

# INNOVA

## GUÍA BÁSICA DE COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS

El mejor camino para  
la internacionalización  
de las PYME

# Índice

<b>1</b>	<b>LA INTERNACIONALIZACIÓN</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>AUTODIAGNÓSTICO PARA LA PYME: Acceso a nuevos mercados</b>	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL</b>	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>RAZONES PARA COOPERAR</b>	<b>21</b>
<b>5</b>	<b>TIPOS DE COOPERACIÓN</b>	<b>25</b>
<b>6</b>	<b>FORMAS ORGANIZATIVAS</b>	<b>29</b>
<b>7</b>	<b>LA BÚSQUEDA DEL SOCIO</b>	<b>39</b>
<b>8</b>	<b>NEGOCIACIÓN Y FORMALIZACIÓN DE ACUERDOS</b>	<b>45</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>51</b>

NUEVOS  
MERCADOS,  
NUEVAS  
OPORTUNI-  
DADES

# 1

## LA INTERNACIONALI- ZACIÓN

---

La economía mundial se encuentra actualmente en uno de los momentos de mayor dinamismo y cambio. La unificación de los mercados, la estandarización de los productos, la homogeneización de los gustos y de las necesidades de los consumidores en el mundo desarrollado, los nuevos canales de comunicación, distribución y venta, como por ejemplo internet, y la cantidad y calidad de productos y servicios existentes, marcan una tendencia que lleva necesariamente a la internacionalización de las empresas, sin importar su tamaño.

El futuro ya no pasa por blindarse en los mercados locales, es imposible, ya que prácticamente las empresas de todo el mundo tienen acceso a todos los consumidores. Por eso, para las Pyme es de vital

---

importancia entender esta nueva filosofía empresarial y prepararse para el cambio y

## TIENES MUCHAS RAZONES PARA INTERNACIONALIZAR TU EMPRESA

---

dado que el mercado local se te ha quedado pequeño, la posibilidad de aprovechar al máximo tu capacidad de producción, la certeza de acceder a mercados de mayor volumen, la escasez de tus productos en el exterior, la oportunidad de ganar prestigio en el mercado interno al salir fuera o como reacción a la dura competencia interna o al ataque de un competidor internacional en tu propio terreno.

Y si reflexionas con detenimiento verás que la internacionalización, lejos de asustarte, repercutirá directamente y de forma positiva en todos los ámbitos de tu empresa.

La producción mejorará al utilizar toda tu capacidad productiva. La comercialización de tus productos se desarrollará más y

---

mejor al acceder a mercados más amplios. Tus finanzas lo notarán al diversificar riesgos y compensar resultados. Y lo mejor es que tu gente ganará experiencia y aprendizaje que podrá aplicar en los mercados locales.

Es aconsejable que la transformación de tu empresa de un ámbito exclusivamente nacional o local a un ámbito internacional la realices mediante un proceso gradual, en el cual el grado de compromiso de tu empresa con los nuevos mercados crezca conforme se incrementa tu conocimiento de sus particularidades.

Y para que puedas emprender la aventura de la internacionalización con más garantías de éxito, esta pequeña guía te propone

---

algunas soluciones que pasan por la **cooperación entre empresas** como fórmula para minimizar riesgos y alcanzar objetivos en menos tiempo.

Probablemente en la internacionalización y en la cooperación esté el futuro de tu empresa. Por eso debes decidirlo de forma racional y muy meditada.

Y ten en cuenta algo muy importante, cuando lo hagas, cuando te decidas por la internacionalización y la apertura a nuevos mercados, hazlo en compañía. Asóciate. Busca la cooperación con otras empresas, nacionales y/o internacionales, que interpreten las nuevas situaciones, los nuevos mercados y sus posibilidades como tú, y sobre todo que participen de tu misma filosofía.

EMPIEZA POR  
CONOCER TUS  
POSIBILIDADES Y  
LOS APOYOS  
CON LOS QUE  
CUENTAS

# 2

## AUTODIAGNÓSTICO PARA LA PYME:

### Acceso a nuevos mercados

---

Aceptar el reto de la internacionalización supone ver con más claridad el nuevo entorno económico y aprovechar mejor tus oportunidades. No hacerlo, esconder la cabeza, limitarte el horizonte, puede llevarte a una situación complicada de cara al desarrollo futuro de tu empresa.

La internacionalización es una necesidad evidente para muchas empresas, y en especial para las Pyme, que por su tamaño y recursos pueden verse desbancadas de los mercados locales por la presión de las grandes empresas internacionales. De ahí que su respuesta a estas situaciones de supervivencia, pase por la internacionalización y tengan una actitud valiente de cara a la defensa de sus propios intereses y a la conquista de nuevos mercados.

Por eso, la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, consciente de esta realidad, ha acometido una serie de iniciativas para ayudar a nuestras Pyme a afrontar este reto, que ya no es una opción, sino una

  
**La internacio-  
nalización  
te abre  
horizontes**

---

asignatura obligatoria para operar en condiciones de igualdad con las empresas de todo el mundo y, especialmente, con la competencia más próxima, las empresas europeas.

Una de estas iniciativas es el **Autodiagnóstico para la PYME: acceso a nuevos mercados**. Una herramienta interactiva, rápida y contrastada por expertos que está alojada en nuestra página web **www.ipyme.org**, para que las Pyme, de una forma sencilla y a través de internet, conozcan sus posibilidades y los apoyos con los que cuentan de cara a la internacionalización.



Ahora podrás  
conocer  
mejor

## UNA LLAVE QUE TE AYUDARÁ A ABRIR NUEVOS MERCADOS

El *Autodiagnóstico para la PYME* se ha creado a partir de la experiencia de 1.300 empresas ya iniciadas en mercados internacionales y de los conocimientos de expertos en economía y en temas de internacionalización, para que puedas usarlo como un instrumento de reflexión antes de iniciar tu apertura a los nuevos mercados.

---

Y tiene un funcionamiento sencillo, ya que una vez que entres en la web, y en concreto en el *Autodiagnóstico para la PYME*, sólo deberás contestar a un cuestionario que recorre siete áreas claves de la estructura organizativa de tu empresa.

Una vez cumplimentado tendrás una valoración muy clara sobre tu estructura empresarial, sobre tus posibilidades y tus necesidades y algo muy importante que te servirá de gran ayuda: una serie de "recetas" elaboradas a partir de la experiencia de aquellas 1.300 empresas con calidad demostrada en mercados internacionales.

También recibirás un informe final que incluirá estas recetas correspondientes a las siete áreas clave investigadas y un gráfico de barras en el que se reflejará la situación de tu empresa con respecto al perfil medio de las que ya actúan en el exterior.

Sólo con veinte minutos de tu tiempo podrás conocerte mejor y conocer con detalle tus necesidades y tus posibilidades en los nuevos mercados. Y hacer uso de todo ello.

# 3

## LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL

---

La cooperación entre empresas, entendida como un proceso de aunar esfuerzos, recursos y talento para reducir gastos y riesgos en la ejecución de un proyecto común, constituye una vía especialmente eficaz para acceder a los mercados internacionales.

La cooperación empresarial es probablemente la mejor opción que tienen las Pyme, con recursos más limitados que las grandes empresas, para afrontar con garantías de éxito los retos competitivos que plantean los nuevos mercados tanto locales como internacionales.

**UNE ESFUERZOS.  
SUMA Y PODRÁS RESTAR  
RIESGOS, INCERTIDUMBRE,  
DIFICULTADES...**

En primer lugar, a través de la cooperación entre empresas, las Pyme pueden tener un



---

acceso más fácil, rápido y barato a los mercados, a la información y a las tecnologías. Y eso es especialmente importante para empresas que no cuentan con los recursos humanos y financieros necesarios para afrontar solas la enorme inversión que supone el desarrollo de nuevas tecnologías y la penetración en grandes mercados, lejanos, menos conocidos o culturalmente muy diversos y cargados de particularidades.

En segundo lugar, la cooperación empresarial permite a las Pyme obtener economías de escala al ampliar el volumen de ventas por la ampliación a nuevos mercados.

Además, la cooperación empresarial permite a las empresas que formalicen estos acuerdos, acceder a los recursos y al aprendizaje de las habilidades del otro, conocerlas, compartirlas y sumarlas a tu empresa.

Y por último, y muy importante, estos acuerdos entre empresas posibilitan compartir riesgos.

---

## SI COMPARTES EL RIESGO TENDRÁS MÁS POSIBILIDADES

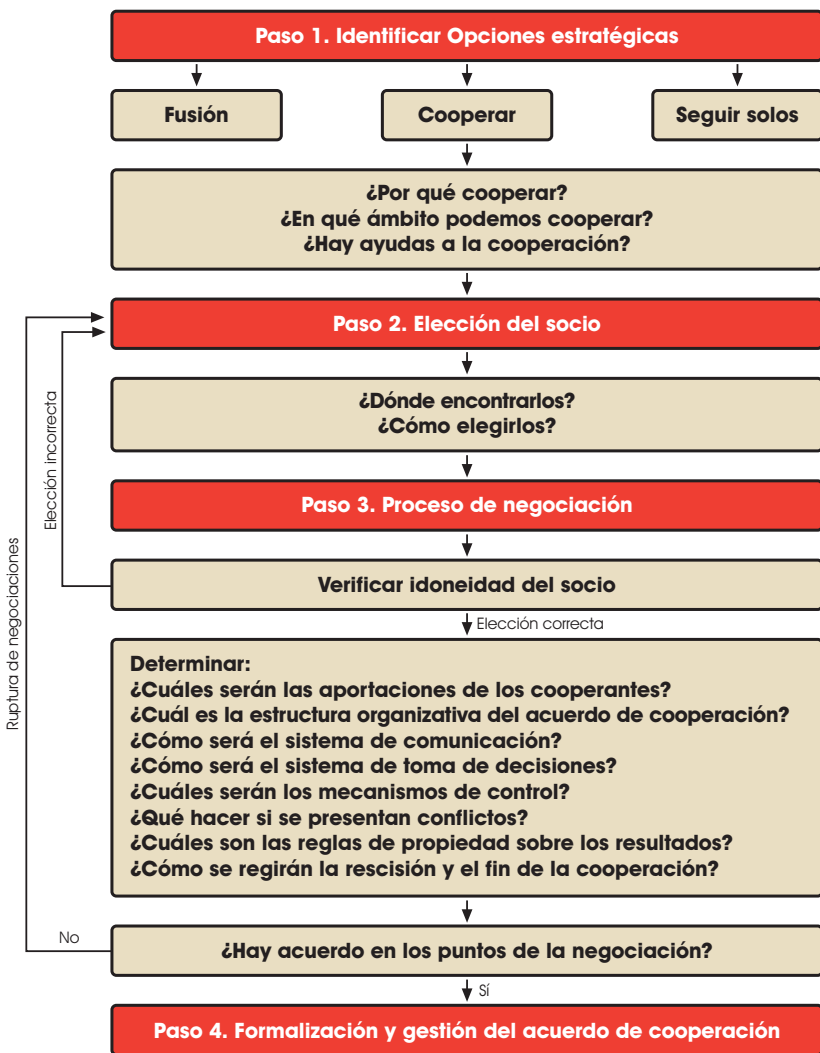
Por eso, por todas estas ventajas, puede afirmarse que la cooperación empresarial, materializada en acuerdos para compartir recursos, capacidades o actividades con el propósito del mutuo aprendizaje y mejora de la competitividad, es un instrumento de gran valor en la estrategia organizativa de las empresas que buscan no sólo competir con éxito en los mercados internacionales, sino también en mercados locales.

Y algo imprescindible y muy aconsejable, si te decides por la colaboración entre empresas como arma de futuro, debes dejar muy claro con la otra empresa los objetivos que se pretenden, el reparto de las tareas, las responsabilidades y las contribuciones a realizar por cada una de las empresas.

A continuación te desarrollamos un cuadro que recoge todos los pasos que debes dar si apuestas por la cooperación:



**Clarificar  
objetivos  
es imprescindible en la  
cooperación**



MIRA HACIA TU  
PROPIA  
EMPRESA Y  
VERÁS QUE  
HAY MOTIVOS

# 4

## RAZONES PARA COOPERAR

---

Las razones fundamentales para la cooperación empresarial suelen moverse en torno a dos grandes áreas.

De un lado los motivos externos a la empresa, es decir, los que se derivan de las dificultades del entorno, y de otro las razones de carácter interno, que suelen derivarse de la necesidad que tiene la propia empresa de crear una ventaja competitiva o de fortalecer su propia posición en el mercado.

Entre las causas externas está el intento de reducir la incertidumbre y los riesgos, en una época en que el incremento de la competencia y los efectos de la globalización pueden debilitar a las Pyme. Otra razón relevante es la necesidad de reducir los costes de transacción, que son los que la empresa tiene que asumir por moverse en el mercado: como son los costes de búsqueda de información, los costes de negociación, los derivados de las condiciones de los contratos, y los costes de garantías, que surgen de la necesidad de protegerse ante los incumplimientos de un contrato.

  
**La cooperación  
entre empresas  
ayuda a  
reducir costes**

---

Y dentro de las razones internas que conducen a las Pyme a la cooperación empresarial se pueden señalar la intención de conseguir un volumen mayor de actividad en sectores donde el funcionamiento comercial requiere una gran inversión, y la posibilidad de complementar sus propios recursos, habilidad y experiencia, con los recursos de la otra empresa para conseguir un propósito concreto.

## APROVECHA LAS POSIBILIDADES QUE TE OFRECE LA COOPERACIÓN

Para las Pyme, la cooperación entre empresas supone reducir tiempos en el acceso a nuevos mercados y lograr con mayor rapidez algunos de sus objetivos. En compañía, las Pyme tendrán más posibilidades de movimiento en mercados antes desconocidos y si unen sus esfuerzos con otras empresas que persiguen objetivos similares las posibilidades de éxito serán mayores.



**Aprovecha la  
experiencia  
de los demás**

ELIGE LA  
FORMA DE  
COOPERACIÓN  
MÁS  
ADECUADA A  
TU SITUACIÓN  
Y A TUS  
POSIBILIDADES

# 5

## TIPOS DE COOPERACIÓN

---

Los acuerdos de cooperación entre empresas se pueden clasificar, en función de las características de las empresas implicadas, según diversos criterios:

- **Según los agentes implicados**

Las empresas pueden asociarse con sus competidores, sus proveedores, sus clientes, etc.

- **Según el ámbito industrial**

Intrasectoriales o intersectoriales.

- **Según el ámbito geográfico**

Locales, regionales, nacionales o internacionales.

- **Según el tamaño de las empresas implicadas**

Grandes, medianas y pequeñas empresas.

Pero además, según el objetivo económico que persigas, y basándote en la cadena de valor añadido, existen otros tipos de cooperación que también debes analizar o contemplar:

  
**Elige la  
forma de  
cooperación  
en función  
de tus  
objetivos**

**Tus necesidades  
marcarán  
el tipo de  
cooperación  
que buscas**

- **Cooperación tecnológica**

Esta forma de asociación propicia la adquisición de tecnología, ya sea de proceso o de producto. Y es ideal para la mayoría de las PYME que no pueden soportar los costes y la incertidumbre de asumir directamente los riesgos de un proceso de investigación y desarrollo tecnológico.

- **Cooperación en el aprovisionamiento**

Establecer acuerdos de cooperación con tus proveedores, en especial en lo referente al aprovisionamiento de materias primas, en condiciones óptimas de calidad, tiempo y coste, te supondrá una importante ventaja frente a tus competidores.

- **Cooperación en la producción**

La falta de capacidad productiva, la especialización y la rigidez del sistema productivo son algunas de las causas por las que las empresas subcontratan, cada vez con más frecuencia, parte de su producción en el exterior.

- **Cooperación en el marketing**

Contempla la cooperación entre pequeños productores como tú. Generalmente,

este tipo de asociación te facilitará la creación de una imagen de marca, mayor presencia en los mercados internacionales, e incluso puede ayudarte a destacar el origen regional de un determinado producto.

- **Cooperación para la comercialización**

Esta fórmula puede suponer una suma de recursos e intereses que te permitirán la comercialización en otros mercados o abrir nuevos canales de venta. También puede plantearse como un simple intercambio de productos entre empresas que, teniendo distintas ubicaciones geográficas, se comprometan a la comercialización en sus respectivos mercados.

- **Cooperación en el servicio post-venta**

Otra de las ventajas de la cooperación es que permite resolver los problemas de lejanía entre el fabricante y el cliente y las consiguientes dificultades en la prestación de un buen servicio post-venta. Con esta forma de asociación reducirás costes de mano de obra, costes de desplazamiento y no tendrás que hacer frente al elevado gasto que supone la creación de una red propia de atención al cliente.

**La cooperación  
mejorará la  
imagen de  
tu marca**

BUSCA LA QUE  
MÁS SE AJUSTE  
A TU FILOSOFÍA  
EMPRESARIAL

# 6

## FORMAS ORGANIZATIVAS

---

La cooperación entre empresas se caracteriza por la existencia y definición clara de unos objetivos comunes, el reparto de tareas y las contribuciones a realizar por cada empresa.

Y por algo más, también muy importante: las empresas que participan en el acuerdo de cooperación conservan su identidad (independencia jurídica y soberanía estratégica), aunque exista una merma de la autonomía, debido al reparto de poder derivado de la coordinación de las actividades conjuntas a realizar.

Son ventajas que puedes desarrollar con otras empresas si estableces con ellas cualquiera de las siguientes formas de organización:



**La cooperación  
no significa  
perder tu  
propia  
identidad**

### **ACUERDOS DE COOPERACIÓN CON O SIN PARTICIPACIÓN DE CAPITAL**

Los primeros se realizan frecuentemente a través de participaciones minoritarias o participaciones cruzadas entre las empresas que van a establecer acuerdos de cooperación. Si la implicación prevista fuera mayor de lo habitual se puede crear una nueva empresa.

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

La elección entre un tipo de acuerdo u otro dependerá de cuestiones como: la duración, intensidad y frecuencia de las actividades, la necesidad de realizar una inversión conjunta o la propia confianza entre las empresas que van a colaborar.



**Puede existir  
cooperación  
sin participa-  
ción de capital**

### **JOINT VENTURE O EMPRESA CONJUNTA**

Esta forma organizativa surge cuando la cooperación entre empresas lleva a la creación de otra empresa independiente para el desarrollo de una actividad. La característica más importante de esa nueva empresa será el hecho de que se configure con personalidad jurídica propia, realice negocios por si misma y en beneficio propio, aunque coordinada siempre con los objetivos estratégicos de las empresas matrices.

### **SUBCONTRATACIÓN**

Con esta fórmula, una empresa encarga a otra la realización de alguna actividad necesaria para el desarrollo de un nuevo producto, como puede ser la fabricación de componentes, la realización de una parte o de la totalidad de la producción, un área de comercialización, diseño, etc. Las razones de la subcontratación se



---

deben generalmente a consideraciones de coste, de capacidad a corto plazo, o bien de escasez o carencia de los recursos necesarios.

La subcontratación ha evolucionado en razón de sus contenidos, ya que además del compromiso de producción, puede existir cooperación para la incorporación de nuevas tecnologías, incluso en la gestión de la calidad.

### LICENCIAS

Son acuerdos por los que una empresa (licenciante) otorga a otra (licenciataria) el uso de sus derechos de propiedad industrial, mediante el pago de una contraprestación. Estos contratos incluyen las patentes, las marcas, derechos de autor, y son más frecuentes en el ámbito internacional, ya que la empresa licenciataria conoce mejor el propio mercado que la empresa licenciante.



**La cooperación es una gran fórmula para lanzar nuevos productos**

---


A este tipo de acuerdo se llega cuando:

- Existen excesivos costes de transporte
- Las restricciones de divisas son altas
- La repatriación de beneficios es complicada
- El tamaño del mercado es demasiado pequeño
- Está prohibida la inversión extranjera

Probablemente el mayor inconveniente de esta forma de cooperación sea que se reduce el potencial de beneficios para el propietario de la licencia y se deja todo el peso en manos del licenciatario, que con una mala gestión puede hacerla perder prestigio o desarrollarse por su cuenta.

### SPIN-OFF O EXTERNALIZACIÓN

Se produce cuando una empresa, generalmente grande, fomenta y apoya la creación de otra por parte de un equipo de trabajadores cualificados integrantes de



**Si quieres ahorrar costes cede alguno de tus derechos**

**A veces el mejor camino para crear una nueva empresa es la cooperación**

su propia plantilla. El objetivo es que la nueva empresa se convierta en socio y que realice sus funciones bajo la responsabilidad de un departamento o división de la gran empresa.

Generalmente este tipo de acuerdos lleva consigo el apoyo técnico y financiero de la empresa principal a la nueva, la cual se compromete a prestar los servicios o realizar las actividades para las que fue creada.

### **FRANQUICIA**

Es un acuerdo en el que una empresa (franquiciador) cede a otra empresa (franquiciada) el derecho a comercializar y/o fabricar un producto o servicio, ya acreditado, a cambio de unas determinadas compensaciones económicas.

Normalmente, el franquiciado es el propietario del negocio, mientras que el franquiciador proporciona la fuerza de una marca reconocida, la presentación, el diseño del punto de venta, el *know-how* y la asistencia técnica y comercial correspondiente.

### **CONSORCIOS**

Son agrupaciones temporales de empresas que firman acuerdos de cooperación para llevar a cabo un determinado trabajo en común, en el caso de que una de ellas, o las dos, no tenga/n la capacidad técnica, comercial o financiera para llevar a cabo los objetivos sola/s.

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.

**Si tienes una marca fuerte estudia con detenimiento las franquicias**



**En ocasiones la cooperación entre empresas no se limita a dos**

## **REDES**

Son formas de cooperación caracterizadas por la existencia de multitud de acuerdos llevados a cabo entre un gran número de participantes; y que puede relacionar no sólo a empresas de distintos países, sino a éstas con otro tipo de instituciones públicas o privadas, entidades financieras, etc.

Existen diferentes tipos de estructura de red: Red de eje y radios, Red de enlace nodal, Red *ad hoc* y Red de redes regionales.

## **PROYECTOS AUSPICIADOS POR GOBIERNOS O INSTITUCIONES INTERNACIONALES**

Son los acuerdos menos comunes, pues se trata de crear una nueva entidad que no es propiedad de los asociados que la conforman, sino del gobierno o de la institución que financia el proyecto. Normalmente sue-

le tratarse de grandes proyectos impulsados por gobiernos de países o instituciones internacionales para promover la cooperación entre empresas en torno a un tema común.

## **ACUERDOS DE DISTRIBUCIÓN CRUZADA**

Recogen los intercambios de productos para ser distribuidos en otros países. De esta manera dos compañías obtienen beneficio mutuo al conseguir distribuir sus productos en mercados en los que no tenían presencia anteriormente.

## **ACUERDOS DE INTERCAMBIO DE ACCIONES O PARTICIPACIONES MINORITARIAS**

Son acuerdos de cooperación en los que, aunque no se crea una nueva empresa, llevan consigo la participación en la propiedad por parte de los socios, y su objetivo es consolidar una cierta relación a largo plazo.



**La cooperación puede llevar tus productos o servicios a distintos países**

LA PARTE  
ESENCIAL DEL  
PROCESO DE  
COOPERACIÓN:  
ENCONTRAR  
CON QUIÉN  
IR DE LA MANO

# 7


## LA BÚSQUEDA DEL SOCIO

---

Si apuestas por la cooperación entre empresas como camino para la internacionalización debes cuidar de especial manera el socio que eliges para esa aventura. Ya que de su correcta elección dependerá, sino toda, buena parte del éxito del proyecto. Un error en este proceso de selección puede poner en peligro el desarrollo de la actividad que pretendes y generar conflictos que siempre resultan desagradables para las dos partes.

Los aspectos más relevantes a la hora de seleccionar el socio más adecuado para tus intenciones son: el perfil de la empresa con la que pretendes vincular-te, las motivaciones que esa empresa puede tener para la asociación, la compatibilidad organizativa futura y el estilo en la dirección de cada uno.

---



**Elegir el mejor socio es fundamental en el proceso de cooperación**

Pero antes sería conveniente que conozcas cuál es tu perfil como empresario, de tal manera que tu organización y filosofía sean compatibles y encajen con tu futuro socio. Para facilitarte esta tarea, la Dirección General de Política de la Pyme pone a tu disposición el *Autodiagnóstico de actitudes emprendedoras*, en su página web ([www.ipyme.org](http://www.ipyme.org)), donde podrás conocer tus cualidades como empresario atendiendo a un modelo de referencia de un emprendedor de éxito.

**CUIDA AL DETALLE ESTE APARTADO. BUENA PARTE DEL FUTURO DEL PROYECTO DEPENDERÁ DE ELLO**


#### **¿DÓNDE PUEDO ENCONTRAR UN SOCIO?**

Puedes localizar socios entre las empresas con las que ya mantienes algún tipo de

---

relación, como pueden ser proveedores o clientes; estas relaciones tienen a favor el conocimiento mutuo, lo que suele generar un sentimiento de confianza que facilitará el entendimiento futuro. Pero también existen Organismos de apoyo, cuyas coordenadas aparecen en los anexos de este documento, que cuentan con una serie de instrumentos (bases de datos, ferias, red de oficinas en otros países, encuentros empresariales...) especialmente destinados a la búsqueda de socios y oportunidades de negocio.

Recuerda que las Embajadas de España en el exterior cuentan con una Oficina Comercial cuyo principal cometido es ofrecer a las empresas españolas información sobre el país, sobre formas de financiación y promoción, ferias, misiones comerciales y planes sectoriales, así como



**Dedica a este apartado todo el tiempo que necesites. Te va el futuro en ello**

---

sobre los obstáculos técnicos, de homologación o sanidad que las empresas se puedan encontrar.

Y después, una vez identificados tus posibles socios, deberás iniciar un proceso de selección compuesto básicamente por dos etapas:

La primera consiste en el análisis de los datos recogidos sobre los posibles socios, sin necesidad de establecer contacto directo con ellos. Y a la hora de establecer los criterios de filtro debes tener en cuenta:

- La naturaleza de la actividad del posible socio, que debe estar perfectamente adaptada a las características del proyecto y no entrar en competencia con él.



**Utiliza todos los canales que estén a tu alcance para la búsqueda del socio**

- 
- La dimensión de la empresa, que representa el capital, la cifra de negocio, el personal, la inversión en I+D, etc.
  - La situación geográfica, que puede incluso brindarte la oportunidad de entrar en otros mercados de forma más rentable.

La segunda etapa te servirá para entrar en contacto directo con los responsables de las empresas seleccionadas y contrastar los datos que ya has obtenido en la primera etapa.

Por último, si quieres profundizar en la cooperación empresarial te ofrecemos una pequeña bibliografía en los anexos de este documento donde aparecen algunos títulos que te ayudarán a resolver dudas o ampliar conocimientos.



**Recuerda que el socio debe adaptarse a ti, y tú a él**

CUANTO MÁS  
CLARO SEA EL  
ACUERDO  
MÁS FUTURO  
TENDRÁ

# 8

## NEGOCIACIÓN Y FORMALIZACIÓN DE ACUERDOS

---

Una vez que hayas seleccionado el socio o los posibles socios para tu proyecto debes iniciar un proceso de negociación que tenga como objetivo acercar las posturas entre las dos empresas, establecer las condiciones de la cooperación y marcar las responsabilidades en la gestión. En este periodo los eventuales socios aprenden a conocerse.

**En el proceso  
de negociación  
no te dejes  
nada en el  
tintero**

Recuerda que durante la negociación, deben quedar claros una serie de aspectos importantes; y que van desde establecer las aportaciones de los cooperantes, marcar el sistema de toma de decisiones, señalar cuáles serán los mecanismos de control, e incluso qué hacer si se presentan conflictos y cómo se distribuirán los beneficios.

El equilibrio en las aportaciones o, más explícitamente, en la relación entre beneficios y costes que cada empresa asociada

---

espera obtener de la cooperación es muy importante, ya que, cuando una empresa tiene una relación entre beneficios y costes claramente superior a otra, se genera desconfianza y, además, la otra empresa mostrará muy poco interés en la cooperación.

## ESCUCHA LAS NECESIDADES DEL OTRO Y QUE ÉL ESCUCHE LAS TUYAS

### RECOMENDACIONES PARA LA NEGOCIACIÓN

En primer lugar piensa que la negociación es un acto de comunicación, por lo tanto es necesario saber transmitir información y aportar argumentos de manera que siempre se entiendan los razonamientos. Y no silencios, ni eludas los puntos delicados, ya que si éstos no se exponen al principio de la relación y aparecen después, la negociación se puede romper por falta de transparencia.

También es conveniente prever posibles


concesiones, lo que, seguro, te permitirá una mayor flexibilidad y un grado superior de entendimiento con la otra o las otras partes. Y sobre todo, y esto es muy importante, plantea siempre la negociación desde la confianza en la otra empresa y la franqueza en tus exposiciones, ya que sin ellas las relaciones pueden deteriorarse y dar al traste con el proyecto.

El resultado de la negociación será objeto de un contrato lo más completo posible, que contemple posibles eventualidades que puedan surgir en el futuro y que fundamentalmente recoja, entre otros, los siguientes aspectos:

- Identificación de las partes
- Definición clara del objetivo de la asociación
- Derechos otorgados por cada una de las partes
- Las prestaciones de cada uno
- Las responsabilidades en el proyecto



**Una vez que alcances los acuerdos refléjalos en un contrato**



**Hazte entender y reclama que los demás se expresen con claridad. Es mejor para todos**



---



**Recuerda que la confianza mutua es la base del éxito de la cooperación**

- Las cláusulas financieras
- La duración del acuerdo e incluso condiciones de rescisión

Ten presente que cualquier proceso de negociación es generalmente extenso y a veces complejo, por eso es conveniente que estés rodeado por profesionales del derecho y de las relaciones comerciales entre empresas.

Cuando el acuerdo de cooperación sea con una empresa de otro país, con una cultura empresarial distinta a la tuya, te aconsejamos ponerte en contacto con la Oficina Comercial de la Embajada Española de aquel país, para que te informen sobre sus particularidades, de tal forma que puedas llegar al mejor acuerdo posible.

# Anexos

# Directorio de organismos de apoyo para la cooperación internacional

• **Secretaría de Estado de Comercio y Turismo del Ministerio de Economía**  
www.mcx.es

Red de Oficinas Económicas y Comerciales en el Exterior  
Paseo de la Castellana, 162  
28046 Madrid  
Tel. 91 349 35 00  
Buzon.Oficial@DGCOMINVER.SSCC.MCX.ES  
www.mcx.es/sgcomex/acefra.html

Área de Política Comercial  
Paseo de la Castellana, 162  
28046 Madrid  
Tel. 91 349 35 00  
Buzon.Oficial@DGPOLCOM.SSCC.MCX.ES  
www.mcx.es/Polcomer

• **Dirección General de Política de la PYME del Ministerio de Economía**  
PYME - Área de Información  
Castelló, 117. 28006 Madrid  
Tel. 91 545 09 02/900 19 00 92  
Infopyme@ipyme.org  
www.ipyme.org

Subdirección General de Coordinación y Cooperación Externa  
María de Molina, 50. 28006 Madrid  
Tel. 91 545 09 49  
angelesr@ipyme.org  
www.ipyme.org/cooper

Autodiagnóstico para la PYME. Acceso a nuevos mercados  
María de Molina, 50. 28006 Madrid  
Tel. 91 545 08 44  
autodiagnostico@ipyme.org  
http://wsie.ipyme.org/autodiagnostico

• **Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación (CESCE)**  
Velázquez, 74. 28001 Madrid  
Tel. 902 11 10 10  
cesce@cesce.es  
www.cesce.es

• **Red Española de Euro Info Centros (EIC's)**  
Castelló, 117. 28006 Madrid  
Tel. 900 19 00 92  
Erivera@ipyme.org  
www.eicspain.net

• **Expansión Exterior, S.A.**  
Orense, 58. 28020 Madrid  
www.e-expansion.com

• **Compañía Española de Financiación del Desarrollo (COFIDES)**  
Príncipe de Vergara, 132, planta 12  
28002 Madrid  
Tel. 91 745 44 80  
Cofides@cofides.es  
www.cofides.es

• **Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX)**  
Paseo de la Castellana, 14-16  
28046 Madrid  
Tel. 902 34 90 00  
icex@icex.es  
www.icex.es

• **Instituto de Crédito Oficial (ICO)**  
Paseo del Prado, 4  
28014 Madrid  
Tel. 91 592 16 00  
ico@ico.es  
www.ico.es

• **Centro de Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI)**

Cid, 4. 28001 Madrid  
Tel. 91 581 55 00  
Info@cdti.es  
www.cdti.es

• **Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE)**

Diego de León, 50  
28006 Madrid  
Tel. 91 566 34 00  
ceoe@ceoe.es  
www.ceoe.es

• **Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España**

Velázquez, 157, 1º. 28002 Madrid  
Tel. 91 590 69 00  
csc@cscamaras.es  
www.cscamaras.es

## COMUNIDADES AUTÓNOMAS

### ANDALUCÍA

• **Instituto de Fomento de Andalucía**

Tel. 900 85 00 11  
informacion@ifa.es  
www.ifa.es

• **EXTENDA (Agencia Andaluza de Promoción Exterior)**

Tel. 95 428 02 27 - 902 50 85 25  
info@extenda.es  
www.extenda.es

### ARAGÓN

• **Instituto Aragonés de Fomento (IAF)**

Tel. 97 670 21 00  
fquerol@iaf.es  
www.iaf.es

### ASTURIAS

• **Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias (IDEPA)**

Tel. 98 598 00 20  
idepa@idepa.es  
www.idepa.es

### BALEARES

• **Instituto de Innovación Empresarial de las Islas Baleares (IDI)**

Tel. 97 117 76 70  
info@idi.caib.es  
www.idi.es

### CANARIAS

• **Promociones Exteriores Canarias, S.A. (PROEXCA)**

Tel. 92 847 24 00  
info@proexca.canarias.org  
www.proexca.es

• **Dirección General de Promoción Económica del Gobierno de Canarias**

Tel. 92 247 66 25/92 830 71 67  
eic@gobiernodecanarias.org  
www.gobiernodecanarias.org/dgpe

### CANTABRIA

• **Sociedad para el Desarrollo Regional de Cantabria, S.A. (SODERCAN)**

Tel. 94 229 00 03  
información@sodercan.com  
www.sodercan.com

### CASTILLA Y LEÓN

• **Exportaciones de Castilla y León, S.A. (EXCAL)**

Tel. 98 329 39 66  
info@excal.es  
www.excal.es

• **Agencia de Desarrollo Económico de Castilla y León (ADE)**

Tel. 900 30 60 90  
eic@cict.jcyl.es  
www.jcyl.es/jcyl-client/jcyl/cict/ade

### CASTILLA-LA MANCHA

• **Dirección General de Promoción y Desarrollo Empresarial, Consejería de Industria y Trabajo**

Tel. 92 526 98 02  
ygonzalez@jccm.es  
www.jccm.es

### CATALUÑA

• **Consorcio de Promoción Comercial de Cataluña (COPCA)**

Tel. 93 484 96 05  
cooperacio@copca.com  
www.copca.com

• **Promotora de Exportaciones Catalanas, S.S. (PRODECA)**

Tel. 93 487 67 38  
prodeca@millorsoft.es  
www.gencat.es/darp/prodeca.html

### CEUTA

• **PROCESA Sociedad de Fomento**

Tel. 95 652 82 72/74  
procesa@procesa.es  
www.procesa.es

### EXTREMADURA

• **Fomento Extremeño de Mercado Exterior (FOMERCADOS)**

Tel. 902 10 04 14  
fomercados@bme.es  
www.fomercados.com

### GALICIA

• **Instituto Gallego de Promoción Económica (IGAPE)**

Tel. 902 30 09 03  
igape@igape.es  
www.igape.es

### LA RIOJA

• **Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja (ADER)**

Tel. 94 129 15 00  
ader@ader.es  
www.ader.es

### MADRID

• **Instituto Madrileño de Desarrollo (IMADE)**

Tel. 91 399 74 71  
jimana@imade.es  
www.imade.es

### MELILLA

• **Proyecto Melilla, S.A. (PROMESA)**

Tel. 95 267 98 04  
promesa@arrakis.es  
promesace@infonegocio.com  
www.promesa.net

### MURCIA

• **Instituto de Fomento de la Región de Murcia (IFRM)**

Tel. 96 836 28 00  
informacion@info.carm.es  
www.ifrm-murcia.es

### NAVARRA

• **Dirección General de Industria. Departamento de Industria y Tecnología, Comercio, Turismo y Trabajo**

Tel. 94 842 76 44  
jmurill@cfnavarra.es  
www.cfnavarra.es

### PAÍS VASCO

• **Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial (SPRI)**

Tel. 94 403 70 00  
info@sprri.es  
www.sprri.es

### VALENCIA

• **Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana (IMPIVA)**

Tel. 96 398 62 00  
info@impiva.gva.es  
www.impiva.es

• **Instituto Valenciano de la Exportación (IVEX)**

Tel. 96 197 15 00  
infoivex@gva.es  
www.ivex.es

# Bibliografía

- **Estudio empírico sobre la cooperación empresarial en España**

García-Ochoa y Mayor  
Revista CEPADE, Dirección Organización y Administración de Empresas  
Número 27 (2002)

- **Las empresas conjuntas frente a otras formas flexibles: un estudio de casos**

Antonio Montes Romero  
Cuadernos de Economía Murciana  
Consejería de Economía y Hacienda  
Número 15 (2002)

- **La cooperación empresarial: una estrategia competitiva para la internacionalización de la PYME europea**

Enrique Antonio Rubio López  
Universidad de Granada.  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (2001)

- **La problemática de la cooperación en las PYME. El caso de Comercial Cerámicas de Bailén, S.A.**

Fernando Casani y Alfonso Márquez  
Revista ICADE  
Número 48 (1999)

- **Cooperación tecnológica entre centros públicos de investigación de empresas**

Madrid + d  
Comunidad de Madrid (1999)

- **Innovación, Tecnología y Alianzas Estratégicas**

Esteban Fernández  
Editorial Civitas (1996)

- **Las alianzas estratégicas. Un enfoque empresarial a la globalización**

M.Y. Yoshino y U. Srinivasa Rangan  
Ariel Sociedad Económica  
Barcelona (1996)

- **Formas de cooperación horizontal: empresas conjuntas frente a acuerdos contractuales**

E. García Canal  
Revista de Economía Aplicada  
Volumen 2, Número 5 (1994)

- **Fundamentos de Economía y Organización Industrial**

E. Bueno Campos y P. Morcillo Ortega  
Editorial McGraw Hill (1994)

- **Alianzas Estratégicas. El caso de General Motors e IBM**

J.L. Badaracco  
Editorial McGraw Hill (1992)

- **Economía de la Empresa: Decisiones y Organización**

V. Salas Fumás  
Ariel Sociedad Económica  
Barcelona (1987)

©Sociedad Estatal para el Desarrollo del  
Diseño y la Innovación, DDI  
Dirección General de Política de la PYME  
Todos los derechos reservados

Diseño gráfico y realización: OMB  
Imprime: Artes Gráficas Montereina  
Depósito legal: xxxxxxxx  
Madrid, 2003