



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

# **El desarrollo de alianzas: una opción estratégica para las Mipymes de Sincelejo**

**Verena del Carmen Núñez Blanco**

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración

Bogotá, Colombia

2013

# **El desarrollo de alianzas: una opción estratégica para las Mipymes de Sincelejo**

**Verena del Carmen Núñez Blanco**

Artículo presentado como requisito parcial para optar al título de:  
**Magister en Administración.**

Directora:  
Ph.D. Luz Alexandra Montoya

Línea de Investigación:  
Estrategia

Universidad Nacional de Colombia  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Administración  
Bogotá, Colombia  
2013

## RESUMEN

Partiendo de la importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas - Mipymes - en el desarrollo económico departamental, el presente documento tuvo como propósito realizar un análisis comparativo que permitiera establecer la relación existente entre la ejecución de estrategias de cooperación interempresariales y el mejoramiento de la competitividad y rentabilidad de estas unidades productivas, enfocándose el análisis, en la realidad empresarial y organizativa que se desarrolla en el municipio de Sincelejo, departamento de Sucre, ubicado en la Costa Atlántica colombiana. Para la obtención de la información necesaria para el desarrollo del presente documento, se realizó una revisión de documentos tales como, informes y procedimientos que manejan las instituciones relacionadas con la temática, libros, periódicos, tesis, revistas especializadas y consultas.

## PALABRAS CLAVE

Alianzas estratégicas, Acuerdos de Cooperación, Mipymes, Competitividad.

## ABSTRACT

Based on the importance of micro, small and medium enterprises - MSMEs - departmental economic development, this paper was to carry out a comparative analysis that would establish the relationship between the implementation of inter-cooperation strategies and improving competitiveness and profitability of these production units, focusing on analysis, business and organizational reality that takes place in the town of Sincelejo, Sucre department, located on the Atlantic Coast of Colombia. To obtain the information necessary for the development of this document was obtained from a literature review of documents such as reports

and procedures to manage the institutions related to the topic, books, journals, theses, journals and reference.

**KEYWORDS**

Strategic alliances, cooperative agreements, MSMEs, Competitiveness.

## Contenido

<b>RESUMEN.....</b>	<b>3</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>Mipymes .....</b>	<b>9</b>
<b>Entidades de apoyo para la microempresa. ....</b>	<b>11</b>
<b>1.1. Fortalezas y debilidades de las mipymes .....</b>	<b>13</b>
<b>2. COMPETITIVIDAD .....</b>	<b>14</b>
<b>Posibilidades de Solución.....</b>	<b>15</b>
<b>Acuerdos de cooperación.....</b>	<b>16</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>24</b>

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, como lo indica la ilustración de Ferro *et. al.*, citada en Capó, Josep., Expósito, Manuel., y Masiá, Enrique., (2007), se están viviendo procesos de cambios importantes producto de las transformaciones tecnológicas y económicas, tales como, la globalización de los mercados, la intensificación de la competencia y la soberanía del consumidor. Este proceso ha impulsado a muchos emprendedores a optar por una alternativa laboral diferente: las Mipymes.

De acuerdo a lo expresado por el Departamento Nacional de Planeación, las Mipymes son actores estratégicos en el desarrollo de la economía de cualquier sector y región, promueven la transformación del aparato productivo nacional y el ascenso de la posición competitiva del país. Además, favorecen la disminución de los indicadores de pobreza e inequidad, al convertirse en alternativas de generación de empleo e ingresos para un gran número de personas.

Sin embargo, su tamaño significa para ellas ciertas desventajas, “como su aislamiento, la dificultad de cambio tecnológico, bajo poder de negociación, baja productividad, bajos ingresos y escasa capacidad de reinversión productiva, que impide que ese sector se inserte competitivamente en el proceso de globalización y cambio tecnológico” (Montoya, Luz., Montoya, Iván., y Castellanos, Oscar., 2008, p. 62).

En el departamento de Sucre las Mipymes son, como en el país, un gran motor para su economía, de acuerdo a datos suministrados por la Cámara de Comercio de Sincelejo, en el 2010 existían 1.067 microempresas, 200 pequeñas y 10 medianas.

Dicha cantidad de establecimientos permite verificar que esta actividad es una de las principales fuentes de generación de ingresos, lo cual muestra su gran importancia para el desarrollo del departamento. Sin embargo, la inadecuada

estructura administrativa de estas unidades productivas, conlleva a la poca rentabilidad y a la desorganización del gremio, acabando con ellas y con la posibilidad de generar empleos y beneficios (Caracterización Empresarial del Departamento de Sucre. 2006).

Dentro de los mecanismos que tienen a su alcance estas organizaciones para hacer frente a ese entorno incierto, con intensos cambios tecnológicos y con preferencias cambiantes, se señalan las alianzas estratégicas<sup>i</sup> como herramientas eficaces que facilitan las condiciones de flexibilidad y competitividad que impone nuestra economía al avanzar hacia la globalización, y el desarrollo de sinergias, permitiéndoles aprovechar oportunidades de mercado, y contribuir a su crecimiento, a través de ventajas tales como: más fácil acceso a las mismas fuentes de financiamiento externo de las grandes empresas, intercambio de información productiva y tecnológica, generación de economías de escala y apertura de nuevos mercados, entre otras, como lo expresan en sus análisis, Casani (1993), Martínez (2001), Lapiedra (1999), y Hernández (2007).

En un estudio reciente sobre el tema, Montoya *et al* (2010, p. 114), hacen referencia a ello: *“Parece existir un consenso en que la integración en redes empresariales soluciona los problemas de competitividad de las empresas, no solo de las pymes sino de las grandes e incluso de las micro”*.

Sin embargo, en Sucre el pequeño empresario no está acostumbrado a cooperar con otros, la mayoría de las relaciones que concibe con sus pares son de competencia, no de cooperación, esto se evidencia con los resultados que arrojó la encuesta “Detección de necesidades de capacitación y asistencia técnica a empresas en Sucre” (Caracterización Empresarial del Departamento de Sucre. 2006), donde de las 222 empresas encuestadas, 118 son microempresas, y de estas últimas sólo 40 dicen pertenecer a algún tipo de asociación.

Dado que en estos mercados crecientemente abiertos se requiere ser extremadamente competitivo para así poder afrontar las exigencias del entorno, existe la urgente necesidad de proponer dinámicas de cambio empresarial en el municipio, que permitan responder al reto de la modernización y que les brinden a estas unidades productivas la posibilidad de ser más competitivas, permitiendo que ellas entiendan que *“las ganancias esperadas mayores servirán incluso para compensar cualquier pérdida de autonomía que pudiera producirse por la cooperación”* (Rialp, 1995, p. 35).

## JUSTIFICACIÓN

Dado que:

*Hay muy pocas empresas con los recursos suficientes para configurar su cadena de valor con absoluta independencia; ello hace de la cooperación una opción muy interesante, principalmente para las pequeñas y medianas empresas, pues les permite el acceso a mayores recursos manteniendo intacta su flexibilidad.* (Lapiedra, 1999, p. 161).

De igual forma, el Observatorio Europeo para las PYMES (OES, 2003), indica que, para desarrollar la base competitiva de la empresa se hace necesario, desarrollar la base de las competencias de sus recursos humanos y obtener competencias de manera externa a través de la cooperación con agentes exógenos, dado que ellas de manera individual carecen del potencial, tamaño y recursos para ser autosuficientes. Es decir, le permite a las empresas concentrar sus actividades alrededor de sus *core competencias*.

De acuerdo a lo antes mencionado y a lo expresado por Ojeda (2009), se sugiere entonces que, a través de estos vínculos las PYMES pueden desarrollar sinergias



que les permitan aprovechar oportunidades de mercado, mejorar su competitividad y rentabilidad y contribuir a su crecimiento.

Estos resultados se obtienen al compartir o complementar capacidades, conocimientos, experiencia y tecnología, que incrementen el potencial estratégico para lograr los objetivos comunes de las empresas que hacen parte de la alianza, manteniendo cada una de ellas su independencia, autonomía y flexibilidad.

Estos vínculos es posible analizarlos como una estrategia que ellos pueden aplicar en sus unidades productivas, para lograr el mejoramiento de los indicadores de competitividad y rentabilidad, teniendo en cuenta para ello, el entorno en que se desarrollan.

Es entonces por todos los beneficios que ofrece a las empresas en general, y a las Mipymes en particular, que las alianzas estratégicas han tenido una creciente importancia a escala mundial, fundamentalmente a partir de la década de los ochenta, lo que se puede observar de acuerdo a una serie de parámetros, que explica Martínez (2001), entre los que se destacan:

- Incremento de modalidades de cooperación.
- Ampliación del objeto de la cooperación.
- Aumento del índice de crecimiento de los acuerdos de cooperación.
- Creciente complejidad del fenómeno.

## MIPYMES

*La “creciente rivalidad internacional, la aceleración de la innovación tecnológica, el proceso de unión económica europea, el incremento de las importaciones procedentes del Sudeste Asiático, la integración creciente de los distintos mercados financieros internacionales, la aprobación de acuerdos de libre*

*comercio*” (Negandhi, 1991. p. 15) y la mayor cooperación económica a nivel internacional, son fenómenos que han contribuido a que la crisis actual no sea puramente coyuntural sino el reflejo de cambios estructurales que se vienen produciendo en la economía mundial.

Estos procesos de globalización de la economía, afectan no solo a las grandes empresas, sino también a las micro, pequeñas y medianas organizaciones, de las cuales no existe una definición única, dado que varía de un país a otro, en función del entorno económico, local y cultural.

En Colombia, según el Artículo 2° de la Ley 590 de 2000, las Mipymes se definen como: Toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, en el área rural o urbana, que respondan a uno o varios criterios.

Sin embargo, motivados por la importancia de estas entidades y por todos los cambios que se están dando mundialmente en la economía, la Ley Mipyme (Ley 590 de 2000), fue modificada vía parlamentaria, dando origen a la Ley 905 de 2004, que las clasifica de la siguiente manera:

**Tabla 1.** Clasificación según el tipo de empresa en Colombia.

<b>Categoría</b>	<b>Valor De Activos (En SMLMV)</b>	<b>No. De Trabajadores</b>
<b>Microempresa</b>	Hasta 500	Hasta 10
<b>Pequeña</b>	Entre 501 y 5000	Entre 11 y 50
<b>Mediana</b>	Entre 5001 y 15.000	Entre 51 y 200

**Fuente:** Ley 905 de 2004. República de Colombia.

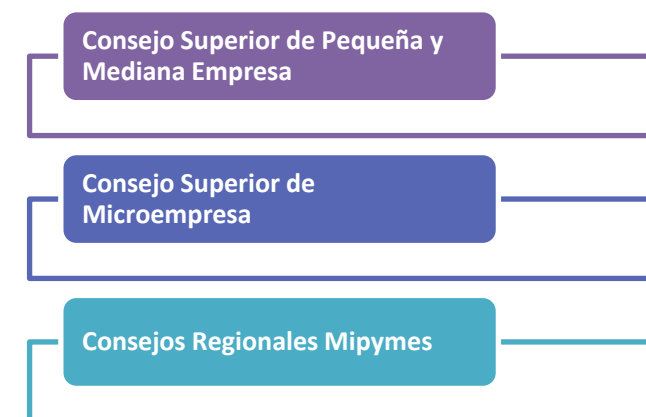
Esta Ley introdujo además, elementos como el Sistema Nacional de Apoyo al Sector y estableció incentivos fiscales para fomentar el desarrollo de estas unidades empresariales, al facultar a las entidades territoriales para crear regímenes especiales que favorezcan su creación y subsistencia. Los regímenes especiales hacen referencia a menores tasas impositivas, periodos de exclusión para el pago de los impuestos o contribuciones y todos aquellos estímulos de carácter fiscal que busquen incentivar su desarrollo.

Igualmente, la Ley amplió la base de atención de las empresas por parte del Estado al extender la categoría de mediana empresa a un mayor número de activos.

## ENTIDADES DE APOYO PARA LA MICROEMPRESA.

Según el artículo 3º de la Ley 905 de 2004, se crea el Sistema Nacional de Mipymes conformado por:

**Gráfico 1.** Consejo Nacional Mipyme.



**Fuente:** Diseño conceptual del autor

De igual forma, la política estatal ha estado orientada en los últimos años a mejorar la productividad y la competitividad de las empresas colombianas, creando instrumentos de carácter financiero y no financiero que contribuyan a suplir las necesidades identificadas en las Mipymes, dándoles la posibilidad de afrontar los obstáculos que dificultan su desarrollo y consolidación. Entre ellos se pueden mencionar:

**Tabla 2:** Entidades de apoyo a la microempresa.

ENTIDADES	TIPO DE APOYO
MINISTERIO DE COMERCIO	Fondo para la modernización y el Desarrollo tecnológico – Fomipyme
	Programa de Desarrollo de Proveedores
	Programa de Mincadenas Productivas
	Programa Cátedra - CEINFI
	Premio a la innovación – INNOVA
COLCIENCIAS	Sistema Nacional de Tecnología e Innovación
SENA	Fondo Emprender
MINISTERIO DE AGRICULTURA	Fondo PADEMER
PROEXPORT	Programa EXPOPYME
CÁMARA DE COMERCIO	Programa de Desarrollo Empresarial
	Programa Nueva Empresa
	Programa de apoyo a cadenas Productivas
	Comercio Nacional
	Comercio Exterior

**Fuente:** Diseño conceptual del autor

Existen otro grupo de entidades que les brindan su apoyo financiero para que puedan llevar a cabo sus planes de acción, dentro de ellas se encuentran:

**Tabla 3.** Entidades de apoyo financiero a Mipymes.

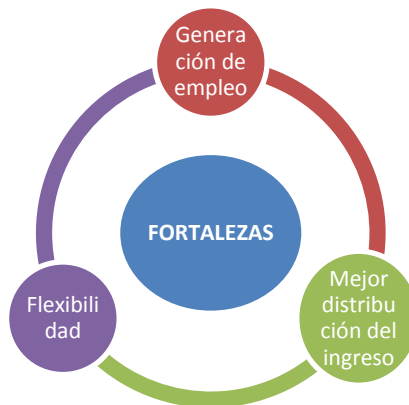
ENTIDADES	TIPO DE APOYO
BANCOLDEX	Líneas de crédito
FINDETER	Líneas de crédito

FINAGRO	Líneas de crédito
FONDO NACIONAL DE GARANTÍAS – FNG	Garantías para operaciones de crédito
SISTEMA FINANCIERO: BANCOS, COOPERATIVAS, CORPORACIONES FINANCIERAS	Ofrecimiento de líneas de crédito para múltiples propósitos

**Fuente:** Diseño conceptual del autor

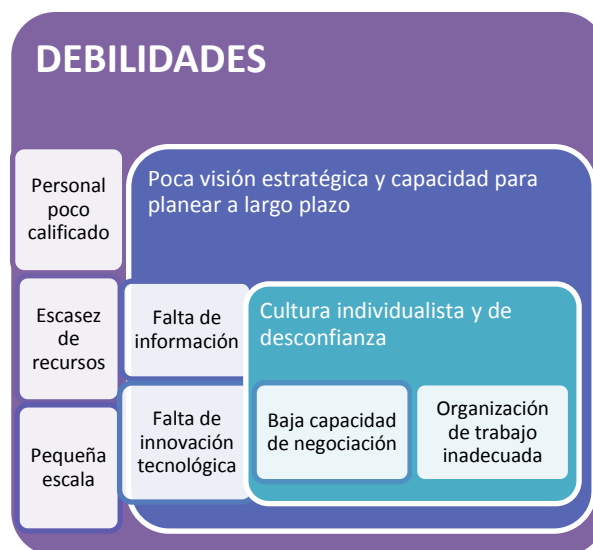
## 1.1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS MIPYMES

**Gráfico 2.** Principales fortalezas Mipymes.



**Fuente:** Diseño conceptual del autor

**Gráfico 3.** Debilidades de las Mipymes.



**Fuente:** Diseño conceptual del autor

## 2. COMPETITIVIDAD

En el mundo de las organizaciones, la competitividad no depende de las empresas consideradas aisladamente, sino de los agrupamientos o redes que formen estas y de la capacidad de impulsar las innovaciones del territorio donde se localiza, considerando que las empresas que trabajan de manera conjunta cuentan con más fácil acceso a servicios especializados de tecnología, compra de insumos, comercialización, diseño, procesos industriales, financiamiento, etc.

Los modelos cooperativos, dice Casini (1993), que constituyen una de las formas de organización y colaboración ente empresas, que mayores ventajas ofrece en relación a la eficacia productiva, comercial y tecnológica, y por ende, a la competitividad.

Para las mipymes ser competitivos significa facilidades en el surgimiento de economías de escala que les permiten llegar a mercados globales con productos diferenciados y acceder a aquellos insumos básicos a los cuales no tienen acceso de manera individual debido a las limitaciones de tamaño y capacidad económica, con la finalidad de mejorar su posicionamiento dentro del mercado.

Las ventajas competitivas puede presentarse por dos vías: costos inferiores y diferenciación (Porter, 1990). Los primeros vienen dados por la capacidad de una empresa para diseñar, fabricar y comercializar un producto comparable de forma más eficiente que sus competidores. A precios iguales o parecidos a los de la competencia el costo inferior se traduce en rendimientos superiores. La diferenciación, es la capacidad de brindar al comprador un valor agregado en términos de calidad, características especiales y servicio posventa del producto, esta ventaja le permite a la empresa obtener un precio superior, lo que a su vez genera mayor rentabilidad, partiendo del supuesto de que los costos son comparables a los de los competidores. Es difícil, aunque no imposible, tener a la vez unos costos inferiores y una clara diferenciación respecto a la competencia.

## POSIBILIDADES DE SOLUCIÓN

Como se ha visto en el desarrollo del presente documento, las Mipymes a pesar de su importancia económica, por su baja escala y sus bajos grados de organización y gestión, están en situación de desventaja frente a las grandes compañías, en todos los ámbitos de acción, por lo cual requieren de una atención especial a través de estrategias integrales que abarquen los distintos aspectos que inciden en su desempeño y crecimiento, tales como: financiamiento, tecnología y conocimiento, recursos humanos, educación, capacitación y formación profesional, mercadeo y comercio exterior, marco regulatorio y cooperación empresarial (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012).

En la búsqueda de estrategias que sean viables para superar estas debilidades los directivos de estas empresas, independientemente de su tamaño, pueden apelar a un conjunto de opciones, las cuales se clasifican en dos grandes categorías, no excluyentes: las individuales y las colectivas (Rosales, 1997). Las estrategias individuales son de la absoluta discrecionalidad de la gerencia, no son necesariamente excluyentes de las estrategias colectivas, incluso algunas de estas tendrán éxito en la medida que sean complementadas con estrategias colectivas; entre las estrategias individuales que pueden emplear los microempresarios, además de las conocidas como el mejoramiento continuo y la reingeniería, se encuentran otras menos divulgadas y analizadas como la ingeniería de reversa o inversa.

En cuanto a las estrategias colectivas, como su nombre lo indica, involucran a varios participantes, en estas, la acción de una empresa repercute sobre otras en diferentes grados, dependiendo de la modalidad empleada. Dentro de las estrategias colectivas podemos mencionar, alianzas estratégicas, fusiones, maquila, franquicias, Joint Ventures, inserción en redes verticales, conformación de redes horizontales, asociación en cooperativas, benchmarking y asociatividad.

Es por esa razón, que los acuerdos de cooperación entre micros, pequeñas y medianas empresas aparecen como una alternativa estratégica muy interesante para mejorar la competitividad de las mismas, al permitirles el acceso a mayores recursos, sin llegar a fusionarse, y por tanto manteniendo la flexibilidad que les facilita su adaptación a los cambios que se suceden en el entorno (Ojeda, 2009, p. 4).

La necesidad de diseñar y adelantar estas estrategias que permiten afrontar los retos del entorno, pasa a ser no solamente una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas individuales y conjuntas sino que puede llegar a constituir un requisito básico de sobrevivencia para las empresas, puesto que se considera que cuanto más complejo sea el entorno, más descentralizada deberá ser la estructura de la organización (Mintzberg, 1998, Citado en Casini, 1993).

## **ACUERDOS DE COOPERACIÓN**

La cooperación interempresarial, como lo dice Menguzzato (Rialp, 1999), es conocida desde principios del siglo XX, aunque su verdadero auge en el mundo empresarial data de los 80's, cuando se da un gran crecimiento de los acuerdos de cooperación utilizados como instrumentos estratégicos, orientados a afrontar los nuevos retos impuestos por un entorno incierto, dinámico y complejo.

Las características del entorno empresarial que se han mencionado, reformaron la manera en que se desarrolla el juego competitivo, y han hecho de la cooperación empresarial un instrumento estratégico básico para la empresa actual, dado que permite mejorar la competitividad, adaptarse a las condiciones del entorno, lograr la expansión geográfica de los mercados, o especializarse, sin perder la tan necesaria hoy, flexibilidad ante el cambio.



Estas estrategias cooperativas, implican “una modificación de las estructuras competitivas tradicionales, e incluso cuestionan la propia naturaleza de la empresa al difuminar sus límites” (Casani, 1993, 2), además facilitan el surgimiento de mercados concertados, transformando las relaciones de competencia acostumbradas, en las que las transacciones se realizaban aisladamente, por un nuevo esquema en el que las empresas realizan una parte de sus actividades en coordinación con otras empresas. Es por ello que en ciertas ocasiones, como lo señalan Lorange y Roos (1991) citado por (Rialp, 1995, p. 7), *“es más complejo operar en una alianza que en un negocio totalmente propio ya que las alianzas presenta algunos desafíos que requieren nuevos tipos de capacidades directivas”*.

Estos conflictos pueden presentarse ya sea por, *“diferentes estilos de dirección, culturas, prácticas operativas y grados de control que presentan las diferentes organizaciones que participan en la alianza”* (Devlin y Bleackley, 1998. En: Rialp, 1995, p. 31).

Haciendo referencia a las Mipymes, que son el objeto central del presente documento, se puede decir que estas encuentran en la cooperación empresarial una herramienta que les facilita la permanencia en el sector en el que se desarrollan, utilizando estos vínculos para la creación de sinergias que les permitan aprovechar las oportunidades de mercado, mejorar su competitividad y contribuir a su crecimiento. Es así, que se ha logrado demostrar “que los vínculos de cooperación pueden ser determinantes para el crecimiento, posicionamiento e internacionalización de las empresas de menor tamaño” (Ojeda, 2009, p. 4).

El anterior planteamiento lo comparten diversos autores. En un estudio que analiza por lo menos 400 acuerdos interempresariales realizados por empresas españolas entre los años 1990 y 1992, se afirma que *“los acuerdos de cooperación no son sólo una herramienta válida para grandes empresas; para las empresas pequeñas y/o medianas los acuerdos ofrecen oportunidades de*

*crecimiento y expansión*” (Rialp, 1995, 140); por su parte, Casani (1993) considera que la expansión de los mencionados acuerdos desde las grandes a las pequeñas empresas, les permite a estas últimas, aprovechar las ventajas de escala derivadas de una mayor dimensión, al mismo tiempo que disminuye las debilidades asociadas a su reducido tamaño.

Es necesario en este punto entonces definir el concepto de cooperación empresarial utilizado para el desarrollo del texto. La cooperación entre empresas se puede definir como un acuerdo deliberado, explícito y a largo plazo, entre dos o más empresas, para el desarrollo en común de una o varias actividades específicas, de manera que permita a cada participante lograr objetivos que serían inalcanzables por sí mismos. Las actividades de cooperación, se estructuran y coordinan a través de mecanismos que vinculan a los participantes sin que se instale entre ellos una relación jerárquica y de subordinación, sino más bien generando interdependencia entre las empresas, ya que cada una aporta algo a las actividades de creación de valor, ya sean recursos, capacidades, conocimientos, experiencias o acceso o transferencia de tecnología (Ojeda, 2009).

Dichas actividades de cooperación interempresarial, constituyen la posibilidad que tienen las mipymes para obtener una ventaja diferencial entre lo que éstas realizan y lo que realizan sus competidores, logrando de este modo desarrollar una ventaja competitiva.

Esta definición excluye del ámbito de la cooperación a las fusiones, adquisiciones y absorciones, que además, pueden resultar más caras que las alianzas, ya que existe una elevada incertidumbre sobre el valor futuro de lo que se adquiere. E igualmente la cooperación permite, a diferencia de las fusiones, *“mantener independientes los equipos de gestión, eliminar los costes de adquisición, aceptar el interés de los gobiernos huéspedes por mantener la independencia de las*

*empresas locales y representar un compromiso menos irreversible” (Fernández Sánchez, 1991 b en Casini, 1993, 24).*

La modalidad en la que se decida materializar el acuerdo o la estructura contractual bajo la cual se proceda a legalizar, depende de tres grupos principales de variables:

**Gráfico 4.** Variables a tener en cuenta para definir modalidad.



**Fuente:** Adaptado de Josep Rialp (1995)

Este tipo de relaciones pueden establecerse de manera formal, es decir, mediante la firma de un contrato, en tanto que la manera informal representa los compromisos verbales entre empresarios, pero, “las estrategias de las pymes generalmente no se encuentran escritas en algún documento o plan empresarial, tampoco establecidas o expresas en términos específicos” (Garengo y Bernardi, 2007; Harris y Wheeler, 2005, citado por Ojeda, 2009, p. 43), sin embargo, es preciso aclarar que estos acuerdos verbales no disminuyen el nivel de compromiso entre las organizaciones participantes.

El tiempo de la alianza es otro aspecto relevante tanto al momento de plantear el acuerdo como cuando este finalice, al realizar la evaluación de sus logros. Sabemos que el tiempo que demore va a depender de los objetivos, integrantes, alcance, entre otros aspectos planteados al inicio de la misma, sin embargo, no es

correcto relacionar directamente el tiempo que dure la cooperación, con la estabilidad o el éxito de la misma.

Lo anterior, puesto que pueden presentarse dos casos, que una cooperación finalice y haya sido estable durante el periodo en el que estuvo vigente, y que esta finalización, solo se dio porque se cumplieron los objetivos de la misma; o de igual forma, es posible encontrar alianzas que se han mantenido durante largos periodos de tiempo, sin haber obtenidos los resultados deseados.

### 2.1.1. Razones

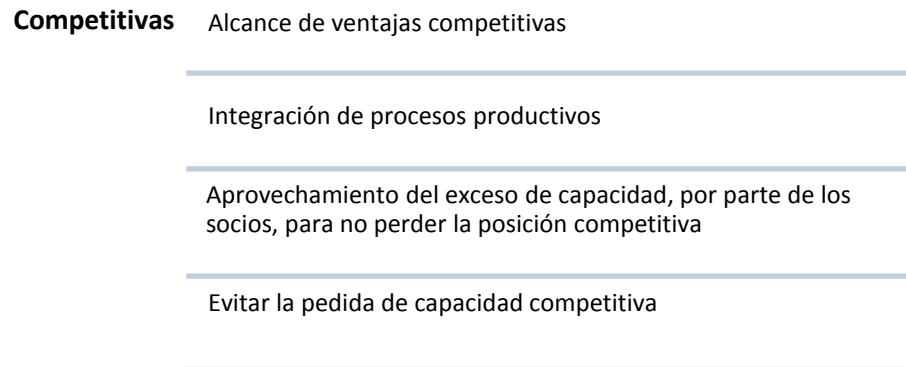
Algunas de las razones para llevar a cabo estos acuerdos son (MARTINEZ, 2001, p. 23):

**Gráfico 5.** Razones internas para ejecutar acuerdos de cooperación.

<b>Internas</b>	Reducción de riesgos al asumir costos para realizar inversiones y entrar en nuevos negocios o mercados
	Adquisición de recursos y capacidades
	Compartir redes de distribución
	Adquisición de nuevas tecnologías
	Adquisición de conocimientos
	Adquisición de capital

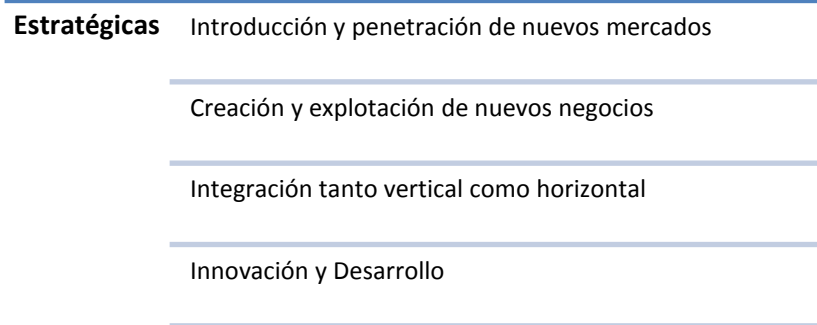
**Fuente:** Diseño conceptual del autor

**Gráfico 6.** Razones competitivas para ejecutar acuerdos de cooperación.



**Fuente:** Diseño conceptual del autor

**Gráfico 7.** Razones estratégicas para ejecutar acuerdos de cooperación.



**Fuente:** Diseño conceptual del autor

Los resultados que se derivan de la cooperación son de naturaleza muy diversa. A partir de la realización de alianzas estratégicas pueden alcanzar los siguientes beneficios (Martínez, 2001):

- Economías externas
- Efecto de aprendizaje
- Mejora en la utilización de equipamientos

- Puesta en marcha de técnicas de gestión más modernas
  
- Economías de escala
  
- Reducción del riesgo
  
- Transferencia de know-how
  
- Mejora de la competitividad de los socios, reduciendo la probabilidad de fracaso en cooperaciones posteriores
  
- Disposición de los recursos y competencias necesarias
  
- Mejora de la posición estratégica de las empresas en los mercados competitivos
  
- Evita la duplicidad de esfuerzos en la consecución de un proyecto

No obstante, las alianzas estratégicas están determinadas por una serie de factores, entre los que se pueden destacar: sector en el que se constituye la alianza, número de empresas asociadas, estructura organizativa de la gestión de la alianza, características, condiciones y posiciones de competencia entre los socios, experiencia de los mismos en acuerdos cooperativos, entrada en nuevos negocios, entrada en nuevos mercados geográficos, funciones cubiertas por el acuerdo, la confianza y el compromiso con la alianza, edad de la misma y su importancia estratégica para el futuro de la empresa (Martínez, 2001, p. 25).

Sin embargo, como bien lo expresan Camisón, Boronat y Villar (2009), la utilidad de las alianzas no radica únicamente en la satisfacción de sus falencias, si no que las empresas pueden utilizar la cooperación cuando tienen una fuerte posición social, encontrando de esta forma la posibilidad de utilizar su exceso de activos de una manera más productiva.

**2.1.2. Características de los acuerdos o alianzas estratégicas (Martínez, 2001, p. 63):**

- El número de participantes no está definido pero regularmente son dos
- La duración del acuerdo es determinada y no esporádica
- Consecución de objetivos concretos
- Trabajo en común
- Responsabilidad compartida de la gestión del proyecto
- Autonomía operativa en otras actividades fuera del acuerdo
- Independencia jurídica
- Deben ser explícitos y voluntarios
- Son acciones conscientes y deliberadas
- Se debe dar una contribución equitativa por parte de los socios
- Existe interdependencia entre los socios

## REFERENCIAS

- Camisón, C., Boronat, M., y Villar, A. (2009). Cooperación, capacidades y desempeño. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(4), 91 – 104. Castellón, España.
- Capó, J., Expósito, M., y Masiá, E. (2007). La importancia de los *clusters* para la competitividad de las PYME en una economía global. *Revista eure*, 33(98), 119 – 133. Valencia, España.
- Casini, F. (1993, ii). *Las alianzas estratégicas y los acuerdos de cooperación. Una nueva estructuración de la competencia*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, España.
- Congreso de Colombia (2000). *Ley 590 de 2000*. Bogotá, Colombia.
- Congreso de Colombia (2004). *Ley 905 de 2004*. Bogotá, Colombia.
- Del Valle, M. (2008). *Análisis de alianza estratégica entre empresas del sector funerario y el sector asegurador para el logro de posicionamiento estratégico en el mercado local*. Tesis doctoral. Universidad Centro Occidental “Lisandro Alvarado”, Barquisimeto, Venezuela.
- Hernández, A. (2007). Estrategia y cooperación: Una visión de la Gestión desde el paradigma de la colaboración interfirmas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas. Universidad del Rosario*, 15(2), 115 – 131. Bogotá, Colombia.
- Lapiedra, R. (1999, enero). El desarrollo de alianzas: una opción estratégica para las pymes. *Revista d y o*. Recuperado el 27 de abril de 2011, en <http://www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/viewFile/302/302>
- Marco, B., Garcia, F., Y Molina, F. (2002). Las alianzas estratégicas: una herramienta al alcance de las pequeñas firmas industriales. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(2), 149 – 168. Alicante, España.
- Martinez, S. (2001). *Aproximación teórica a los acuerdos de cooperación empresarial*. Cádiz, España: Universidad de Cádiz.



- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, (2012). *Mipymes. Portal empresarial colombiano*. Recuperado el 19 de diciembre de 2012 de <http://www.mipymes.gov.co/index.php>
- Montoya, L., Montoya, I., Castellanos, O. (2008). De la noción de competitividad a las ventajas de la integración empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 16(1), 59 – 70. Bogotá, Colombia.
- Montoya, L., Montoya, I., Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las pymes en Colombia. *Agronomía colombiana*, 28(1), 107 – 117. Bogotá, Colombia.
- Negandhi, A., Savara, A. 1991. *Mercadeo Estratégico Internacional*. Bogotá: Editorial Legis. Colombia.
- Observatorio del Mercado de Trabajo en Sucre. 2006. *Caracterización Empresarial del Departamento de Sucre*. Sincelejo: PNUD. Colombia.
- Ojeda, J. (2009, Enero – marzo). La cooperación empresarial como estrategia de las pymes del sector ambiental. *Estudios Gerenciales*, 25(110), 39 – 61. Cali, Colombia.
- Porter, M. (1990) *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Argentina: Vergara Editor.
- Rialp, J. (1995). *El gobierno de la colaboración empresarial. Eficiencia, aprendizaje y confianza en las experiencias españolas*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España.
- Rosales, R. (1997). *La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PyMEs*. Revista Capítulos, SELA. Texas, EE.UU.
- Sanchez, J., y Jimenez, P. La cooperación empresarial como estrategia de crecimiento: motivos de su formación, ventajas e inconvenientes. Recuperado el 28 de abril de 2011, en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2499441>
- Urra, J. (1990). Cooperación Interempresarial. Algunas puntualizaciones en una aproximación económica al fenómeno. *Revista CEPADE*, 22, 37 – 49. Valencia, España.

---

<sup>i</sup> Alianzas Estratégicas o Acuerdos de Cooperación de acuerdo a la definición de Salustiano Martínez Ferro (2001): Relaciones explícitas y deliberadas entre dos o más organizaciones independientes que les permite compartir durante un periodo de tiempo determinado y de forma equitativa recursos, capacidades y/o competencias, actuando en común y coordinando las acciones objeto del acuerdo en cualquier ámbito de su actuación, y sin que exista entre ellas, una relación de subordinación, para perseguir unos objetivos que individualmente no hubiesen podido alcanzar.