

# **CRECIMIENTO DE EMPRESAS EMPRENDEDORAS DE BASE PROFESIONAL: ANÁLISIS DE UN CASO DE COOPERACIÓN**

Jorge Coque Martínez, coque@uniovi.es, Universidad de Oviedo

Nuria López Mielgo, nlopez@uniovi.es, Universidad de Oviedo

Enrique Loredo Fernández, eloredo@uniovi.es, Universidad de Oviedo

## **RESUMEN**

La presente comunicación analiza la experiencia de una red cooperativa formada por varias microempresas de base profesional y tecnológica. El estudio parte de los problemas que tanto cada una de las empresas como la red hubieron de afrontar durante su creación, y sigue el ciclo de vida posterior hasta el pasado reciente. El caso muestra las ventajas e inconvenientes de la solución intermedia entre el crecimiento orgánico y el desarrollo externo, centrándose en los recursos necesarios en cada fase vital. El análisis ha sido estructurado conforme un modelo que explica la decisión de iniciar la cooperación –y, en su caso, de mantenerla– por parte de este tipo de empresas según diez factores agrupables en tres bloques: variables de motivación (optimizar recursos; crecer sin perder la esencia), variables necesarias (acuerdo en la visión y objetivos; acuerdo en el gobierno de la red) y variables facilitadoras (rasgos comunes; confianza; experiencia previa; complementariedad de recursos; liderazgo interno; promoción externa). Se ha optado por una metodología cualitativa para el análisis de la información obtenida por varios motivos: los objetivos propuestos no son abordables si no es mediante la observación directa y la acumulación de casos al conocimiento general; existen gran cantidad de aspectos no cuantificables en el objeto de estudio; el número de participantes es escaso. Las conclusiones del trabajo muestran que las potencialidades y necesidades de la cooperación entre empresas de base tecnológica poseen un ciclo de vida natural, similar a la de la cooperación entre personas dentro de cada una de dichas empresas, cuyo ritmo debe ser respetado para aumentar las posibilidades de éxito. En la fase inicial, es natural que los emprendedores tecnológicos nacientes tiendan a apoyarse mutuamente para suplir sus carencias, y esto se facilita con el recurso confianza generado por la afinidad y por la proximidad física; este tipo de emprendedores suele poseer conocimientos insuficientes de dirección, por lo que resulta muy útil agruparse mediante clubs informales donde intercambiar información; el gobierno de estos clubs debería ser esencialmente informal y dinámico; en esta etapa resulta clave la promoción externa que reemplace inicialmente al liderazgo interno, cuando éste está poco definido. En una fase más avanzada, cada microempresa y sus profesionales estarán consolidados en el mercado, surgiendo la necesidad de crecer sin perder la esencia; la vía para superar la insuficiencia de recursos necesarios para ese nuevo objetivo es la cooperación mediante un consorcio o red; ahora las redes informales personales deben ser reemplazadas por fórmulas más profesionalizadas y formales, dotadas de sistemas de gobierno interno bien definidos; puede que la promoción externa continúe siendo necesaria, pero su papel deberá disminuir al de árbitro en los procesos de consenso, evitando en todo momento sustituir al liderazgo interno.

## **PALABRAS CLAVE**

Emprendedores, servicios profesionales, crecimiento, cooperación, redes.

# **THE GROWTH OF ENTREPRENEURIAL PROFESSIONAL FIRMS: A CASE STUDY OF COOPERATION**

## **ABSTRACT**

This paper reviews the experience of a cooperative network of professional and technology-based entrepreneurial firms. The study starts from the problems that each company and the network had to face during its setting up and follows their life cycle up to the recent past. The case shows the advantages and disadvantages of the hybrid solution between organic and external growth, focusing on the necessary resources at each stage of the life cycle. The analysis has been structured under a model that explains the decision to initiate cooperation - and, where appropriate, to keep it- with ten factors grouped into three categories: motivational variables (optimizing resources; grow without losing the essence), necessary variables (agreement on the vision and objectives; agreement on the governance of the network), and facilitating variables (common characteristics; trust; previous experience; complementary resources; internal leadership; external promotion). A qualitative methodology has been chosen because of several reasons: the proposed objectives have to be addressed through direct observation and the accumulation of cases to the general knowledge; there are many non-quantifiable aspects of the object of study; and the number of participants is limited. The conclusions of this paper show that the potentials and needs of cooperation among technology-based firms have a natural life cycle, similar to that of cooperation among people within each of those companies, whose pattern must be observed to increase the chances of success. In the initial phase, nascent technology entrepreneurs tend to support each other to fill their gaps and this support is facilitated by trust -a resource generated by affinity and physical proximity; these entrepreneurs often have insufficient knowledge of management -therefore, meeting together in informal clubs where they exchange information is very useful; the governance of these clubs should be essentially informal and dynamic; at this stage, external promotion that replaces the original internal leadership -when it is poorly defined- becomes a key factor. At a later stage, each micro-firm and its professionals will be well established in the market, and there appears the need of growing without losing the essence; the way to overcome the shortage of the required resources for that new goal is cooperation by means of a consortium or network; now, informal personal networks should be replaced by a more professionalized and formal systems with well-defined internal governance; external promotion may continue to be needed, but its role should be reduced to the role of arbiter in the process of reaching consensuses, always avoiding replacing the internal leadership.

## **KEY WORDS**

Entrepreneurs, professional services, growth, cooperation, networks.

## 1. INTRODUCCIÓN

Un emprendedor de corte profesional (arquitecto, abogado, ingeniero, médico,...) que pone en marcha una empresa se enfrenta a problemas semejantes a los emprendedores de otras ramas de actividad. Ahora bien, cuando estos profesionales tienen un marcado sesgo tecnológico, suelen carecer más acusadamente de conocimientos de gestión y comercialización. La literatura académica ha constatado que ese desajuste inicial tiende a ser compensado a través de: (i) un esfuerzo formativo en dirección de empresas; (ii) el emprendimiento colectivo, articulando un grupo con conocimientos complementarios y (iii) las redes sociales externas (Stuart y Sorenson, 2007).

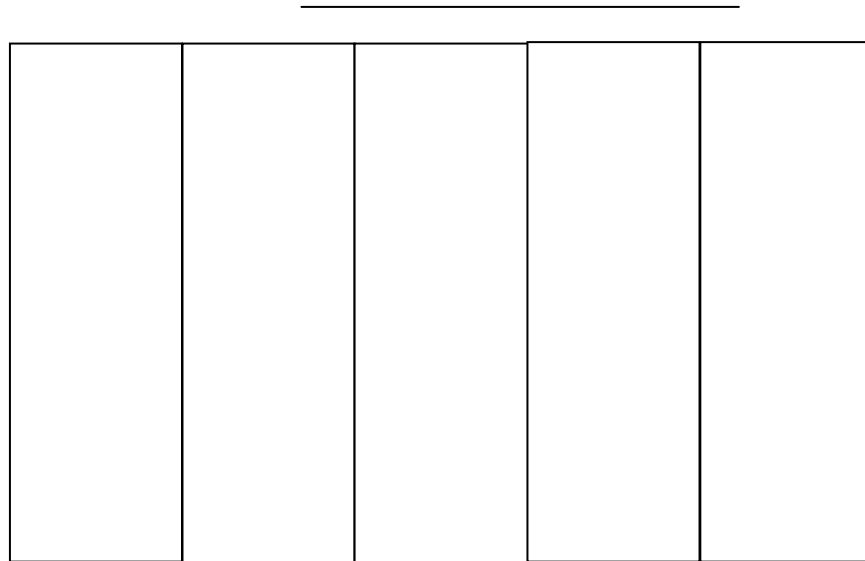
El comportamiento diferencial de las firmas emprendedoras de base profesional es mucho más claro en una etapa posterior: una vez que se han superado las fases de nacimiento y consolidación y la empresa tiene una situación más cómoda en su mercado de referencia. En ese momento, los estímulos económicos al crecimiento que existen en todas las empresas se ven fuertemente condicionados por el deseo de perfeccionamiento y reconocimiento en el ejercicio de la profesión, así como por el mantenimiento del locus de control interno. Estas peculiaridades han recibido poca atención por parte de la comunidad académica. Existen multitud de trabajos genéricos sobre los incentivos y restricciones al crecimiento de los emprendedores, pero son escasos los que incluyen en el análisis las características de las empresas de base profesional. Paradójicamente, mientras que las microempresas profesionales han sido poco estudiadas, sí hay numerosas investigaciones que abordan la forma de organizar el crecimiento de las grandes empresas de servicios profesionales (Mills, Hall, Leidecker y Margulies, 1983; Greenwood, Hinings y Brown, 1994).

Cuando la empresa ha superado el umbral de la consolidación, las dos alternativas extremas de crecimiento que se presentan son la vía interna u orgánica y el desarrollo externo (Løwendahl, 2005). El crecimiento interno permite satisfacer las restricciones de perfeccionamiento profesional e independencia, pero es lento y dificultoso porque obliga a replicar recursos valiosos que precisan largos periodos de tiempo. En el extremo opuesto, el crecimiento externo mediante fusiones o adquisiciones entraña problemas de integración y pervierte la esencia de este tipo de empresas, para ganar velocidad en el desarrollo. La cooperación interempresarial es un conjunto de instrumentos que tratan de conciliar las ventajas de ambos extremos (figura 1). Por un lado, la cooperación obliga a compartir recursos y genera interdependencias, por lo que es una solución que conlleva elementos de organización interna. Por otro lado, las empresas mantienen su independencia, lo que supone que la solución también tiene elementos de mercado.

En la presente comunicación se analiza la experiencia de una red cooperativa formada por varias empresas emprendedoras de base profesional y tecnológica. Con este estudio exploratorio se pretende contribuir a cubrir el vacío investigador existente. De hecho, la inexistencia de experiencias previas documentadas en este ámbito hace que esta iniciativa pueda ser considerada singular y constituya un atractivo objeto de estudio para realizar una reflexión profunda desde el mundo académico.

**FIGURA 1**  
*Cooperación empresarial y recursos compartidos*

Acuerdos de cooperación



Fuente: Gils y Zwart (2004), página 688

## **2. MARCO TEÓRICO**

No es aventurado afirmar que la cooperación empresarial ha sido analizada desde todas las escuelas de pensamiento que confluyen en la Dirección estratégica. La Teoría de Recursos (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) no podía ser una excepción y, en la última década, han surgido numerosos trabajos que aplican este marco teórico para estudiar la formación, gobierno y resultados de las alianzas (Eisenhardt y Schoonhoven, 1996; Tsang, 1998; Das y Teng, 2000).

La Teoría de Recursos concibe la empresa como un conjunto de recursos tangibles e intangibles heterogéneos que están ligados de forma semi-permanente a la misma. La ventaja competitiva radica en que los recursos más valiosos son escasos, difíciles de imitar y se asignan en unos mercados de factores aquejados por imperfecciones (existen barreras a la movilidad y dificultades de valoración). Acumular, replicar, mantener y proteger recursos valiosos serán los cimientos sobre los que se sustente una estrategia exitosa. Pero además habrá que combinar esos recursos para formar capacidades y aplicarlas en unos mercados.

Ahora bien, el control de los recursos no tiene por qué alcanzarse a través de la organización interna. La cooperación puede ser considerada como una forma de optimizar el perfil presente de recursos de una firma en un contexto de mercados de factores imperfectos. Así, las empresas buscarán con sus alianzas externas tanto



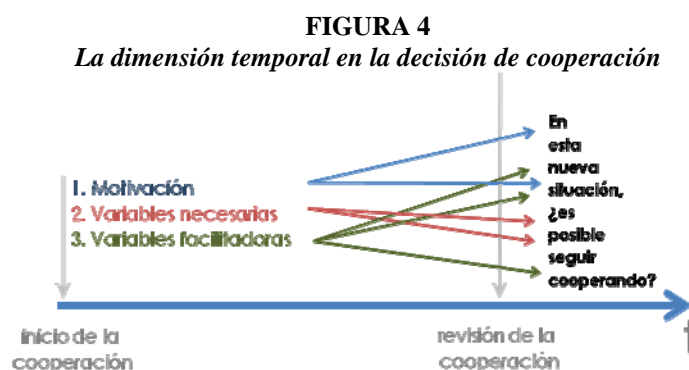


mínimo y, por encima de él, puede ser sustituida por cláusulas contractuales y garantías en la forma de gobierno (2.2) elegida para la alianza. La experiencia previa en cooperación (3.3) también contribuye a generar confianza (Rothaermel y Deeds, 2006). Por un lado, si la empresa ya ha participado en acuerdos cooperativos con terceros con anterioridad, habrá generado un conocimiento en la gestión de alianzas y estará mejor capacitada para anticipar los resultados de la misma. Ese conocimiento reduce las incertidumbres y permite participar en una red de forma más entregada. Por otro lado, si la empresa ya tiene alguna experiencia con los socios con los que pretende formar la nueva alianza, la asimetría informativa se verá reducida enormemente.

Otra de las variables facilitadoras sugerida por la Teoría es la complementariedad de los recursos (3.4) de las empresas (Wiklund y Shepherd, 2009). Cuanto más similares sean los recursos, mayor será la probabilidad de redundancias y menores los beneficios potenciales de la cooperación. De ahí que la complementariedad en el perfil de recursos y en su calidad favorezca los acuerdos cooperativos. Nótese que la complementariedad no se circunscribe al ámbito de los negocios de las empresas (productos, mercados geográficos, clientes), sino que va más atrás y abarca también a todos los recursos y capacidades de las firmas.

El liderazgo interno (3.5) y la promoción externa (3.6) son las dos últimas variables facilitadoras (Milanov y Fernhaber, 2009; Neergaard y Ulhøi, 2006). Al igual que ocurría con la confianza, el liderazgo interno tendrá que superar un umbral mínimo. Sin embargo, estas dos variables en cierto sentido se complementan, por lo que un bajo liderazgo interno puede ser suplido en primera instancia por promoción externa.

Una vez iniciada la cooperación, las diez variables que conforman el modelo no evolucionan de forma acompañada (figura 4). Las empresas cambian y con ellas sus recursos. El acuerdo necesario sobre objetivos y gobierno tendrá que ir adaptándose a la nueva situación. Ciertas variables facilitadoras que al inicio pueden ser cruciales (rasgos comunes, promoción externa) perderán importancia. En cambio la experiencia previa (capitalizada en confianza), la complementariedad en los recursos y el liderazgo interno se harán más influyentes. De tal forma que al introducir la dimensión temporal en el análisis, el modelo propuesto mantendrá su validez (Lechner, Dowling y Welpel, 2006), pero ajustado a una trayectoria determinada (la historia importa).



Fuente: Elaboración propia

### 3. METODOLOGÍA

En este trabajo se ha optado por un enfoque cualitativo para el análisis de la información obtenida, al igual que en varios de los trabajos anteriormente citados que también tratan de la cooperación entre emprendedores de base tecnológica (Nguyen y Rose, 2009 o Neegaard y Ulhoi, 2006). Los motivos son dos. En primer lugar, los objetivos propuestos no son abordables si no es mediante la acumulación al conocimiento general de casos y de la observación directa. En segundo lugar, existen gran cantidad de aspectos no cuantificables en el objeto de estudio y un escaso número de participantes.

Los datos recogidos (opiniones de las personas entrevistadas) han sido contrastados mediante varios instrumentos aplicados de forma secuencial:

1. Saturación de información: realización de doce entrevistas en profundidad a tres tipos de informantes: los gerentes de las seis empresa que conforman la red; los gerentes de tres empresas que formaron parte del consorcio, pero que ya no participan en el mismo y tres agentes externos que han tenido relación con el nacimiento o la reestructuración del grupo. Todas las entrevistas se realizaron de forma personal y siguiendo un cuestionario semi-estructurado. La duración media de las entrevistas fue de entre 50 y 70 minutos. Las conversaciones fueron grabadas y posteriormente transcritas.
2. Codificación. Se emplearon las dos formas de codificar de Strauss y Corbin (1998). En primer lugar, se utilizaron códigos abiertos, es decir mediante una primera lectura de las entrevistas se señalaron palabras o trozos de texto que llamaron la atención. En todo el proceso tuvimos presente el objetivo del estudio: analizar la motivación, las variables necesarias y facilitadoras recogidas en la figura 3. En segundo lugar, se procedió a realizar una codificación axial, es decir, una segunda lectura que permita generar categorías y subcategorías para realizar un mapa cognitivo similar al cartográfico. Dicha representación refleja no sólo las distintas categorías descubiertas sino su relación entre ellas.
3. Discusión en el seno del equipo de investigación: cada uno de sus miembros ha elaborado su propio mapa de categorías por separado con base en la transcripción de las entrevistas, mapa que posteriormente era discutido con relación a los de sus compañeros hasta alcanzar visiones consensuadas que iban siendo incorporadas a un informe preliminar.
4. Discusión del informe preliminar en un taller realizado el 21 de noviembre de 2008 donde participó un representante de cada una de las seis empresas de la red, lo que ha permitido revisarlo a fondo, modificar algunas de sus consideraciones y validar el resto.

## **4. RESULTADOS**

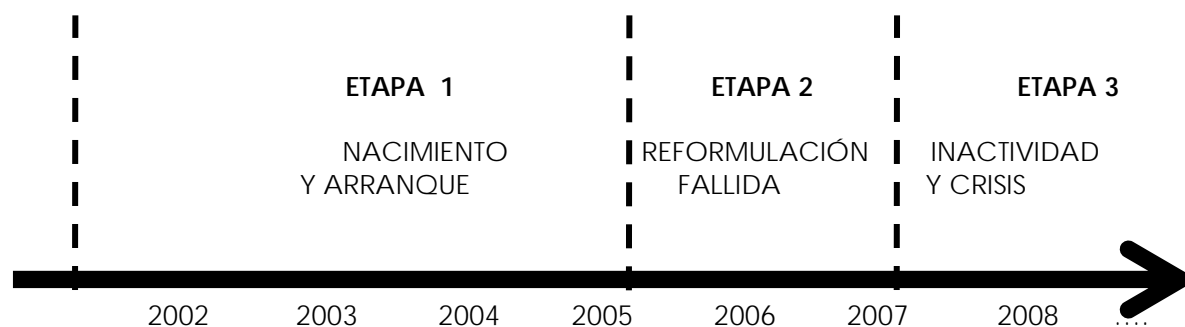
Desde la concepción del proyecto a finales de 2001 hasta 2009, la historia del acuerdo de cooperación del Grupo Alfa<sup>1</sup> puede estructurarse en tres etapas conforme representa la figura 5.

---

<sup>1</sup> La denominación Grupo Alfa es ficticia y se utiliza a lo largo del trabajo para preservar el anonimato de la red cooperativa objeto de estudio.



**FIGURA 5**  
**Evolución de la cooperación en el Grupo Alfa**



Fuente: Elaboración propia

A continuación se analizan los hechos ocurridos en cada una de dichas fases a la luz del modelo teórico propuesto, revisando, en ese orden, los factores o variables facilitadoras de la cooperación, los factores o variables necesarias y la motivación o racionalidad.

**Etapa 1: Nacimiento y arranque**

**CUADRO 2**  
**Los hechos objetivos durante la Etapa 1**

Finales de 2001 y principio de 2002	La dirección del Parque Tecnológico (PT) en el que se ubican las empresas de este estudio mantiene varias reuniones con responsables de una consultora para concebir un proyecto de cooperación entre empresas allí alojadas.
Primeros meses de 2002	La dirección del PT y la consultora convocan a todas las empresas alojadas en el Parque a varios desayunos de trabajo para discutir y concretar el proyecto.
Mediados de 2002	Representantes del PT y de las empresas 1, 2, 3 y 4 firman la carta de adhesión al Grupo Alfa, asociación informal mediante la que acuerdan cooperar en una amplia gama de proyectos y otras actividades. Su objetivo es ofrecer servicios de ingeniería y consultoría tecnológica (ingeniería de sistemas) a empresas del sector industrial. El proyecto cuenta con el apoyo mediante consultoría, que durante un tiempo se plantea la posibilidad de entrar como un socio más.
Agosto de 2002	Las cuatro empresas anteriores y la consultora participan por primera vez de forma conjunta en una feria sectorial. Las cuatro empresas anteriores crean Grupo Alfa, S.L. No conforme con la formalización del proyecto mediante una sociedad limitada, la empresa consultora se distancia del proyecto.
De 2002 a 2005	Actividad importante del Grupo: reuniones semanales de la mesa de gerentes, cruce de clientes, proyectos conjuntos, creación de un código de gestión para los proyectos y otras actividades comunes. La gestión del Grupo Alfa es asumida por una mesa formada por los gerentes de sus socias, con el apoyo de la empresa 4. Esta empresa comienza llevando las relaciones públicas de Grupo Alfa de forma voluntaria. Más adelante, la empresa 4 es contratada por Grupo Alfa cuando pasaba dificultades económicas, y asume mayor protagonismo con base en funciones comerciales de apoyo al grupo.

2005	Animada por el PT, Grupo Alfa entra a formar parte de un cluster de nuevas tecnologías
------	--

Fuente: Elaboración propia

La interpretación de los hechos con relación a las variables facilitadoras puede resumirse en los siguientes puntos:

- Se observan evidentes rasgos comunes entre las empresas socias de esta primera fase, que habrían generado confianza mutua inicial: todas ellas eran microempresas de base tecnológica dotadas de un estilo interno cooperativo (lo que, adicionalmente, hizo natural que pasaran a cooperar entre ellas). Tenían en común el deseo de crecer manteniendo el control de su desarrollo profesional y de sus puestos de trabajo. También generó confianza que la mayor parte de los socios de estas empresas se conocieran previamente por haber estudiado carreras técnicas en el campus universitario próximo al Parque Tecnológico, así como por los contactos cotidianos que facilita el estar alojados en el Parque. Además, los socios tenían edades similares, y lo mismo ocurría con sus empresas.
- Todos ellos identifican complementariedad de recursos en aquellos años, aunque restringidos a los aspectos técnicos relacionados con su producto, con sus respectivas actividades profesionales, pues declaran la intención de ofrecer proyectos más integrales a través de Grupo Alfa.
- El liderazgo era bicéfalo, al haber sido asumido por los gerentes de dos de las empresas, cuyos fuertes caracteres se controlaban y complementaban mutuamente.
- La promoción externa fue asumida por el Parque en colaboración con una consultora, cuyas características, disímiles de los socios de Grupo Alfa, desmotivaron su integración en el grupo. Debe señalarse el desfase existente entre el modelo inducido por estos promotores, muy ambicioso y adecuado para fases posteriores de la vida de las empresas implicadas, y las necesidades reales de las dichas empresas, recién creadas y empeñadas en sobrevivir. Esto es, se aceleró artificial y externamente lo que hubiera debido ser una evolución más natural y autogestionada de Grupo Alfa.
- Dos eran los factores necesarios para que se alcanzara la cooperación en aquel momento: Las empresas socias de Grupo Alfa estaban de acuerdo en el objetivo del grupo: realizar proyectos más complejos (lo que denominaban ingeniería de sistemas).
- También alcanzaron un acuerdo espontáneo en la forma de gobernarse mediante un sistema informal, ad hoc basado en la denominada mesa de gerentes, que se reunía con cierta periodicidad tanto para tomar decisiones referentes a Grupo Alfa como para poner en común los problemas que surgían en cada empresa. De hecho, nunca se hará uso de la Sociedad Limitada, forma jurídica que resultó prematura en aquel momento. Las posteriores incorporaciones de socios al grupo lo harán a través de la asociación informal.

Finalmente, respecto a la motivación, la racionalidad que da lugar a la cooperación en Grupo Alfa, se fundamenta en varios resultados concretos necesarios en aquella fase del ciclo de vida de cada una de las empresas socias:

- Aprendieron a gestionar sus entidades gracias a que la mesa de gerentes se convirtió en una escuela informal de dirección, en un taller participativo donde aprendían mutuamente de sus aciertos y errores. Es curiosa, al

respecto, la paradoja existente entre el discurso teórico que todos ellos arguyen como objetivo de Grupo Alfa -la ingeniería de sistemas- y lo que realmente obtuvieron en el campo formativo, mucho más acorde con la etapa inicial e incierta en que se encontraban todas aquellas empresas.

- Por tanto, más que los proyectos integrales a los que se refieren repetidamente de forma verbal y escrita, lo que realmente pudieron acordar y ejecutar fueron proyectos más modestos en los que no participaban más de dos o tres empresas.
- Obtuvieron asimismo un recurso del que entonces carecían: la divisa Grupo Alfa les dotó de una marca con más fuerza que el nombre comercial de varias de las empresas socias.

## **Etapa 2: Reformulación fallida**

**CUADRO 3**  
*Los hechos objetivos durante la Etapa 2*

Primeros meses de 2006	Aparecen intereses contrapuestos y la empresa 2 se distancia hasta salir oficiosamente de la asociación informal Grupo Alfa. La mesa de gerentes asume en solitario la gestión de Grupo Alfa.
Meses siguientes de 2006	Tres nuevas empresas (5, 6 y 7) entran en la asociación informal Grupo Alfa, aunque no en el capital de la sociedad limitada.
Último trimestre de 2006	Otra nueva empresa (8), firma recién creada por un antiguo directivo de una multinacional, entra en la asociación Grupo Alfa, aunque no en el capital de la sociedad limitada. Se encomienda a esta empresa (8) la Dirección de Desarrollo Corporativo de Grupo Alfa.
Febrero de 2007	La empresa 2 formaliza mediante escritura su salida de Grupo Alfa, S.L.
Meses siguientes de 2007	Las empresas 7 y 8 salen de la asociación Grupo Alfa.

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas, de la consulta de documentos aportados por los socios y artículos de prensa

Los hechos reflejados en el cuadro 3 sugieren respecto a las variables facilitadoras de la cooperación dos conjuntos de factores importantes que habrían dificultado la evolución de Grupo Alfa:

- Por un lado, el aumento de la heterogeneidad interna del grupo, al entrar socios diferentes a los iniciales: dos empresarios prácticamente individuales, uno de ellos con larga trayectoria profesional acorde a su edad, y otras dos recién creadas, esto es, con dificultades que ya habían superado los socios iniciales de Grupo Alfa. Parte de este problema se compensa en parte por la posterior salida de varias empresas: (i) el único socio inicial, y además una de las que lideraban el grupo, motivada por un fuerte crecimiento orgánico que la alejaba de la similitud con el resto de empresas socias y (ii) de dos de los que habían entrado después –los que encajaban peor en el modelo participativo del grupo. Asimismo, las empresas que quedan, nuevas o

viejas, evolucionan por vías y con grados de éxito diferentes, esto es, hacia perfiles y necesidades crecientemente dispares.

- La consultora externa trata de seguir animando a los participantes restantes, concentrando su interés en los nuevos.
- La confianza y el liderazgo comienzan a resentirse: la salida de uno de los líderes iniciales deja esta actividad en manos de una sola persona, que pasa a soportar exceso de responsabilidad y a carecer de contrapeso. Como consecuencia, la figura del líder pierde calidad y una parte de los socios la cuestiona mientras se produce cierta fatiga personal.

Entonces, también se resienten los factores necesarios para seguir cooperando en Grupo Alfa:

- Se mantiene la mística, ajena a los hechos, de la ingeniería de sistemas.
- La mesa de gerentes pierde su carácter participativo y el ambiente se enrarece: los nuevos observan pasivamente cómo los socios fundadores discuten acaloradamente reunión tras reunión. Las necesidades de los más antiguos y exitosos inducen el intento de profesionalizar la gestión del grupo, encargada a una empresa nueva en Grupo Alfa cuyos objetivos y perfil eran diferentes al resto; además, a las empresas nuevas les hubiera resultado suficiente mantener el modelo informal del inicio. Como resultado, al final de esta etapa la gestión, de un tipo u otro, comienza a desaparecer.

En suma, los resultados reales comienzan a perder importancia:

- Siguen acordándose proyectos entre sólo dos o tres empresas del grupo y se mantiene la marca.
- Pero la escuela informal de gerentes fracasa sin ser reemplazada por un modelo más acorde con el momento vital de una parte de los socios.

### **Etapa 3: Inactividad y crisis**

**CUADRO 4**  
*Los hechos objetivos durante la Etapa 3*

2007	Sensación general de crisis. Actividad muy baja, tanto en proyectos (que se limitan a algunos acordados de forma bilateral entre empresas del grupo) como en gestión (la mesa de gerentes deja de reunirse). La persona que había asumido el liderazgo hasta ese momento se siente quemada, y el resto cuestiona su figura.
Diciembre de 2007	Grupo Alfa contrata a un consultor jurídico para que articule una estructura legal que refuerce la actividad del Grupo (pequeñas empresas que se unen para competir en el mercado sin recurrir a grandes estructuras financieras o inversiones). Se redactan los estatutos de una Asociación que mantenga la marca Grupo Alfa y los de una Agrupación de Interés Económico (A.I.E.) para las empresas que quieren seguir con el modelo de crecimiento en red.
Primeros meses de 2008	Grupo Alfa se mantiene en una situación de crisis. Entra en la asociación informal Grupo Alfa, la empresa 9 creada poco antes.

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas, de la consulta de documentos aportados por los socios y artículos de prensa

La situación de las variables facilitadoras de la cooperación en Grupo Alfa ha continuado deteriorándose durante la tercera etapa del grupo:

- La heterogeneidad interna es aún mayor, tras la entrada de un socio muy diferente al resto –una sola socia trabajadora a cargo de una empresa no tecnológica- y el aumento de las distancias entre el resto, que podrían agruparse en tres perfiles: *líderes* (una o dos empresas más comprometidas con mantener Grupo Alfa o buscar nuevas vías de cooperación), *seguidistas* (empresas con menos experiencia y visión, pero con interés al tener mucho que ganar en el grupo) y *resistentes* (socios que permanecen pasivamente en un grupo en el que se sienten cada vez menos integrados, mientras gestionan sus recursos en solitario).
- Por tanto, la calidad de los recursos confianza y liderazgo alcanza cotas mínimas. El gerente que había actuado como líder hasta ese momento es más cuestionado que nunca, y él pierde interés en mantener dicho papel.
- La sensación general de crisis aboca a la búsqueda de un nuevo apoyo externo, un consultor legal que resulta inadecuado para resolver un conjunto de problemas de carácter esencialmente organizativo antes que jurídico.

También se han deteriorado los factores necesarios para cooperar:

- El discurso oficial basado en proyectos integrales está muy alejado de la realidad.
- La gestión es prácticamente inexistente. La mesa de gerentes deja de reunirse.

Y es que de la motivación racional para seguir cooperando en ENTEC queda muy poco en este momento:

- La escuela informal de gerentes ha desaparecido.
- Cada vez se realizan menos proyectos colectivos.
- Algunos han comenzado a buscar nuevas vías de cooperación creando una Agrupación de Interés Económico.

En suma, cuando empezaron a colaborar en 2002, eran esencialmente iguales pero inmaduros para cooperar en el nivel de Grupo Alfa. Cuando en 2008 la mayoría ha alcanzado la madurez necesaria para colaborar, han evolucionado de formas diferentes, con perfiles y objetivos distintos, lo que complicó mucho la cooperación.

## **5. CONCLUSIONES**

De todo lo recogido en las páginas precedentes se deduce que las potencialidades y necesidades de la cooperación entre empresas de base tecnológica poseen un ciclo de vida natural, similar a la de la cooperación entre personas dentro de cada una de dichas empresas, cuyo ritmo debe ser respetado para aumentar las posibilidades de éxito. Forzar realidades, tanto desde dentro como desde fuera de cada grupo de socios, suele ser contraproducente.

En la fase inicial, es natural que los emprendedores tecnológicos nacientes tiendan a apoyarse mutuamente para suplir sus carencias, y esto se facilita con el recurso confianza generado por la afinidad y por la proximidad física. Dado el contenido de sus estudios universitarios, este tipo de emprendedores suele poseer conocimientos insuficientes de dirección y para suplirlos resulta muy útil agruparse mediante clubs informales donde intercambiar información. Coherentemente con el nivel de desarrollo incipiente y el gobierno improvisado de cada una de las empresas, el gobierno de estos clubs –basados en las redes personales- debería ser esencialmente informal, dinámico, por prueba y error, sin forzar consensos en estructuras o procedimientos. Dada la falta de visión y otros recursos de los emprendedores en esta etapa, resulta clave la promoción externa pública o privada que reemplace inicialmente al liderazgo interno cuando éste esté poco definido; no obstante, tal promoción ha de asumir un papel muy claro de dinamización y arbitraje, manteniéndose al margen, a la expectativa de las demandas que surjan del grupo, evitando en todo momento tomar las decisiones propias de los socios o forzar su ritmo natural de desarrollo.

En una fase más avanzada de cada microempresa y de sus profesionales, ya consolidada en el mercado, surge la necesidad de crecer sin perder la esencia, tanto más cuando se desee mantener el tamaño microempresarial. La vía para superar la insuficiencia de recursos necesarios para ese nuevo objetivo es la cooperación mediante un consorcio o red. Pero ahora las redes informales personales deben ser reemplazadas por fórmulas más profesionalizadas y formales, dotadas de sistemas de gobierno interno bien definidos y proporcionales al objetivo que se consensúe; en este sentido, es importante observar que, normalmente, la heterogeneidad interna habrá aumentado, y lo mismo habrá sucedido con la complejidad de los objetivos para cooperar. En este momento es, pues, crucial alcanzar consensos sobre qué hacer y cómo hacerlo, dejando muy claro quiénes van a participar y quiénes no. Es muy importante también la existencia de un liderazgo interno moderado y equilibrado por el resto de participantes; dicho liderazgo podrá formalizarse y profesionalizarse. Es posible que la promoción externa continúe siendo necesaria, pero su papel deberá disminuir al papel de árbitro en los procesos de consenso, evitando en todo momento sustituir al liderazgo interno.

De todo lo antedicho puede destacarse la importancia fundamental que el capital relacional en forma del recurso confianza tiene en la creación, mantenimiento y evolución positiva de la cooperación entre cualesquiera organizaciones. La experiencia previa positiva genera confianza, por lo que el éxito en las fases iniciales mejora las posibilidades de reproducirlo en las posteriores, aunque no sea condición imprescindible para el mismo. No obstante, los fracasos y, en general, las malas experiencias al principio dificultan enormemente cooperar con las mismas entidades más adelante.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- BARNEY, J.B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17(1). 99-120.
- DAS, S.; TENG, B.S. (2000): A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*. 26. 31-61.

- DYER, J.H.; SINGH, H. (1998): The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*. 23(4). 660-679.
- EISENHARDT, K.M.; SCHOONHOVEN, C.B. (1996): Resource-based view of strategic Alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*. 7. 136-150.
- GILS, A.V.; ZWART, P. (2004): Knowledge acquisition and learning in Dutch and Belgian SMEs: the role of strategic alliances. *European Management Journal*. 6. 685-692.
- GLAISTER, K.W.; BUCKLEY, P.J. (1996): Strategic motives for international alliance formation. *Journal of Management Studies*. 33(3). 301-332.
- GREENWOOD, R.; HININGS, C.R.; BROWN, J. (1994): Merging Professional Service Firms. *Organization Science*. 5(2). 239-257.
- IRELAND, R.D.; HITT, M.A.; VAIDYANATH, D. (2008): Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*. 28(3). 413-446.
- LAVIE, D. (2006): The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*. 31(3). 638-658.
- LECHNER, C.; DOWLING, M.; WELPE, I. (2006): Firm networks and firm development: the role of the relational mix. *Journal of Business Venturing*. 21. 514-540.
- LØWENDAHL, B. (2005): *Strategic Management of Professional Service Firms*. Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- MILANOV, H.; FERNHABER, S.A. (2009): The impact of early imprinting on the evolution of new venture networks. *Journal of Business Venturing*. 24. 46-61.
- MILLS, P.K.; HALL, J.L.; LEIDECKER, J.K.; MARGULIES, N. (1983): Flexiform: A Model for Professional Service Organizations. *Academy of Management Review*. 8(1). 118-131.
- NEERGAARD, H.; ULHØI, J.P. (2006): Government agency and trust in the formation and transformation of interorganizational entrepreneurial networks. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 30(4), 519-539.
- NGUYEN, T.V.; ROSE, J. (2009): Building trust: evidence from Vietnamese entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*. 24. 165-182.
- PENROSE, E.T. (1959): *The theory of the growth of the firm*. Oxford:Blackwell.
- REUER, J.J.; ARIÑO, A.; MELLEWIGT, T. (2006): Entrepreneurial alliances as contractual forms. *Journal of Business Venturing*. 21. 306-325.
- ROTHAERMEL, F.T.; DEEDS, D.L. (2006): Alliance type, alliance experience and alliance management capability in high-technology ventures. *Journal of Business Venturing*. 21. 429-460.
- STUART, T.E.; SORENSON, O. (2007): Strategic networks and entrepreneurial ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 1. 211-227.
- TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 18. 509-533.
- TSANG, E.W.K. (1998): Motives for strategic alliance: a resource-based perspective. *Scandinavian Journal of Management*. 14(3). 207-221.
- WERNERFELF, B. (1984): A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 5(2). 171-180.
- WIKLUND, J.; SHEPHERD, D.A. (2009): The effectiveness of alliances and acquisitions: the role of resource combination activities. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 33(1). 193-212.
- WU, L.Y.; WANG, C.J.; CHEN, C.P.; PAN, L.Y. (2008): Internal resources, external network, and competitiveness during the growth stage: a study of Taiwanese high-tech ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 32(3). 529-549.