

COOPERACIÓN COMERCIAL EN LOS NUCLEOS URBANOS.-

Laborda Peñalver, F.
Briones Peñalver, A.J.
Departamento de Economía de Empresa.
Universidad Politécnica de Cartagena.

RESUMEN.-

Cuando los grandes emporios de la distribución comercial se instalan en las localidades producen efectos destructivos sobre los pequeños eslabones de la distribución comercial, siendo éste el caso de los pequeños comercios. Ante situaciones como esta los establecimientos comerciales deben adoptar estrategias de reestructuración de parte de sus actividades, particularmente, de formas de actuación en sus estrategias comerciales de aproximación al cliente y relaciones con las administraciones locales entre otras. Las estrategias de cooperación que aparentemente nunca funcionaron en el pequeño comercio, es posible que puedan ser reconducidas mediante la aplicación de una serie de principios aplicables expresamente a esta estrategia y que son indicadores de nuevas estructuras interorganizativas. Planteamos un organigrama conjunto que hace poder funcionar el sistema propuesto y que en su momento fue contrastado con las empresas reconocidas en un casco histórico de ciudad en la que se practicó el análisis.

Palabras clave: Cooperación, alianzas, empresas-conjuntas, tráfugas, rendimientos, incompatibilidad, asimetrías, sinergia.

1.-INTRODUCCION.-

Los sectores donde se desarrollan las grandes empresas, las fusiones y las absorciones pueden ser los medios más rápidos, y sin duda, los más eficientes a corto plazo para reunir los capitales o los medios técnicos necesarios con que hacer frente a la evolución de la tecnología, a los nuevos métodos de organización y producción y a la competencia.

Por contra para lograr el progreso y la adaptación de las medianas y especialmente las pequeñas empresas, indispensables en la economía, las fusiones y las absorciones no son ni el único camino posible, ni en la mayor parte de los casos, los procesos empresariales más aconsejables, y aunque lo fueran, no serían posibles, dadas las características culturales de las pequeñas empresas.

Se debe reconocer que las pequeñas empresas que participan en un movimiento de Agrupación llevan a cabo unas "acciones comunes dentro de un marco federativo" (Bressy y Richoux, 1974; 79). Garantizándose en todo momento el mantenimiento de sus activos comerciales, técnicos y humanos, además de mantener su propia autonomía financiera. Las sociedades participantes conservan, por tanto, la propiedad de sus bienes respectivos, tanto materiales como inmateriales. Esta apreciación es de importancia capital, pues la mayoría de las medianas y pequeñas empresas son negocios de tipo familiar, cuyo patrimonio debe quedar necesariamente en manos de sus propietarios, y que además deben de seguir gestionándolo, en parte al menos, como lo venían haciendo tradicionalmente.

Las pequeñas empresas reconocen que en un momento complejo e incierto lleno de oponentes, es mejor no marchar en solitario. Mediante la modalidad de Agrupación de Empresas esta circunstancia se evita, incurriéndose en el movimiento de alianza, y como se podría reconocer, la alianza es una parte del repertorio de todo buen estrategia y en el ambiente competitivo actual, esta nueva situación es adaptable a las voluntades de los directivos empresariales (Ohmae, 1991; 96).

La Agrupación, se incardina en el orden de alianzas estratégicas apreciado por Bueno y Morcillo (1994 ; 340) al tratar de encontrar los conceptos de "estrategia de alianzas" frente a "alianzas estratégicas", los autores expresan en el segundo concepto: "Es la manifestación del ser o no ser de las empresas que preconizan la creación de coaliciones para sobrevivir y crecer". Se debe reconocer el componente económico que contiene la Agrupación, que mediante la aplicación del principio de alianza va a conseguir el funcionamiento de los pequeños negocios que salvo un cambio radical en el ambiente económico en que están inmersos necesariamente tienden a desaparecer.

Si se acepta que en ciertas empresas no existe una dimensión crítica, sino varias, (Bressy y Richoux, 1974 ; 86), prácticamente una masa para cada función, la Agrupación es uno de los medios para alcanzar la "masa crítica" en aquellas funciones donde no se ha alcanzado. Pueden encontrarse agrupaciones con objetivos limitados en uno u otro dominio, sea cual fuere la forma jurídica adoptada, ya que su propósito en este caso, es simplemente acumular una determinada capacidad humana o financiera con vistas a obtener su "masa crítica". Aunque, pueden obtenerse en las agrupaciones el cumplimiento de otros objetivos además de una integración más o menos amplia de las empresas que las conforman.

Las ventajas no se limitan a beneficiar a la Agrupación solamente, sino que repercuten automáticamente sobre cada uno de los agrupados, ya sea en virtud de las diversas posibilidades de acciones financieras, comerciales y de producción o simplemente por el dinamismo que proporciona la Agrupación a sus miembros en el sentido de adaptabilidad del propio negocio a las características del nuevo entorno competitivo.

2.-PROBLEMATICA ASOCIADA A LA IMPLANTACION DEL MODELO DE AGRUPACION DE EMPRESAS.-

Es motivo de este estudio la idea básica y fundamental que la cooperación es una alternativa válida a la solución de un problema que se plantea a un conjunto de organizaciones que se ven inmersas en un ambiente de recesión económica, en el cual parece ser que no se puede seguir actuando según los patrones que regían hasta ahora las pautas de dirección y organización para un conjunto de pequeños comercios situados en la misma zona geográfica dentro de la misma localidad.

No es nuestra idea representar las ventajas que ofrece la cooperación y que son enumeradas exhaustivamente por diversos autores (Darreón y Faiçal, 1993; 104, Fernández Sánchez, 1991a; 27,29 y 35, Fernández Sánchez, 1991b; 103, Navarro Elola, 1991; 193, Jarillo y Martínez Echezárraga; 1991, Badaracco, 1992, García Canal, 1992b; 113, Fernández Sánchez, 1992; 45, Porter, 1988b; 116, Triana, 1990; 8, Chaves, 1993; 6, Díaz y Navas, 1993; 7, Pattel y Solte, 1989; 214) entre otros y en todo caso pueden ser utilizadas como fuentes argumentales ante una proposición que se haga al colectivo de entidades que se encuentran inmersas en esa situación de crisis y de la que como consecuencia, según estimamos, por deficiencia en cultura empresarial, no saben salir de ella.

Sobre este planteamiento ya existen pronunciamientos tratando de advertir a los colectivos de sus necesidades de adaptación a los nuevos condicionamientos económicos, indicándoles que sus deficiencias pueden ser subsanadas utilizando mecanismos que pasan por la alianza entre los involucrados en el problema (Munuera, 1994). Es nuestro objetivo profundizar en esta problemática, tratando de aportar soluciones concretas a los inconvenientes que se puedan presentar en este proceso de las alianzas.

Nuestro planteamiento pasa por ofrecer la Cooperación o Alianza en cualquiera de sus posibles formas u organizaciones como manera de vencer un problema aunque concretamente proponemos la Agrupación de Empresas. Nuestras argumentaciones van a tratar de ser establecidas no a través de las ventajas que ofrece la cooperación como una alianza estratégica, sino que ya dadas por supuestas sus ventajas tratamos de ver sus inconvenientes, intentar rebatirlos y siempre que sea posible especificar los antídotos que anulen estos inconvenientes y nos apoyaremos en las reglas aportadas por diversos autores así como las actuaciones de otras organizaciones, incluso diferentes al modelo de Agrupación, las cuales han tenido éxito en el campo de las alianzas.

A la vista de lo anterior ya es fácil deducir que la cooperación no siempre es un camino fácil para mantenerla y además que esta sea duradera, bien al contrario, dependiendo del momento y de los resultados obtenidos se producirán tensiones entre los cooperantes. También será nuestra preocupación intentar resolver el conflicto cuando éste se produzca, y ya que nuestro planteamiento va a ser preventivo, trataremos de anticiparnos a los problemas que se van a presentar adoptando las formas, que por conocidas de antemano, pueden evitar que los conflictos se produzcan o que una vez producidos puedan llevar a que las alianzas se desmoronen haciendo perder tanto el camino andado como originando un coste de oportunidad de lo que se estima que se podría haber conseguido con la misma, a veces, de una cuantía incalculable.

3.-INCONVENIENTES EN EL PROCESO DE LA AGRUPACION.-.-

En toda relación de personas o entidades es natural que se produzcan inconvenientes, derivados del conflicto de intereses que se presentan en toda relación, intereses que no siempre son de carácter económico, también el componente social y cultural se manifiesta con denodada importancia. Trataremos de identificar los más representativos y que con más profusión se manifiestan.

3.1.-FUGA DE CONOCIMIENTOS.-

La cooperación puede crear un nuevo competidor o hacer más fuerte el existente, por medio de la transferencia de la pericia y el acceso al mercado (Porter y Fuller, 1988; 108). El potencial de transferencia es máximo cuando se puede trasladar fácilmente (personal, procedimientos o soporte informático) o puede ser interpretado con facilidad o ser asimilado con prontitud (la técnica y la competencia es independiente de cualquier contexto cultural (Hamel, Doz y Prahalad, 1989; 23). La cooperación puede llevar a la disipación de las ventajas estratégicas de una empresa, mediante el aprendizaje de su tecnología clave por terceras personas (Jarillo, 1989; 74) y esta situación puede llevar al traste con el éxito de la alianza. La pericia del gestor debe de impedir que este fenómeno se produzca o en el caso de ser necesaria la transferencia de tecnología se debe producir un equilibrio en las percepciones, de empresa cedente de tecnología, con otros activos que compensen esta cesión.

Si partimos de la base de la reciprocidad y la alianza, el mantenimiento de la misma, es el primer principio, la empresa receptora de tecnología , debe corresponder abiertamente a la cesión, tratando de equilibrar el intercambio y no sobrevalorando los activos que cede. En definitiva la empresa debe dar más de lo que cree que debe dar, tratando de anular la sobrevaloración, que humanamente, hace sobre sus activos.

Ante esta posible situación podemos recurrir a los sistemas empleados por las empresas orientales, utilizando los "porteros" que controlan la información que se suministra a un socio y es conveniente hacer notar que este sistema solo será eficaz si existe un número limitado de salidas a través de las cuales el socio puede acceder a personas e instalaciones (Hamel, Doz y Prahalad, 1989; 24).

Este sistema de filtro de información que debe salir para que funcione el sistema, puede dar lugar a ciertas reticencias y a la manifestación de un ambiente de desconfianza mutua que comprometa la estabilidad de la cooperación (Perlmutter y Heenan, 1987; 54) y aunque Axelrod (1986; 172) indica que el verdadero fundamento de la cooperación no es la confianza, sino la perdurabilidad, para que la cooperación sea duradera insistimos en que debe haber un clima de gran confianza, los filtros deben ser establecidos de una forma discreta, su operatoria debe ser sutil aunque consistente, con un alto grado de preparación. El sistema de información que deben tener sobre los procesos a guardar deben ser completos, y el grado de conocimiento sobre las técnicas que se preservan elevadas, de forma que puedan estar en condiciones de saber que parte de la tecnología, debe salir al exterior y qué parte debe quedar oculta.

Lo anterior puede concretarse en la aportación de Hamel, Doz y Prahalad (1989; 19) donde indican que "muchas empresas occidentales dan más de lo que obtienen; pero eso es debido a que concluyen asociaciones sin saber lo que es necesario para ganar". Es aceptable pensar que a la hora del convenio las empresas deben conocer perfectamente que es lo quieren obtener de la cooperación y qué pueden aportar a la misma que sea de su interés.

3.2.-APORTACIONES ASIMETRICAS.-

Consecuencia de lo anterior nos induce a pensar en un fenómeno que se puede estudiar bajo dos prismas diferentes, nos referimos a la "empresa hueca", una organización que puede llegar a considerarse parasitaria de la cooperación. Fernández Sánchez (1991a; 29) las considera como empresas sin apenas distribución, producción o investigación, que han venido a desplazar actividades económicas que en otras épocas tenían lugar dentro de las empresas integradas verticalmente.

Aquí el peligro puede aparecer desde el punto de vista más extenso de la imbricación nacional, ya que la empresa hueca aparece en el país autóctono mientras que las empresas que realmente crean empleo se localizan en otros países donde los costes de producción son más baratos, con lo que los países en los que se instala la "empresa hueca" se ven perjudicados.

La segunda forma de ver el comportamiento de la "empresa hueca" es con la figura de "free rider" como forma de actuar de ciertos agentes cooperantes, lo que hará que las otras empresas se desanimarán a cooperar (Chaves, 1993; 11). Esta postura puede ser vista de la misma forma, pero con otro estilo de falta de cooperación, la parcialidad o la asimetría en los esfuerzos y la atención, dan al traste con cualquier relación (Ohmae, 1991; 102).

De lo expuesto se deduce que la cooperación se alimenta además de los resultados que puede y debe producir, se inflama de sí misma, cada cooperante aportará más cada vez tratando de emular a los otros socios y que no se le pueda criticar su falta de celo en la empresa. Cuando alguien ha sido socio copropietario conoce muy bien que en condiciones regulares de funcionamiento cada vez se aporta más a la sociedad tratando de que esta funcione mejor y sea más productiva, ya que en este hecho se fundamenta el beneficio propio.

3.3.-ALIDERAZGO INSTITUCIONAL.-

Una característica fundamental para el funcionamiento de una organización, y en el caso de una cooperación mucho más ya que es un aglutinante de culturas diferentes, es el liderazgo. Un buen liderazgo institucional consigue fijar el propósito común y la confianza entre las partes (Ouchi, 1986).

Este liderazgo se distinguirá, no por imponer su voluntad de manera imperativa, ni por asumir de forma personal grandes riesgos, sino principalmente por unir a todos los miembros en torno a unos valores corporativos mediante la acción personal de apoyo y en su caso, de los recursos necesarios para lograrlo.

En la hipótesis de que haya una compañía matriz que sobresalga considerablemente sobre las demás, su nivel jerárquico superior sería el encargado de definir los valores identificativos de toda la cooperación, aportando, en su caso, los recursos materiales y humanos necesarios para su consecución y modificando además las conductas de aquellas sociedades o individuos que no concuerdan en los planteamientos generales de la unidad de decisión.

Donde las desviaciones son muy elocuentes y no se acoplan a la dinámica conjunta, las actividades de reconducción pasarían por (Adaptado de Claver y Llopis, 1991; 938-939):

- a. Conocimiento de las creencias que comparten cada una de las unidades económicas del grupo.
- b. Definir los motivos de la necesidad de su variación.
- c. Describir claramente la cultura requerida.
- d. Concienciación y comportamiento de los directivos, de la unidad afectada, sobre la necesidad de transformación.
- e. Cambio de símbolos materiales e inmateriales. Como usualmente no será suficiente el simple enunciado de los valores pretendidos, habrá que apoyar la modificación con un acercamiento a estos detectores. De entre los inmateriales estarían la concesión de privilegios, títulos y cargos y la adopción de una jerga común en el lenguaje. En cuanto a los materiales, sería la nueva imagen de edificios y vestuario acorde a todo el grupo.
- f. Reelaborar los programas de formación de manera que los empleados lleven incrustados los valores que ahora son deseables y recordar periódicamente cuál es el carácter organizacional que sustenta todo el entramado de la firma.

Se proponen ejemplos de elección del líder, como el máximo exponente de reconocido prestigio dentro del sector que participa en la cooperación, así como en el caso de una cooperación en I+D, sería el líder el científico con más relevancia de los incluidos en las organizaciones participantes. En el caso de pequeños comerciantes de una zona concreta, seguro que nadie tendría duda a cerca de quién mejor lideraría la cooperación, aunque si nos queda la duda si el que sería mejor líder aceptaría liderarla. Un buen liderazgo institucional durante la fase de creación consigue fijar el propósito común y la confianza entre las partes (Ouchi, 1986).

3.4.-RUPTURA DE LA COOPERACION.-

Los principales resultados de la Teoría de la Cooperación son esperanzadores. Muestran que la cooperación puede ser puesta en marcha incluso por un pequeño grupo de individuos dispuestos a corresponder recíprocamente en ella, aunque en este mundo nadie más vaya a cooperar. El análisis muestra también que los dos requisitos clave para que la cooperación prospere son que tal cooperación esté fundamentada en la reciprocidad y la sombra del futuro sea lo suficientemente importante para hacer tal reciprocidad estable. Una vez que la colaboración basada en la reciprocidad ha quedado instaurada, es capaz de protegerse a sí misma de la invasión de estrategias no cooperantes.

Resulta esperanzador y estimulante ver que la cooperación pueda comenzar, que sea capaz de prosperar en un ambiente diversificado y multiforme, y que pueda cuidar de sí misma una vez instaurada (Axelrod, 1986; 164-165). Por otra parte la cooperación está más o menos cohesionada dependiendo de la cantidad (número), calidad (intensidad) y

tipo (proximidad a la actividad principal) de interacciones entre los actores. Si bien, es necesaria una masa crítica en cantidad y calidad de relaciones para poder hablar de cooperación (Fernández Sánchez, 1991c; 396). Aunque las empresas han cooperado unas con otras para fines específicos, la extensión, así como la diversidad de tal actividad ha aumentado en los últimos años, desplazándose desde la periferia para ocupar un punto central en las estrategias de algunas empresas (Kanter, 1990).

Las relaciones en una cooperación son más igualitarias que en una relación interna de tipo jerárquico, de tal forma que los directivos deben ser capaces de manejar partidarios en lugar de controlar subordinados. En definitiva, la búsqueda del consenso es más importante que la posición de su superioridad jerárquica. La autoridad deja paso a la influencia, y el mando a la negociación (Kanter, 1990; 158).

La ruptura de la cooperación en última instancia puede ser beneficiosa para cada uno de los cooperantes, y será en el caso que el motivo que la inició deje de existir y los costes de mantenerla sean superiores a la salida de la misma. Se puede llegar a una estrategia de innovación mediante la cooperación, a pesar de conseguir la innovación, la estrategia cooperativa no tendrá éxito si realmente no se produce una adición de valor, proporcionando a las unidades de negocio beneficios (reducción de costes de producción y diferenciación) que supere los costes de independencia, y ofrezca a los accionistas (cooperantes) una diversificación que de otra forma no podrían llevar a cabo (Myró y Yagüe, 1989; 110).

La disolución puede aparecer además de porque las relaciones entre matrices se disuelvan, porque los intereses o prioridades de una de las matrices hayan cambiado. Es necesario entender que una empresa conjunta tendrá éxito cuando todas las compañías matrices obtienen del acuerdo beneficios que exceden su participación en los costes, incluyendo los costes de oportunidad por los usos alternativos de su tiempo, esfuerzos y recursos (Schaann, 1988; 34).

3.5.-RENDIMIENTOS INSUFICIENTES.-

Habitualmente un negocio de cualquier tipo y al margen de otras consideraciones suele ser estable mientras que los beneficios que produzca sean suficientes para satisfacer a sus propietarios. En el caso de la cooperación la estabilidad se dará dependiendo de que las partes vean un equilibrio entre aportes hechos y recibidos, en cada una de ellas y entre sí. Y que, así mismo los poderes de negociación sean equilibrados (Roig, 1989; 82).

A menos que se comprenda el valor estratégico de un entendimiento (cooperación) a largo plazo, se acabará por sentir frustración cuando se descubra que no se trata de una forma fácil y barata de responder a incertidumbres de una globalización. Si se espera más de lo razonable de los socios, no pasará mucho tiempo antes de que se empiece a culparlos cuando las cosas no resulten como se planearon. Y esta impaciencia se convierta en una intolerancia para con los otros cooperantes, superior a la que se mostraría hacia una filial o división propia.

Para que las alianzas funcionen, es necesario sustituir el planteamiento del rendimiento sobre la inversión por el rendimiento sobre las ventas. Una orientación al rendimiento sobre las ventas va a fomentar en los cooperantes una preocupación por los beneficios comerciales progresivos de la alianza, impidiéndoles que se sienta a esperar un jugoso rendimiento sobre la inversión inicial (Ohmae, 1991; 101-102). Esta postura expresada apoya nuestra idea de que al llevar a cabo una alianza, esta, debe ser lo primordial por encima del rendimiento sobre la inversión y además se supone que habrá rendimientos en el largo plazo, estos nos deben conducir a aceptar la aseveración de la confianza

entre los socios como fundamento de la alianza, confianza que a su vez será base para ir animando la esperanza de que se conseguirá un rendimiento, piénsese que habrá que esperar más períodos económicos de los deseables para comenzar a ver los frutos. Las investigaciones y posterior desarrollo requieren tiempo a pesar de llegar a ser un éxito.

Al pensar en rendimientos, y no es diferente en la cooperación establecida, estos los consideramos como automáticos por el hecho de utilizar una estrategia y llevar a cabo una inversión y debemos considerar que otros competidores trabajando de forma aislada e independiente necesitan mucho más esfuerzo que cualquiera de los participantes en la alianza, habitualmente los socios de la cooperación pueden caer en este tipo de pensamiento destructivo y empezar a quejarse de las molestias de la coordinación de trabajo conjunto, de no tener campo libre. Pero siempre se olvidan de los beneficios (Ohmae, 1991; 103).

Debemos concluir, que los cooperantes han de concienciarse no sólo sobre el beneficio que se puede contabilizar y además en períodos próximos; deben concienciarse, y alguien les debe demostrar y convencer de que se alcanza un beneficio no contable que se basa en los costes de oportunidad y en las economías de escala y/o alcance, excedente que no es un reflejo inmediato sobre la unidad que constituye la alianza.

A veces los criterios de medida del éxito de la alianza no son los mismos para todos los socios. Algunas matrices tienden a utilizar amplios criterios de éxito en tanto que otras utilizan criterios con mayor precisión. Por ejemplo en una cooperación entre una empresa internacional y otra local, la primera puede tener un amplio conjunto de expectativas (optimizar el valor de sus accionistas a largo plazo a través de un crecimiento real consistente de las ventas y de la rentabilidad financiera), mientras que la empresa local evalúa el crecimiento comparándolo con los niveles medios de la industria (Schaan, 1988; 35).

Este tipo de disensión debe ser superado mediante el diálogo entre las partes, diálogo que se debe venir produciendo desde antes de que se presente el conflicto, de manera que las culturas de ambas empresas converjan, al menos en el campo de la evaluación de los resultados (Gómez Gras, 1993; 395).

3.6.-INCOMPATIBILIDAD CULTURAL.-

Muchos problemas y errores en las cooperaciones, tienen su origen en las diferencias culturales, tanto a nivel organizacional, ya que dos culturas de empresa se funden raramente bien, como a nivel nacional (en el caso de cooperaciones internacionales), ya que es relativamente frecuente que aparezcan "nacionalismos", con sus estereotipos y prejuicios a cerca del comportamiento del socio, incluso en culturas más cercanas como las europeas.

La mayor heterogeneidad puede implicar unos costes de negociación y de consenso excesivamente crecientes, y por tanto desincentivadores de estos acuerdos. Además, los cooperantes con experiencias propias o ajenas negativas son reacios a la cooperación, teniendo en cuenta que los fracasos son muy difícilmente remontables (Chaves, 1993; 13).

Entendiendo el concepto cultura como un conjunto de valores, símbolos y rituales compartidos por los miembros de una determinada empresa, que describen la forma en que se hacen las cosas en una organización, para la solución de los problemas gerenciales internos y de los relacionados con clientes, proveedores y entorno (Claver y Llopis, 1991; 928). La cultura existente en una situación estable conocida aunque sea implícitamente. En una cooperación, nadie conoce las culturas existentes en los otros

partenaires, un problema que se multiplica si hay más de dos empresas involucradas (Barber, 1988; 3). Por esto, al unirse dos razones sociales, además de diagnosticar las respectivas culturas, se debe comunicar el resultado de estas indagaciones a la otra parte interesada.

Estos problemas arrancan en una renuncia, a la primera dificultad encontrada, al esfuerzo necesario para entender al partenaire rompiéndose la comunicación y comprometiéndose así la continuidad de la cooperación, al dificultar todo consenso de decisiones importantes, al aumentar las posibles diferencias existentes en las interpretaciones y percepciones que puede tener cada socio de las contribuciones de cada uno, de los resultados obtenidos, e incluso, de los objetivos y de la importancia de la actividad objeto de la cooperación (Menguzzato, 1992; 77).

3.7.-INADECUACION DE LOS COOPERANTES.-

Un requisito fundamental en la selección de socios de una alianza es la complementariedad de recursos o conocimientos. Los cooperantes necesitan comenzar con un claro entendimiento de con qué recursos y técnicas pueden ellos y sus socios potenciales contribuir a la alianza. La existencia de complementariedad, presiona a los socios para desarrollar una relación de trabajo si ambos son críticos respecto al éxito de la sociedad de riesgo compartido.

Muchos conflictos pueden evitarse y prevalecer un mayor compromiso si la alianza es de importancia estratégica para el socio potencial (Schaann, 1988; 37).

La selección del socio debe tener dos variantes determinantes:

1. Que el sentido de la alianza tenga unas características estratégicas para el negocio de los socios elegidos.
2. Las propias características de los socios en cuanto a su capacidad para comenzar y mantener un sistema de alianzas.

La primera es perfectamente identificable desde antes del comienzo del compromiso, se puede analizar si el acuerdo tiene un sentido estratégico para cada una de las empresas que participan, analizando las ventajas que proporciona y si estas ventajas pueden ser sostenibles a largo plazo basándose en la duración de la alianza.

En cuanto a las características personales de los socios, resulta más difícil de comprender. Sobre la configuración del comportamiento del individuo confluyen características que van desde el componente cultural hasta el componente psicológico, con pautas de comportamiento que son cambiantes ante situaciones diferentes en cuanto a si son sociales o económicas. A pesar de buenas voluntades por parte del socio y ánimo de cooperación, así como un estudio detallado a través de una encuesta ex-ante. No obstante, a la hora de estar formando parte de la alianza el comportamiento puede cambiar y todos los indicadores que nos daban síntomas positivos cambian ofreciendo resultados negativos.

Lo anterior no debe desanimar, sólo indica que el estudio a realizar debe ser más exhaustivo y completo tratando de identificar la realidad de un futuro buen comportamiento de los socios así como la idoneidad de los mismos.

Un indicador que puede a priori orientar sobre la conveniencia o no de cooperantes determinados es la disparidad entre los mismos o sus negocios. Una disparidad, entre matrices, demasiado grande conduce a conflictos sobre cuánto y a qué ritmo crecer, siendo siempre la empresa más pequeña incapaz de proporcionar su cuota de recursos requeridos.

Algunas empresas sistemáticamente buscan socios fuera de su área de negocios para así poder controlar la dirección y gestión de la alianza. El punto débil de este procedimiento es que algunas veces lleva bastantes esfuerzos de convicción para que el socio que no entiende las reglas del juego, apruebe decisiones importantes. Por otra parte, muchas empresas buscan socios en la misma línea de negocios de forma tal que las matrices hablen el mismo lenguaje. Algunas veces esto ni se plantea; este es el caso de muchos países en vías de desarrollo en los que hay pocos, si los hay, socios potenciales adecuados. En estos casos, las únicas opciones son un banco, una organización pública o un consorcio de inversores locales (Schaann, 1988; 37).

4.- CONCLUSIONES.-

De las ideas anteriores se desprende que los procesos de cooperación entre empresas pueden ser adaptables a los núcleos urbanos donde operan gran cantidad de microempresas comerciales las cuales hacen desarrollarse el entorno en el que actúan económicamente. Si se hicieran análisis a priori de un posible movimiento de alianzas entre las mismas o bien si el análisis se produjera en movimientos concretos que en la actualidad se están desarrollando podríamos detectar la totalidad de los inconvenientes que se exponen anteriormente en este documento.

De los siete grandes inconvenientes aportados se puede llegar a concluir que al menos en seis de ellos puede detectarse un efecto sinérgico que se produce en forma de binomios tales como los que se reconocen a continuación. El primer binomio lo configuran las fugas de conocimientos conjugadas con las aportaciones asimétricas al proceso cooperador, el segundo puede ser considerado el que se alcanza al conjugar la percepción de los rendimientos insuficientes con la falta de mantenimiento del proceso de alianza por alguno de los miembros de la misma, y en último lugar el binomio producido por las incompatibilidades culturales de los miembros y la adecuación de los cooperantes para ese concreto movimiento de la alianza.

De lo expuesto se puede desprender la idea de realizar un análisis sobre colectivos en el campo comercial u otro campo de la industria, tratando de llegar a determinar cuáles son las incidencias que se pueden producir en los binomios identificados anteriormente.

BIBLIOGRAFIA

- Axelrod, R. (1986): "La Evolución de la Cooperación". Alianza Editorial S.A. Madrid.
- Badaracco, J.L. Jr. (1992): "Alianzas Estratégicas. El Caso de la General Motor e IBM". Mc Graw Hill. Madrid.
- Barber, I. (1988): "Aspectos Prácticos de un Proceso de Cambio Cultural". XXIII Jornadas de Estudio de la Asociación Española de Dirección de Personal. Noviembre. Madrid.
- Bressy, M. y Richoux, G. (1974): "Agrupaciones de Empresas". Pirámide. Madrid.
- Bueno Campos, E. y Morcillo Ortega, P. (1994): "Fundamentos de Economía y Organización Industrial". Mc Graw Hill. Madrid.
- Chaves Avila, R. (1993): "Aproximación a la Intercooperación en el Contexto de las Empresas de Producción Valencianas". III Congreso ACEDE. Valencia.
- Claver Cortés, E. y Llopis Taverner, J. (1991): "Cultura Corporativa y Grupo de Sociedades". VI Congreso AECA. Vigo. pp.924-943.
- Darreón, J.L. y Faiçal, S. (1993): "Les Enjeux des Partenariats Strategiques entre Grandes et PME". Revue Francaise de Gestion. nº95. pp.104-116.
- Diaz Martín, M.C. y Navas Lopez, J.E. (1993): "Los Sistemas Interempresariales: Alternativas Estratégicas en Entornos de Recesión". III Congreso ACDE. Valencia. pp.1-17.
- Fernández Sánchez, E. (1991a): "La cooperación Empresarial". Información Comercial Española. nº693. pp.25-38.

- Fernández Sánchez, E. (1991b): "Una Tipología de la Cooperación Empresarial". Esic Market. nº74. pp.101-114.
- Fernández Sánchez, E. (1991c): "Una Nueva Forma de Competir en el Mercado: La Cooperación entre Empresas". VI Congreso AECA. Vigo. pp.394-417.
- Fernández Sánchez, E. (1992): "Una Introducción a la Cooperación Empresarial". Alta Dirección. nº157. pp.193-200.
- García Canal, E. (1992): "La Cooperación Interempresarial en España: Características de los Acuerdos Suscritos entre 1986-1989". Economía Industrial. nº286. pp.113-121.
- Gómez Gras, J.Mª. (1993): "Organización y Dirección de Redes de Cooperación". Boletín de Estudios Económicos. nº149. Vol.XLVIII. Agosto. pp.392-399.
- Hamel, G., Doz, Y.L. y Prahalad, C.K. (1989): "Ventajas y Riesgos de Colaborar con la Competencia". Harvard Deusto Business Review. 3º Trimestre. pp.19-28.
- Jarillo, J.C. y Martínez Echezárraga, J.I. (1991): "Estrategia Internacional". Mc Graw Hill Interamericana de España S.A. Madrid.
- Jarillo, J.C. (1989): "Ventaja Competitiva y Ventaja Cooperativa". Economía Industrial. Marzo-Abril. pp.69-75.
- Jarillo, J.C. (1988): "On Strategic Networks". Strategic Management Journal. Vol.9. pp.31-44.
- Kanter, R.M. (1990): "Cuando los Gigantes Aprenden a Bailar". Plaza y Janés. Barcelona.
- Menguzzato Boulard, M. (1992): "La Cooperación Empresarial. Análisis de su Proceso". IMPIVA. Valencia.
- Munuera Alemán, J.L. (1994): "Propuesta de Solución para el Pequeño Comercio". Diario La Verdad. 15 de Marzo. Edición de Murcia.
- Myró, R. y Yagüe, Mª.J. (1989): "Grandes Grupos Europeos: Estructura y Estrategias". Economía Industrial. Marzo-Abril. pp.105-118.
- Navarro Elola, L. (1991): "La Cooperación y asociación en el Marco de la CEE". Alta Dirección. nº157. pp.193-200.
- Ohmae, K. (1991): "El mundo sin fronteras. Poder y Estrategia de una Economía Entrelazada". Mc Graw Hill. Madrid.
- Ouchi, W. (1986): "Sociedad M". Fondo Educativo Interamericano. México.
- Pattel, P. y Solte, L. (1988): "Los Convenios de Cooperación Técnica entre Firms Independientes". Stie Revue. nº4.
- Perlmutter, H.V. y Heenan, D.A. (1987): "La Cooperación para Competir en el Mercado Mundial". Harvard Deusto Business Review. nº30. pp.49-58.
- Porter, M. (1988): "Competencia Global". Cuadernos de Management. Suplemento nº295. Junio pp.I-XX.
- Porter, M.E. y Fuller, M.B. (1988): "Coaliciones y Estrategia Global". Información Comercial Española. nº658. pp.101-120.
- Roig, B. (1989): "Estrategias Cooperativas". Economía Industrial. Marzo-Abril. pp.77-85.
- Schaan, J.L. (1988): "Cómo Mejorar la Probabilidad de Exito de las Empresas Conjuntas". Información Comercial Española. Octubre. pp.33-43.
- Triana, E. (1990): "Nuevas Estrategias para una Mayor Cooperación Industrial". Dirección y Progreso. nº111. pp.5-11.