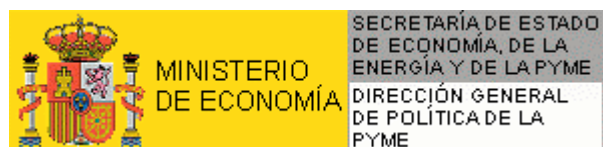


La decisión de cooperar



© DGPYME
Madrid, Septiembre 2000

NIPO: 375-00-005-X

ISBN: 84-476-0463-2

D. Legal: M-40856-2000

PVP: 200,-Pts. (1,20 euros) (IVA incluido)

Elabora y Coordina: Dirección General de Política de la PYME

Edita y Distribuye: Secretaría General Técnica. Centro de Publicaciones y Documentación del Ministerio de Economía. Plaza Campillo del Mundo Nuevo, 3.- 28005-

Madrid. Telf.: 91 506 31 80.- Fax: 91 527 39 51

Imprime: Gráficas Maravillas, SL

INDICE

- 1. LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS**
 - 1.1. EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA**
 - 1.2. ¿CÓMO OBTENER UNA VENTAJA COMPETITIVA?**
- 2. LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS: UNA DECISIÓN ESTRATÉGICA**
 - 2.1. LAS RAZONES PARA LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL**
 - 2.2. ¿CUÁNDO LA COOPERACIÓN ES LA ESTRATEGIA ADECUADA?**
 - 2.3. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA COOPERACIÓN**
- 3. LOS TIPOS DE COOPERACIÓN**
- 4. LA IMPORTANCIA DEL DISEÑO ORGANIZATIVO**
- 5. LAS FORMAS ORGANIZATIVAS DE LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL**
 - 5.1. ACUERDOS DE COOPERACIÓN CON O SIN PARTICIPACIÓN DE CAPITAL**
 - 5.2. JOINT-VENTURE O EMPRESA CONJUNTA**
 - 5.3. LA SUBCONTRATACIÓN**
 - 5.4. LICENCIAS**
 - 5.5. EL SPIN-OFF O EXTERNALIZACIÓN**
 - 5.6. LA FRANQUICIA**
 - 5.7. LOS CONSORCIOS**
 - 5.8. LAS REDES**

RESUMEN E IDEAS PRINCIPALES

1. LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS

La trayectoria de una empresa se construye a través de multitud de decisiones y de acciones, desde, por ejemplo, solucionar el vencimiento de un crédito bancario o contratar personal, hasta fijar el presupuesto, atender reclamaciones de clientes, etc.

Si bien todas las decisiones son importantes y vitales para la marcha de la empresa, no todas tienen el mismo significado e igual repercusión.

A la hora de agrupar los tipos de decisiones que un empresario puede tomar, podemos encontrar tantas clasificaciones como autores han escrito sobre la materia, pero, siguiendo la más conocida, podemos distinguir tres categorías:

a) Las decisiones operacionales: esta categoría agrupa los tipos de decisiones que tienen como finalidad la búsqueda de la máxima rentabilidad en la explotación corriente y diaria. Por ejemplo, fijar el programa de producción, determinar los niveles de stock de almacén, establecer las tarifas, etc.

b) Las decisiones administrativas, que afectan a la estructura de la empresa y a la adquisición de recursos. Por ejemplo, establecer las relaciones y la dependencia jerárquica, la organización del trabajo, los canales de información, etc.

c) Las decisiones estratégicas, que afectan a los productos y los mercados a los que se dirige la empresa. Por ejemplo, cómo posicionar nuestro producto en el mercado, cómo realizar el desarrollo de la empresa, etc.

Las decisiones estratégicas, propiamente dichas, comprenden diversos ámbitos:

ÁMBITO DE PRODUCTO

Hace referencia a todas las decisiones que pueden tomarse en relación al producto. Por ejemplo, el posicionamiento del producto a partir de su producción con un coste inferior al de los competidores, la diferenciación del producto respecto a la competencia dotándole de diferentes cualidades: tecnología, calidad, diseño, etc.

ÁMBITO DE LA EMPRESA

Consiste en optar por un diseño empresarial específico, como, por ejemplo, la diversificación, la creación de canales propios de distribución, la especialización empresarial, etc.

ÁMBITO GEOGRÁFICO

Determina el entorno geográfico en que la empresa va a desenvolver su actividad: local, regional, nacional o internacional.

1.1. El concepto de estrategia

La noción de estrategia es tan antigua como la propia humanidad. La empresa, como organización, adopta desde sus comienzos, decisiones estratégicas de forma más o menos consciente y explícita. Sin embargo, el concepto de estrategia empresarial, como tal y como disciplina objeto de análisis y estudio, toma carta de naturaleza a partir de los años cincuenta del presente siglo.

DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

La estrategia de una empresa es el conjunto de acciones y decisiones encaminadas a cumplir los objetivos fijados – destacando la importancia de la búsqueda de una ventaja frente a las competidoras– dotando a la empresa de una posición fuerte y defendible a largo plazo.

De esta definición podríamos extraer que **el objetivo final de la estrategia** es *encontrar una ventaja diferencial o ventaja competitiva que haga que la empresa sobreviva en un entorno cambiante*, en el mismo sentido que tiene la teoría de la evolución de las especies de Darwin, donde “(...) sólo los animales que mejor se adaptan al entorno, sobreviven”.

Por tanto, el objetivo es buscar una ventaja competitiva frente a los competidores, pero

¿QUÉ ES UNA VENTAJA COMPETITIVA?

Es el dominio y control por parte de una empresa de una característica, habilidad, recurso o conocimiento que incrementa su eficiencia y le permite distanciarse de la competencia.

1.2. ¿Cómo obtener una ventaja competitiva?

Las empresas ofertan productos o servicios al mercado como resultado de un proceso de transformación o combinación de determinados elementos. Por ejemplo, materias primas, productos intermedios, tecnología, mano de obra, maquinaria y equipos, etc.

El proceso de transformación tiene un propósito: ***ofertar productos o servicios que los mercados valoren. Por tanto, el objetivo de toda empresa es producir valor.***

El proceso de creación de valor que realizan las empresas, a su vez, puede ser subdividido en una serie de funciones o actividades específicas con el fin de determinar el aporte que cada una de ellas hace a dicho proceso.

La empresa se concibe como una cadena formada por eslabones –correspondientes a las distintas actividades y funciones– que tienen como propósito generar valor.

La cadena de valor puede representarse así:

ACTIVIDADES PRIMARIAS

logística interna

producción, operaciones

logística externa

marketing y ventas

ACTIVIDADES DE APOYO

estructura empresarial

recursos humanos

tecnología

compras

MARGEN DE LA EMPRESA



RESULTADO

**VALOR QUE OFRECE LA
EMPRESA A LOS
CONSUMIDORES,
USUARIOS O CLIENTES**

En el proceso de elaboración del producto o servicio, cada uno de los eslabones que integran la cadena añade su cuota de valor, hasta conformar el valor final que se entrega al mercado.

A partir del análisis de la cadena de valor, la empresa puede buscar cómo generar ventajas competitivas:

- Desagrega la empresa en sus diferentes actividades, con el fin de **determinar de qué forma cada uno de los eslabones integrantes de la cadena puede ser la base de la ventaja competitiva, al contribuir a mejorar o diferenciar el producto o a reducir sus costes.**
- **Una empresa puede crear o consolidar una ventaja competitiva actuando en cualquiera de los eslabones que integran la cadena del valor** y, en especial, en las actividades primarias.

2. LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS: UNA DECISIÓN ESTRATÉGICA

El concepto de estrategia está íntimamente ligado con el de crecimiento empresarial. En general, las decisiones estratégicas buscaban que la empresa ganase en cuota de mercado año tras año, es decir, su objetivo final era el CRECIMIENTO.

El objetivo del crecimiento puede llevarse a cabo a través de dos vías:

- **Crecimiento interno.** La empresa se amplía creando una mayor capacidad productiva. Por ejemplo, expandiendo su red de ventas, abriéndose a nuevos mercados mediante la instalación de una nueva planta de producción o aumentando la capacidad de una existente, etc.
- **Crecimiento externo.** Consiste en aumentar el tamaño empresarial apoyándose en la adquisición de otras empresas del sector para así obtener un mayor poder en el mercado. Por ejemplo, la fusión de dos bancos crea una nueva entidad de mayor tamaño y, por tanto, con más influencia en su mercado.

Sin embargo, el objetivo de crecimiento, en concreto el crecimiento externo, también puede conseguirse a través de la **cooperación**, es decir, mediante el establecimiento de acuerdos con otras empresas para la realización de una serie de actividades que conduzcan a una mayor presencia en ese o en otros mercados. Por ejemplo, si una empresa desea abrirse a un nuevo mercado exterior, puede llegar a un acuerdo de cooperación con otra existente en ese mercado para que, a través de ésta, se distribuyan sus productos.

2.1. Las razones para la cooperación empresarial

En general, la cooperación entre empresas pretende transformar la competencia de los mercados tradicionales en un mercado de competencia concertada, es decir, basado en relaciones privilegiadas entre la empresa y sus competidores.

Habría que buscar los motivos fundamentales para la cooperación empresarial en diversas causas, unas *externas a la empresa*, es decir, inducidas por el entorno, y otras de *carácter interno*, derivadas de la necesidad de crear una ventaja competitiva en la empresa o de fortalecer su posición en el mercado.

Entre las *causas externas* podríamos citar:

a) El intento de *reducir la incertidumbre derivada de las transacciones económicas*, en una época en la que el gran crecimiento del nivel de competencia y los efectos de la globalización (mayor interconexión entre los mercados de bienes, servicios y capitales a nivel mundial), entre otros factores, están incrementando los riesgos empresariales, especialmente en el ámbito internacional. Los acuerdos de cooperación conciertan el mercado, eliminando en parte esa incertidumbre.

Por ejemplo, la rápida transmisión de una crisis financiera a otros mercados hace que los tipos de cambio se alteren de forma que los reembolsos a pagar a un proveedor extranjero puedan verse muy alterados por la evolución de los mercados de divisas: cooperar con un proveedor extranjero permite eliminar la incertidumbre en las compras.

b) La necesidad de *reducir los costes de transacción*, que se han elevado por efecto de la “turbulencia” del entorno, por lo que las transacciones reguladas tienden a lograr dicho objetivo.

¿QUÉ SON LOS COSTES DE TRANSACCIÓN?

Los *costes de transacción* son aquéllos que ha de asumir la empresa en la utilización del mercado.

Existen tres posibles *fuentes de costes* de transacción:

- Los **costes de información**, derivados de la búsqueda y del establecimiento de relaciones entre las partes que intervienen en la transacción.
- Los **costes de negociación**, que hacen referencia a los que se derivan de la redacción de las cláusulas y condiciones de los contratos.
- Los **costes de garantías**, que surgen de la necesidad de protección de las consecuencias negativas derivadas de un incumplimiento del contrato.

Dentro de las *causas internas* a la empresa que conducen a la cooperación, podemos señalar:

a) Conseguir un *mayor volumen* en actividades o sectores industriales donde la masa crítica mínima para funcionar es muy alta. Ello puede obtenerse a través de la explotación conjunta de un activo fijo, si la capacidad individual no es suficiente para su utilización a un nivel óptimo. Por ejemplo, en el caso de las empresas de telecomunicación sería prohibitivo que cada empresa tuviera su propio satélite de comunicaciones; lo normal es que múltiples empresas compartan no sólo los costes de su puesta en funcionamiento sino también su utilización.

b) Aprovechar la complementariedad de recursos –por ejemplo, con la utilización conjunta de una red de distribución existente–, de las habilidades o de las experiencias de las empresas que se asocian –por ejemplo, en el caso de una almazara y una empresa envasadora–.

PRINCIPALES MOTIVOS DE LA COOPERACIÓN

- Mejora de la posición competitiva por la necesidad de un mayor volumen de negocio.
- Acceso a un mercado.
- Acceso a un recurso o habilidad complementaria.
- Adquisición de tecnología.
- Realización de un proyecto demasiado costoso y arriesgado.
- Aprendizaje de una habilidad.
- Expansión internacional.

En definitiva, podemos concluir que los motivos más habituales que llevan a las empresas a la cooperación a través de la asociación son dos:

- ◆ la búsqueda de efectos de crecimiento o de poder de mercado, y
- ◆ la búsqueda de sinergias o complementariedades.

2.2. ¿Cuándo la cooperación es la estrategia adecuada?

La cooperación no siempre es la solución a los problemas de la empresa; en algunos casos, es preferible continuar las actividades de forma independiente.

¿CÓMO PUEDE SABER UNA EMPRESA EN QUÉ CASOS ES ACONSEJABLE O NO LA COOPERACIÓN?

En general, deben cumplirse dos condiciones para que la cooperación sea recomendable:

- que se consiga una mayor eficiencia;
- que pueda llevarse a cabo y, sobre todo, mantenerse.

La cooperación entre empresas es eficaz si las empresas asociadas obtienen costes más bajos que a través de la creación de una sola compañía integrada. Dos empresas pueden ser más eficaces asociadas que integradas, si de la integración resulta una empresa demasiado grande para realizar alguna de las actividades de su cadena de valor.

Por ejemplo,

Una empresa que necesite desarrollar un nuevo producto:

a) Puede crear un laboratorio de investigación propio. Ello implica incurrir en unos costes de infraestructura muy elevados que, lógicamente, habrán de tener su reflejo en el precio final del producto y que además plantea la necesidad de mantener una estructura de la que, posteriormente, es posible que no vayan a conseguirse nuevos rendimientos.

b) Puede establecer una cooperación –a través de algún tipo de acuerdo puntual– con una empresa de Investigación y Desarrollo, lo cual abarata los costes y puede resultar más eficiente.

Sin embargo, hay otros casos en los que a partir de la integración, creando una compañía mayor, se pueden generar economías de escala notables, al ser el proceso de producción más efectivo si todas las etapas se realizan dentro de una misma compañía.

Por ejemplo,

En el caso de algunas operaciones en la producción del acero. Si una compañía tuviera que fabricar el acero y venderlo a otra compañía para su laminación, ésta tendría que transportarlo y recalentarlo nuevamente para su tratamiento, añadiendo gastos extras al proceso que harían poco competitivas a las dos empresas no integradas (ésta es la filosofía de las siderurgias integrales).

Que la cooperación, además de llevarse a cabo, pueda mantenerse el tiempo suficiente para rendir sus frutos, depende del clima de confianza mutua que se cree entre las empresas que se asocian.

Una consecuencia directa de la falta de confianza es el incremento de los costes de transacción –al introducirse mecanismos adicionales de vigilancia y control– y de los costes de oportunidad –al emplearse mucho más tiempo y esfuerzo en negociar acuerdos lo más cerrados posible–.

Por otra parte, las relaciones de cooperación exigen dejar, en muchos casos, en manos de terceros, aspectos importantes de la cadena de valor de la empresa o hacer partícipes a dichos terceros de conocimientos valiosos.

Las empresas corren el riesgo de que un socio se apropie de sus armas competitivas. Es el caso de muchas empresas norteamericanas que subcontrataron la fabricación de sus artículos a productores asiáticos y se encontraron con que, una vez los subcontratistas habían crecido lo suficiente y aprendido la nueva tecnología, comenzaban a vender directamente a clientes finales, convirtiéndose así en los peores competidores posibles.

En definitiva, la cooperación es preferible siempre que los costes de ésta sean inferiores a los costes internos que resultarían de realizar aquellas actividades individualmente por la propia empresa, teniendo en cuenta que en la valoración hay que tener presentes también los restantes aspectos a que se ha hecho referencia.

¿CUÁLES SON LOS COSTES DE LA COOPERACIÓN?

- La cooperación entre empresas implica unos *costes* como consecuencia de la necesidad de interactuar entre las empresas que participan en el acuerdo: redacción de contratos, seguimiento, vigilancia de los mismos, resolución de conflictos, etc.
- En general, las relaciones de cooperación exigen una dedicación de tiempo y esfuerzo por parte de la dirección de la empresa, lo cual se traduce en *un coste de oportunidad* –la dirección podría haber dedicado ese tiempo a otra actividad–.
- También se originan los *costes de transacción* derivados de la necesidad de coordinación y de información, aunque están bajando con rapidez debido a la generalización en el uso de las tecnologías de la información. Así, es conocido cómo cada vez más compañías están ligando sus sistemas de ordenador a los de sus proveedores o clientes. De esta forma, obtienen las ventajas de lograr un acceso inmediato a la información, lo cual facilita la coordinación.

2.3. Ventajas e inconvenientes de la cooperación

Con carácter general, podemos señalar que las empresas que afrontan un proceso de cooperación, adquieren las siguientes **ventajas**:

- a) Incrementan sus capacidades y sus competencias, sin necesidad de incorporar y desarrollar nuevos recursos y habilidades;
- b) Ganan tiempo respecto a los competidores; y
- c) Preservan su flexibilidad, tan necesaria para la adaptación al entorno cambiante en que, generalmente, se insertan sus actividades.

Igualmente, y como toda decisión empresarial, la cooperación tiene una serie de **inconvenientes**, de entre los que podemos destacar:

a) La reducción de la autonomía estratégica de las empresas asociadas, que deben aceptar, a cambio de las ventajas buscadas, un reparto del orden y del control, al menos en relación con la actividad objeto de cooperación.

Este último aspecto ocasiona a menudo reticencias por parte de los empresarios y/o directivos.

b) La necesidad de armonizar y coordinar las decisiones y acciones de dos o más organizaciones independientes, y a menudo con estructuras, sistemas y cultura diferentes, puede desembocar en conflictos entre las empresas asociadas o en un posible bloqueo de la actividad objeto de la cooperación, que implicaría un empeoramiento en el desarrollo de la actividad global de cada socio.

c) La cooperación puede disipar las ventajas estratégicas de una empresa mediante el aprendizaje de su tecnología por terceras partes, creando un nuevo competidor o fortaleciendo a un competidor existente, al compartir tecnología y conocimientos con los socios.

d) Pueden existir intereses divergentes entre los socios, al perseguir objetivos distintos, lo cual dificultaría el planteamiento de una estrategia común.

3. LOS TIPOS DE COOPERACIÓN

Los acuerdos de cooperación entre empresas se pueden clasificar en función de diversos criterios:

- Según los agentes implicados, las empresas pueden asociarse con sus competidores, con los proveedores, los clientes, etc.
- Según el ámbito industrial a que hacen referencia, los acuerdos pueden ser intrasectoriales (por ejemplo, asociaciones entre fabricantes de automóviles, asociaciones entre joyeros, etc.) o intersectoriales (por ejemplo, un laboratorio farmacéutico con una firma cosmética, una fábrica textil con una empresa de diseño, etc.).
- Según el ámbito geográfico que abarquen, pueden ser locales, regionales, nacionales o internacionales (por ejemplo, la asociación nacional de fabricantes de detergentes, asociaciones regionales de fabricantes de aceite de oliva, etc.).
- Según el tamaño de las empresas implicadas, pueden ser asociaciones entre pequeñas y medianas empresas o entre grandes empresas.

Todos estos criterios hacen referencia a las características de las empresas que se asocian; sin embargo, si tenemos en cuenta el objetivo económico perseguido con la cooperación (por ejemplo alcanzar una tecnología o un desarrollo tecnológico, la comercialización o fabricación de un producto, etc.), debemos retomar nuevamente el concepto de la cadena del valor, que, como ya indicamos, refleja el valor que se incorpora al producto a través de las distintas fases del proceso productivo.

Cada producto que una empresa oferta al mercado incorpora un cierto grado de innovación – que en algunos casos puede ser innovación tecnológica–, una parte de aprovisionamiento de materias primas, un cierto grado de elaboración –especialmente en procesos industriales–, un componente de marketing –política de producto, promoción, publicidad, etc.– y de comercialización –con la utilización de canales de distribución, servicio post-venta, etc. En general, el empresario desea optimizar en términos de eficiencia y eficacia cada una de las fases de su cadena de valor añadido; en consecuencia, toma las decisiones estratégicas que le conduzcan a conseguir este objetivo. En este sentido, vamos a analizar los distintos tipos de acuerdos de cooperación basándonos en las actividades de la cadena del valor añadido teniendo en cuenta esta finalidad.

La cooperación tecnológica. En general, pretende obtener una tecnología, ya sea de proceso (por ejemplo, para la mecanización de una parte de la fabricación) o de producto (por ejemplo, para la incorporación de nuevas prestaciones a un producto clásico de la empresa). Considerando que la gran mayoría de las empresas no tienen capacidad para desarrollarla por sí mismas (más del 90% de las empresas españolas son PYME) y no pueden soportar los costes y la incertidumbre derivada de asumir directamente los riesgos de una investigación y desarrollo tecnológico, los acuerdos de cooperación de carácter tecnológico propician su adquisición.

Los Programas de Innovación y Desarrollo Tecnológico, tanto nacionales como de la Unión Europea, se sustentan en esta filosofía de desarrollo en cooperación entre diversas empresas.

Igualmente, la clásica cooperación entre la Universidad y la empresa busca el acercamiento entre los generadores de conocimiento (Universidades y Centros Públicos de Investigación) y los usuarios o demandantes (empresas), con el objetivo de mejorar la capacidad tecnológica de estas últimas. Para ello se están creando por parte de las Administraciones Públicas diversos organismos que fomenten estas relaciones, como, por ejemplo, las Oficinas de Transferencia de Resultados de la Investigación (OTRI), los parques tecnológicos, etc., de modo que las empresas en general, y las PYME en particular, tengan más fácil el acceso a la tecnología.

La cooperación en el aprovisionamiento. El aprovisionamiento, en especial el de materias primas, es un factor fundamental para la competitividad de la empresa: obtener el suministro en condiciones óptimas de calidad, tiempo y coste supone una importante ventaja para la empresa frente a sus competidoras. La decisión estratégica de alcanzar un acuerdo de cooperación en este ámbito con los proveedores supone un importante avance para el logro de la mejora de la competitividad.

Un ejemplo: Las grandes superficies de alimentación tienen unas claras ventajas competitivas frente a los tradicionales comercios minoristas, fundamentalmente debido a su capacidad de negociación en la compra de grandes volúmenes de productos, lo cual implica no sólo mejores precios de adquisición, sino poder ofertarlos a los consumidores a unos precios más bajos. Frente a ello, el pequeño comercio presenta, entre otras, la ventaja en la ubicación, la cercanía al cliente, etc., pero la competencia en precios no sería posible si no es en base a la cooperación. La creación de asociaciones de compra les permite, al adquirir mayor volumen de productos, obtener, por tanto, unos precios más competitivos, manteniendo, al mismo tiempo, sus tradicionales ventajas.

La cooperación en la producción. Debido a la falta de capacidad productiva instalada, a rigideces en los propios sistemas productivos o a la especialización, cada vez es más frecuente que las empresas subcontraten parte de sus producciones en el exterior.

Por ejemplo, es muy habitual la cooperación con empresas de gestión administrativa, informática, mantenimiento, seguridad, etc., ya sea para que realicen parte de esos servicios de la empresa o bien para incorporar personal especializado.

La cooperación en el marketing. Crear una imagen de marca, un nombre comercial, etc., es costoso y difícil; por tanto, en muchos casos esto es sólo accesible a grandes empresas o a empresas muy especializadas. En este sentido, la cooperación entre pequeños productores puede facilitar el crear una imagen de marca, una mayor presencia en el exterior o ayudar a destacar el origen regional de un determinado producto (por ejemplo, asociaciones de productores de vino de una determinada comarca, la denominación de origen para determinados productos, etc.). Junto a ello, en muchos casos, se produce la cooperación entre empresas que aportan capacidades distintas con el objetivo de mejorar la venta de sus productos, poniendo una de ellas más énfasis en el diseño, en la creación de una imagen de marca, etc., y la otra en los canales o puntos de venta, apoyándose en el marketing de la primera.

La cooperación para la comercialización. Muchas veces la comercialización de productos en nuevos mercados supone un grado importante de dificultad para las pequeñas empresas, que tendrían que dedicar a ello grandes recursos no disponibles. En este sentido, la cooperación entre varias empresas puede suponer una suma de recursos e intereses que permitan la comercialización en otros mercados o abrir nuevos canales de venta.

Por ejemplo, un fabricante de muebles puede tener individualmente grandes dificultades para ofrecer sus productos en mercados exteriores, bien por la gama de productos ofertados o bien por el volumen de venta. A través de la asociación, los distintos fabricantes pueden crear una gama de productos con una imagen propia, a la vez que adquieren suficiente volumen como para poder comercializar sus productos en el exterior.

En otros casos, a través de la cooperación, se plantea simplemente el intercambio de productos entre empresas que, teniendo distintas ubicaciones geográficas, se comprometen a la comercialización en sus respectivos mercados. Es el caso de las PYME que quieren tener una presencia en otros mercados sin poseer una capacidad ni unos recursos para crear nuevos canales de distribución.

La cooperación en el servicio post-venta. Este tipo de acuerdos se deben bien a la lejanía entre el fabricante y el cliente, por lo intensivo de la mano de obra que requiere el servicio y los altos costes de desplazamiento o por el coste que supone crear una red propia de atención al cliente. En estos casos, a través de la cooperación se solventan estas carencias y se mantiene la eficiencia en el servicio al cliente.

4. LA IMPORTANCIA DEL DISEÑO ORGANIZATIVO

El empleo de una estructura organizativa adecuada es uno de los elementos que precisa la empresa para alcanzar el nivel de competitividad que suponga su viabilidad. No todos los diseños organizativos son iguales; la estructura permite poner en práctica la estrategia elegida por la empresa para alcanzar sus objetivos.

El diseño de la organización se ha ido adaptando para dar respuesta a las necesidades de las empresas, teniendo en cuenta que no existe una forma óptima de diseñar la estructura organizativa, sino que ésta depende tanto de los procesos internos, como de las circunstancias específicas o contingencias que caracterizan el marco de su actividad.

*La estructura organizativa debe responder adecuadamente a los distintos niveles de incertidumbre: cuanto más desconocido sea un entorno por su grado de **dinamismo** y **complejidad**, más **flexible** y poco estructurada deberá ser la organización interna para que pueda adecuarse con rapidez a los cambios ambientales; por el contrario, una organización que actúe en un **entorno relativamente conocido** podrá conservar una **estructura fija y estable**, diseñada para mantenerse durante un largo período de tiempo.*

Actualmente las empresas se enfrentan a un **nuevo reto organizativo** consistente en intentar resolver el problema que deriva de la necesidad de ser simultáneamente

- **grande** para disponer de economías de escala y responder a la complejidad asociada a la globalización de la economía, y
- a la vez que **pequeño, flexible y adaptable**, para dar respuesta rápida y servicio personalizado a clientes cada vez más exigentes.

Ante estas necesidades contradictorias, las empresas están adoptando unas líneas de acción de modo que les permitan ser:

- ***Pequeñas a la vez que globales.***
- ***Grandes a la vez que flexibles.***

De una parte, las grandes compañías –*estructuradas y controladas a través de jerarquías formales (autoridad jerárquica vertical)*– están siendo paulatinamente sustituidas por unidades más pequeñas que se integran a través de una cultura y unos valores comunes: las organizaciones, *en busca de una mayor flexibilidad*, derriban sus barreras y jerarquías internas reduciendo su tamaño y formando un complejo de unidades empresariales autónomas orientadas hacia el mercado y vinculadas horizontalmente.

De otro lado, las empresas están eliminando sus límites con el entorno, es decir, con otras organizaciones, a través del establecimiento de acuerdos de cooperación con otras empresas, con el objetivo de *alcanzar un mayor tamaño o buscando complementariedades en el desarrollo de actividades con otras empresas*. A través de la cooperación se persigue ese *objetivo de globalidad* sin perder flexibilidad.

La descentralización y la mayor cooperación entre las empresas se está posibilitando por los avances y la incidencia que la generalización en el uso de las nuevas *tecnologías de la información y de las telecomunicaciones* está produciendo. Éstas permiten que:

- *la información codificada pueda transmitirse y establecerse prácticamente en tiempo real,*
- *se pueda descentralizar la información y, además,*
- *se puedan conectar puntos geográficamente muy remotos.*

LAS NUEVAS TENDENCIAS EN LA ORGANIZACIÓN

- ***Downsizing*** (“aplanar la organización”): enfoque que pretende definir la estrategia y las formas de actuación para “reducir el tamaño” efectivo de la organización, con el fin de hacerla más eficiente o competitiva. De forma errónea se le suele asociar solamente a los procesos de reducción de personal.
- ***Rightsizing*** (“ajustar el tamaño de la organización”): enfoque que pretende definir cómo debe la organización reorientar sus procesos hacia las actividades estratégicas en las que tiene competencias básicas y, por tanto, en las que crea valor y es eficiente; es decir, cómo definir la “organización concreta y apropiada”.
- ***Leaning (Lean Management)***: enfoque heredado de los procesos técnicos o del sistema productivo (*lean manufacturing*), que pretende incorporar la

filosofía de la “fabricación simplificada” (por componentes y casi a tiempo) dentro de una organización “reducida o ajustada” en su tamaño y en sus funciones.

- **Reengineering**: enfoque que pretende reinventar o rediseñar la organización y sus procesos y que impone un cambio radical frente a los planteamientos convencionales de “mejora continuada”.

5. LAS FORMAS ORGANIZATIVAS DE LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL

Previamente, conviene destacar una serie de **aspectos que caracterizan la cooperación** entre empresas.

En primer lugar, *la necesaria existencia de unos objetivos comunes entre las empresas asociadas*. Para preservar la coherencia con sus fines, las empresas que cooperan deben trabajar de forma coordinada, armonizando sus decisiones. Por tanto, *deberán definirse claramente los objetivos que se pretenden, el reparto de las tareas y las contribuciones a realizar por cada empresa*.

En segundo lugar, resaltar que, a través de la cooperación, *las empresas conservan su identidad*, es decir, su independencia jurídica y su soberanía estratégica, si bien es cierto que existe una merma en la autonomía debido al necesario reparto de poder derivado de la coordinación de las actividades conjuntas a realizar entre las empresas asociadas.

En tercer lugar, señalar que la naturaleza de *los acuerdos de cooperación abarca un extenso campo y una gran variedad de formas organizativas*. Así, los acuerdos pueden implicar la inversión de capital, creándose formas “estructuradas” de cooperación, como por ejemplo las *joint-ventures* o empresas conjuntas o las participaciones accionariales; por el contrario, si no existe participación de capital, aparecen formas “no estructuradas”, como por ejemplo las asociaciones de compras, las redes de empresas, etc.

En definitiva, el carácter del acuerdo de cooperación dependerá tanto de la estrategia elegida como de la forma organizativa definida para llevarlo a cabo. Si bien no se pretende hacer una enumeración exhaustiva de éstas, sí se intentará exponer las más utilizadas, comentando las principales características, así como las condiciones bajo las cuales constituyen el modelo más adecuado.

5.1. Acuerdos de cooperación con o sin participación de capital

Los acuerdos de cooperación con participación de capital frecuentemente se realizan a través de participaciones minoritarias o participaciones cruzadas entre las empresas que van a

cooperar. Si la implicación es mayor, puede crearse una nueva empresa; tal es el caso de la joint-venture o filial común que explicaremos en el siguiente apartado.

Los acuerdos de cooperación en los que no existe participación de capital, normalmente, se formalizan mediante acuerdos escritos o bien en acuerdos verbales.

La elección entre un tipo de acuerdo u otro dependerá de cuestiones tales como:

- *La duración, intensidad y frecuencia de las actividades planteadas con la cooperación*
- *La necesidad de realizar una inversión conjunta*
- *La confianza entre las empresas que van a cooperar.*

Si, por ejemplo, la cooperación se plantea a largo plazo, implica unas relaciones frecuentes y se necesita una intensa labor de coordinación, un acuerdo de cooperación con participación de capital podría ser el más adecuado. Por el contrario, si se plantea una cooperación que no precisa utilización conjunta de recursos y por un período limitado de tiempo, generalmente no será necesario establecer una participación de capital.

5.2. Joint-Venture o empresa conjunta

La joint-venture surge de la cooperación entre empresas que crean otra empresa independiente para el desarrollo de una actividad. La característica más importante es que la empresa conjunta se configura con personalidad propia y realiza negocios por sí misma y en beneficio propio, aunque coordinada con los objetivos estratégicos de las empresas matrices.

Las joint-ventures pueden clasificarse, por ejemplo,

- en función de las aportaciones de los socios: si tienen la misma participación en el capital, suelen denominarse joint-ventures *equilibradas*, y *asimétricas* si alguno de ellos tiene una participación significativamente mayor.
- según el ámbito geográfico, pueden ser *nacionales* o *internacionales*. En el segundo caso, normalmente, los socios locales aportan personal, el acceso al mercado y el conocimiento de las condiciones del entorno; por su parte, la empresa internacional aporta fundamentalmente tecnología y capacidad de producción.

Cuando se constituye una filial común, debido a la importancia de las inversiones de las empresas matrices, éstas se implican en un mayor compromiso y, por tanto, asumen más riesgos.

5.3. La subcontratación

En esta forma de cooperación, la empresa principal –o contratista– encarga a otra –la subcontratada– la fabricación de algunos componentes de sus productos, la realización de una parte de su producción o incluso, a veces, la totalidad de la misma.

Las principales razones para la subcontratación se deben a *consideraciones de coste, de capacidad a corto plazo, o bien de escasez –o carencia– de los recursos necesarios.*

En definitiva, mediante la subcontratación, la empresa principal transfiere al exterior algunas de sus rigideces, costes o necesidades de recursos, consiguiendo, además, que una y otra empresa se centren en sus actividades principales, en las cuales cada una de ellas tiene las competencias y habilidades suficientes para desarrollarlas mejor.

Junto a ello, la reducción de los activos fijos permite a la principal una mayor flexibilidad y adaptabilidad a las posibles modificaciones en la demanda de sus productos.

La subcontratación ha evolucionado en cuanto a sus contenidos y, en muchos casos, de ser un simple contrato de producción pasa a ser un acuerdo en el que, además del compromiso de producción, existe una cooperación en el diseño, en la incorporación de innovaciones tecnológicas –tanto en lo que respecta al proceso de producción como al producto en sí mismo–, en la gestión de la calidad, etc.

5.4. Licencias

La licencia es un contrato por el que una empresa –la licenciante– otorga a otra –la licenciataria– el poder de utilizar sus derechos de propiedad industrial mediante el pago de una contraprestación.

Estos derechos incluyen las patentes, las marcas comerciales, los diseños, derechos de autor, el “*know-how*” o saber hacer y la información técnica.

La licencia puede incluir acuerdos más amplios, como el suministro de materiales o asistencia técnica por parte del licenciante o, incluso, el compromiso de ambos de comunicarse todos los avances desarrollados sobre la tecnología objeto de la licencia. Con ello se trata de cubrir, normalmente, determinadas lagunas en el desarrollo tecnológico de una empresa.

El contrato de licencia suele tener lugar con mayor frecuencia en el ámbito internacional, ya que, de este modo, la empresa propietaria de los derechos de propiedad evita el riesgo de su explotación comercial e industrial, y el licenciataria, que conoce mejor su mercado, tiene la posibilidad de utilizar dichos derechos y obtener unas mayores competencias tecnológicas.

5.5. El spin-off o externalización

*Este tipo de cooperación consiste en que una empresa –normalmente una gran empresa– fomente y apoye la creación de otra por parte de un equipo de trabajadores cualificados integrantes de su propia plantilla. El planteamiento es que la nueva empresa se convierta en un socio que realice la actividad llevada a cabo anteriormente bajo la responsabilidad de un departamento o división de la gran empresa. La cooperación así establecida se denomina **acuerdo de “spin-off”**.*

Esta forma de actuar es consecuencia, a veces, del proceso desintegrador de las grandes empresas al que anteriormente hacíamos referencia, ya que de esta forma se pueden externalizar ciertas actividades para centrarse en aspectos clave de su proceso productivo y reducir costes. Las actividades desgajadas, normalmente se subcontratan a las empresas creadas con los trabajadores que han abandonado la matriz. Dichas actividades no hacen referencia sólo a la producción, sino que también pueden ser la informática, los servicios de mantenimiento, etc.

Generalmente, el acuerdo de spin-off supone el apoyo técnico y financiero de la empresa principal a la nueva, que, por su parte, se compromete a prestar los servicios o realizar las actividades para las que fue creada.

5.6. La franquicia

La franquicia es el acuerdo mediante el cual una empresa –el franquiciador– cede a otra empresa –franquiciada– el derecho a comercializar o fabricar un producto ya acreditado a cambio de determinadas compensaciones económicas.

Normalmente, el contrato de franquicia presenta las siguientes características:

- El franquiciado es el propietario del negocio y quien realiza las inversiones necesarias para su puesta en marcha.
- El franquiciador proporciona un nombre, presentación y diseño común en los establecimientos franquiciados. Además aporta el “know-how” y la asistencia técnica y comercial correspondiente.
- La exclusividad, por parte del franquiciado, del régimen de franquicia respecto a una zona geográfica determinada.
- El pago de unas compensaciones económicas al franquiciador y el respeto a la exclusividad (geográfica, de imagen, o de producto).

Existen múltiples tipos de franquicias, dependiendo, principalmente, de la actividad que se pretenda desarrollar y del nivel de integración que se intente entre los participantes.

La franquicia supone para el franquiciador la eliminación de las limitaciones a sus posibilidades de crecimiento, plasmadas en las fuertes inversiones en recursos necesarias en la expansión. Para el franquiciado representa la posibilidad de beneficiarse de las ventajas de la empresa franquiciadora (generalmente una gran empresa) sin perder totalmente su independencia.

La franquicia suele ser una de las fórmulas más habituales para establecer redes de distribución y comercialización en los mercados internacionales.

5.7. Los consorcios

Los consorcios –también denominados agrupaciones temporales de empresas o agrupaciones de interés económico– son acuerdos cuyo objetivo es llevar a cabo un trabajo en común. Por lo general, las características del trabajo hacen que una empresa por sí sola no tenga la capacidad técnica, comercial o financiera para realizarlo.

Los consorcios, al igual que los acuerdos de cooperación sin participación de capital, permiten mantener la independencia jurídica de los socios, aunque suponen una implicación un poco mayor, ya que suelen dotarse de órganos comunes cuya misión esencial es la coordinación de las actividades de los socios y, en ciertos casos, la representación frente a terceros.

A través del consorcio se consigue compartir el coste de la inversión, los riesgos y los beneficios que a largo plazo se obtengan, sin necesidad de crear una empresa con personalidad jurídica diferente.

5.8. Las redes

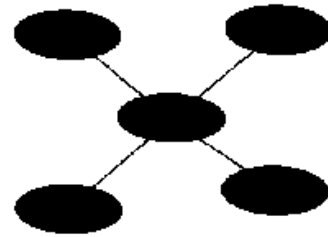
Las redes son un tipo de cooperación caracterizado por la existencia de múltiples acuerdos llevados a cabo entre un número elevado de participantes y que pueden relacionar no sólo a empresas, sino a éstas con todo tipo de instituciones públicas o privadas, entidades financieras, etc.

Los acuerdos de cooperación son los eslabones que unen a los participantes en las redes. Los elementos clave de una red son la multiplicidad y la complejidad de relaciones y el importante número de empresas y organizaciones implicadas, teniendo, generalmente, carácter internacional.

Los **principales tipos de estructura de red** se pueden resumir en los siguientes ejemplos básicos, aunque es importante señalar que las redes son entidades dinámicas: pueden empezar con una estructura y evolucionar diferentemente bajo la influencia de cambios en el contexto exterior (por ejemplo, en los mercados, los cambios políticos, etc.) e interior (por la experiencia, el aumento del número de socios, etc.).

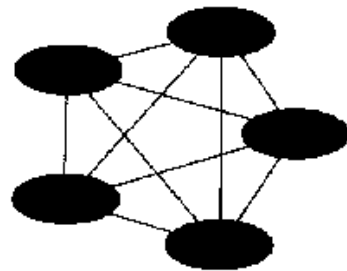
RED DE “EJE Y RADIOS”

Una nueva red generalmente empieza como red de “eje y radios”. Casi siempre está liderada por un coordinador que emerge por su experiencia y personalidad; este socio generalmente es el que toma las iniciativas, estableciendo y desarrollando los procedimientos operativos, gestionando la cartera colectiva de la red en términos de oportunidades de negocio, y promoviendo el desarrollo de estas oportunidades por medio de los socios de la red.



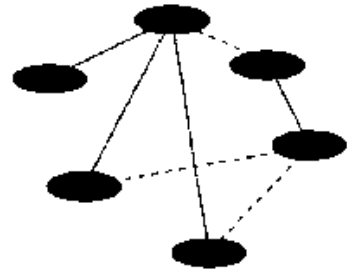
RED DE ENLACE NODAL

En este tipo de red, generalmente, todos los socios se encuentran al mismo nivel, no existiendo relaciones “privilegiadas”. En éstas, el papel del coordinador suele ocuparse de las tareas administrativas básicas –en algunas redes de este tipo, el papel del coordinador es, incluso, rotatorio–. Normalmente este tipo de red está formada por empresas que realizan investigación industrial y que tienen una base técnica similar. Su finalidad es aunar recursos a fin de llevar a cabo proyectos más amplios y costosos que los que liderarían en caso de presentarse individualmente.



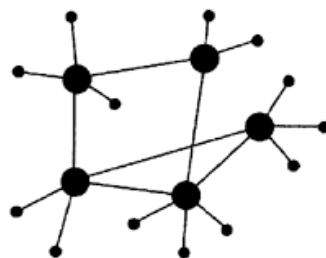
RED “AD HOC”

En este tipo de red, la estructura formal se ha reducido al mínimo, ya que los socios generalmente se conocen bastante bien, y mantienen relaciones cordiales y frecuentes. Cuando se presenta la necesidad, se intensifican las comunicaciones entre los socios interesados. En esta red cada socio es responsable de su propia área de influencia, lo cual permite una respuesta más rápida y flexible a las demandas de los potenciales clientes.



RED DE REDES REGIONALES

El criterio sobre el que se apoya este tipo complejo de red es, generalmente, el de establecer una cooperación intensiva entre los diferentes tipos de participantes a nivel regional, sostenidos por una columna vertebral internacional. Típicamente este tipo de super-red suele encontrarse en actividades comerciales, en el sector educativo y en las instituciones de investigación. Cada socio de la red es el responsable de la construcción de su propia red



regional, con lo que se multiplica el acceso a los mecanismos de apoyo, a las fuentes de información y a los clientes potenciales. Este tipo de red es apropiado para proyectos específicos que necesitan un grupo heterogéneo de colaboradores.

Resumen e ideas principales

1. Las **decisiones estratégicas** afectan a los productos y a los mercados a los que se dirige la empresa

2. La **estrategia de una empresa** es el conjunto de acciones y decisiones encaminadas a la búsqueda de una ventaja diferencial que dote a la misma de una posición fuerte y defendible a largo plazo frente a las competidoras.

3. Una **ventaja competitiva** es una característica, habilidad, recurso o conocimiento que domina y controla la empresa; ello le permite incrementar su eficiencia y distanciarse de la competencia.

4. La **cadena de valor** está formada por las distintas actividades y funciones que realiza la empresa y cuyo propósito es generar valor.

5. A partir del análisis de la cadena de valor, una empresa puede **buscar cómo generar ventajas competitivas**, ya que conociendo en qué medida contribuye cada actividad a alcanzar los objetivos deseados, puede determinar sobre cuál de ellas actuar para mejorar o diferenciar el producto o para reducir sus costes.

6. El concepto de estrategia está íntimamente ligado con el objetivo de **crecimiento**. Éste puede llevarse a cabo mediante dos vías:

- crecimiento interno, que implica una mayor capacidad productiva;
- crecimiento externo, que implica un mayor poder en el mercado.

7. El crecimiento externo puede conseguirse también a través de la **cooperación**, estableciendo una serie de acuerdos con otras empresas de modo que se consiga una mayor presencia en el mercado.

8. Las **razones** para la cooperación se sintetizan en:

- el intento de reducir la incertidumbre empresarial,
- la necesidad de reducir los costes de transacción,
- conseguir un mayor volumen de negocio, y
- el aprovechamiento de las asimetrías entre empresas.

9. La cooperación será la **estrategia adecuada** cuando a través de ésta se consiga una mayor eficiencia, pero, sobre todo, cuando sea viable y susceptible de mantenerse un tiempo suficiente como para rendir frutos.

10. A priori, la cooperación presenta como **ventajas**: el incremento de la capacidad productiva, la anticipación y la flexibilidad; sin embargo, también plantea unos **inconvenientes**, como son la reducción de la autonomía estratégica, la necesidad de armonizar las decisiones con las empresas con las que se coopera o la posibilidad de disipar las ventajas estratégicas al compartir conocimientos y tecnología con los socios.

11. El **diseño organizativo** permite la puesta en práctica de la estrategia elegida por la empresa para llevar a cabo los objetivos planteados. Tiene en cuenta tanto los procesos internos como las características del entorno en que se inscriben las actividades de la empresa.

12. Las empresas, en la actualidad, se enfrentan a un **doble reto**: ser grandes para disponer de economías de escala y llegar a mercados cada vez más amplios e interrelacionados; ser flexibles y adaptables –lo cual implica una menor dimensión– para dar una respuesta rápida y servicio personalizado a unos clientes cada vez más exigentes.

13. La **respuesta organizativa** a estas necesidades supone que las grandes compañías gradualmente están siendo sustituidas por unidades autónomas más pequeñas, orientadas al mercado y vinculadas horizontalmente; y las compañías más pequeñas, a través de los acuerdos de cooperación, persiguen el objetivo de alcanzar un mayor tamaño sin perder flexibilidad.

14. La cooperación empresarial presenta como **características**: la existencia de objetivos comunes entre las empresas u organizaciones que se asocian; el mantenimiento de su independencia jurídica y su soberanía estratégica; y el surgimiento de diferentes formas organizativas en función de los objetivos que se planteen con la cooperación.

15. Las **formas organizativas** más comunes que pueden surgir a través de un acuerdo de cooperación entre empresas son: 1) los acuerdos de cooperación con participación de capital; 2) los acuerdos de cooperación sin participación de capital; 3) empresa conjunta; 4) subcontratación; 5) licencia; 6) contrato de spin-off; 7) franquicias; 8) consorcios; y 9) redes de empresas.