



Introducció

Tot i no existir una fórmula definitiva per assegurar l'èxit empresarial, sí que existeixen processos que ajuden a aconseguir-lo. El més important d'aquests processos és conèixer al màxim possible el context on operem i a nosaltres mateixos. En aquest procés, que en podríem denominar *autodiagnosi*, és crucial conèixer d'una manera clara i concisa quins són els objectius assolits i els assolibles en cadascuna de les fases que ens marquem, així com el camí per arribar-hi: l'estratègia. Dit d'una altra manera, l'objectiu principal de l'autodiagnosi és prendre consciència de l'estructura empresarial que ens envolta i trobar la nostra ubicació dins d'aquest entramat de contactes, recursos i noves oportunitats.

La integració dins d'un context determinat aporta al nou emprenedor un coneixement més ampli de l'estructura d'oportunitats, que, a més de nous nínxols de mercat en els quals operar, li brinda capital social (ajudes i col·laboracions) per al creixement òptim del negoci.

Abans de tot això, però, val la pena plantejar-se què és l'estructura d'oportunitats i què significa tenir uns recursos òptims de capital social.

Què és, com funciona i de què es compon l'estructura d'oportunitats?

L'estructura d'oportunitats és una xarxa de relacions socials que aporta oportunitats i recursos per al creixement dels negocis. Aquesta xarxa, formada per persones o entitats, es representa amb punts que representen cadascun dels individus que la formen, i línies que els interconnecten segons si es coneixen o no.

Aquest entramat de relacions sol constar d'un nucli central amb una estructura molt concentrada de persones i connexions, i d'una perifèria més àmplia i dinàmica que consta majoritàriament de llaços dèbils: persones no tan properes a l'empresari però que li solen aportar les noves idees, oportunitats i recursos que li permeten créixer (Krebs i Holley, 2002). Amb el pas del temps, el nucli central d'aquesta xarxa evoluciona molt lentament i els canvis que sofreix són molt escassos, ja que es tracta de contactes molt importants i propers a l'empresari. En canvi, els contactes de la perifèria varien contínuament i l'evolució de la seva estructura és

Judith Pampalona i Tarrés

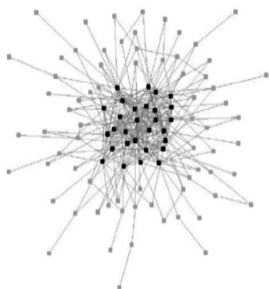
Doctoranda en antropologia econòmica.
Egolab-GRAFO, Universitat Autònoma de Barcelona



Judith Pampalona i Tarrés

Emprenedoria a Andorra. Reflexionant sobre el paper de les xarxes i el capital social dins de l'estructura d'oportunitats

Figura 1. Model de xarxa nucli-perifèria (Krebs i Holley, 2000)



ràpida, de manera que cada nou contacte que s'hi integra suposa noves oportunitats per al negoci. La lenta o absent evolució de la xarxa de contactes suposa generalment l'entrada del negoci en una fase d'estancament.

El conjunt de recursos brindats per les diferents persones en una xarxa és el que coneixem com a capital social (Lin, 2001). Si representem gràficament aquestes relacions, obtindrem una teranyina on s'observa un entramat de connexions entre diversos punts que representen els individus que la formen (figura 1). L'estructura d'aquesta xarxa ens determina les connexions i la centralitat que té cada individu en el context del negoci i, per tant, permet observar el grau d'intermediació de cada contacte i deduir com flueixen els recursos de capital social de què disposem.

Aquesta estructura serà d'una enorme utilitat en el moment de desenvolupar i determinar les estratègies de creixement i manteniment del negoci, però tan o més important serà analitzar-ne el contingut. Generalment, la xarxa d'oportunitats ideal té una estructura anomenada nucli-perifèria (Krebs i Holley, 2000), on els contactes ubicats al centre tenen connexions més fortes i els de la perifèria formen una xarxa més dispersa. Aquests darrers, sent contactes més dèbils, són els que aporten noves oportunitats (Granovetter, 1973).

Finalment, quant a les xarxes, se n'identifiquen dos grans tipus: les xarxes socials, que representen una realitat completa de relacions socials entre persones en un context comú (en aquest cas podrien ser les persones que tenen negocis a Andorra) i les xarxes personals, que representa l'entramat de relacions que hi ha al voltant d'un individu concret (en aquest cas, emprenedors a Andorra). En aquest article, doncs, ens hem centrat en el segons tipus: les xarxes personals de diferents individus, en aquest cas, tots emprenedors al Principat d'Andorra.

I a Andorra? Quina forma tenen les xarxes d'oportunitats?

Les teories sobre emprenedoria i xarxes han estat posades a prova en països grans, que ofereixen contextos molt diferents dels microestats com Andorra. Les petites jurisdiccions presenten unes particularitats molt interessants que els diferencien àmpliament dels macrocontextos i que fàcilment poden fer que els resultats provinents d'estudis socials a qualsevol nivell variïn significativament. Entre d'altres, i

segons diversos autors com Adam Grydehoj (2011), Godfrey Baldacchino (1993) o Jordi Domingo (1997), algunes de les particularitats més habituals que comparteixen els contextos de microestat són:

- Restriccions legislatives pel que fa als drets econòmics, polítics i d'obtenció de la nacionalitat per part dels immigrants per un cert afany de protecció envers la cultura i identitat nacionals.

- Nombre d'habitants i límits geogràfics i/o jurisdiccionals reduïts.

- Alta presència de la frontera en tots els punts de l'Estat.

El concepte de frontera és un dels més importants per comprendre el funcionament d'un context com l'andorrà: primer, perquè delimita la mida de la jurisdicció i, segon, perquè ha estat un dels elements creadors de la identitat i la història d'Andorra i dels andorrans. Evidentment, tampoc el teixit empresarial i l'estructura d'oportunitats del país no tindria sentit sense tenir en compte la influència de la frontera. D'una banda, cal tenir en compte el marc legal en què opera el negoci, atès que les condicions legals sovint condicionen el mode de conduir el negoci (Kloosterman, 2010). Aquest aspecte regularà el context en què opera l'emprenedor i és un dels condicionants més essencials a tenir en compte a l'hora de dissenyar les seves estratègies de creixement i manteniment, i farà també que les col·laboracions entre individus siguin actives durant tot el procés.

D'altra banda, la mida del context és un indicador molt important a tenir en compte, ja que determinarà l'abast de la seva estructura d'oportunitats. És a dir, com més petit sigui el context d'operació, menys abast tindrà l'estructura d'oportunitats, però més fàcil serà accedir-hi, tenint en compte que les persones que formaran aquesta xarxa de contactes tindrà menys intermediaris i, per tant, l'emprenedor haurà de seguir menys passos per accedir a certs recursos.

Així doncs, si tenim en compte les especials característiques que brinda Andorra (alta presència de la frontera, marc legal particular i mida reduïda de la jurisdicció i la població), també la seva estructura d'oportunitats tindrà unes característiques particulars en relació amb les que brinden els contextos dels grans estats.

Per posar a prova aquesta hipòtesi s'han dut a terme trenta entrevistes a empresaris immigrants establerts al Principat i

deu a empresaris andorrans. L'entrevista consta d'un qüestionari que, mitjançant una llista d'uns 22 contactes que ens donarà cada individu i algunes característiques de cadascun d'ells, i amb les connexions que s'estableixen entre els esmentats, ens aporta la xarxa de contactes i ajudes que rep l'empresari en cada cas. És a dir, concretament, podríem dir que n'obtenim la seva *estructura d'oportunitats particular*. Finalment, tot això es complementa amb una entrevista semiestructurada en la qual cada entrevistat ens explica la seva experiència i vivències com a empresari. Aquesta darrera part és de gran importància per analitzar d'un mode més profund i fiable les dades obtingudes en les parts anteriors de l'entrevista.

Els resultats obtinguts a partir de l'anterior metodologia d'estudi i aplicats al context andorrà ens revelen que les teories que apareixen en la literatura sobre l'estructura d'oportunitats es tradueixen a Andorra a un àmbit geogràfic. Efectivament, els tres indicadors que fan particular el context andorrà (i altres microestats) són els que confirmen també les particularitats en les característiques de l'estructura d'oportunitats en el país. Les restriccions legislatives aplicades a Andorra abans del 2012 i l'alta presència del factor fronterer, sumat a les reduïdes dimensions del país, fan que les xarxes de col·laboracions dins del país siguin més fluides i concentrades (gairebé tothom en la xarxa coneix a tothom i, per tant, tothom és capaç d'accedir fàcilment a gairebé tots els recursos i ho podrà fer a través de molt pocs intermediaris). La densitat d'aquestes xarxes dins del país, sumada a les restriccions legislatives aplicades als empresaris no andorrans i la presència de la frontera, fa que els negocis arribin a la fase d'estancament amb rapidesa i, consegüentment, si segueixen creixent saturen els seus recursos. És per això que per crear una xarxa perifèrica necessiten incloure contactes que estan fora d'Andorra i que els brindin noves oportunitats dins d'un context legislatiu diferent (al qual no poden accedir fàcilment sense col·laboracions) i que, a la vegada, els connectaran novament amb altres oportunitats.

Tenint en compte això, el model de xarxa social anomenada *nucli-perifèria* per Krebs i Holley (2002) i presentat a la figura 1, pren una dimensió geogràfica en el context d'Andorra (figura 2). En aquest, s'ha observat que s'hi estableixen

diferents graus de creixement de la xarxa personal de contactes dels diferents emprenedors. Els anomenarem *nacional* (que serà el nucli), *fronterer* (que serà la primera fase del creixement de la perifèria) i *transnacional* (l'estadi en el qual la xarxa es dispersa considerablement aportant noves oportunitats).

Per il·lustrar aquest fenomen amb casos reals, s'exposa el cas de tres empresaris concrets: un amb una xarxa formada essencialment per un nucli fort i amb una perifèria petita; el cas d'un segon individu emprenedor amb una xarxa de contactes amb un nucli fort i una perifèria també petita però amb contactes més dispersos geogràficament, i un tercer cas amb un model de

xarxa similar al presentat anteriorment: amb un nucli concentrat i molt reduït on es troben els seus llaços o contactes més propers i una xarxa perifèrica més notable i amb contactes molt dispersos en termes geogràfics.

En tots tres exemples es verifica aquesta traducció de les tipologies de xarxa en termes geogràfics (figura 3). S'hi observa com les xarxes més denses estan concentrades a l'interior de les fronteres físiques o bé s'estenen cap a la perifèria més immediata, que equival a les zones properes a la frontera d'Andorra amb França o Espanya, però en cap cas no es tracta de llaços transnacionals tret d'algun cas molt remot. En canvi, les xarxes amb una perifèria més dispersa tenen també un grau més alt de transnacionalisme, és a dir, més quantitat de contactes que resideixen en àrees llunyanes a la frontera, ja sigui als estats veïns com en altres països.



Figura 2. Dimensions geogràfiques del model nucli- perifèria: Dimensió nacional, fronterera i transnacional (Elaboració pròpia)

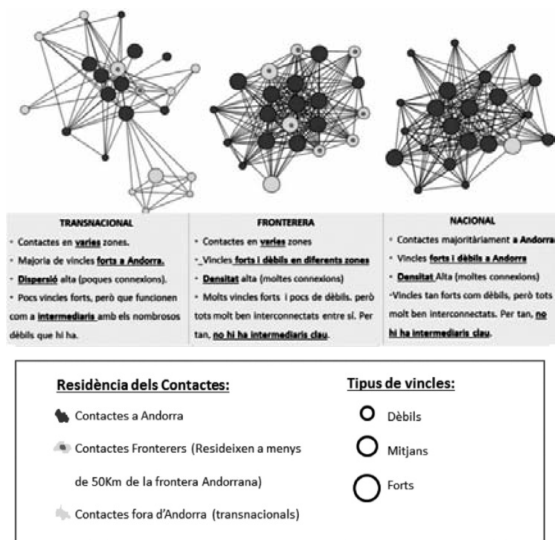


Figura 3. Exemples dels tres models de xarxa obtinguts, segons el seu abast: nacional, fronterera i transnacional (Elaboració pròpia)

Agraïment

Judith Pampalona i Tarrés agraeix l'ajut de tercer cicle al Govern d'Andorra, ATC008- AND, cursos acadèmics: 2011-2012, 2012-2013 i 2013-2014.

Bibliografia

- BALDACCHINO, G. (1993) Bursting the Bubble: The Pseudo-Development Strategies of Microstates. *Development and Change*, 24, pp. 29- 51.
- DOMINGO, J. (1997). "Frontera i microestat". J. Domingo; L. Mallart (ed.) *A l'entorn de la frontera*. Vilassar de Mar: Oikos Tau.
- GRANOVETTER, M. (1973) "The strength of weak ties". *American Journal of Sociology*, 6 (78), p. 1360- 1380.
- GRYDEHOJ, A. (2011) Making the Most of Smallness: Economic Policy in Microstates and Subnational Island Jurisdictions. "Space and Policy", 15 (3), p. 183- 196.
- KLOOSTERMAN, R. C. (2010) "Matching opportunities with resources: A framework for analysing (migrant) entrepreneurship from a mixed embeddedness perspective". *Entrepreneurship & Regional Development*, 22 (1), 25-45. DOI: 10.1080/08985620903220488
- KREBS, V.; HOLLEY, J. (2002) "Building Sustainable Communities through Network Building". Retrieved from: <http://www.orgnet.com/BuildingNetworks.pdf>
- LIN, N. (2001) *Social Capital: A theory of social structure action*. Cambridge, Cambridge University Press.

Més concretament, en el cas de xarxa nacional, s'observa que la perifèria de la xarxa és més reduïda i els contactes s'ubiquen sobretot dins l'àmbit nacional (en aquest cas, Andorra). Això descriuria un negoci modest, la majoria de contactes del qual formen part del mateix context geogràfic que l'empresari o emprenedor i, per tant, opera dins de la mateixa estructura d'oportunitats, el mateix sistema legal, el mateix mercat, etc., que aquest darrer.

Si ens fixem en la xarxa fronterera, la perifèria de la xarxa està encara molt connectada al nucli, però els contactes ja estan ubicats fora dels límits jurisdiccionals andorrans. Aquest fet no descriu un negoci més gran que l'anterior, però sí que en aquest cas l'emprenedor opera en una estructura d'oportunitats i recursos més àmplia, i té col·laboracions dins de dos marcs legals diferents. Això fa que la xarxa fronterera proporcioni més oportunitats de creixement que la nacional ja que, tot i que ambdós emprenedors (nacional i fronterer) comparteixen el mateix context social, l'àmbit d'operació de la xarxa fronterera és més ampli.

Finalment, en el cas de la xarxa transnacional existeix un nucli de persones del mateix context que l'empresari (tant dins d'Andorra com en la zona fronterera), però la perifèria està molt més dispersa que en els dos casos anteriors, i està majoritàriament composta per contactes ubicats en altres contextos molt diversos i amb diferents legislacions. No vol dir que no existeixin contactes nacionals a la perifèria. Aquesta varietat de contactes dins de la xarxa també denota una gran varietat d'oportunitats per a l'emprenedor, tot i que és important no oblidar que cal conservar els contactes de tots els àmbits.

A mode de conclusió, i en tots els casos, la majoria de contactes perifèrics són llaços dèbils: persones no properes a l'empresari. Aquests contactes són generalment els que permeten obrir nous fronts per al negoci i aprofitar noves oportunitats per fer créixer la iniciativa. Cal puntualitzar, tanmateix, que el fet que hi hagi tres models de xarxa és un indicador que no existeix realment una xarxa determinada per a cada nivell d'èxit, ans al contrari, cada tipologia, model o fase de negoci necessitarà una tipologia adient de xarxa d'oportunitats.