

Este documento ha sido descargado de:
This document was downloaded from:

Núlan

**Portal *de* Promoción y Difusión
Pública *del* Conocimiento
Académico y Científico**

<http://nulan.mdp.edu.ar> :: @NulanFCEyS

+info <http://nulan.mdp.edu.ar/28/>

LA COOPERACIÓN ENTRE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Cooperation between small and medium-sized companies

Osvaldo Alonso⁽¹⁾

Lic. en Economía UBA.

*MgSc en Planificación del Desarrollo CENDES-
Universidad Central de Venezuela.*

RESUMEN

Un aspecto clave de la globalización reside en la aceptación, por parte de un número creciente de empresas, de nuevas formas de competir en el mercado.

Entre el conjunto de aspectos que han venido cambiando resalta uno en particular que se relaciona con la cooperación entre las empresas (particularmente las pequeñas y medianas). Las firmas, a la inversa de lo que sucedía en el pasado, ahora compiten y colaboran entre sí al mismo tiempo.

La combinación y articulación de acciones en distintos niveles y la eliminación previa de algunos obstáculos son requisitos indispensables para el desarrollo de una estrategia exitosa de asociatividad.

SUMMARY

A key point of the globalization consists in the acceptance by a growing number of enterprises of new strategies to compete in the market.

Among the different aspects that have been changing, enterprises cooperation stands out as the most important one particularly in the small and medium-sized businesses.

The firms, contrary to what happened in the past, nowadays compete and cooperate among themselves at the same time.

The combination and articulation of actions at different levels plus previous eliminations of some obstacles, are essential requirements in the development of a successful strategy of association.

⁽¹⁾Miembro del equipo de consultores del Fondo para la Investigación y el Mejoramiento de la Productividad (FIM-Productividad). Consultor de Empresas e Instituciones Nacionales e Internacionales

El presente trabajo apunta al análisis de los distintos tipos básicos de cooperación e intenta establecer lineamientos a considerar frente a los principales obstáculos.

PALABRAS CLAVE

Cooperación entre empresas - Alianza estratégica - Lineamientos Básicos - Impedimentos Comunes.

This paper aims at the analysis of different ways of cooperation and tries to state points to consider facing the main obstacles.

KEY WORDS

Enterprises Cooperation - Strategic Alliances - Basic points - Common obstacles.

“Los líderes corporativos están empezando a comprender lo que los líderes políticos siempre han sabido: en un mundo confuso, inseguro y lleno de rivales peligrosos, nunca es bueno andar solo”

Kenichi Ohmae

I. INTRODUCCIÓN

La exposición por un número considerable de años de las empresas locales a la competencia internacional, ha dejado en evidencia que el fenómeno de la globalización implica mucho más que el libre flujo de mercancías y capitales entre países. Supone, ante todo, el compartimiento de tecnologías físicas y organizativas y, fundamentalmente, un sentido común acerca de la mejor forma de hacer las cosas; es decir una nueva cultura productiva que requiere adaptaciones de todos los actores, sin importar su encuadre institucional o el

tamaño de los mismos. Los requerimientos de transformación alcanzan tanto a las empresas grandes como a las pequeñas y, a la vez, a su contexto institucional y sistema regulatorio, así como las políticas que lo afectan.

Por una parte la difusión del paradigma de calidad y su énfasis fundamental hacia la satisfacción del cliente en la cantidad, oportunidad y precios adecuados, ha estimulado una búsqueda de flexibilidad y eliminación del desperdicio como concepto integral, que está guiando progresivamente a las

organizaciones a una transformación que responda a tales requerimientos con base en la calidad de sus recursos humanos y dentro de un enfoque estratégico, que permita definir adecuadamente su negocio dentro de un contexto enormemente más amplio, incierto y riesgoso que hace 20 años.

Por otra parte, las propias reglas de competencia del mercado han ido cambiando; desde un sentido común compartido acerca de una competencia de tipo excluyente basada exclusivamente en cada unidad individual, hacia una visión donde la competencia y la cooperación pueden ser dos caras de una estrategia corporativa para sobrevivir y desarrollarse

Este nuevo modelo donde la cooperación y la competencia se articulan, ha tenido un efecto fundamental en la conformación de redes verticales y horizontales de empresas que requieren compartir necesariamente una cantidad de criterios mínimos de excelencia, si desean que el producto conjunto de cualquier actividad colectiva pueda ser aceptado por los clientes del mercado globalizado.

El aumento de las exigencias de calidad y oportunidad, aun con prioridad sobre las de precio, en las tradicionales redes de proveedores de empresas mayores, implica que los nuevos estándares no sólo son exigidos directamente a estas últimas por sus clientes, sino que tales exigencias se trasladan a su vez a los proveedores, no importa su tamaño, capacidades o exposición directa a la competencia

internacional. Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), al igual que las grandes, se encuentran insertas en un contexto nacional, regional y sectorial, que afectan su capacidad individual y colectiva de responder al mercado y a sus clientes en las condiciones requeridas por los mismos.

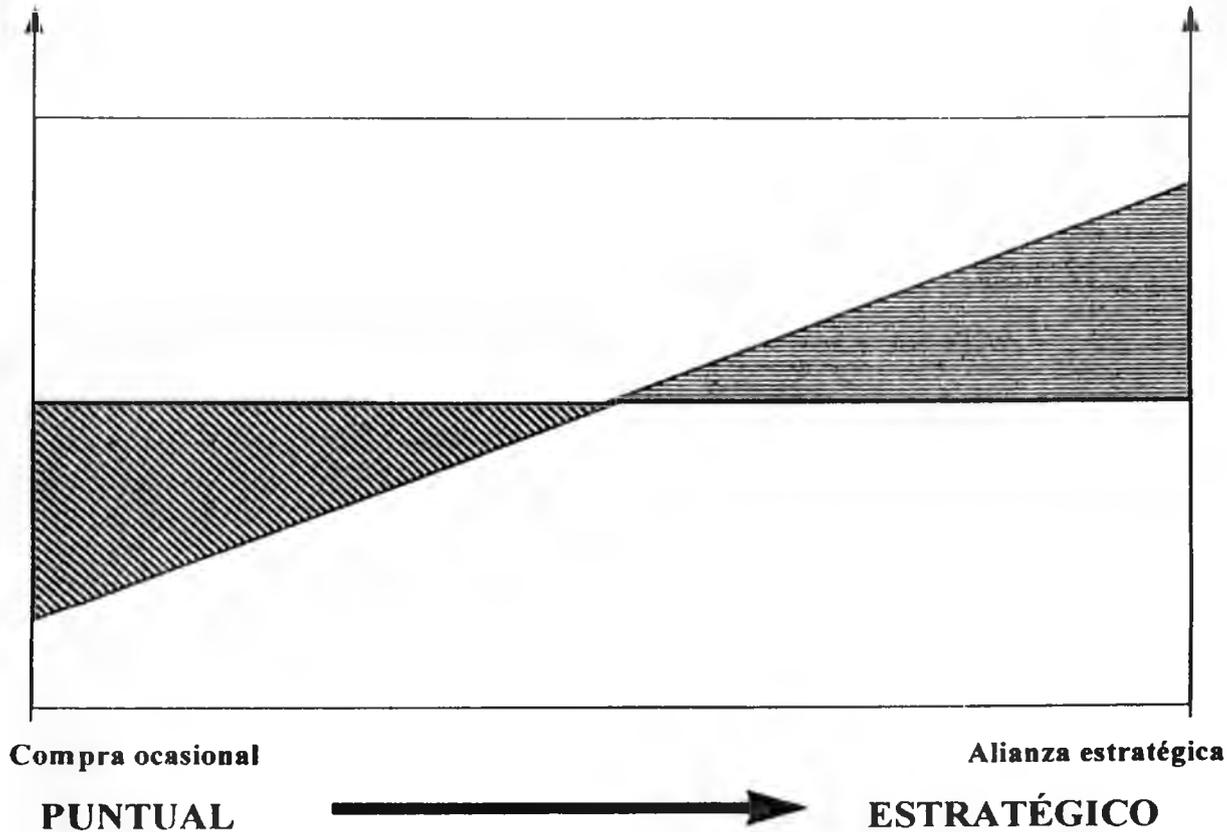
El resultado ineludible de esta situación, en lo que hace a las PyMES, es que las mismas se verán ineludiblemente forzadas a adaptarse al nuevo contexto, ya sin la antigua protección del Estado y en un horizonte donde los criterios asistencialistas del pasado han cedido lugar a una valoración del negocio y su éxito potencial como referencia para la promoción del desarrollo de las empresas.

Esta nueva situación, si bien presenta peligros y necesidades de rápida adaptación que son innegables, también aporta oportunidades, tal cual lo muestra el gráfico. Cuanto más se transita desde una estrategia individual a otra asociada, mayores son las posibilidades de éxito en el mercado globalizado. Se trata entonces de definir los requerimientos y las acciones más apropiados para avanzar en esta dirección.

La situación de estas empresas para responder a los retos, así como la estrategia y el enfoque a seguir para auxiliarlas, deben ser definidos en términos, entonces, del nuevo paradigma competitivo. Para ello es importante definir, para comenzar, el concepto de cooperación.

IMPACTO DE LA ASOCIATIVIDAD

Beneficio



II. LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS

Para el presente trabajo se definirá la cooperación como "una institución duradera de relaciones privilegiadas entre empresas, fundadas sobre la reciprocidad de ventajas, la concertación sistemática y la búsqueda en común de todos los progresos y avances que puedan contribuir a conseguir un objetivo conjunto de carácter general o específico" (Hermosilla. Solá, 1989,15).

En síntesis, supone una asociación de fuerzas que permite compartir recursos, evitar riesgos y facilitar la realización de proyectos comunes, con el fin de alcanzar un objetivo preestablecido o de realizar una acción determinada.

Esta asociación debe proveer bajo las nuevas condiciones de mercado, beneficios evidentes para las empresas intervinientes, tal cual se mostrará en el gráfico precedente.

Entre otras razones para cooperar pueden señalarse:

- El compartimiento de riesgos de costos.
- La generación de economías de escala, inalcanzables para cada PyME individualmente.
- El compartimiento de líneas de productos, marcas, canales de distribución, personal directivo y experto, servicios y abastecimiento y recursos financieros.
- La expansión de negocios existentes o emprendimiento de nuevos negocios.
 - La modernización del negocio.
 - Ganar posiciones de mercado y superar eventuales crisis.
- Evitar duplicidades en gastos de I+D.
- La integración vertical y horizontal de procesos y diversificación de productos.
- La penetración de nuevos mercados.

LAS FORMAS DE COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS

Dentro de esta definición general de cooperación, existe una variedad de formas, algunas novedosas y otras más tradicionales, en las que se expresa dicha cooperación en la práctica. Entre las principales pueden mencionarse:

1. Las relacionadas con la cooperación financiera, entre otras:

- Joint-Ventures o Asociaciones Estratégicas: entidad jurídica independiente formada por dos empresas preexistentes que la controlan.
- Sociedades Financieras Conjuntas: cooperación entre empresas y diversos organismos públicos y entidades financieras, para desarrollo de nuevos proyectos o fortalecimiento de PyMEs, mediante el apoyo y la intermediación financiera.
- Sociedades de Garantías Recíprocas: orientadas a facilitar el acceso de las empresas al crédito mediante la concesión de avales. En ellas participan las propias empresas beneficiarias y/o organismos públicos, asociaciones empresariales o grandes empresas.
- *Factoring*: fundamentalmente basado en el *outsourcing* de las funciones de gestión de cobro por parte de las PyMEs, delegándolo en una entidad financiera especializada.

2. Las relacionadas con la

cooperación comercial, entre otras:

- Franquicias: generadas por el derecho otorgado por una empresa a otras de explotar una marca, producto o tecnología, bajo ciertas condiciones.

- Consorcios de exportación: basados en la asociación de varias empresas para crear una nueva sociedad que comercialice sus productos (en general productos iguales o complementarios).

- “*Piggy-Back*”: donde una empresa pone a disposición de otras su infraestructura de ventas en el exterior bajo determinadas condiciones. Un grupo de PyMEs puede acceder así a la comercialización de su propia marca en mercados externos.

- Club de empresas: asociadas para comercializar una nueva marca común.

- Grupo de exportadores: como asociación de un grupo de empresas del mismo sector para crear una oficina de ventas común en el exterior.

3. Las relacionadas con la coo-

peración tecnológica y productiva, tales como:

- Licencia de patentes y marcas: que habilita a explotar los derechos de productos, servicios o procesos mediante un pago.

- Subcontratación: mediante la contratación por parte de una empresa de una o más parte de su proceso de producción a terceros. El *outsourcing* de muchos de los procesos antes desarrollados en la empresa principal, ahora tienden a aumentar los procesos de subcontratación.

- Calidad concertada: una derivación de la subcontratación tradicional; al aumentar las exigencias de calidad del demandante principal, procediéndose a cuantificar la misma en especificaciones precisas y obligando a aumentar el vínculo entre subcontratante y subcontratados.

- Contratos de asistencia técnica: para el mejoramiento de determinados productos o procesos, implantación de nuevas tecnologías, etc.

III. EL NUEVO CONTEXTO PARA LA COOPERACIÓN

Se ha señalado que el nuevo paradigma de modernización que guía a las empresas en su búsqueda de mayor competitividad supone un cambio en la cultura, es decir, en la forma en que las cosas son hechas y en la concepción que tienen los actores respecto de ello. Al enfocar el problema de la cooperación entre empresas y particularmente entre pequeñas y medianas empresas, es vital señalar al menos tres dimensiones de actuación en las que las estrategias han venido cambiando:

a. LA DIMENSIÓN DE LAS EMPRESAS

Esta dimensión abarca exclusivamente las estrategias de las empresas y sus gremios para afrontar el reto de la competencia para sobrevivir y crecer en el mercado.

En primer lugar, se ha pasado de una situación de mercado cerrado y protegido, con un marcado tutelaje del Estado sobre las actividades productivas, a otra situación donde es mayoritariamente el mercado quien

establece los ganadores y perdedores en cada actividad.

En segundo lugar, se ha ido produciendo una transformación radical en la orientación que guía la actividad productiva de las firmas. El modelo de dos décadas atrás, donde las empresas decidían qué cosa producir, los lotes ofrecidos, la calidad y hasta la oportunidad de entrega, debiendo el cliente adaptarse a dicha oferta, ha cedido paso a otra situación radicalmente distinta donde cada vez más la flexibilidad, para adecuarse a los requerimientos específicos de la demanda, es el criterio de éxito. La atención de esta demanda no sólo es vista como un peligro para quienes no son capaces de adaptarse a tiempo; sino fundamentalmente como una oportunidad de agregar valor a los productos y servicios, generando ventajas derivadas de dicha adaptabilidad.

En tercer lugar, y como consecuencia del cambio de rol del Estado en la economía, de una estrategia basada en el agrupamiento de PyMEs para manejar el lobby ante el Estado que permitiera lograr preferencias y facilidades, para "defenderse" de las grandes empresas y donde la cooperación entre PyMEs era mínima y con un enfoque predominantemente defensivo, se ha pasado a una estrategia de complementariedad, de generación de proyectos conjuntos que permitan desarrollar estrategias asociativas que mejoren la competitividad colectiva en un contexto donde no hay espacio para el asistencialismo. La cooperación, para defender el mercado en base a una

negociación política y reivindicativa, ha cedido espacio a una cooperación para generar sinergias competitivas actuando sobre factores comunes que permitan superar las limitaciones de la actuación individual de las PyMEs.

De relaciones proveedor - cliente basadas en el regateo del precio, inestabilidad en las relaciones y en una concepción de "suma cero" en la negociación, se está pasando al establecimiento de relaciones y contratos estables entre un número menor de proveedores y su cliente, programación conjunta y asistencia técnica para la mejora de la oferta de las PyMEs.

En cuarto lugar, de una actitud de los organismos gremiales empresariales, orientada a negociar protección con el Estado, cartelizar precios y repartirse el mercado, se está transitando progresivamente a un nuevo rol de las cámaras orientado a prestar servicios a sus afiliados, facilitando asistencia técnica, captando, agregando valor y difundiendo información, promoviendo acciones comunes, etc.

b. LA DIMENSIÓN DE LAS POLÍTICAS DE COOPERACIÓN

Una vez abandonada la ilusión neoliberal de un Estado absolutamente subsidiario y prescindente y de la inutilidad de hacer política industrial, que caracterizó los primeros años de apertura ingenua de las economías de la región, casi todos los países parecen orientarse hacia un enfoque más pragmático del problema, aprovechando en ese sentido, el camino

recorrido por economías con una experiencia rica en el tema, como pueden ser por ejemplo los de la Unión Europea.

A este respecto debe señalarse, que si bien el equilibrio macroeconómico y la apertura comercial parecen condiciones necesarias para el mejoramiento competitivo en el contexto de la globalización, de ningún modo agotan las condiciones suficientes para lograrlo. Existe un amplio campo de oportunidad para adelantar una política industrial activa que, sin acudir a la protección o a la "selección pública de ganadores y perdedores", sí pueda en cambio acelerar los procesos de transformación, facilitando los mismos y ayudando a encauzarlos en la dirección deseada. A este respecto es bueno señalar algunos aspectos claves para el diseño de una política de promoción y asistencia a la cooperación empresarial:

1. El achicamiento relativo del Estado por una parte y la descentralización de las políticas por el otro, llevará cada vez más a la necesidad de compartir el diseño y despliegue de la política industrial y sus diversos componentes entre los organismos rectores de la misma y los actores descentralizados, particularmente los ubicados en las provincias y localidades

2. La consecuencia directa de ello por una parte, y de la necesidad de responder a los requerimientos específicos de cada provincia o localidad por la otra, es que se requerirá una elevada capacidad de los organismos intermedios allí localizados para convertirse en órganos competentes para este propósito. No se trata solamente de asumir funciones que el Estado central

no tiene capacidad o interés de asumir; se trata de proveerse de las competencias para adelantar estrategias que impacten sobre los distintos actores involucrados en una red de relaciones que tiene que mejorarse como conjunto integrado.

3. Una elevada proporción de las PyMEs con potencialidad de iniciar emprendimientos asociados ha sido conformada durante el periodo de mercado cerrado. Las mismas han crecido apoyadas en políticas asistencialistas del Estado y en muchos casos carecen de los rudimentos básicos de las buenas prácticas de gestión, comenzando por su capacidad de definir adecuadamente su negocio, clientes y competencia, entendida ésta dentro del contexto ampliado del mercado mundial. Es por ello entonces que el emprendimiento de una política de promoción y asistencia a la cooperación entre empresas debe necesariamente articular las acciones directas de apoyo a las iniciativas asociadas con algún mecanismo de asistencia a la mejora de la gestión de dichas empresas. Una acción desvinculada de la otra puede llevar de forma irremediable al fracaso de la estrategia y al desperdicio de los recursos invertidos en ella.

4. Un aspecto adicional a considerar en el tema, es la adecuación institucional y del sistema regulatorio necesarios para facilitar externamente el desarrollo de los procesos de asociatividad entre PyMEs. Esto se relaciona directamente con aspectos tales como la disponibilidad de financiamiento específico para acciones asociadas; normas y leyes sobre el tema y la existencia de instituciones intermedias capaces de diagnosticar y

vincular las necesidades de las PyMEs con su contexto de servicios de apoyo,

permitiendo que ambas dimensiones funcionen como un todo integrado.

COOPERACIÓN EMPRESARIAL

Una vez que se ha avanzado sobre algunas características claves de lo que supone una política de promoción y asistencia a la cooperación interempresarial, pueden derivarse fácilmente algunos obstáculos comunes al desarrollo de la misma, entre los que pueden mencionarse:

a) Obstáculos culturales y paradigmáticos. Entre ellos la concepción de negociación "suma cero" imperante entre los empresarios, que lleva a concebir cada logro del otro como la propia pérdida y viceversa.

Esta visión caracteriza plenamente al viejo paradigma. Del mismo modo, los comportamientos típicos de un mercado cerrado y estable aún permanecen en muchas organizaciones, debilitando sus posibilidades adaptativas. Los liderazgos autocráticos, por su parte, generan desconfianza en las posibilidades de cooperación con competidores, a la vez que la noción de que cualquier inversión cuyo objeto se ubica fuera de los límites de la propia empresa es un gasto irrecuperable, todavía tiene un fuerte peso en la gerencia.

b) Obstáculos legales. La relativamente reciente emergencia del nuevo paradigma competitivo y las dificultades de su internalización por los actores, se relaciona también con un rezago en el desarrollo de normativas y leyes sobre emprendimientos conjuntos no tradicionales.

c) Obstáculos financieros. No

siempre se halla disponible un financiamiento específico para actividades cooperativas que no necesariamente se identifican con una organización jurídicamente independiente.

d) Obstáculos institucionales. Las necesidades de asistencia para el desarrollo de opciones de cooperación entre PyMEs, tal como las mismas han sido caracterizadas requieren, se dijo, articular acciones para el mejoramiento de las mismas; al tiempo que trabajar sobre su entorno institucional, propendiendo a un mejoramiento sinérgico de ambas dimensiones. En un contexto de política de subsidiariedad del Estado central y de descentralización regional de la política, existe la necesidad (y la carencia) de organismos de interfase capaces de auxiliar a las empresas a traducir necesidades en requerimientos específicos que puedan ser procesados y atendidos por el contexto institucional, a la vez que llevar al nivel de ese sistema institucional las nuevas demandas de las empresas, favoreciendo así la adecuación de la oferta de los distintos servicios a aquéllas. La aparición de organismos de interfase que cumplan este rol articulador que permita una acción sistémica sobre los distintos actores involucrados en el problema, puede ser el aspecto que haga la diferencia en el éxito del programa a emprender.

e) Obstáculos de asistencia técnica. La articulación de acciones en los distintos niveles descritos requiere de una asistencia integral, depositada u organizada en los organismos de interfase, y que debe estar capacitada para cumplir al menos con tres objetivos básicos:

1. Debe cumplir un doble rol de agente de cambio que promueva e impulse las decisiones de transformación en las empresas y que actúe a la vez como un "médico clínico", capaz de diagnosticar a la empresa como un elemento sistémico e integrado

2. Debe ser capaz, para garantizar el doble rol de diagnosticador de requerimientos específicos y de articulador con el contexto de servicios de apoyo, de conocer adecuadamente el contexto institucional y regulatorio en que se desenvuelven las PyMEs. Debe tener la capacidad de buscar infor-

mación relevante en los sitios adecuados, agregarle valor y ofrecerla en opciones de mejoramiento a sus clientes.

3. Por último, debe poseer una competencia específica para la promoción y consultoría de apoyo para el emprendimiento de acciones asociativas entre empresas, lo cual supone un *know-how* particular que debe ser asimilado y ofrecido como servicio.

Dada la reciente difusión del nuevo paradigma de competitividad y el lento ajuste que se produce en los sistemas institucionales y regulatorios en los distintos países para adaptarse a la nueva realidad, es de suponer que muchos de estos requisitos no son cumplidos adecuadamente, lo cual pone en peligro el éxito de cualquier política adelantada al respecto.

V. ALGUNOS LINEAMIENTOS PARA LA ACCIÓN ESPECÍFICA

A partir de la definición de las principales necesidades de un programa de promoción y apoyo a la asociatividad de las PyMEs y de los obstáculos definidos, puede avanzarse en ciertos lineamientos de una estrategia integral que enfrente el problema.

Esta estrategia exige actuar simultáneamente sobre: i) los

programas de asociatividad, ii) la asistencia técnica a las pequeñas y medianas empresas para que puedan definir adecuadamente su negocio, como base para detectar las oportunidades de acciones colectivas y, por último; iii) la institucionalidad de apoyo que haga posible la transformación sistémica de las diferentes dimensiones que abarcan la problemática.

OBSTÁCULOS Y LINEAMIENTOS BÁSICOS DE ACCIÓN

Tipo de obstáculo	Lineamientos básicos
Culturales paradigmáticos	Diseñar y adelantar un plan de promoción y difusión de las nuevas formas de cooperación interempresa como auxilio competitivo clave para lasPyMEs; incluyendo la organización de foros, seminarios, información en medios escritos, orientando la estrategia hacia las empresas, gremios, instituciones financieras, de asistencia técnica, órganos del gobierno central y local.
Legales	Analizar los principales impedimentos al funcionamiento de los emprendimientos asociados de PyMEs, particularmente los más novedosos, desde el punto de vista legal, proveyendo propuestas de reformas.
Financieros	Analizar las carencias de instrumentos financieros (incluyendo garantías) o su inadecuación a los nuevos emprendimientos asociados, diseñando y promocionando propuestas para su superación.
Institucionales	<p>Avanzar rápidamente en la generación de una instancia institucional de interfase en la localidad, capaz de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Articular y comprometer el sistema institucional de apoyo. Organizar, formar y promover la consultoría integral como articulador natural entre las necesidades de las empresas y la oferta de servicios del entorno. Organizar y promover en forma simultánea programas de emprendimiento asociado entre PyMEs y un Programa de Asistencia Integral que actúe sobre las empresas y su entorno, permitiendo un diagnóstico adecuado de necesidades y de definición de oportunidades de acción asociada desde una perspectiva estratégica.
Asistencia técnica	Diagnosticar la situación de la consultora local desde el punto de vista de la asistencia integral, diseñando y llevando adelante un plan de fortalecimiento de la misma y calificándola para cumplir los roles de: agente de cambio, "médico clínico" y articulador del sistema institucional.

BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO, O., CALERO F. (1996):
"Reconversión y Pequeña y Mediana Industria", en: La pequeña y mediana industria y la transformación económica de Venezuela, marzo 1994, Caracas, Venezuela.
- HATCH, Richard (1996): "*Firmas en redes. La gran suma de las pequeñas*", en: Enlace. Revista Enlace del Programa Bolívar, segunda etapa No 4, segundo trimestre 1996, Caracas, Venezuela.
- HERMOSILLA, A.; SOLA, J. (1989)
"Cooperación entre empresas". Colección Estudios, Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial (IMPI), Barcelona, España.
- PROGRAMA BOLIVAR (1996):
"Creada la Asociación Latinoamericana de Fondos de Garantía", en: Enlace. Revista Enlace del Programa Bolívar, segunda etapa No 4, segundo trimestre 1996, Caracas, Venezuela.
- RODRIGUEZ, Francisco (1996):
"Asociatividad Factor Clave para la Competitividad", presentado al Seminario Internacional: ASOCIATIVIDAD, FACTOR CLAVE PARA LA COMPETITIVIDAD, marzo 1996, (en FIM Productividad), Caracas, Venezuela.
- ROSALES L., Ramón (1997):
"Asociatividad: alianza para la competitividad", en Calidad Empresarial, No 4, mayo-junio 1997, Caracas, Venezuela.