientada a prestar servicios a una comunidad está sujeta a una serie de condicionamientos que son los que pueden disminuir su efectividad (Isuani, 2006, 2). Entre esos condicionamientos están:

- 1) *El contexto general*, que es parte del análisis del macroentorno antes señalado y que incluye variables políticas e institucionales.
- 2) *El proceso de formulación de la política y del diseño operacional*, se refiere a los condicionamientos y al rol de los diseñadores del programa que luego, en la ejecución, pueden influir en la efectividad del mismo.
- 3) *La estructura, división del trabajo y mecanismos de coordinación*, puesto que “todas las actividades humanas organizadas...[tienen] dos requisitos fundamentales y opuestos entre sí: la división del trabajo en varias labores para su realización y desempeño, y la coordinación de esas tareas” (Mintzberg, 1988, p.8). La estructura de una organización debe entonces considerar la manera cómo se ha dividido el trabajo y la forma de coordinación.
- 4) *La interacción estratégica entre los participantes de una red* se refiere a que en la implementación de estos acuerdos “los operadores interactúan entre sí, pero también lo hacen con sus superiores jerárquicos, las autoridades políticas y los usuarios de los servicios que generan. Todos estos actores interactúan estratégicamente, es decir, buscan de manera relativamente sistemática que sus valores, visiones e intereses prevalezcan sobre otros” (Cortázar, 2005, p.4). Este tema está directamente relacionado con el que se indica a continuación.
- 5) *Las relaciones interorganizacionales* en las que hay que considerar según Isuani (2006, p.3): la posible incompatibilidad entre los objetivos de la red y los objetivos de las organizaciones, éste problema se puede presentar

en la medida en que, a pesar de identificar los beneficios del programa o proyecto conjunto, hay objetivos de cada organización que no se alinean con los de la red. Se puede dar también que, aunque haya coincidencia de objetivos entre los de la red y los de las organizaciones, haya una distinta prioridad en cada organización. Adicionalmente, el nivel de involucramiento de las organizaciones en la red puede estar afectado por compromisos previos de cada una de ellas con otros programas o proyectos, por lo que hay una menor participación a la esperada. Finalmente, pueden surgir discrepancias relacionadas a procedimientos y normas para la consecución de los objetivos de la red, a partir de las propias experiencias de las organizaciones.

- 6) *La capacidad operativa* en términos de, por ejemplo, acceso a recursos, características del personal, nivel tecnológico, es otro de los condicionantes de la efectividad de una red.
- 7) *El comportamiento de los beneficiarios* será, finalmente, un aspecto clave en el éxito de un programa de apoyo. Este comportamiento puede estar determinado por niveles de credibilidad, expectativas, adecuación a los requerimientos y voluntad de participación.

El análisis de los elementos anteriores permitirá establecer cómo se está gestionando una red de organizaciones y, a partir de ello, establecer las estrategias a seguir.

Caso de Análisis: empresa de servicios a partir de una red de organizaciones

Los conceptos expuestos anteriormente se los utiliza para analizar un caso específico relacionado a la creación y operación de una empresa denominada, para este artículo, como TICs-Micro, por las consideraciones indicadas en la introducción.

La idea de creación de la empresa de economía mixta TICs-Micro surgió el año 2005 partir de un proyecto de cooperación internacional, firmado en 2002 entre el estado ecuatoriano y una entidad multinacional (en adelante EM), que invirtió en: (i) un diagnóstico general de la micro y pequeña empresa y su relación con las tecnologías de información y comunicación (TICs), (ii) un estudio de mercado, (iii) en el diseño del proyecto y, (iv) dejó previsto un presupuesto para parte del equipamiento así como para una primera etapa de la operación.

La contraparte local del proyecto, en adelante el Instituto, de acuerdo al diseño realizado quedaba con un 49% de las acciones de la empresa mixta que se iba a conformar, este porcentaje representaba los recursos puestos por la entidad de cooperación. El restante 51% debía conseguirse con inversionistas privados. EM condicionó la entrega de los recursos a que quien dirija la empresa sea siempre uno de

los representantes del sector privado, considerando que eso generaba mejores perspectivas de un enfoque de mercado y una administración más eficiente.

En la etapa de consecución de socios privados se decidió poner límites mínimos a los recursos de inversión con el fin de no tener demasiados actores y que los procesos de acuerdo y negociación, antes y durante la operación, sean más fáciles. Es así que se buscó socios entre entidades financieras que atienden preferentemente a la microempresa, organizaciones que ejecutan proyectos para la microempresa, empresas privadas grandes relacionadas a las TICs o con programas de responsabilidad social. Finalmente, al firmarse el acta de constitución, se logró la participación de 2 empresas grandes relacionadas a las TICs, una empresa de servicios comunicacionales y turísticos que entre sus proveedores tenía a microempresas, una entidad financiera, un grupo de organizaciones (Grupo-ONGs) que ofrecía servicios a la microempresa y que se presentaron como una sola entidad. En todo caso quedó explícita la opción de aceptar nuevos socios o de llegar a acuerdos de alianzas estratégicas con otras entidades que habían manifestado su interés en el proyecto (TICs-Micro, 2005b), como efectivamente luego sucedió.

La creación de la empresa TICs-Micro se consideró una iniciativa de innovación, que respondía al interés de ofrecer

servicios basados en TICs a las micro y pequeñas empresas del Ecuador, poniendo énfasis en implementar centros de servicios ubicados en ciudades de menor desarrollo relativo, de modo que las empresas puedan tener información de mercados, información de servicios financieros y no financieros, llevar su contabilidad, desarrollar sus planes de negocios y de mercadeo, entre los principales (TICs-Micro, 2005a).

Desde la perspectiva de los tipos de innovación (Suárez e Isuani, 1998), este proceso correspondía a una innovación secundaria, en la medida en que se pretendía que un sector (la micro y pequeña empresa) utilice por primera vez conocimientos ya utilizados por otros. Desde una perspectiva global la innovación es exogenerada, puesto que el Instituto y la entidad de cooperación EM fueron los que motivaron para que la empresa TICs-Micro se haga realidad.

El proceso de constitución de la red de organizaciones, en resumen, es el que se ha descrito anteriormente y fue impulsado por EM y el Instituto. Se puede indicar que EM definió y condicionó temas críticos, entre ellos, la estructura y dirección de la empresa mixta creada. Las autoridades del Instituto aceptaron estos condicionamientos bajo el supuesto de que los continuos cambios en la administración

Tabla 1: Servicios a ser ofrecidos por TICs-Micro

Propuesta en el diseño del proyecto	Propuesta en Plan de Marketing 2009
MICRO CONOCIMIENTO: <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación "on -line" en cursos generales • Capacitación "on -line" en cursos especiales y capacitación en cursos presenciales 	
MICRO MERCADO: <ul style="list-style-type: none"> • Market place (Facilitar las Compras) • Información de mercados y oportunidades • e-marketing 	MERCADEO Y VENTAS <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Mercadeo y Ventas • Marketing Multinivel • Mercadeo en Red • Venta Directa • Ideas para emprendedores PROMOCIÓN DIGITAL <ul style="list-style-type: none"> • Páginas Web • Sistema de promociones de noticias • Correo Electrónico • Publicidad digital
MICRO TECNOLOGÍA: <ul style="list-style-type: none"> • Ofimática (incluyendo cuenta de e-mail) • Conectividad móvil y telecomunicaciones • E-government (facilitar trámites) • Tutoriales 	MÓDULO FINANCIERO <ul style="list-style-type: none"> • Sistema Contable-Financiero • Administración global de clientes, ventas, compras, inventario etc. TUTORIALES <ul style="list-style-type: none"> • Asesoría Legal • Asesor de crédito • Asesor Financiero • Asesor Plan de Negocios • Asesor Plan de Marketing

Tomado de: TICs-Micro (2005a) y
TICs-Micro (2009).

pública podían generar inestabilidad en la operación de la empresa. Los actores privados no directamente relacionados a la microempresa confiaban en que Grupo-ONGs, por su conocimiento del sector de la microempresa, sería quien de luces sobre las mejores estrategias para llegar al sector. Las dos empresas grandes, relacionadas a las TICs, estaban dispuestas a poner recursos pero esperaban ser los proveedores tecnológicos de TICs-Micro y poder difundir sus productos y servicios entre los microempresarios. Grupo-ONGs, por su parte, veía ésta como una importante oportunidad de apoyo y desarrollo para el sector de la microempresa y sus socios esperaban que sea también una oportunidad para apalancar sus propios servicios.

La estrategia de desarrollo tecnológico correspondía a la necesidad de adaptar a las microempresas a un nuevo entorno, en el que el uso y aprovechamiento de las TICs, se considera fundamental para tener mejores opciones en el mercado y para mejorar la eficiencia y productividad. Se pretendía entonces también una modernización tecnológica del sector, bajo el supuesto de que el uso de los centros de servicios sería una primera etapa y que luego las microempresas accederían “bajo la modalidad de servicios no asistidos” (TICs-Micro, 2005a, 12).

La identificación del mercado objetivo fue uno de los temas relevantes y limitantes para la aplicación de las innovaciones propuestas. La pregunta principal era ¿quién, en la práctica, sería el mejor usuario de los servicios de TICs-Micro?. En el diseño del proyecto se estableció la segmentación de los tipos de microempresarios en función de los servicios ofrecidos, los mismos que se exponen en la tabla 1 de acuerdo al diseño del proyecto y al Plan de Marketing elaborado en 2009.

De los servicios indicados algunos se podrían usar ocasionalmente, según las necesidades específicas, por ejemplo, los tutoriales o la promoción digital. Era condición indispensable que varios de ellos (lo legal o las opciones de financiamiento) estén permanentemente actualizados. El requerimiento de otros servicios se limitaba al interés de cierto tipo de negocios (las páginas web). A algunos de los servicios se podía acceder remotamente (si se adquiría una afiliación, una tarjeta), otros se ofrecían en el centro de servicios ubicado en algunas ciudades.

En la época de diseño del proyecto eran pocos los microempresarios que tenían computador (por ejemplo, un estudio encargado por el MICIP (2002) determinaba que un 36% de empresas afiliadas a las Cámaras de Pequeña Industria no disponía de computador) y tampoco acceso a internet (un estudio profundo sobre el sector de la microempresa ecuatoriana (Maguil y Meyer, 2005) arrojó como resultado que en 2004 solamente un 9,8% de microempresarios usaba internet para comunicarse con sus familiares en el exterior), entonces el proyecto requería para la mayoría de clientes

potenciales, que quienes deseaban usar los servicios debían ir a un lugar con acceso a internet o al centro de servicios de TICs-Micro. En la práctica esto implicaba costos de transacción y era difícil que los microempresarios puedan destinar tiempo y recursos para ir a realizar una consulta o utilizar un servicio que no necesariamente tenía réditos inmediatos para ellos.

Los servicios para llevar la contabilidad podían ser un apoyo importante, pero eran útiles solo para aquellos que les interesaba mucho (quizá para acceder a un crédito), pues es conocido que los microempresarios tienen poco tiempo para llevar sus cuentas y que quizá pueden hacerlo de una manera manual si el negocio no tiene mucho movimiento. Difícilmente se justificaría que quieran trasladarse al centro de servicios de TICs-Micro una o dos veces por semana. Los microempresarios con más recursos seguramente tendrían alguien dentro o fuera de su negocio que les lleve sus cuentas.

Sin negar la importancia del acercamiento a las TICs por parte de los microempresarios y de la necesidad de ofrecerles servicios sustentados en ellas, los instrumentos y mecanismos que se previeron en TICs-Micro parece que no fueron los más adecuados.

Análisis del Microentorno de TICs-Micro

De acuerdo a los elementos del microentorno expuestos en el marco teórico, para el caso de TICs-Micro se tiene lo siguiente:

Orbita de entrada: estaba constituida por algunos de sus accionistas en calidad de proveedores de: (i) equipos y tecnología (las 2 empresas grandes relacionadas a TICs), (ii) de información (Instituto, Grupo-ONGs y la entidad financiera), (iii) de recursos económicos (todos los socios); adicionalmente habían también otros proveedores.

En la *órbita de salida* estaban los microempresarios individualmente considerados, pero también asociaciones de microempresarios y oferentes de servicios al sector (incluyendo a las organizaciones miembro del Grupo-ONGs). A las entidades se les trataba de interesar ofreciendo un porcentaje del consumo que harían sus microempresarios relacionados.

Organizaciones de referencia comparativas. Para el caso de TICs-Micro, aunque no existían organizaciones con el mismo concepto y cartera de servicios, se identificaron algunas que tenían algún servicio similar o que potencialmente podrían tenerlo en el futuro. Se pensó en que estas entidades podrían “comprar” los servicios de TICs-Micro para sus beneficiarios, sin necesidad de que ellas tengan que pasar por las etapas de diseño, inversión, implementación, pruebas y ofrecimiento de los servicios (TICs-Micro, 2009). La estrategia pensada

parecía interesante y podría funcionar, a no ser porque la plataforma tecnológica nunca estuvo completamente desarrollada y funcionando en forma efectiva (TICs-Micro, 2009), por lo que esas entidades potencialmente compradoras de los servicios tuvieron dudas al momento de concretar acuerdos.

Concentración de los recursos de entrada. En el caso de TICs-Micro al inicio hubo efectivamente una concentración, todos los recursos fueron provistos por EM, luego se tuvieron los aportes parciales de los socios privados y se suponía debía empezar la generación de ingresos por servicios (es decir pasar a menor concentración de recursos de entrada), lo cual no ocurrió en los tiempos previstos y se presentó un déficit para la operación. Es en este momento que se requirió nuevos aportes de los socios y, aunque algunos sí lo hicieron, otros no aportaron por no tener claridad en el futuro de la organización.

Superposición de agentes. Para TICs-Micro efectivamente esto ocurría, todos sus accionistas y los integrantes del

directorío pertenecían a organizaciones que estaban en el entorno de la entidad. Tenían entonces intereses dentro y fuera de TICs-Micro. La presencia de los delegados en la entidad respondía a la representación de sus organizaciones de origen, en la cual estaban priorizados sus intereses. Es por ello que cuando surgieron las inquietudes de continuidad de TICs-Micro la mayoría de esas personas actuaron en función

de salvar los intereses de su entidad de origen.

Superposición de metas y valores. Con TICs-Micro esto sucedió con su entorno inmediato, porque algunas de las entidades que ofrecen servicios al sector (públicas y privadas) vieron en esta entidad un rival potencial y no apoyaron desde el inicio la propuesta.

Los temas antes indicados, permiten entonces tener una visión de cómo se dieron las interrelaciones entre la organización focal (TICs-Micro) y las que le rodeaban. De lo expuesto se deduce que el entorno tenía características que hacían necesaria una adecuada gestión sobre él.

La Gestión de la Red de Organizaciones

Al hacer un análisis de la empresa TICs-Micro relacionándola con los factores que afectan la gestión de redes, de acuerdo al marco teórico expuesto anteriormente, se puede indicar lo siguiente:

En el contexto de las instituciones que eran parte de TICs-Micro, se puede resaltar que los cambios de autoridades en el Instituto afectaron negativamente en la medida en que cada nueva autoridad debía ser informada y motivada por los otros socios. Estas autoridades ponían diferente énfasis de interés en TICs-Micro, algunas actuaban con mucha motivación y voluntad de apoyo; otras no le ponían mayor interés por lo que limitaban los avances; hubo incluso algunas autoridades que pretendieron que TICs-Micro pase a depender del Instituto. Algo parecido sucedió en por lo menos dos de los actores privados, un cambio de autoridades determinó disminución en el interés de participar.

En el proceso de formulación de la política y del diseño operacional, cabe analizar la relación entre la visión de los diseñadores y la voluntad de los implementadores. En este caso, el diseñador principal fue la entidad de cooperación EM a través de los consultores que se contrataron, el Instituto participó también en ese rol. Durante las primeras etapas de operación se evidenció claramente que diseñadores e implementadores no coincidían, los segundos querían ampliar la cobertura geográfica a las ciudades de mayor concentración poblacional, lo que no fue aceptado por los diseñadores (argumentaban limitaciones de las condiciones del crédito internacional); también querían explorar nuevos servicios, mientras que los diseñadores insistían en los que originalmente se habían planificado; los implementadores querían profundizar los estudios de mercado que sirvieron de base al proyecto, los diseñadores argumentaban que ya se usaron los recursos para ese fin.

En cuanto al diseño operacional, tal como se ha señalado, si bien se determinó las responsabilidades y ámbitos de coordinación, esa coordinación fue débil y estuvo afectada sobre todo por la priorización de los intereses individuales de cada entidad. En la operación de TICs-Micro la coordinación entre quien presidía el Directorio (el representante de Grupo-ONGs) y la gerente general se vio afectada por la falta de información precisa y confiable de ésta última.

En relación a la estructura, división del trabajo y mecanismos de coordinación: en el caso de TICs-Micro la estructura de dirección la constituían la asamblea de socios, la directiva, el presidente del

directorio (cargo ejercido por un representante del sector privado por condicionamiento de EM y que durante la corta vida de la institución la mantuvo el representante de Grupo-ONGs, en la medida en que, a pesar de ser un accionista minoritario, los otros socios reconocían que era quien conocía mejor el sector) y la gerencia general. La estructura operativa dependía de la gerencia general, tenía un gerente técnico, un gerente de marketing (que no llegó a nombrarse), promotores de comercialización que cumplían también la función de responsables de las oficinas locales ubicadas fuera de Quito (en total 3 oficinas) y personal de apoyo administrativo (asistente y mensajero).

Si bien la estructura de dirección pretendía ser autónoma, los condicionamientos dejados por EM hacían que esa autonomía sea limitada, por ejemplo, no se podía abrir centros de servicios en las dos ciudades más pobladas y la utilización de recursos de EM estaba limitada a ciertos rubros. El Instituto ejercía también una amplia influencia, era el socio mayoritario con 49% de las acciones pero, al no poder asumir la dirección, por el condicionamiento de EM, utilizaba su poder político y económico para hacer frente al peso del sector privado. Este actor generaba también cierta incertidumbre pues, al haber continuos cambios en la Dirección responsable del tema en el Instituto, se presentaban cambios de enfoque y lentitud en los procesos. Algunos actores privados esperaban que el Instituto ponga los recursos para sacar adelante a TICs-Micro pero, por el condicionamiento de no poder dirigir a la organización, al Instituto no le era atractivo hacer esas inversiones.

En la estructura de operación la gerencia general priorizó la confianza antes que el desempeño técnico, especialmente en el caso del gerente técnico. Esto finalmente fue un grave error ya que los problemas principales para comercializar los servicios de TICs-Micro se centraron en la falta de confianza en la plataforma técnica y la demora en desarrollarla.

En TICs-Micro había entonces un poder formal y un poder real. La estructura de dirección y la estructura de operación representaban la formalidad, pero el poder real lo tenían la entidad de cooperación internacional EM, por los condicionamientos en el diseño del proyecto y uso de recursos, y el Instituto por su rol político y económico. La influencia de EM era *suigeneris*, ni siquiera estaba presente en las reuniones de directorio pero, al tratar algún punto delicado, alguien recordaba que podía haber una limitación definida por esa entidad y entonces se complicaba el tratamiento del tema porque se pedía hacer consultas o solicitar salvedades en el uso de los recursos. En el caso del Instituto, los socios privados sabían que cualquier decisión tomada en alguna reunión en la que aquel no estaba presente podía ser sutilmente invalidada.

En cuanto a la interacción estratégica y las relaciones interorganizacionales, en el caso analizado se evidenció que los intereses individuales y prioridades de cada entidad que formó parte de TICs-Micro fue superior a la visión de la nueva empresa de servicios. Cuando los actores privados fueron descubriendo que la principal motivación por la que habían decidido entrar al proyecto (una motivación individual y no en función del grupo objetivo) quizá no se podría cumplir, disminuyó el interés y compromiso de participar en el proyecto y de impulsarlo con nuevos recursos. Inclusive en el caso de Grupo-ONGs, algunas de las entidades miembro perdieron interés. En el grupo de socios accionistas de TICs-Micro no se generó un ambiente de buscar interrelaciones que potencien sus propios servicios, más allá de la participación en el directorio de TICs-Micro. Posiblemente se desperdició una buena oportunidad de apoyos mutuos.

La capacidad operativa fue otro de los puntos críticos. Esto se dio por la vulnerabilidad organizacional en lo financiero, pues la demora en el ingreso de dinero por venta de servicios determinó la necesidad de nuevos recursos de los socios, lo que no ocurrió oportunamente. En el ámbito de la capacidad profesional de los responsables de la operación se presentó otra debilidad, puesto que quien ejercía la gerencia técnica no tenía la capacidad suficiente para todas las demandas de diseño y operación técnica, se mantuvo en el cargo debido a una relación de confianza y amistad con la gerencia general, esto finalmente determinó llegar al punto de inadecuación tecnológica.

En cuanto al comportamiento de los beneficiarios, en el diseño del proyecto se hicieron supuestos equivocados sobre lo que pasaría con los microempresarios, su demanda por servicios basados en TICs y su disposición de pago. Aunque se realizaron estudios de mercado quizá éstos no fueron bien enfocados y

tampoco se contó en esa etapa con participación directa ni de las entidades que ofrecen servicios a las microempresas ni de las organizaciones de microempresarios, por lo que el diseño y conclusiones de esos estudios fueron errados, lo que se comprobó al no haber demanda real para el proyecto.

Conclusiones

El caso presentado ha permitido realizar un análisis organizacional, enfocado en la gestión de una red de organizaciones. La metodología utilizada es aplicable durante el proceso de constitución de una red, para evaluaciones durante las actividades operativas o al finalizar éstas. Se han utilizado elementos relacionados a la evaluación del microentorno y de la propia gestión interna.

La red analizada pretendió operativizar sus servicios a través de la empresa TICs-Micro. Se han establecido las circunstancias que afectaron su desempeño, y finalmente su existencia, puesto que la empresa debió cerrar una vez que las entidades socias no pudieron o no quisieron mantenerla en operación.

La intención inicial de innovación en la prestación de servicios a la microempresa se vio afectada por no considerar las verdaderas necesidades y situación de los potenciales beneficiarios, lo que finalmente contribuyó el fracaso del proyecto. Sin negar la importancia del acercamiento a las TICs por parte de los microempresarios y de la necesidad de ofrecerles servicios sustentados en ellas, los instrumentos y mecanismos que se previeron en TICs-Micro parece que no fueron los más adecuados, a lo que se suma la deficiencia en la generación oportuna de esos servicios.

Se han evidenciado los errores cometidos en algunos de los factores y temas analizados, lo que finalmente significa que se desperdiciaron recursos económicos, técnicos y humanos que bien enfocados pudieron haber sido de mucho provecho para un sector económico con muchas necesidades.

En el ámbito de gestión de redes hubo errores en los diversos aspectos que se han analizado: desde la individualidad en la priorización de objetivos; la contraposición entre la visión de los diseñadores y la voluntad de los implementadores; las fallas en coordinación y los limitantes económicos que afectaron la capacidad operativa.

Todo lo indicado afectó a TICs-Micro pero quizá lo sustancial fue el intento de ofrecer unos servicios sin tener claridad sobre los verdaderos requerimientos de los microempresarios y su disponibilidad y posibilidad de pagar por ellos, incluyendo no solo los costos económicos, sino el conjunto de costos de transacción.



Listado de Referencias

AccountAbility y S.R.A., (2006). Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés. Barcelona: Instituto Noos.

Agranoff, R. y McGuire, M. (2001). Big Questions in Public Network Management Research. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 11, No. 3, pp. 295-326.

Cortázar, J.C. (2005). La implementación de los programas sociales como proceso estratégico y gerencial. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. No. 33.

Evan, W. (1993). *Organization Theory: Research and Design*. New York: Macmillan Publishing.

Evan, W. (1966). La órbita de la organización: hacia una teoría de las relaciones interorganizacionales. En J. Thompson (Ed.). *Teoría de la Organización*. Buenos Aires: Bibliográfica Omeba.

Freeman, E. [1984], (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. New York: Cambridge University Press.

Freeman, E. y McVea, J. (2005). A Stakeholder Approach to Strategic Management. En M. Hitt, E. Freeman y J. Harrison (Ed.). *Handbook of Strategic Management*. Wiley-Blackwell (disponible en http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511).

Freeman, E., Harrison, J., Wicks, A., Parmar B. y De Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge: Cambridge University Press.

Isuani, F. (2006). Para comprender la distancia entre diseño e implementación: los condicionantes a la gestión de los programas

sociales. En II Conferencia Internacional sobre Gestión Social. Porto Alegre, Brasil.

Knoke, D. (2004). *Networks and Organizations*. En J. Blau (Ed.). *The Blackwell Companion to Sociology*. Oxford: Blackwell.

Maguil, J. y Meyer, R.. (2005). *Microempresas y Microfinanzas en Ecuador: Resultados del estudio de línea de base de 2004*. Quito: Proyecto SALTO / USAID / DAI.

Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad, MICIP. (2002). *Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Industria del Ecuador, 2002*. Quito: MICIP.

Mintzberg, H. (1988). *La estructuración de las organizaciones*. Madrid: Ariel Económica.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.

Suárez, F. e Isuani, F. (1998). *Innovación en las organizaciones. Una perspectiva comparada entre organizaciones públicas y privadas*. *Revista de Investigaciones del Instituto Nacional de Administración Pública*. No. 0. Buenos Aires: INAP.

Thompson A., Peteraf, M, Gamble, J., Strickland, A.J. (2012). *Administración Estratégica*. (18 ed.). México: Mc Graw Hill.

TICs-Micro. (2009). *Plan de Marketing TICs-Micro*. Inédito.

TICs-Micro. (2005a). *Plan de Negocios, Resumen Ejecutivo*. Inédito.

TICs-Micro. (2005b). *Acta de Constitución*. Inédito.

