



Arnoldo Araya Leandro
ararle@yahoo.com

Master en Administración de Empresas, Contador Público Autorizado, Licenciado en Administración de Empresas, egresado del ITCR, con más 22 años de experiencia en el mercado laboral. Doctorando en Dirección de Empresas de la Universidad de Valencia, España. Profesor universitario desde 1995; actualmente profesor del I.T.C.R. y de la Universidad de Costa Rica, ha sido profesor de varias universidades privadas. Además ha impartido varios seminarios sobre control interno, auditoría interna, NIC's, NIA's. Asesor, consultor y auditor externo de importantes empresas de nuestro país.

CONCEPTO DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL Y SU PROCESO

Las (micro, pequeñas y medianas empresas (pymes) son el motor que permiten el crecimiento de cualquier país por lo general. Ser PYME no es ni será fácil. Por sus particularidades a este tipo de entidad, le es muy difícil

sobrevivir y mantenerse con eficiencia, eficacia y economía en un ámbito de alta competencia a nivel nacional e internacional.

Las pymes han sido consideradas, por un lado como la principal esperanza de crear empleo y especialmente los grupos de pequeñas empresas han adquirido una nueva importancia como fuentes potenciales de ventaja competitiva.

Profundizar en el estudio de las (pymes), que representa una gran proporción de la población empresarial y del empleo en Costa Rica, no precisa excesiva justificación cuando se busca analizar los factores claves que inciden en su desarrollo y que pueden constituirse en base para la mejora de su competitividad. Las pymes deben evolucionar y prepararse para ser competitivas no solo a nivel nacional sino también a nivel internacional, superando sus dificultades y limitaciones.

La cooperación empresarial se

presenta como una de las posibles alternativas de las que puede hacer uso la PYME para afrontar la evolución del entorno y la globalización. La cooperación empresarial es un acuerdo explícito y a largo plazo, entre dos o más empresas, para desarrollar en común y gracias a una contribución equitativa de cada empresa, una actividad concreta, que, mediante la creación de sinergias, permita a cada socio lograr algún (os) objetivo (s) inalcanzables con su solo esfuerzo.

“La asociatividad en pymes, es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común” (Rosales, 1997).

La cooperación entre pymes no se ha explotado mucho por la falta de incentivo



Las pymes pueden construir alianzas de tipo horizontal entre empresas del mismo sector, vertical con proveedores o simbióticas con otras pymes complementándose entre sí.

(s) por parte del Estado y la falta de una cultura de cooperación existente en la mayoría de las pymes.

Algunos organismos, tanto estatales como no gubernamentales, han comenzado a proponer e incentivar el agrupamiento de las empresas, pero para lograr definitivamente la inserción de este modelo en nuestra economía, es necesario un cambio cultural mayor.

En un acuerdo de negociación es importante, no solo porque permite definir los contenidos formales del acuerdo, especificar lo más claramente posible todas las características de la cooperación, a fin de evitar posibles futuros conflictos, sino también porque durante el proceso, los directivos aprenden a conocerse, y puede llegar a surgir el convencimiento de que el aliado tendrá un comportamiento correcto tanto a la hora de formalizar el acuerdo, como a la hora de ejecutarlo, creándose pues un sentimiento de mutua confianza que traduce una menor probabilidad de comportamiento oportunista. En todo caso, un proceso de negociación bien desarrollado debe ayudar a establecer canales de comunicación adecuados entre las partes y facilitar así el desarrollo de la cooperación.

Este proceso de negociación suele ser largo, produciéndose una serie de aproximaciones, hasta llegar al acuerdo que da inicio a la cooperación. En este proceso suelen intervenir, en primera instancia, los directivos de las empresas involucradas, abriendo el proceso negociador. Se debe integrar un equipo negociador de ambas partes, integrado por una o más personas de cada ente interesado, para negociar los términos y

condiciones de la cooperación.

Los principales aspectos de la cooperación que deben quedar claramente explícitos en el acuerdo de cooperación, para evitar ambigüedades durante el desarrollo de la cooperación son los siguientes: (Menguzzato, 1992)

- > Objetivos particulares de los socios.
- > Objeto y objetivos operativos de la cooperación.
- > Duración de la cooperación.
- > Contribución de cada socio
- > Reparto de la propiedad y del control.
- > Reparto de los resultados de la cooperación.
- > Designación de los directivos implicados en la cooperación.

MODELOS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL PARA LAS PYMES

Debido al incremento de la presión competitiva, las grandes empresas cada vez ocupan más espacios y las pymes encuentran mayores dificultades para sobrevivir. De hecho en casi todos los sectores se está produciendo un proceso de concentración empresarial mediante la absorción de unas empresas y la desaparición de otras. Una alternativa a estos procesos de concentración que permite la supervivencia de las pequeñas empresas son las agrupaciones de empresas, que consiste en establecer acuerdos de cooperación entre empresas del mismo tamaño.

La agrupación de empresas facilita que pequeñas y medianas empresas independientes se asocien para realizar

acciones comunes en todas o algunas de sus actividades, de forma que puedan alcanzar la masa crítica que les permita ser competitivas en alguno de los siguientes campos: compras en común, producción conjunta, elaboración de un muestrario amplio mediante la inclusión de productos complementarios, promoción de exportaciones en común o campañas de promoción conjuntas.

Para llevar a cabo estas actuaciones se puede adoptar cualquier forma jurídica, aunque lo más frecuente es la creación de una empresa conjunta, sobre todo cuando el número de socios es elevado, el horizonte temporal del acuerdo es incierto, las actividades a realizar comprenden varias áreas funcionales y existe un deseo de aprendizaje (Valdés, 1996). La existencia de una entidad con personalidad jurídica independiente, permite una distribución menos rígida de los derechos y obligaciones de cada parte, dinamiza las relaciones entre los socios al no ser necesario negociar en el momento del contrato todas las contrapartidas de la relación, al tiempo que facilita la necesaria adaptación ante los cambios que puedan surgir.

Las clases de cooperación empresarial puede ser de distintos tipos: (Menguzzato, 1992)

- ▶ Verticales: concentran a las empresas estableciendo lazos de proveedores y clientes.
- ▶ Horizontales: se realizan entre empresas del mismo sector para realizar acciones comunes, y que buscan un efecto de tamaño.
- ▶ Simbióticas: se efectúan entre empresas que no mantienen ningún tipo de relación, sin embargo, estas empresas cuentan con un conjunto de capacidades y competencias perfectamente complementarias, que les permita una posición competitiva en su actividad de origen.

En virtud de las actividades que realizan pueden adoptar las siguientes formas: (Casani y Márquez, 1999).

// **Agrupación de compras.** Un conjunto de empresas realiza sus compras en común, con lo que mejora su poder de negociación y puede obtener mejores condiciones que si cada una se abasteciera por separado. Esta función es básica para la pequeña empresa y le puede suponer importantes ahorros en sus costes. Al disponer de mayores medios, la agrupación puede realizar una selección más cuidadosa de los proveedores.

// **Fabricación en común.** Mediante la fabricación común de algunos componentes o de productos terminados se pueden conseguir economías de escala. Se produce una disminución de los costes fijos soportados por cada producto al aumentar la producción. La agrupación puede acometer inversiones que serían demasiado onerosas para las empresas consideradas individualmente. Así mismo, se pueden establecer mejores sistemas de control de calidad al tener que homogeneizar el producto para que sea válido para todos los socios.

// **Acción comercial común.** Normalmente se establecen para operaciones de exportación, pero también pueden consistir en la realización de un muestrario común utilizando productos de distintos



fabricantes. Otra posibilidad es la creación de una marca común o la promoción de un tipo de producto correspondiente a una determinada zona geográfica.

// **Agrupación de gestión.** Suele ser consecuencia de otras acciones comunes. Consiste en la normalización contable y administrativa de los socios para unificar la gestión burocrática. Permite conseguir una información más detallada y elaborada al poder realizarse análisis financieros y comparaciones entre empresas.

Entre las ventajas asociadas a estas formas de cooperación se destaca el mantenimiento de las empresas independientes, ya que no sólo no desaparecen sino que se potencian alcanzando masa crítica suficiente en aquellas funciones para las que su dimensión era demasiado reducida. De esta forma se conservan las cualidades de las pymes: movilidad y reacciones rápidas, mejor servicio al cliente, unidad de mando y especialización. Por último, permiten avanzar en la profesionalización de la gestión, pues al enfrentar a los directivos de cada empresa con problemas más complejos derivados de las acciones comunes les acostumbran a tener una visión más a largo plazo y utilizar herramientas como la planificación.

La agrupación de empresas facilita que pequeñas y medianas empresas independientes se asocien para realizar acciones comunes en todas o algunas de sus actividades, de forma que puedan alcanzar la masa crítica que les permita ser competitivas.

OBJETIVOS DE LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL EN PYMES

Las empresas se asocian para lograr algún objetivo en común. Para esto,



Los modelos de cooperación empresarial constituyen una estrategia que permite lograr el desarrollo sustentable de las PYMES.

lo ideal es buscar socios que tengan valores comunes y cuyas habilidades se complementen entre sí, de manera tal de que todos tengan algo para contribuir y que todos tengan algo que llevarse del grupo.

En función del objetivo que persigue el grupo, pueden generarse relaciones más o menos duraderas. En el largo plazo, en algunos casos, la asociación puede concluir en la formación de una empresa con personalidad jurídica y patrimonio propio, pero en este caso, ya deja de ser un modelo cooperativo.

De manera general, los objetivos suelen ser compartir riesgos y disminuir costos, algunos de los propósitos de la cooperación en pymes son (Rosales, 1997):

a. Financieros

- > Acceso a financiamiento, cuando las garantías que se requieren no pueden ser cubiertas por cada actor

en forma individual, pero en grupo, son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes.

- > Compras conjuntas
- > Inversión conjunta

b. Organizacionales

- > Mejora en los procesos productivos
- > Aplicación de nuevas formas de administración
- > Implantación de planeamiento estratégico
- > Intercambio de información productiva o tecnológica
- > Capacitación conjunta y generar economías de escala
- > Acceso a recursos y tecnologías de productos o procesos
- > Aumento del poder de negociación
- > Investigación y desarrollo

c. De comercialización

- > Lanzamiento de nuevos productos al

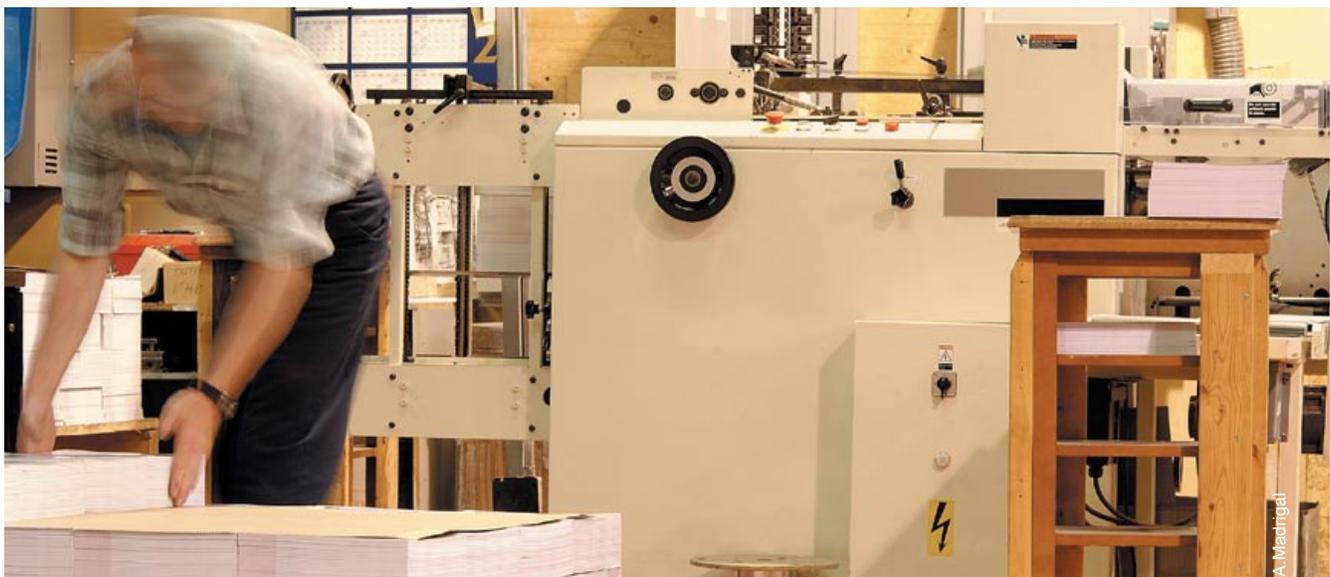
mercado

- > Apertura de nuevos mercados
- > Intercambio de información comercial
- > Investigación de mercados
- > Alianzas para vender
- > Servicios post venta conjuntos
- > Inversión conjunta
- > Logística y distribución

CONCLUSIONES

Los modelos de cooperación empresarial constituyen una estrategia que permite lograr el desarrollo sustentable de las pymes, especialmente, en un contexto tan complicado como el que vivimos actualmente.

La cooperación puede ayudar a la empresa, por una parte, a afrontar el reto estratégico actual de obtener capacidades cada vez mayores, en un tiempo cada vez más corto, manteniendo o mejorando la flexibilidad; y por otra parte a responder a esa preocupación por la eficiencia económica y organizacional.



La cooperación puede permitir un mayor acceso de las pymes a la financiación a largo plazo, liberándolas del coste que supone la elevada proporción de recursos ajenos a corto plazo que caracteriza la estructura financiera de estas empresas.

Las pymes buscan la cooperación empresarial para lograr algún objetivo en común, como, compartir riesgos y disminuir costos. Para esto, lo ideal es buscar socios estratégicos que tengan valores comunes y cuyas habilidades se complementen entre sí, de manera tal de que todos tengan algo para contribuir y que todos tengan algo que llevarse del grupo.

La cooperación entre pequeñas empresas no está exenta de dificultades y su estabilidad a largo plazo es difícil de mantener. El principal obstáculo es

el carácter individualista del pequeño empresario, desacostumbrado a delegar funciones y con desconfianza hacia las acciones concertadas. ■

Bibliografía

CASANI, F. Y MARQUEZ, A. La problemática de la cooperación en las PYMES. El caso de Comercial Cerámicas de Bailén, S.A. Universidad Autónoma de Madrid. 1999.

FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E., Una Tipología de la Cooperación Empresarial. *ESIC Market*, octubre-diciembre, 101-114. 1991.

GARCÍA CANAL, E...- La Cooperación Empresarial: Una Revisión de la Literatura, *Información Comercial Española*, nº 714, pp. 87-98. 1993.

MÁRQUEZ GARCÍA, A. M., La Cooperación como Forma de Innovación Organizacional y Fuente de Competitividad en las Pequeñas y Medianas Empresas, *Revista Científica de Alumnos de Ciencias Empresariales*, 1, 19-47. 1997.

MENGUZZATO BOULARD, M., La Cooperación Empresarial. Análisis de su Proceso. Valencia: IMPIVA. Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana. Generalitat Valenciana. 1992.

ROSALES, RAMÓN. La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PYMES. Universidad de Texas. Septiembre de 1997.

VALDÉS LLANEZA, A. Empresas Conjuntas: Una Revisión de la Literatura. *ICE*, 755, Julio, 127-137. 1996.

RESUMEN:

Las pymes (Pequeñas y medianas empresas) deben evolucionar y prepararse para ser competitivas no solo a nivel nacional sino también a nivel internacional, superando sus dificultades y limitaciones.

El objetivo del presente trabajo es analizar el proceso de cooperación empresarial en pymes, modelos de cooperación y los objetivos de la cooperación en pymes. Para ello se ha efectuado una investigación bibliográfica, que se ha estructura de la siguiente manera: conceptos teóricos sobre la cooperación empresarial, el proceso de cooperación empresarial en pymes, modelos de cooperación para las pymes, y los objetivos de la cooperación en pymes.

La cooperación puede ayudar a la empresa, por una parte, a afrontar el reto estratégico actual de obtener capacidades cada vez mayores, en un tiempo cada vez más corto, manteniendo o mejorando la flexibilidad; y por otra parte a responder a esa preocupación por la eficiencia económica y organizacional.

La cooperación puede permitir un mayor acceso de las pymes a la financiación a largo plazo, liberándolas del coste que supone la elevada proporción de recursos ajenos a corto plazo que caracteriza la estructura financiera de estas.

Palabras Clave: Cooperación empresarial, Pymes, Proceso de cooperación.

SUMMARY:

The smes (Small and medium companies) they should evolve and to not get ready to be competitive alone at national level but also at international level, overcoming their difficulties and limitations.

The objective of the present work is to analyze the process of managerial cooperation in smes, cooperation models and the objectives of the cooperation in smes. For it has been made it a bibliographical investigation that structure in the following way is had: theoretical concepts on the managerial cooperation, the process of managerial cooperation in smes, cooperation models for the smes, and the objectives of the cooperation in smes.

The cooperation can help to the company, on one hand, to confront the current strategic challenge of obtaining capacities every bigger time, at one time more and more short, maintaining or improving the flexibility; and on the other hand to respond to that concern for the economic and organizational efficiency.

The cooperation can allow a bigger access from the smes to the long term financing, liberating them of the cost that supposes of resources it's different in the short term that characterizes the financial structure themselves.

Keywords: Managerial cooperation, Smes, Cooperation process.