

CAPÍTULO 42

ANIMACIÓN DE LOS ESPACIOS DE COOPERACIÓN EN LAS MICROEMPRESAS DEL MUNICIPIO DE MURCIA. PROYECTO MICRO, INICIATIVA COMUNITARIA EQUAL

Antonio Juan Briones Peñalver

Universidad Politécnica de Cartagena (España)

Aj.briones@upct.es

Trabajo elaborado bajo la ejecución del proyecto MICRO, de la Iniciativa Comunitaria Equal, cofinanciada por el Fondo Social Europeo, al amparo de un convenio para el marco de actuación y colaboración entre el Ayuntamiento de Murcia y la Universidad Politécnica de Cartagena. En este trabajo han colaborado Maria José Gimena Almansa, Concejala de Empleo y Programas Europeos, AYUNTAMIENTO DE MURCIA. Maria del Mar Ros Sánchez, Asociación de Empresas de Economía Social en la Región de Murcia, AMUSAL y Francisco Laborda Peñalver, Departamento de Economía de la Empresa, Universidad Politécnica de Cartagena.

INTRODUCCIÓN

Las microempresas y el Desarrollo Económico Local son dos aspectos que han cobrado especial relevancia en el trabajo de cooperación en los últimos años. Este tipo de empresas en las épocas de crisis ven crecer su actividad debido a que las grandes tasas de desempleo obligan a buscar distintas alternativas de ocupación laboral.

El reconocimiento de que las organizaciones dependen, y a su vez influyen sobre, su entorno social, que las políticas gubernamentales afectan a las políticas empresariales o que los grupos de protesta frente a las puertas de una empresa puede influir sobre sus beneficios, ha contribuido a poner de manifiesto la necesidad de cuidar las relaciones que existen entre empresas, gobierno y otras instituciones.

A. J. Briones Peñalver

Ante los retos y oportunidades de la globalización, se han puesto de relieve en la última década cambios en ámbitos sociales y económicos, que en su conjunto, han creado formas singulares de interconexión, donde los acuerdos de cooperación y formas híbridas de organización establecidas, constituyen “*Relaciones Interorganizativas*” que pueden servir de aplicación a las nuevas necesidades de las empresas e instituciones.

El objetivo de este trabajo es estudiar el proceso de gestación de nuevas microempresas en el municipio de Murcia, analizando los diversos factores que intervienen en la cooperación empresarial, para que pueda ser utilizada como una herramienta útil en la búsqueda de la consolidación de estas empresas en el tejido productivo local.

MARCO CONCEPTUAL

La literatura que analiza las relaciones interorganizativas ha identificado diversas razones que justifican su importancia y existencia, por tanto, los motivos que pueden llevar a las organizaciones a iniciar una relación de colaboración con otro u otros socios. De igual forma habría que tener en cuenta la importancia que tiene el apoyo institucional que hoy en día se está dando a la cooperación empresarial.

El capital social y la cultura

El capital social y la cultura han comenzado a instalarse en el centro del debate sobre el desarrollo como un “problema técnico que requiere soluciones”, y esa visión sólo puede encararse en forma integral. La teoría y la política de desarrollo deben incorporar los conceptos de cooperación, confianza, etnia¹, identidad, comunidad y amistad, ya que estos elementos constituyen el tejido social en que se basan la política y la economía (Kliksberg y Tomassini, 2000)².

Según Newton (1997), el capital social puede ser visto como un fenómeno subjetivo, compuesto por valores y actitudes que influyen en cómo las personas se relacionan entre sí. Incluye confianza, normas de reciprocidad, actitudes y valores que ayudan a las personas a trascender relaciones conflictivas y competitivas para conformar relaciones de cooperación y de ayuda mutua. El capital social tiene que ver con cohesión social, con identificación de las formas de gobierno, expresiones culturales y comportamientos sociales que hacen a la sociedad más compacta y

1. Etnia, conjunto humano caracterizado por sus modalidades lingüísticas, sománticas y culturales con predominio de la primera.

2. Podríamos utilizar la noción de capital social para designar lo que también podría denominarse “tejido social”.

Animación de los espacios de cooperación...

algo más que una suma de individuos. La cultura es, asimismo, un factor decisivo de cohesión social. En ella, las personas pueden reconocerse mutuamente, crecer en conjunto y desarrollar la autoestima colectiva e integración social.

Los precursores del análisis del capital social, lo consideran como el grado de confianza existente entre los actores sociales de una sociedad, las normas de comportamiento cívico practicadas y el nivel de asociatividad que caracteriza a esa sociedad. La existencia de altos niveles de asociacionismo indica que es una sociedad con capacidades para actuar cooperativamente, armar redes y sinergias de todo orden en su interior (Kliksberg y Tomassini, 2000).

En términos generales, podemos concluir que una forma dada de capital social es un recurso acumulable que crece en la medida en que se hace uso de él, representa una forma de poder en las relaciones de confianza y cooperación. Posiblemente, existe un capital social que favorece el desempeño económico mediante redes de cooperación, a la vez que la expansión de los mercados descolocan las identidades socioculturales sobre las cuales descansa el capital social³. El capital social, como aspecto de la organización social que incluye confianza, normas y redes (todo lo cual aumenta las acciones cooperativas), persiste en el largo plazo y se reafirma a sí mismo en circunstancias adecuadas.

Kliksberg y Tomassini (2000) plantean la hipótesis de que la introducción de la “dimensión cultural” y de la noción de “capital social” en el discurso referido al “desarrollo”, constituye en realidad la búsqueda del mismo objetivo, la ampliación de la lógica del mercado a través de otros medios. La creciente toma de conciencia de la importancia de la dimensión cultural del desarrollo en el seno de la comunidad internacional surge como un objetivo al crecimiento económico y de implicación en factores “no económicos⁴” o institucionales.

La perspectiva del “desarrollo” agrega y reviste importancia a las prácticas que derivan y representan un papel muy particular en la formación de capital social, ya que cada uno de los actores de la sociedad está en el derecho de esperar que su abnegación por la comunidad llegue a proporcionarle beneficios en compensación, lo que refuerza los comportamientos de cooperación.

La estrategia de cooperación

Desde los años setenta, se ha observado un creciente interés de la sociología (Benson, 1975), de la teoría de la organización (Pfeffer y Salancick, 1978; Hannan y Freeman, 1977), y de la economía (Blois, 1972; Richardson, 1972; Williamson,

3. El capital social es una capacidad que surge del predominio de la confianza en una sociedad o en ciertas partes de ésta. Una política de desarrollo fundamentada en la valorización del capital social se ve entonces confrontada por las culturas y por la promoción del cambio.

4. Se utiliza el término “no económico”, retomando la terminología empleada por ciertos medios (entre otros, el Banco Mundial) que clasifican las ciencias sociales en dos grupos: la economía ..y todo lo demás.

A. J. Briones Peñalver

1975) por el estudio de las relaciones interorganizativas, comenzando con ello un proceso de integración interdisciplinar con el objeto común de explicar los fenómenos organizativos.

Esta integración es un factor importante que fomenta la creación de “Redes de Cooperación Empresarial”, principalmente entre Pymes, debido a que las ayudas de los organismos estatales van dirigidas en gran medida a las empresas que participan en estructuras contractuales bajo condiciones establecidas en la taxonomía de los acuerdos.

La cooperación entendida en un sentido amplio –obrar juntamente con otro u otros para el mismo fin-, se puede dar en todos los sectores de la sociedad, aunque si nos ceñimos con rigor al tema que nos ocupa, tenemos que fijarnos en el área de la economía, donde el concepto cooperación es mucho más estricto y riguroso. Pero debemos tener presente que la cooperación, en el sentido literal de la palabra, se puede dar y de hecho se da con diferentes formas e intensidades, en cualquier institución de carácter social, económico o político.

Se puede afirmar que, aunque la cooperación en España adopta formas muy diversas, la cultura cooperativa no está todavía muy extendida. Las estrategias basadas en la colaboración y coordinación de actividades encuentran aun una cierta resistencia, sobre todo por parte de los pequeños empresarios, que ven en ellas una posible pérdida de su poder y autonomía.

Los acuerdos o alianzas estratégicas son establecidos por las empresas especialmente en actividades como compras en común o distribución conjunta, la realización conjunta de inversiones colectivas, ciertas actividades de investigación y desarrollo relacionadas con la mejora de la eficiencia de los sistemas productivos o con la fabricación de nuevos productos. Otros centros estratégicos de utilización conjuntas son por ejemplo, de infraestructuras y centros de calidad o innovación industrial, el aprendizaje en la utilización de nuevos equipos de producción, la formación permanente del personal, la captación de información sobre tecnologías, la exploración de los mercados exteriores o la explotación conjunta de redes comerciales.

Las motivaciones que conducen a cooperar a las organizaciones, en un sentido específico del término, son de muy diversa índole: adquisición de conocimientos, búsqueda de eficacia, etc. La participación de la industria española en los programas de cooperación industrial se ha basado siempre en los principios de competitividad, calidad y capacidad de diálogo internacional; por ello, tales programas han servido tanto de estímulo como de vehículo para la mejora de la eficiencia y la eficacia de las empresas españolas.

En consecuencia, las nuevas tendencias organizativas debido a los retos y cambios ambientales (acelerado progreso tecnológico y globalización) han hecho de la flexibilidad la piedra angular de la competitividad y la supervivencia de las empresas. Guisado y Ferro (2002) indican, que esta situación ha devenido en una considerable recurrencia a externalizar actividades, mediante mecanismos de cooperación entre agentes interdependientes, o delegando totalmente sobre el mercado la organización de la transacción.

En recientes estudios a cerca de cambios organizativos en el contexto actual, se incluyen a las variables “*subcontratación y alianzas estratégicas*”, como variables y características de los mismos, encontrando evidencia empírica en las organizaciones europeas que recurren en alto grado a la subcontratación de actividades operativas pero hacen poco uso de las alianzas estratégicas (Ruigrok *et al.*, 1999; Whittington *et al.*, 1999; Pettigrew y Fenton, 2000; Tarondeau y Voudouros, 2001).

Se entiende por subcontratación en palabras de Huerta (1989), “*el encargo que, con arreglo a especificaciones bien establecidas, realiza una empresa industrial contratista a otra subcontratista para la producción de piezas o partes destinadas a constituir el producto final que realiza la contratista*”. La subcontratación o outsourcing también se define como la externalización o desintegración de actividades de la cadena de valor que no son esenciales (Casani *et al.*, 1996 y 1997; Canet y Dasi, 2002).

En realidad puede considerarse como una forma de cooperación, sin embargo, el motivo por el que se estudia como variable separada es porque no supone una compartición de la actividad con otra organización, sino una externalización, ya sea completa o parcialmente, siendo una forma distinta y especial de la ruptura de la cadena de valor y del proceso de integración de actividades, diferenciación apreciada tanto en la literatura teórica como empírica (Stuard, 2000; Guisado y Ferro, 2002; Martínez y Pérez, 2002 a,b; Maggiolini, 2002; entre otros).

La cooperación territorial

Un enfoque territorial ofrece ventajas por la mayor cercanía de los instrumentos de fomento a las empresas y actores locales, por las economías de escala en la prestación integral de servicios a las empresas y por la mayor flexibilidad respecto nuevos conceptos de modernización. Los territorios logran beneficiarse de la globalización si las políticas de desarrollo implican un mejoramiento del entorno empresarial (Sáez, 2000). Existe un ambiente de apoyo en cada espacio geográfico que contribuye al desempeño diferencial de los emprendedores (Graña, 2002).

Bajo la iniciativa privada, en unos casos, y bajo actuaciones procedentes de las Administraciones Públicas, en otros, se han auspiciado procesos de creación de “*Cluster Institucionales*” como instrumento de política industrial que favorece la cooperación empresarial, en ellos se pretende impulsar el desarrollo local (Camison y Molina, 1997; Camison y Lapiedra, 1999; Vila *et al.*, 2000; Gutiérrez y Camarero, 2003, etc.). Porter (1998) define el modelo de cluster como “*concentraciones geográficas de empresas interconectadas, proveedores especializados, proveedores de servicios, empresas en industrias relacionadas e instituciones asociadas, en campos particulares que compiten entre sí pero también cooperan entre sí*”.

Se trata, pues, de un conjunto heterogéneo de empresas en lo que a su tamaño se refiere, cuya actividad gira en torno a un sector determinado, incluyéndose en el mismo las industrias auxiliares, proveedores especializados, empresas de

A. J. Briones Peñalver

sectores afines e instituciones como universidades, institutos de normalización o asociaciones comerciales, entre los que coexisten relaciones de competencia y de cooperación, ésta última entendida tanto en sentido vertical, horizontal como transversal.

Los factores actitudinales tales como motivación, propensión a la toma de riesgo, confianza en sus capacidades, creatividad, capacidad de liderazgo, han generado diferencias significativas entre los emprendedores que implementaron exitosamente sus ideas empresariales y aquellos que han abandonado sus proyectos (Graña, 2002).

Proyecto MICRO

Es un proyecto de la Iniciativa Comunitaria Equal, cofinanciado por el Fondo Social Europeo, que pretende abrir el proceso de creación de empresa a aquellas personas con mayores dificultades de acceso al mercado laboral, proporcionando instrumentos necesarios para la puesta en marcha y consolidación de sus proyectos empresariales.

La Iniciativa EQUAL es una nueva iniciativa comunitaria basada en la cooperación transnacional para promocionar nuevos métodos de lucha contra las discriminaciones y las desigualdades de toda clase en relación con el mercado laboral. Su periodo de aplicación está comprendido entre el año 2001 y el 2006. Los proyectos presentados en esta iniciativa deberán contemplar los siguientes puntos básicos:

- Cooperación transnacional y complementariedad de las acciones ya existentes a favor del empleo y contra la discriminación.
- Enfoque integrado en el tratamiento de las problemáticas de desigualdad o discriminación en relación con el mercado de trabajo del territorio o sector.
- Principio de capacitación, garantizando la participación activa de las entidades implicadas en la toma de decisiones durante todas las etapas del proyecto.
- Innovación entendida como la propuesta de nuevos enfoques, el desarrollo de métodos e instrumentos novedosos, o la transferencia de los elementos ya existentes entre otros ámbitos que incrementen la eficacia de las políticas.
- Capacidad de transferencia a las políticas generales, medidas específicas de difusión e intercambio de buenas prácticas y de sensibilización para el cambio de actitudes.
- Igualdad de oportunidades, principio horizontal que debe ser contemplado en todos los proyectos EQUAL y en todas sus fases.

El objetivo del Proyecto Micro para el desarrollo local de la ciudad de Murcia, es fomentar la actividad emprendedora de aquellas personas que tienen dificultades para acceder al mercado laboral, facilitando la creación y consolidación de microempresas en sectores emergentes de la economía local y en los nuevos yacimientos de empleo mediante la creación de un observatorio permanente, asesoramiento individualizado, información y la auditoría informática. Además se

Animación de los espacios de cooperación...

ofrece un centro de servicios compartidos que se han ubicado en las instalaciones de la Agencia de Desarrollo Local del Ayuntamiento de Murcia.

Los destinatarios de este proyecto son personas interesadas en la creación de una empresa que pertenezcan a colectivos con especial dificultad para acceder al mundo laboral: discapacitados, jóvenes con baja cualificación, inmigrantes, mayores de 45 años, mujeres y parados de larga duración. Los promotores de estas microempresas deberán residir obligatoriamente en el municipio de Murcia y pertenecer a algún colectivo objeto del proyecto.

Las microempresas solicitantes de las ayudas tendrán que presentar un plan de empresa de acuerdo con el modelo desarrollado en el ámbito del Proyecto Micro, que deberá poner de manifiesto la viabilidad técnica, económica, financiera y comercial del proyecto empresarial. Dicho proyecto habrá de realizarse bajo la supervisión de los servicios de asesoramiento y tutoría empresarial establecidos en el Proyecto Micro.

En la puesta en marcha de este proyecto colaboran, además del Ayuntamiento, el INFO, el Instituto Nacional de Empleo, el Consejo Económico y Social, la CROEM, Ucomur, Asociación de Empresas de Economía Social –AMUSAL, Fundación Universidad Empresa, Asociación de Jóvenes Empresarios, UGT y CCOO. Se trata de una ayuda con la que se pretende aumentar el tejido industrial de la Región, así como fomentar el espíritu empresarial en el municipio de Murcia, y todo ello en una Comunidad Autónoma como la Murciana que recoge en los últimos años altas tasas de crecimiento económico.

Entre las actuaciones del Proyecto Micro, destacamos las siguientes:

- Asesoramiento, formación y acompañamiento de las iniciativas emprendedoras.
- Puesta a disposición de sistemas de financiación flexibles.
- Detección de oportunidades de negocio y difusión del espíritu de empresa.
- Adaptación de metodologías para aprovechar servicios al emprendedor.
- Desarrollo de medidas de formación de los equipos técnicos.
- Animación de la cooperación entre entidades implicadas en el proyecto.
- Creación de herramientas estables de apoyo al tejido socio económico.
- Diseño de instrumentos adaptados a las necesidades de este colectivo: el soporte de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), manual del emprendedor, teleformación, guías de recursos y de formación continua para emprendedores, así como información y asesoramiento “on-line”.

Finalmente, la actuación más significativa de este proyecto para las microempresas, es su incorporación al tejido empresarial murciano, mediante el fomento del asociacionismo y los mecanismos de cooperación empresarial. Una forma de acceso a recursos por parte del emprendedor es a través de su asociación con otros individuos, utilizando en este caso el concepto de recursos en sentido de las capacidades y habilidades que plantea la relevancia de una amplia red de relaciones personales que facilitan la adquisición de otros nuevos (Graña, 2002).

A. J. Briones Peñalver

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA

Los resultados de esta investigación están basados en el estudio de las empresas creadas en el municipio de Murcia al amparo del proyecto Micro. El uso de casos tiene una larga tradición en la investigación de las ciencias sociales. La fortaleza de este método se basa en la profundidad con la que se realizan tales estudios y su capacidad de aprendizaje sobre las propuestas a contrastar, mientras que sus debilidades están relacionadas con la inviabilidad de la generalización de los resultados obtenidos (Angelelli y Graña, 1999).

El estudio de casos constituye una metodología apropiada para abordar este tipo de relaciones y procesos, en tanto que permite la investigación del fenómeno sin separarlo de su contexto y conocer peculiaridades o aspectos difíciles de prever a priori y que permitirían generar nuevo conocimiento sobre estos procesos. De este modo, es posible diferenciar tres clases genéricas de acuerdos de colaboración en función del aprendizaje que se espera obtener (Koza y Lewin, 2000):

- a) Las alianzas de aprendizaje, que vienen conformadas por empresas con fuertes deseos de exploración, y que buscan nueva información a cerca de: mercados, competencia local, regulación, hábitos y preferencias de los consumidores, infraestructura de marketing, etc., nuevas competencias básicas, nuevas tecnologías, etc. En estas alianzas, el factor crítico del éxito es la habilidad de las socias en diseñar, dirigir y adaptar continuamente los procesos organizacionales y los nexos de unión informales para mantener la colaboración.
- b) Las alianzas comerciales: en este caso las empresas socias persiguen la explotación de conocimientos y capacidades existentes más que la exploración de otros nuevos. Es usual que este tipo de acuerdos busquen establecer una posición fuerte en un mercado de producto, geográfico o segmento de mercado. De este modo, se puede asegurar beneficios incrementales sobre la base de combinar activos específicos de cada una de las compañías aliadas. En este caso, el factor clave de éxito es lograr una identidad corporativa fuertemente independiente, que facilite el reconocimiento del mercado entre los clientes, proveedores, etc.
- c) Por último, se podría considerar las alianzas híbridas como un tercer caso, donde las empresas componentes persigan simultáneamente maximizar oportunidades para capturar valor de las capacidades y activos existentes y oportunidades de crear nuevo valor a través de las actividades realizadas en el contexto del acuerdo de cooperación.

La adquisición, generación y transferencia de conocimiento en los acuerdos de cooperación no representa un proceso sencillo, ni se puede asegurar que el potencial de alianzas se haga en realidad (Benavides y Quintana, 2003).

Por ello, las empresas dispuestas a colaborar mediante una alianza deben desarrollar una gestión consciente, lo que significa instituir procesos encaminados a dar respuesta a esa necesidad, pudiendo ser sistematizado el proceso de diseño y gestión de la animación de los espacios de cooperación en la microempresas del municipio de Murcia en las siguientes etapas:

Animación de los espacios de cooperación...

- A. Preparación de las empresas en cuanto a la decisión de establecer los acuerdos de cooperación, la búsqueda y elección de socios. Para ello se establecen unas reuniones de promotores de las microempresas, que más tarde relataremos su actuación dentro del proceso.
- B. Selección de los procesos y estrategias de cooperación. La negociación del acuerdo.
- C. Gestión de la cooperación, estructura organizativa y funcional, comunicación e información de los resultados y aspectos resolutivos del acuerdo.

El desarrollo de la investigación se corresponde con la necesidad de elaborar un programa de cooperación que responda a las necesidades de los emprendedores del proyecto Micro y esté coordinado con la iniciativa y el mantenimiento de las microempresas; los objetivos están en torno a la animación de acuerdos y organización de encuentros de cooperación para los emprendedores y finalmente la metodología aplicada es identificar, sistematizar y priorizar los obstáculos al desarrollo de la estrategia de cooperación con arreglo a las diferentes fases del proceso estratégico: el estudio de casos, siendo esta metodología revisable y perfeccionable en la medida en que su puesta en práctica vaya decantando sus aspectos más positivos, y se produzca aprendizaje en el proceso de dirección.

Se decide diseñar el proceso de animación y gestión de los acuerdos en las microempresas creadas en tres grupos o tandas, con las siguientes fases de aplicación para un semestre (tabla 1):

Fase I. Análisis estratégico de los proyectos de las microempresas. Conocimiento del proyecto Micro, las ideas empresariales, los planes de negocio, orientación de las empresas creadas, sector empresarial predominante y diagnóstico de aquellas microempresas que podrían ser susceptibles de llevar a cabo acuerdos de cooperación empresarial.

Fase II. Formulación de estrategias de cooperación en las microempresas. Identificación de las posibles opciones estratégicas de cooperación, dialogar con los promotores de los negocios en marcha, y establecer todas las propuestas para sustentar adecuadamente y proponer resultados en un programa de cooperación. Individualizar, con el mayor grado de aproximación posible, nuevas áreas de potencial de actuación en materia de cooperación en las microempresas, que permitan remover las barreras existentes y favorecer el desarrollo de la estrategia.

Fase III. Una vez que las microempresas hayan tomado la decisión de cooperar, comienza el proceso de desarrollo del acuerdo propiamente dicho, en el que habrán de conocerse los siguientes aspectos: la elección del socio/s, la negociación del acuerdo o determinación de la fórmula de cooperación que va a ser utilizada y la gestión del mismo. Análisis de los beneficios, ventajas e inconvenientes de cada uno de los acuerdos implantados.

A. J. Briones Peñalver

Orden de las reuniones y primeras impresiones

1. Se inicia con una introducción, informando a los presentes del itinerario que recoge las actividades del proyecto, identificadas en el diagrama de flujos. Así mismo, el asesoramiento y acompañamiento a las iniciativas emprendedoras comienza con la identificación de líneas de negocio, el itinerario formativo, y servicios on line compartidos de lanzamiento y mantenimiento de las microempresas. Una de las acciones consideradas es la animación de la cooperación en las microempresas, la cual se establece como una de las últimas medidas para la consolidación del proyecto, y trata de potenciar el asociacionismo de las empresas y el tejido empresarial local, destacando las líneas de cooperación en base a la posibilidad de establecer acuerdos o grupos independientes que sean capaces de llevar a cabo tales mecanismos, tanto dentro del grupo de microempresas creadas, como con otras ajenas al proyecto.
2. Tras la información del proyecto Micro y sus acciones en las microempresas, se inicia la presentación formativa a los promotores, para un conocimiento previo de los mecanismos de cooperación empresarial y sus implicaciones. Se introducen aspectos conceptuales que definan la acción, características, cuestiones para tener éxito, ventajas e inconvenientes de los mecanismos, las formas y tipos de acuerdos, así como las fases de los espacios de cooperación en las empresas del proyecto micro, incidiendo en esta de preparación o formación de los emprendedores.
3. De forma inmediata se anima a todos los asistentes, a que se presenten, así como a dar a conocer sus líneas de negocio además de unas impresiones sobre las posibilidades y sugerencias que les motiva esta acción de cooperación, inclinándose todos a considerar las ventajas que podría aportar al desarrollo de su negocio el establecimiento de acuerdos tanto de forma general adquiriendo el movimiento en asociación bastante importancia si llega a poder establecerse, así como el establecimiento de algún acuerdo previo para las necesidades de unos socios.
4. Finalmente para concluir la reunión, se entrega un cuestionario sencillo de responder, donde se evalúan de forma personal, las inquietudes de los asistentes en relación a la acción de cooperación.

Hay varias razones importantes para hacer una evaluación formal (tabla 2). La evaluación ayuda al asesor a estimar lo que es posible para la microempresa, propone un conjunto de expectativas iniciales acerca del potencial de éxito en diversas áreas y proporciona datos que se irán introduciendo en la idea de negocio. En general, una evaluación de los espacios de cooperación tiene tres objetivos fundamentales:

1. Crear un foro con el resto de empresas, para indagar todas las cuestiones relativas a la situación de las microempresas con el fin de llevar a cabo las acciones de cooperación.
2. Determinar lo que es importante para resolver las dificultades, propiciando discusiones de temas y aportar información acerca de la manera de resolver los posibles conflictos en las acciones.

Metodología de la investigación

Al tratar de ofrecer una solución organizativa a una población, conformada por microempresas ubicadas en un determinado entorno geográfico, será necesario cubrir una serie de tramos que nos permita llegar a conocer los individuos que podrían formar parte del movimiento y nuestra intención es llegar a determinar:

- a) Cual es el comportamiento de las microempresas ante cada una de las variables consideradas como relevantes para que un movimiento de cooperación llegue a instalarse con éxito.
- b) De qué forma se producen interrelaciones entre las variables y como consecuencia que puede inducir que el comportamiento de una de las variables influya sobre la otra.

Las dos consideraciones anteriores, lleva a la conclusión de la necesidad de conocer una determinada población y como consecuencia de no dispone de una base de datos, consideramos necesario obtenerlos mediante la realización de una encuesta en las reuniones. Yin (1994) distingue dos tipos de validez externa, a las que denomina generalización estadística y generalización analítica. La generalización estadística consiste en la extensión de los resultados de una muestra en las investigaciones basadas en encuestas. La validez externa ha sido la crítica más importante y recurrida que se ha realizado a la investigación basada en el estudio de casos, debido a que sus resultados gozan de poca generalización estadística.

La mayor parte de las preguntas que se hacen en la encuesta de evaluación de la inquietud del promotor hacia la cooperación se relacionan con variables de actitudes, donde se quiere comprobar si tras la información recibida sobre la acción de cooperación empresarial, se considera apropiada esta acción, se analizan las opiniones de los asistentes de forma personal y se consideran algunas medidas de la negociación en cooperación así como los indicios necesarios para la gestión de la cooperación en las empresas micro: estructura organizativa y funcional, comunicación e información entre los asociados y aspectos resolutivos del acuerdo. Trabajaremos con variables de actitudes para crear una escala de medida nominal, donde se asocian los objetos a categorías o conjuntos mutuamente excluyentes, se trata de variables de presencia o ausencia, éxito o fracaso, y se codifican con el (0) o el (1). Las únicas operaciones que se pueden efectuar con las variables nominales están basadas en la relación de equivalencia.

Los estudios de casos confían en otro tipo de validez externa, que es la generalización analítica, donde el investigador intenta generalizar de un grupo particular de resultados a una teoría más amplia o generalizar una teoría a situaciones y contextos diferentes y únicos (Yin, 1994). Después de haber llevado a cabo la investigación por grupos, propondremos otras reuniones sectoriales de las microempresas creadas, tratando de proporcionar validez al modelo en el marco del sector analizado o las funciones que desarrollan las empresas en el tejido empresarial local de la ciudad.

A. J. Briones Peñalver

Presentación de los resultados

- Descripción de las empresas consultadas. Las empresas señalan que el tiempo transcurrido desde que se inició su actividad es de 4 a 6 meses. Consideramos al promotor como un trabajador más de la empresa, pudiendo comprobar que se hace uso de las formas de contratación temporal y a tiempo parcial para algunas actividades necesarias para el desarrollo del negocio. La mayor parte de las empresas en términos medios, realizan un porcentaje de sus compras de materias primas y otros factores en el propio municipio de Murcia (80,71%), cuentan con algún tipo de contratación de servicios y otra producción en curso externalizada o subcontratada en otras empresas del municipio (70,38%) y sus ventas están destinadas al municipio de Murcia en un 89,38%.
- Al tratar de evaluar la disposición para hacer frente a los inconvenientes que le ofrece la situación actual, se consideran capaces de actuar aisladamente, pero su participación en un sistema de cooperación podría ser beneficioso para todos (87%) y nunca perjudicial para su negocio. En la misma medida se inclinan a considerar necesaria una campaña de formación previa que pusiese de relieve las necesidades, ventajas e inconvenientes que presenta la cooperación empresarial (83%). No tienen noticia en su mayoría (60%) de que exista alguna cooperación similar que ya funcione y haya obtenido algún tipo de logros.
- Algunas de las ventajas que podrían obtener al pertenecer al movimiento de cooperación empresarial, se consideran por ejemplo, conseguir una mayor atención de la administración autonómica en cuestiones relativas a la calidad de los productos y servicios, precios, etc. No se considera favorable el pertenecer al movimiento de cooperación como medida de presión para solucionar problemas por ejemplo de seguridad y limpieza, ante la administración local, aunque de forma generalizada creen que el apoyo institucional del Ayuntamiento de Murcia, les puede facilitar su posicionamiento empresarial dentro del municipio. Todos los entrevistados creen que puede ser muy positivo el desarrollo de alguna acción comercial promocional de sus negocios mediante una feria o exposición de las empresas.
- Se establecen cuatro posibles tramos o cantidades para el pago de una cuota mensual que sufrague los gastos que la cooperación generaría, inclinándose la mayoría por el pago de aquellas cuotas intermedias (3-6 euros al mes), y otras de mayor importe estando dispuestos a pagar en su mayoría (26%) un importe superior a 10 euros al mes. Existe un porcentaje muy significativo de los encuestados (87%), que deciden y están dispuestos a participar en la organización y dirección de la alianza, dedicando su tiempo y esfuerzo, y consideran que cualquier miembro de la alianza o entre varios de ellos, podría ser el líder o presidente de una posible asociación de empresarios.
- En caso de la formación de una alianza, un porcentaje muy elevado (74%) creen necesaria la existencia de un gerente dedicado exclusivamente a la

Animación de los espacios de cooperación...

dirección de esa organización. Al introducir una pregunta de control (pregunta 18) para comprobar que se responde sinceramente de las actitudes hacia la cooperación, un 83% responde en la misma dirección que lo hicieron antes (pregunta 5 con un 91%), considerando que los movimientos de cooperación no perjudicarían a su negocio.

- Otras cuestiones importantes del desarrollo de la cooperación, como la existencia de confianza entre los socios pero con reservas (91%), además comenzarían el movimiento de cooperación, pensando que si llegara el caso de que cambiaran las circunstancias, no dejarían de cooperar (70%). En general todas las empresas se identifican y manifiestan interés por el desarrollo de los espacios de cooperación, estando dispuestas a asistir a próximas convocatorias con este fin.
- Respecto a la forma de establecer los acuerdos, y considerando la entera libertad para dejar de pertenecer al movimiento de cooperación, se cree más conveniente en principio establecer una coalición de intereses y posteriormente la firma de modo formal de algún contrato. Dentro de los intereses para llevar a cabo los acuerdos, se establecen mayoritariamente en forma de un acuerdo común o alianza para todos los que quieran (61%), no llegando nunca a considerar el establecimiento de únicos acuerdos por gremios o por epígrafes (0%). Podrían formarse estos acuerdos por gremios o por epígrafes, siempre y cuando además exista una alianza para los temas generales del movimiento de cooperación en los promotores del proyecto Micro.
- Llegado el caso de que el fenómeno de la cooperación fuera considerado, se le consulta qué supuestos reconocería como más efectivos para su negocio, marcando aquellos acuerdos que crea conveniente, siendo los más interesantes los acuerdos conjuntos para realizar campañas publicitarias (65,22%), y seguidamente con un 43,48% de aceptación, los acuerdos para fijar precios y ofertas de los negocios, la formación de una central de compras y una posible asociación o agrupación de empresarios del Proyecto Micro⁵ (Tabla 3).

Impresiones de la reunión en materia de cooperación empresarial

La socialización es aquel proceso mediante el que los individuos comparten experiencias y por tanto pueden adquirir el conocimiento tácito de los demás sin ningún sistema formal o mediante el lenguaje. En este marco de actuación y ante el conocimiento de las preferencias ofrecidas por los promotores de microempresas del municipio, y de los sectores donde aparecen con una predisposición mayor

5. Al final se presentan mediante un cuadro y de forma gráfica, las frecuencias relativas de las respuestas propuestas.

A. J. Briones Peñalver

hacia la cooperación, decidimos llevar a cabo una reunión para los empresarios del sector de la hostelería e invitados por afinidad al servicio, con el fin de desarrollar una nueva oferta comercial del sector en el municipio de Murcia, de carácter competitivo y diferencial entre los promotores del Proyecto Micro, y que suponga una alternativa real para los consumidores (Tabla 4). Seguidamente se llevarán a cabo reuniones establecidas para microempresas de servicios a las empresas y después servicios a las personas.

Orden de las intervenciones en la reunión para la cooperación en el sector.

- Comentan sus estrategias comerciales, donde se llevan a cabo actividades promocionales de sus negocios, invitaciones entregadas a los comercios e instituciones cercanas a las empresas y próximas al local de negocio.
- Relatan sus preferencias por los proveedores y las principales negociaciones en torno a sus aprovisionamientos y compras de productos para publicidad de sus empresas. Piensan que sería positivo tener una asociación para aprovisionamiento del negocio, en productos de necesidad para sus empresas y diversificada según las necesidades de cada una.
- Consideran que muchos negocios pasan penuria económica en sus comienzos, porque se invierte dinero en cosas que no hace falta para ofrecer servicios propios de la empresa, como en máquinas de tabaco o café. Se observa que la mejor formación a los promotores respecto a la gestión básica de su negocio, la pueden dar los oficios, inclusive se compromete un cocinero a dar clases y formación de hostelería.

Al finalizar las intervenciones y cambios de impresiones, llegaron a un primer acuerdo informal de colaboración, decidieron publicitarse conjuntamente en la revista que había sido invitada como microempresa con afinidad al sector por un coste anual declarado como aceptable entre los presentes. Además estudiar con detalle una acción comercial ferial, demostrativa de las microempresas creadas por el proyecto Micro en el municipio, y la realización de encuentros y foros de cooperación empresarial entre los promotores Micro y el resto de empresarios de Murcia.

Otras impresiones del desarrollo de la investigación:

- Existen grupos bastante diferenciados en cuanto a nivel de formación básica y empresarial para el desarrollo de su negocio, distancia cultural entre los participantes en el proyecto, así como cierta actitud encubierta de sus intereses particulares respecto al resto del grupo.
- Todos consideran adecuado y necesario el desarrollo de nuevos espacios formativos en temas de gestión empresarial de forma básica y seminarios especializados. Están dispuestos a una formación continuada siempre que el horario les convenga, siendo preferiblemente a última hora de la tarde o en sesiones nocturnas.
- Muchos precisan de servicios administrativos y de herramientas de control de gestión en su negocio. Los conocimientos adquiridos en los talleres de formación son valorados positivamente para el desarrollo y la gestión propia de su empresa. La utilización de herramientas informáticas de gestión tendrían muy buena aceptación, y confían en la utilización de la página web

Animación de los espacios de cooperación...

para dar a conocer sus líneas de negocio, aunque creen que es insuficiente la herramienta como tal para promoción de las empresas.

- De forma complementaria y prácticamente una necesidad, se considera necesario la puesta en común entre los promotores de sus productos y servicios, así como las posibilidades de actuación entre ellos. Podrían establecerse relaciones entre los promotores que proporcionarían efectos sinérgicos de actuación frente a la competencia, una agrupación de empresarios orientada hacia la redistribución de servicios y puesta en común de ideas innovadoras que identifique el grupo empresarial micro frente al resto de empresas del mismo municipio.

CONCLUSIONES

Los acuerdos de cooperación presentan facetas propias de las estructuras de mercado, como consecuencia de que se llevan a cabo entre empresas independientes que deciden con libertad compartir o intercambiar sus propios recursos para la realización de actividades específicas. Ello obliga a encontrar soluciones mutuamente satisfactorias en los participantes en el acuerdo y a introducir mecanismos que aseguren el cumplimiento de lo pactado.

Dado el nivel de competitividad y complejidad, es difícil que las empresas posean todos los recursos y capacidades necesarias para la generación y mantenimiento de ventajas competitivas. De todas las alternativas posibles, la creación de acuerdos de cooperación se erige como una de las fórmulas más dinámicas para reforzar y completar los limitados recursos. Si bien el espíritu emprendedor es una condición necesaria para generar innovaciones, cambios o crear empresas, por sí sólo no garantiza el éxito. La unificación de recursos y conocimiento puede llevar a una idea empresarial a buen puerto, sin embargo la ruta depende del grado de organización, planificación y administración de los recursos con que se cuenta.

Luego las acciones de cooperación más significativas en las microempresas del municipio de Murcia, diferenciadas en las tres clases genéricas de acuerdos de colaboración, en función del aprendizaje obtenido, se consideran las siguientes:

- Alianzas comerciales en aspectos promocionales del negocio, publicidad compartida de los microempresarios, realización de eventos feriales demostrativos de los negocios, etc.
- Alianzas híbridas, suministro de productos en negocios complementarios y la subcontratación de actividades por necesidades de la explotación, así como la posibilidad de establecer acuerdos debido a la necesidad de formación de los empresarios en oficios y profesiones que precisan para el desarrollo de su negocio.

A. J. Briones Peñalver

BIBLIOGRAFÍA

- Angelelli, P., y Graña, F. (1999): "Creación de empresas industriales en el partido de Gral. Pueyrredon: marco conceptual y estudio de casos". Universidad Nacional de Mar de la Plata, Argentina, <http://www.uv.es/motiva/MPResultados.htm>
- Benavides, C.A., y Quintana, C. (2003): "Aprendizaje interorganizativo en el marco de la cooperación empresarial", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 12, nº 3, pp. 149-162.
- Benson, J.K. (1975): "The interorganizational network as a political economy", *Administrative Science Quarterly*, vol. 20, pp. 229-249.
- Blois, K.J. (1972): "Vertical quasi-integration", *Journal of industrial economics*", vol. 20, pp. 253-271.
- Camison, C., y Lapedra, R. (1999). "Estrategias de cooperación verticales y sistemas de información inter-organizativos: análisis de la implantación del EDI en el caso de la industria europea automovilística", *ESIC MARKET, Revista Internacional de Economía y Empresa*, nº 103, mayo-agosto, pp. 125-139.
- Camisón, C., y Molina, J. (1997): "El factor territorio en la competitividad empresarial: los sistemas productivos locales", *VII Congreso Nacional de ACEDE, Estrategia de Empresa y Territorio*, Almería.
- Canet Giner, M.T., y Dasi Coscollar, M.A. (2002): "Complejidad interna y variables de comportamiento y diseño organizativo: una aplicación a las actividades de I+D", *Actas XII Congreso Nacional ACEDE*, septiembre, Palma de Mallorca.
- Casani, F., Luque, M.A., Rodríguez, J., y Soria, P. (1996): "La problemática del outsourcing", *Economistas*, núm. 72, pp.86-98.
- Casani, F., Luque, M.A., Rodríguez, J., y Soria, P. (1997): "El outsourcing y sus consecuencias sobre los recursos humanos de la empresa", *Workshop on the impact of strategy, job design and organization structure on Human Resource Management: escenarios for the year 2000*, mayo, Cádiz.
- Graña, F.M. (2002): *Creación de empresas: factores asociados al éxito emprendedor en cinco ciudades argentinas*. Editorial Universidad Nacional del Mar de la Plata. Editorial Martín. <http://www.uv.es/motiva/MPResultados.htm>
- Guisado, M., y Ferro, C. (2002): "Propuesta de un modelo de diseño de investigación sobre la vertebración industrial de un sector basada en la teoría de los costes de transacción", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 11, nº 4, pp. 37-54.

- Gutiérrez, J., y Camarero, C. (2003): "La estructura multidimensional de la dependencia entre empresas. Un estudio empírico de la relación fabricante-suministrador en el sector español del automóvil", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 14, enero-abril, pp. 47-68.
- Hannan, M.T., y Freeman, J. (1977): "The population ecology of organizations", *American Journal of Sociology*, vol. 82, pp. 929-964.
- Huerta, E. (1989): "Análisis de la integración vertical de empresas en España", *Papeles de Economía Española*, nº 39, pp. 149-164.
- Kliksberg, B., y Tomassini, L. (2000): "*Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo*". Banco Interamericano de Desarrollo. Fondo de Cultura Económica de Argentina. S.A. Buenos Aires.
- Koza, M.P., y Lewin, A.Y. (1998): "The co-evolution of strategic alliances", *Organization Science*, vol. 9, nº 3, may-june, pp. 255-264.
- Maggiolini, P. (2002): "Evaluación de la capacidad de arquitectura EDI para apoyar la cooperación entre empresas y la externalización. Aplicación al sector de gran consumo", *Actas XII Congreso Nacional ACEDE*, septiembre, Palma de Mallorca.
- Martínez, A., y Pérez, M. (2002a): "El control de la eficiencia en las actividades de I+D en la empresa industrial española", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 13, sept.-diciembre, pp. 499-518.
- Martínez, A., y Pérez, M. (2002b): "Cooperación y producción ligera en la industria auxiliar de automoción", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 11, nº 4, pp. 75-89.
- Newton, K. (1997): "Social capital and democracy". *American Behavioural Scientist*, Vol. 40, Nº 5, pp. 575-586.
- Pettigrew, A.M., y Fenton, E. M. (2000): "Complexities and dualities in innovative forms of organizing, 279-300. En Pettigrew, A. M. y Fenton, E. M. (eds): *The Innovating Organization*. London: Sage Publications, pp. 279-300.
- Pfeffer, J., y Salancick, G.R. (1978): *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Porter, M. (1998): "Clusters and the new economics of competition", *Harvard Business Review*, vol. 76, nº 6, pp. 77-91.
- Richardson, G.B. (1972): "The organization of industry", *Economic Journal*, vol. 82, pp. 883-896.
- Ruigrok, W.; Pettigrew, A.; Peck, S., y Whittington, R. (1999): "Corporate restructuring an new forms of organizing: evidence form Europe", *Management International Review*, vol. 39, special issue, pp. 41-64.
- Sáez Fuentes, E. (2000): "La creación de empresas: ¿fomento en un contexto individual o de cluster industrial", *Primer Seminario Iberoamericano Creación de Empresas, Red Motiva*, noviembre. <http://www.uv.es/motiva/MPResultados.htm>
- Stuart, T.E. (2000): "Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high-technology industry", *Strategy Management Journal*, 21, pp. 791-811.

A. J. Briones Peñalver

- Tarondeau, J.C., y Voudouris, I. (2001): "Employment policy as source of organization flexibility. An analysis of the determinants of atypical employment", *European Academy of management (EURAM)*, abril, Barcelona.
- Vila M., Ferro C., y Rodríguez, M. (2000): "Agrupamientos sectoriales territoriales (A.S.T.): reflexiones acerca de los recursos compartidos", *Revista de Economía y Empresa*, nº 40, vol. XIV (2ª época), 3º cuatrimestre, pp. 87-101.
- Whittington, R.; Pettigrew, A.; Peck, S.; Fenton, E., y Conyon, M. (1999): "Change and complementarities in the new competitive landscape: a european panel study 1992-1996", *Organization Science*, vol. 10, nº 5, pp. 583-600.
- Williamson, O.E. (1975): "*Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*". Free Press. Nueva York.
- Yin, R. (1994): "*Case study research: design and methods*", Thousand Oaks, CA; SAGE.

Animación de los espacios de cooperación...

TABLA 1.
CRONOGRAMA PARA UN SEMESTRE
(PERIODO: SEPTIEMBRE 2003- FEBRERO 2004).
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN
EN LAS MICRO EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE MURCIA. INICIATIVA
COMUNITARIA EQUAL.

SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO
FASE I GRUPO I	FASE I GRUPO I	FASE I GRUPO II	FASE I GRUPO II	FASE I GRUPO III	FASE I GRUPO III
ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LOS PROYECTOS		ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LOS PROYECTOS		FASE II GRUPO II	FASE II GRUPO II
		FASE II GRUPO I	FASE II GRUPO I	DISEÑO DE OPCIONES	EVALUACIÓN Y SELECCIÓN
		DISEÑO DE OPCIONES	EVALUACIÓN Y SELECCIÓN	FASE III GRUPO I	FASE III GRUPO I
				PUESTA EN MARCHA	CONTROL Y REVISIÓN

TABLA 2.
DETALLE DE LA EVALUACIÓN DE LAS MICROEMPRESAS

REUNIÓN PROMOTORES	CITADOS	ASISTENTES	ENCUESTAS
REUNIÓN DÍA (6-11-2003)	19	11	8
REUNIÓN DÍA (13-11-2003)	16	8	7
REUNIÓN DÍA (20-11- 2003)	21	8	8
TOTALES	56	27	23

A. J. Briones Peñalver

TABLA 3.
TIPOLOGÍA DE ACUERDOS DE COOPERACIÓN

1. Acuerdos para fijar precios y ofertas de nuestros negocios	43,48%
2. Acuerdos para realizar las ventas a domicilio	34,78%
3. Acuerdos conjuntos para realizar campañas publicitarias	65,22%
4. Acuerdos para unificar características de presentación de productos	17,39%
5. Formación de una central de compras conjunta para algunos artículos	43,48%
6. Acuerdos para negociar conjuntamente con entidades financieras	39,13%
7. Acuerdo para formar un departamento empresarial, administración, comercialización, gestión financiera, etc.	39,13%
8. Agrupación de empresarios proyecto MICRO	43,48%

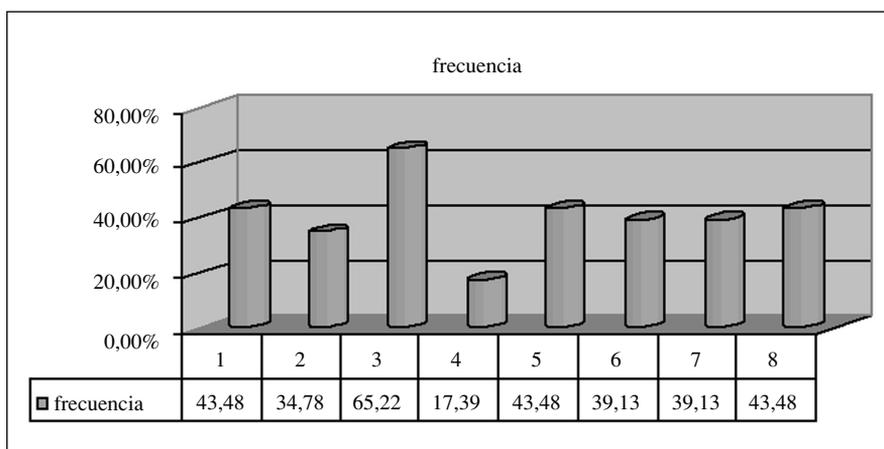


TABLA 4.
DETALLE DE LA REUNIÓN DEL SECTOR DE HOSTELERÍA
EL DÍA 27-11-2003

REUNIÓN PROMOTORES	EMPRESAS	HOSTELERÍA	AFINIDAD AL SECTOR
CITADOS A LA REUNIÓN	12	10 PROMOTORES	2 MICROEMPRESAS
ASISTENTES A LA REUNIÓN	6	4 PROMOTORES	2 MICROEMPRESAS