



Estrategia Cooperativa, una alternativa de gestión en México

***TORRES-SANABRIA, GUILLERMO
Y **CASTAÑEDA-ROSAS, DAVID**

Recibido: 06-07-2015 Revisado: 17-09-2015 Aceptado: 10-10-2015

Resumen

El objetivo de este artículo es proponer estrategias cooperativas, tales como el *joint-venture* y alianzas estratégicas como alternativas de gestión en México, con la finalidad de introducirse en nuevos mercados, acceder a economías de escala, obtener recursos complementarios en actividades inexploradas de la cadena de valor o estar preparadas para reaccionar a las incertidumbres del entorno. Estas formas de asociación han demostrado ser exitosas en diversos sectores y en varias partes del mundo, por lo que se describe de manera puntual cuál es su definición, características y ventajas. Para llevar a cabo lo anterior, se revisaron publicaciones científicas y fuentes bibliográficas, se recopiló la información y se consideró aquella que aportara y diera pie a responder la problemática a resolver. Una de las principales conclusiones obtenidas, es que la organización cooperativa es un modelo de democracia participativa, en el cual se desea reemplazar las prácticas jerarquizadas y burocráticas por prácticas democráticas y participativas en las que se ejerza el poder de una manera diferente, puesto que no es una empresa de capital y el principio que convoca es la propuesta del ser "humano por encima del dinero". Pudiéndose, entonces, de esta manera afirmar que la cooperativa es una empresa de carácter humanista.

Palabras clave: Cooperativa, gestión, asociación, democracia participativa, humanista.

Abstract

"COOPERATIVE STRATEGY, AN ALTERNATIVE MANAGEMENT IN MEXICO"

The aim of this paper is to propose cooperative strategies such as joint ventures and strategic alliances as alternative management in Mexico, in order to enter new markets, access to economies of scale, obtain additional resources in unexplored chain activities value or be prepared to react to the uncertainties of the environment. These forms of association have proven successful in various sectors and in various parts of the world, as described in a timely manner what their definition, characteristics and advantages. To accomplish this, scientific publications and literature sources were reviewed, information is collected and that it will bring will consider and give rise to answer the problems to be solved. One of the main conclusions is that the cooperative is a model of participatory democracy, which is to replace the hierarchical and bureaucratic practices by democratic and participatory practices that power differently is exercised, since no It is a venture capital and the principle that summons is the proposal of being "human over the money." Being able, then, so it says that the cooperative is a humanist company.

Key words: Cooperative, management, partnership, participatory democracy, humanist.

*Doctor en Administración, Universidad La Salle. Profesor investigador visitante de tiempo completo en el Departamento de Administración perteneciente a la División de Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco. México, D.F. e-mail: chapultepec19@hotmail.com

**Candidato a Doctor en Administración por la Universidad La Salle. Profesor de asignatura en la Facultad de Administración y Ciencias Sociales de la Universidad Tecnológica de México (UNITEC), Plantel Marina-Ciutláhuac. México, D.F. e-mail: davcast17@gmail.com

1.-INTRODUCCION

Las crisis recurrentes en México, han vuelto a poner en boga nuevamente la alternativa cooperativista y autogestionaria, en medio de la desesperación social, del descenso continuo y prolongado de los índices de productividad y competitividad, las altas tasas de desempleo y la marginalidad de nuestra sociedad, lo cual obliga al empresario a reflexionar acerca de una alternativa más viable, más justa y más humana. Esta crisis generalizada incentiva la creación de empresas cooperativas y autogestionarias como alternativas de solución, ante el resquebrajamiento paulatino de las estructuras social y económica, provocado por la desigualdad social en México.

Por lo anterior, al potenciar el desarrollo cooperativista mexicano y sistemas de autogestión, se podrá promover la participación de los sectores populares en la creación de un estilo de desarrollo de naturaleza alternativa al prevaleciente. La razón principal, es que la cooperación permite hacer las cosas de manera mucho más rápida al compartir las empresas asociadas recursos, facilitando además el ahorro de costos y la distribución de riesgos.

La figura del cooperativismo contiene en si misma valores y principios éticos que la hace distinta de las demás empresas, toda vez que, las finalidades que persigue son totalmente diferentes. Estos principios en el año de 1995 fueron reiterados por la Alianza Cooperativa Internacional en un congreso celebrado por motivo de sus cincuenta años de existencia.

Las estrategias cooperativas Joint-Ventures, alianzas estratégicas, u otros acuerdos de asociación, han cobrado renovada importancia en los últimos años. Para muchos empresarios, logran captar los beneficios del desarrollo interno y de la adquisición y, al mismo tiempo, evitar los obstáculos de ambos. La globalización es un factor importante en el advenimiento de estos emprendimientos cooperativos. En un entorno competitivo global, lanzarse sólo significa asumir riesgos sin precedentes.

Los altos costos vinculados con la necesidad de alcanzar una cobertura del mercado global, la permanente actualización tecnológica y la mayor exposición de riesgos políticos y cambiarios hacen que compartir los riesgos sea una necesidad de muchas compañías. Hoy, una postura estratégica global sin alianzas sería impensable para muchas empresas.

El propósito central de este artículo es, sugerir la implementación de estrategias cooperativas (joint-venture y alianzas estratégicas) como alternativas de gestión en México, ya que el ser asociado a una cooperativa convierte al individuo en dueño y usuario de su propia empresa. Los individuos asociados voluntariamente participan en la gestión de su empresa de forma directa y contribuyen al desarrollo de su dimensión empresarial a través del ejercicio de la dirección, la planeación y el control, entre otros. Se resalta el hecho de que los asociados hacen uso de una propuesta participativa y democrática donde todos, sin importar su condición social o económica, tienen la posibilidad de participar en la dirección y el control de su propia empresa, ya que el poder no descansa en el capital sino en las personas.

2.- DESARROLLO

Origen del Cooperativismo en México

Los orígenes del cooperativismo en México se ubican en 1839, fecha en que se fundó en Orizaba, Veracruz la primera Caja de Ahorros con las características de una sociedad cooperativa. Sus fundadores fueron empleados y artesanos, inspirados en ideas de cooperación y ayuda mutua, que en un tiempo les fueron transmitidos por los socialistas utópicos franceses. En efecto, el cooperativismo fue una idea novedosa venida de Europa, que albergó los sueños de los obreros de la industria en México, dado que sometidos a la esclavitud del capital, lograron formar rápidamente el Circulo Obreros de México, organizando posteriormente (septiembre de 1873) el Primer Taller Cooperativo del cual surgiría la Primera Sociedad Cooperativa

de México, integrada por un reducido número de 26 sastres de la Ciudad de México.

El ejemplo de esta primera sociedad cooperativa motivó la transformación de algunas sociedades mutualistas en cooperativas, como fue «La Sociedad Progresista de Carpinteros» que formada por 32 miembros, en 1874 decidieron liquidar su sociedad mutual para convertirla en una sociedad cooperativa y de consumo denominada: «Compañía Cooperativa de Obreros de México» (Martínez, J. y Rojas, J.,2003). De igual manera otras sociedades mutualistas se transformaron en cooperativas de producción como: «La Fraternal de Sombreros» y la «Sombrerera Mexicana La Huelga». Posteriormente en 1876 se fundó la primera Asociación Cooperativa de Consumo de Obreros Colonos, formada por los obreros ferroviarios de la estación Buenavista.

Estas ideas de cooperación y ayuda mutua tuvieron en nuestro país un efecto muy particular pues al ser defendidas por los socialistas utópicos franceses, así como por ideólogos anarquistas, vinieron a constituir lo que en nuestra tradición existía en las comunidades indígenas como el trabajo colectivo y la propiedad comunal de las tierras en los famosos:

«calpullis».¹

En consecuencia puede afirmarse que las instituciones de tipo cooperativo que surgieron en México, nacieron en medio de grandes luchas sociales y agitaciones populares en defensa de tales ideas, identificándose desde sus inicios con los movimientos: campesino y obrero (1800 a 1903).

1 Los Calpullis constituían la pequeña propiedad de los indígenas cuyos caracteres cooperativos del régimen de propiedad estaban representados por tierras del barrio de tipo familiar unidas para facilitar la irrigación.

Ley general de sociedades cooperativas de 1994

En el mes de junio de 1994. (Diario Oficial de la Federación, Junio 1994) se emitió una nueva Ley General de Sociedades Cooperativas, en la exposición de motivos se mencionó la necesidad de actualizar la ley de 1938 atendiendo al sector social de economía, habiéndose realizado 14 foros a nivel nacional, así como diversos estudios de la legislación cooperativa en otros países, que habían destacado en su economía en base al sistema cooperativo, como era el caso de España, Francia, Italia, Alemania, Colombia, Israel, Inglaterra, Costa Rica, Panamá, Chile, entre otros.

Entre las demandas de cambio se detectaron como las más importantes:

- a) Eliminación y control de vigilancia por parte del ejecutivo.
- b) Acceso a los organismos jurisdiccionales a nivel local y regional, que puedan resolver de manera más ágil las controversias que se susciten.
- c) La desconcentración del registro ejercida en cada estado incluso a nivel municipal.
- d) Simplificación administrativa.
- e) Necesidad imperiosa de capacitación tanto cooperativa como de aquellos aspectos que de alguna manera coincida con la materia.
- f) Necesidad de facilitar un acuerdo de desarrollo económico y comercial con acceso al financiamiento.
- h) Preservación de los principios y derechos de previsión social, y sobre todo una sólida organización que permita la integración cooperativa a nivel nacional.

En este orden de ideas la Comisión de Fomento Cooperativo enfatizó sus objetivos de: actualización, regulación, simplificación de administración interna y se otorgaron opciones de crecimiento (Izquierdo, M., 2009).

Son varias las definiciones que tratan de explicar lo que realmente es una cooperativa, desde las más universales expresadas, por

ejemplo, por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), hasta las que se encuentran en la legislación de cada uno de los países donde operan estas formas empresariales de naturaleza social.

La Declaración sobre la Identidad Cooperativa aprobada por la ACI en 1995 define a la cooperativa como “una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y gestión democrática.”²

No obstante lo anterior, es necesario mencionar que buena parte de las características más relevantes de esta forma asociativa y empresarial, son aún desconocidas incluso por quienes hacen parte de ellas o las gestionan de manera permanente (Silva, J. A., 2010).

La organización cooperativa, más que una empresa

La organización cooperativa se considera como un sistema socio estructural y cultural que da cabida al carácter social de la actividad empresarial, es decir, a la posibilidad de entender la política social que impulsa la organización solidaria cuando plantea el logro de un objetivo social como objetivo principal y el desarrollo de un objetivo económico, como medio para el logro de dicho objetivo. Desde esta visión, que se adopta al tenerla en cuenta como un aporte de la teoría de la organización, implica ir más allá de definir a la organización cooperativa solamente como una empresa, entendida esta como una “caja negra tecnológica” o como únicamente un “sistema técnico y procedimental”, utilizando los términos de (Dávila, 2003).

Al apreciar a la organización cooperativa desde esta perspectiva es posible, entonces describir la complejidad que este tipo de organización representa, al entenderla como una organización conformada por tres dimensiones. Una dimensión asociativa, que se refiere a una organización que define reglas claras de juego, fundadas

2 XXXI Congreso Alianza Cooperativa Internacional, Manchester 1995.

en la confianza, el liderazgo colectivo y en la construcción de capital social; una dimensión empresarial referida a la prestación de servicios y/o productos para satisfacer las necesidades de sus asociados y una dimensión educativa o formativa que propicia el cambio de paradigma, el desarrollo de una cultura que sea coherente con la propuesta solidaria, la democracia y la cooperación.

El gobierno cooperativo

El gobierno de la organización cooperativa está conformado por el conjunto de instrumentos y reglas que determinan la manera como se desarrolla el poder, el control y la dirección que se practican al interior de la cooperativa, cuestión que tiene especificidades propias de una organización como la cooperativa, en la cual los asociados son dueños y usuarios al mismo tiempo.

Para (Coque, 2005), en el gobierno cooperativo confluyen hasta cinco colectivos de actores diferentes; la masa de socios, formada por quienes sólo participan operativamente; los socios directivos, los gerentes profesionales; el resto de empleados; y otras personas externas a la cooperativa.

Al hablar de gobierno cooperativo se está hablando de la participación del asociado y se hace referencia a tres conceptos; el criterio de identidad, el núcleo básico y el control social.

Criterio de identidad; este concepto surge de la definición que hizo Eschenburg de la cooperación cooperativa como aquella en la que “un grupo de individuos asume el riesgo y la responsabilidad de una empresa con la intención de usar los servicios económicos que de ella provengan” es decir, la realización conciente de un doble rol por parte del asociado, el ser dueño y usuario a la vez, que permite considerar que los asociados tendrán un mayor interés en participar en la vida de su organización para impedir que esta se desvíe de los objetivos trazados en la asamblea.

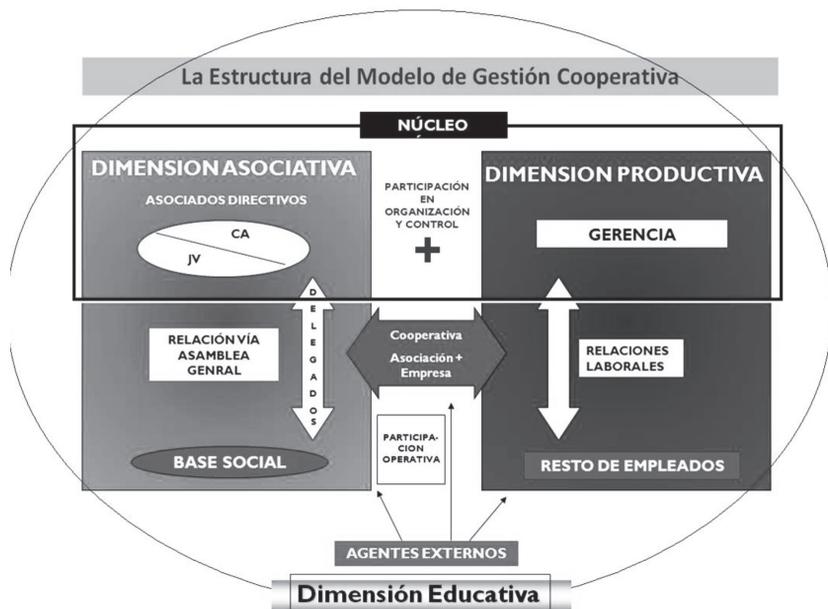
Es un criterio diferenciador, en relación con la empresa capitalista, pues en esta para sus dueños, los socios capitalistas, la empresa es sólo un medio para maximizar su riqueza.

Es un criterio que tiene gran importancia porque da origen al vínculo, al interior de la forma cooperativa, vínculo que genera sentido de pertenencia y se convierte en una posibilidad de ventaja competitiva, al crear la conciencia necesaria en el asociado para ser responsable en el cumplimiento de sus deberes y derechos tanto como dueño como usuario.

El núcleo básico; es el espacio de gestión de la organización donde se expresa el gobierno cooperativo, que está conformado por asociados directivos y la gerencia. El núcleo básico “constituye el colectivo que asume la responsabilidad de la conducción de la cooperativa. En este núcleo reside la autoridad y a través de él se realiza la gestión. El binomio “gerente-asociados directivos” es el responsable de que la cooperativa funcione. El núcleo básico es un espacio donde se ejerce la dirección y el control de la organización, se toman decisiones sobre crédito, se definen programas, planes y proyectos y se apoya el proceso ejecutivo de la gerencia” (Dávila, 2004).

En la figura 1, se pueden apreciar las tres dimensiones que se han mencionado atrás. La dimensión empresarial o productiva que se encuentra dentro de la dimensión asociativa y en la que se desenvuelve el aparato productivo de la cooperativa conformado por la gerencia y los empleados, expresando de esta manera la primacía del ser humano sobre el capital. La dimensión asociativa en la que se encuentra la base social, los delegados y los directivos. A estas dos dimensiones las rodea la dimensión educativa o formativa, que se muestra como el cuadro en el cual están inscritas las dos dimensiones mencionadas y que se muestra como la dimensión básica sobre la que descansa la posibilidad de crear la cultura que propone la organización cooperativa.

FIGURA 1.
**LA ESTRUCTURA DEL MODELO
 DE GESTIÓN COOPERATIVA**



Fuente: Tomado de Dávila, 2012.

El control social; la participación en la organización cooperativa tiene que ver con la toma de decisiones de los diferentes actores y al apreciar este tema en el marco del gobierno cooperativo, induce a estudiar el tema del control desde la óptica de los tres flujos empresariales que definen la forma de operar e influir en la cooperativa (flujo informativo – decisional, flujo real y flujo financiero) (Coque, 2005).

La función gerencial en la cooperativa

En cuanto a las actividades que deben desarrollarse como parte de la función gerencial cooperativa, (La Flamme y Roy, 1995) la considera conformada por cinco grandes funciones: la función de carácter socioeconómico, la función administrativa, la función de coordinación de las áreas específicas, la función de movilización social y la función de habilidad empresarial. En la figura 2 se pueden apreciar

estas cinco funciones. Cuando se desea expresar la función gerencial en una empresa capitalista o estatal, ésta se puede representar por dos funciones primordiales, que en términos de La Flamme serían: la función administrativa y la función de la coordinación de las áreas específicas.

FIGURA 2.
**LA FUNCIÓN GERENCIAL
EN LA ORGANIZACIÓN SOLIDARIA**



Fuente: Adaptado de M. La Flamme y Andre Roy, 1995.

Se considera así, que administrar una cooperativa implica realizar más funciones de las que normalmente realizan otros tipos de empresas. Las cooperativas realizan las funciones de equilibrio socioeconómico, de movilización social y de habilidad empresarial, como funciones a las que obliga la doctrina. Son imperativos filosóficos que no pueden evadirse sin que la organización se afecte en un futuro (Dávila, 2012).

La estrategia cooperativa

Una tarea fundamental del gobierno cooperativo es la fijación de la estrategia y como se plantea en el apartado anterior, para lograr desarrollar la ventaja competitiva, ésta tarea debe hacerse en el marco de la propuesta cooperativa, tanto teórica como doctrinal. (Dávila, 2004; 63-64), resume los ocho desafíos que la particularidad cooperativa le plantea a la gerencia así:

El desafío de la participación; se traduce por un derecho y un obligación de participación de los miembros que demanda una gestión participativa a fin de asegurar una aportación única de los miembros para los destinos de la cooperativa.

El desafío de la inter cooperación de negocios sectoriales; que se refiere a que las cooperativas de base son las propietarias de las organizaciones de segundo y tercer grado. Con esta jerarquía invertida, las cooperativas se reagrupan por sector con el fin de controlar una nueva organización y de ofrecer una serie de servicios, de mejorar sus costos, de realizar economías de escala, etc.

El desafío de la inversión y la capitalización; la inversión y la capitalización está en manos de los asociados, lo que plantea una limitación a la búsqueda de fuentes potenciales de fondos. Esto conlleva a que las cooperativas deban recurrir a sus asociados para desarrollar nuevos planes y proyectos, para capitalizar la cooperativa, para inversiones en tecnología e infraestructura.

El desafío del servicio/producto; las cooperativas son creadas con el fin de responder a una necesidad o a un servicio. El desafío básico de la cooperativa, en un medio ambiente competitivo y no cooperativo, es ofrecer un producto o servicio que responda a las necesidades y exigencias de sus asociados presentes y futuros a un precio justo; este es el origen de la cooperativa.

El desafío de la segmentación; el principio de adhesión libre procura que la cooperativa no cree barreras innecesarias ni injustas

a la entrada de asociados que deseen participar de la propuesta cooperativa. Las cooperativas no pueden dejar de lado a los más pobres de la sociedad para dedicarse únicamente a los más ricos

El desafío de la relación de uso; la dinámica de la gestión de cooperativas intenta maximizar la relación de uso para una necesidad precisa y no busca el máximo rendimiento de los dineros aportados. La relación de uso es, desde este punto de vista, relativamente estrecha y estable y se encuentra ligada al consumo, al trabajo, al ahorro y crédito o a la producción. La cooperativa está, en cierta forma, cautiva de las necesidades de sus asociados y por lo tanto el análisis estratégico se relacionará, no sobre las ganancias máximas, sino sobre la maximización de la relación de uso.

El desafío del desarrollo local; al cumplir con sus objetivos, las cooperativas lógicamente están consagradas al desarrollo de su comunidad, puesto que sus miembros proceden de ella y éstas deben vivir esencialmente de las relaciones económicas con la comunidad. La cooperativa está pues condenada a tener una dinámica local, lo que excluye una visión global.

El desafío de la educación cooperativa; una parte de la plusvalía de la cooperativa se encuentra en su democracia, su sostenibilidad, sus objetivos a largo plazo. Consecuentemente ella deberá educar a sus asociados y a su comunidad para que éstos tomen en consideración no solamente sus resultados económicos, sino también sus resultados en el ámbito del desarrollo, de la democracia, etc.

Así, con base a estos desafíos, es conveniente elaborar la estrategia de la cooperativa, utilizándolos como orientaciones y guías a seguir en el momento de plantear acciones estratégicas que conduzcan a los resultados deseados, en el marco de la propuesta cooperativa. Conviene aquí reflexionar como en la práctica cooperativa, la planeación estratégica y su correspondiente DOFA no tiene en cuenta los principios y valores que plantea la doctrina (Dávila, 2012).

Las estrategias cooperativas Joint-Ventures, alianzas estratégicas, u otros acuerdos de asociación, han cobrado renovada importancia en los últimos años. Las estrategias cooperativas adoptan numerosas formas y se forjan por diferentes razones.

Desarrollo de estrategias cooperativas:

a) Joint-Venture

Antecedentes

La expresión jointventure hace referencia a una modalidad de colaboración empresarial cuyo origen se sitúa en el Derecho angloamericano. Nacida a finales del siglo pasado en los Estados Unidos y desarrollada en la primera mitad del siglo XX en aquel país, ha ido adquiriendo relevancia en el tráfico internacional a lo largo de las últimas décadas y, en consecuencia, ha llegado también a ponerse en práctica en América Latina.

Las palabras Joint Venture aparecen en la actualidad en todos los medios de difusión de conocimiento y de información. En los años 60', constituía un concepto nuevo cuyos alcances no estaban bien delimitados ni comprendidos. Desde los años 70' empezó una corriente de interés, que no se ha detenido hasta ahora, aunque sus implicancias legales varíen de acuerdo con el lugar donde se hace Joint Venture.

En cualquier caso resulta atinado puntualizar que en los últimos años, su desarrollo ha sido enorme, y se constituye como parte de las opciones que las empresas tienen a su disposición al momento de toma de decisiones de inversión en el mundo local o en el ámbito internacional.

Al respecto se puede decir que, las estrategias de internacionalización de las empresas a través de Joint Venture, están siendo utilizadas en forma creciente debido a otro aspecto importante de la economía internacional: la formación de bloques económicos.

En efecto esto lleva a los empresarios a constituir empresas conjuntas para no quedar fuera del terreno de los negocios. Finalmente, tras la fase de internacionalización quedaron algunos rasgos, los más característicos: flexibilidad, control conjunto, y deber de fidelidad.

Definición

El Joint Venture, es también conocido como empresa de riesgo compartido, empresa con participación, empresa conjunta o co-inversión de riesgo. Es una forma de cooperación empresarial en un contexto competitivo que actúa como una "asociación empresarial estratégica" entre dos o más empresas nacionales y/o extranjeras, que mediante la integración, interacción y complementariedad de sus actividades y recursos buscan alcanzar propósitos comunes.

El Joint Venture ha adquirido un desarrollo sorprendente, al punto que se constituye como parte de las opciones que las empresas tienen para tomar decisiones de inversión en el ámbito local o internacional; para lograr sinergias y los beneficios mutuos, y compartiendo los riesgos; variando sus características de acuerdo al tipo de negocio y país en que se ubica (Maguiña, R., 2004).

Clasificación y Tipología

a. Por su modalidad legal y/u organizacional

1. Joint Venture Societaria: Es una organización empresarial que da origen a una nueva entidad o a una nueva sociedad con las implicancias jurídicas que ello significa por su rigidez y complejidad con la diversidad de las leyes de cada país. Está ligada al sistema jurídico del "Civil Law".

2. Joint Venture Contractual: Consiste en una relación contractual que no da origen a una nueva entidad jurídica. Pragmatismo, flexibilidad, autonomía, son características inherentes a este Joint Venture. Está ligada al sistema jurídico del "Common Law".

b. Por su contexto geográfico

1. Joint Ventures Nacional: Son las creadas por socios con idéntica nacionalidad y dentro de su país de origen.

2. Joint Venture Internacional: Son las creadas por socios de diferentes nacionalidades. Se considera como socio local el que tenga el domicilio social en el país donde se instale la Joint Venture.

c. Por el tipo de contrato o acuerdos de las partes

1. Para proyectos manufactureros.
2. Para las industrias extractivas.
3. Para la industria de la construcción.
4. Para proyectos comerciales.
5. Para investigación y desarrollo.
6. Para actividades financieras.
7. Para prestación de servicios.
8. Para actividades de turismo.
9. Para actividades agropecuarias y agroindustriales.
10. Otros

d. Por el rol o desempeño de los socios

1. Joint Venture con un Socio Dominante: Significa que el emprendimiento está básicamente controlado o dominado por el socio, que juega un rol activo, mientras que el otro socio tiene un rol pasivo.

2. Joint Venture de Administración y Operación Compartida: Significa que ambos socios juegan un rol activo en la administración y gerenciamiento de la empresa.

3. Joint Venture Independientes: Significa que ninguno de los socios juega un rol activo. El papel fundamental en el proceso de toma de decisiones, y en la administración y operación de la empresa o el proyecto, recae en manos de un gerente general, que habitualmente no proviene de ninguno de los socios.

Características Principales del Joint Venture

- a. Autonomía.
- b. Pluralidad de prestaciones.
- c. Consensualidad.
- d. Informalidad.
- e. Ejecución continuada o periódica.

- f. Atipicidad.
- g. Naturaleza asociativa.
- h. Relación de lealtad.
- i. Ausencia de personería jurídica.
- j. Flexibilidad.
- k. Onerosidad.
- l. Contribución de los ventures.
- m. Beneficio económico común.

Interés de los Países por los Joint Venture

Actualmente (Maguiña, R., 2004), dada las ventajas que representa sumar esfuerzos y fortalezas para lograr la competitividad, los países han mostrado interés por este sistema por lo siguiente:

- a. Acceso al capital internacional.
- b. Acceso a nuevas tecnologías, conocimientos, patentes y marcas.
- c. Aumento del proceso productivo y la consecuente generación de empleo.
- d. Acceso al mercado internacional, a través del socio extranjero.
- e. Aumento de las exportaciones, creando el incremento de divisas.
- f. Sustitución de importaciones.
- g. Mejoramiento de las capacidades de gestión y cultura empresarial
- h. Mejoramiento de la capacidad de I + D (+ I).
- i. Creación de infraestructura social.
- j. Dinamismo o mejora de la economía nacional.
- k. Competitividad del sistema empresarial nacional

Ventajas de las Joint-Ventures

(García-Canal, 2004) menciona que las ventajas de las joint-ventures se pueden enumerar como sigue:

1.- Ayudar a la empresa que se expande a superar la primera barrera que surge al traspasar las fronteras nacionales; esto es la

denominada desventaja del extranjero, esta ventaja surge por la necesidad de tener conocimiento del mercado local al que se quiere ingresar y en el caso de México, nuestro país está dispuesto a compartir el mercado.

2.- Reducir riesgos, que es la ventaja básicamente dada por la cooperación de las empresas que establecen la alianza.

3.- Alteración de la competencia a escala internacional, porque se pueden poner acuerdos restrictivos con los competidores, la empresa local puede no ayudar a la empresa transnacional a ingresar al mercado local y en consecuencia no podría internacionalizarse ni ganar clientes fuera de su zona de influencia

4.- Acelerar la expansión internacional, ésta ventaja está dada con base en la localización de la empresa transnacional en nuevo mercado y la integración al bloque comercial en el que quiere penetrar.

Además de éstas ventajas, una de las que enfatiza (Arellanes, 2005), es la de compartir tecnología, promover la investigación y el desarrollo (I&D) de la misma y compartir el knowhow tecnológico.

b) Alianzas Estratégicas

Hoy en día es difícil prescindir de las alianzas estratégicas (AE) como herramienta competitiva. El proceso de internacionalización (sea regionalización, sea globalización) a que están sometidos muchos sectores y la rapidez del progreso tecnológico destacan como motivos que inducen a la formación de las mismas. La razón estriba en que, para hacer frente a estos fenómenos, unas veces la empresa necesita utilizar sus recursos y capacidades de manera más eficiente y otras veces precisa recursos de los que carece. Es más, el cambio tecnológico o la incertidumbre del mercado pueden generar inseguridad acerca de cuáles serán los recursos necesarios para competir en el futuro. En este caso, las AE pueden ser un medio para “garantizar” el acceso a tales recursos, aunque todavía no se sepa de cuáles se trata.

La AE no es una herramienta de la que sólo se puedan beneficiar las grandes compañías. De hecho, el tamaño de la empresa *per se* no afecta directamente a las probabilidades de éxito de una AE. Y gracias a ellas, las pequeñas empresas tienen la posibilidad de introducirse en nuevos mercados, acceder a economías de escala, obtener recursos complementarios en actividades inexploradas de la cadena de valor o estar preparadas para reaccionar a las incertidumbres del entorno, entre otras ventajas (Ariño, A., 2008).

Definición

Una alianza estratégica liga facetas específicas de los negocios de dos o más empresas. En esencia es una sociedad que potencia la efectividad de las estrategias competitivas de las empresas participantes a través del intercambio de tecnologías, habilidades o productos basados en ellas.

- Dado que existen una infinidad de formas y posibilidades distintas, se define “alianza estratégica” por la posesión simultánea de estas tres condiciones necesarias y suficientes:
- Las firmas que se unen para conseguir un conjunto de objetivos establecidos previamente, permanecen independientes luego de realizada la alianza.
- Las empresas comparten los beneficios de la alianza y controlan determinadas tareas asignadas.
- Las empresas aliadas contribuyen continuamente en algún área estratégica.
- Este concepto no incluye las fusiones, adquisiciones, licencias y takeovers (Del Prado, L., 1995).

Factores Clave de éxito

Existen diversos factores que determinan que una AE prospere o fracase, que van desde la compatibilidad de las compañías y el diseño de la colaboración hasta el establecimiento de unas condiciones económicas favorables. El éxito de una AE exige prestar atención tanto a los aspectos estructurales como a los de proceso (Ariño, A., 2008).

1.- Factores estructurales

Selección del socio

Tipo de acuerdo

Nivel de complejidad contractual

Formación del equipo

2.- Factores de proceso

Durante la fase de negociación

Durante la fase operativa

Selección del socio. Encontrar al socio adecuado no es fácil. A la hora de seleccionarlo se debe buscar compatibilidad estratégica, organizacional y operativa. Es necesario tener claros los objetivos estratégicos de ambas compañías y asegurarse de que encajan. Además, la AE será más competitiva si cada socio aporta una auténtica fortaleza. Un acuerdo entre “débiles” no será bien recibido en los mercados financieros.

Tipo de acuerdo. Una vez elegido el socio, puede establecerse un acuerdo de colaboración puramente contractual o decantarse por un acuerdo accionarial, ya sea una *jointventure* (si se crea una empresa nueva) o un intercambio accionarial (si hay una participación cruzada de acciones entre las firmas implicadas). La decisión de establecer una *jointventure* o una AE puramente contractual es de importancia, ya que la estructura resultante implica distintos incentivos y mecanismos de control para regular los intercambios que se producirán. Los criterios para tomar esta decisión son múltiples: la existencia de socios alternativos, el número de socios que forman la

AE, el nivel de inversión en activos específicos a la actividad propia de la AE, la necesidad de coordinación entre los socios para llevar a cabo las actividades acordadas, etc. Para poder valorar cuál de las opciones es más conveniente, los criterios deben ser considerados todos en conjunto.

Nivel de complejidad contractual. Un buen contrato es coherente con el propósito de la AE y con los intereses de los socios, lo cual requiere que éstos se esfuercen por clarificar cuáles son dichos intereses. Los términos de un buen contrato facilitarán remedios para las posibles eventualidades previsibles, así como procesos para resolver las imprevisibles. Es necesario, por tanto, alcanzar un equilibrio entre los costes de negociar, controlar y hacer cumplir un contrato complejo, por una parte, y por otra, la necesidad de aminorar la posibilidad de comportamientos oportunistas.

Formación del equipo. A la hora de formar el equipo que dirigirá la AE hay que plantearse una serie de temas que resultan relevantes. Una primera decisión es hasta qué punto contar con personas de las empresas socio para dirigir y llevar a cabo la colaboración. En ocasiones, los activos que se aportan a la AE residen en las personas. Cuando sea así, necesariamente habrá que contar con ellas dentro de la AE. Para el éxito de la misma es de interés que las personas que participen en ella tengan un alto nivel de profesionalidad (cualquiera que sea el nivel jerárquico que ocupen). Desearán ser transferidas a las actividades de la AE en función de cómo perciban que este encargo afectará a su futuro desarrollo profesional. Por último, hay que tener presente que todas las personas cuya actividad guarde relación con las actividades de la AE deben ser conscientes que mueven a cada empresa a querer realizar una AE, las posibles inversiones que se realizarán y las incertidumbres que se perciben. En esta fase se comienza a generar la mutua confianza, que resultará clave para el buen desarrollo de la AE.

El proceso durante la fase de negociación. En esta fase es necesario, y muy útil, analizar de forma conjunta las expectativas de

cada parte: los motivos que mueven a cada empresa a querer realizar una AE, las posibles inversiones que se realizarán y las incertidumbres que se perciben. En esta fase se comienza a generar la mutua confianza, que resultará clave para el buen desarrollo de la AE.

El proceso durante la fase operativa. Sin duda, el cuidado de la relación entre las partes una vez iniciada la colaboración es un aspecto crítico para determinar el éxito o el fracaso de la AE. Por supuesto, el grado de confianza evolucionará a medida que lo haga la relación entre las partes implicadas, pero ya desde el inicio es indispensable que los socios estén dispuestos a confiar para que la AE prospere. Las variaciones en el nivel de confianza dependen de la dinámica de interacción que se establezca entre las partes, que contribuirá a que la relación se afiance o no. También puede incidir en la reacción de los socios frente a los acontecimientos externos.

Las nuevas alianzas

Las nuevas alianzas comparten alguna de las siguientes características:

- Las redes entre empresas, proveedores y distribuidores a menudo trasponen las fronteras nacionales (Ford esta aliada con Mazda y Nissan; Chrysler con Mitsibichi).
- Muy frecuentemente se producen entre firmas rivales. Este tipo de alianzas eran impensables unos pocos años atrás.
- Se están generando alianzas entre industrias que aparentemente no tenían posibilidades de relacionarse (Apple & Sony; GM & Hitachi; Microsoft & Geffen Records).
- Las nuevas alianzas a menudo combinan elementos competitivos y cooperativos en un entorno de control compartido. Existe la necesidad de que se desarrollen nuevas habilidades para poder administrarlas.

La tarea gerencial consiste en trabajar para lograr relaciones armoniosas y potenciar el valor de la actividad compartida.

Los objetivos estratégicos de las corporaciones son multidimensionales y a veces contradictorios. Las acciones dirigidas a conseguir un objetivo estratégico, frecuentemente impiden la consecución de otro objetivo igualmente importante, lo que impone a los gerentes la necesidad de fijar prioridades.

Los objetivos de las firmas aliadas deben integrarse en un marco que satisfaga tres criterios (Del Prado, L., 1995):

- Integrar todos los tipos de alianzas.
- Tomar como punto de partida la definición de alianza, entendida como cooperación entre dos o más empresas independientes, la cual involucra control compartido y contribuciones permanentes de todos los socios.
- Facilitar la identificación y reconocer la importancia de las variables administrativas clave en cada tipo de alianza.

Los objetivos estratégicos de las empresas que forman una alianza pueden agruparse en cuatro amplias categorías:

- Agregar valor a una actividad.
- Aumentar las capacidades estratégicas aprendiendo de sus competidores. El aprendizaje es un objetivo implícito de cualquier firma que pretenda mantener su posición competitiva. La voluntad de aprender es clave en el proceso de innovación.
- Mantener flexibilidad estratégica. Las alianzas, en un mundo de cambios vertiginosos y obsolescencia, pueden limitar las opciones estratégicas de los administradores. Establecer explícitamente que la flexibilidad es un objetivo estratégico reduce la posibilidad de que una empresa se convierta en una maraña imposible de entender.

- Impedir que las “corecompetencias” y las ventajas estratégicas de una empresa sean apropiadas por alguno de los socios.

Ventajas de las alianzas estratégicas (Mejía, C., 1998)

Mayor participación de mercado
Mayor productividad
Acceso a nuevas tecnologías y conocimientos
Mejor precio accionario
Costos operacionales inferiores
Mejor flujo de caja
Mejor margen bruto
Mayor utilidad

3.-CONCLUSIONES

La organización cooperativa es un modelo de democracia participativa, en el cual se desea reemplazar las prácticas jerarquizadas y burocráticas por prácticas democráticas y participativas en las que se ejerza el poder de una manera diferente, puesto que no es una empresa de capital y el principio que convoca, es la propuesta del ser “humano por encima del dinero”. Pudiéndose, entonces, de esta manera afirmar que la cooperativa es una empresa de carácter humanista.

Son organizaciones diferentes a las tradicionales, ya que en éstas el capital es el factor primordial en el manejo del poder. En las organizaciones cooperativas la jerarquía no se establece según la manera convencional, sino que, por el contrario, se busca que el colectivo gobierne, gestione y dirija la organización, buscando que la autoridad delegada sea asumida por éste.

Adicionalmente, las organizaciones cooperativas están motivadas por el deseo de construir la democracia participativa directa a nivel organizacional en empresas económicas y por la idea de que, algún día, se logre una sociedad más democrática y justa.

En este contexto, una tarea fundamental del gobierno cooperativo es la fijación de la estrategia para lograr desarrollar una ventaja competitiva; las estrategias cooperativas presentadas (Joint-Venture y Alianzas Estratégicas) permitirán a una empresa reconfigurar las actividades que generan valor para poder lograr las ventajas necesarias de costo y diferenciación vitales para enfrentar los desafíos que proponen los mercados globales.

Las empresas deben volverse flexibles, reaccionar con rapidez a las necesidades del mercado y las estrategias cooperativas son la ruta más directa para esas capacidades.

4.-REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ARELLANES, E., (2005). **El gran trance al siglo XXI**. México: Arietes M & S.
- ARIÑO, A., (2008). “Las imprescindibles alianzas estratégicas”. En: **Revista de antiguosalumnos, IESE Business School**, abril-junio 2008, pp 54-60.
- COQUE, J., (2005). **Compartir soluciones: las cooperativas como factores de desarrollo en zonas desfavorecidas**. Consejo Económico y Social. Madrid. 215 páginas.
- DAVILA, C., (2003). **Empresas y empresarios en la historia de Colombia siglos XIX y XX, una colección de estudios recientes**. Bogotá: Grupo editorial Norma S. A. y Ediciones Uniandes, p. 766.
- DAVILA, R., (2004). **Innovación y éxito en la gerencia cooperativa; casos exitosos de cooperativas rurales de ahorro y crédito**. Pontificia Universidad Javeriana y RedUnircoop. Bogotá D.C. 141 páginas.
- DAVILA, R. (2012). **Las características de la organización y la gestión cooperativa**. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- DEL PRADO, L., (1995). “Alianzas estratégicas”. En: **Boletín de Lecturas Sociales y Económicas**. Universidad Católica Argentina. FCSE, Año 3, No. 13.
- Diario Oficial de la Federación, Junio, (1994).

- GARCIA-CANAL, E., (2004). “El papel de las alianzas estratégicas en la internacionalización de las empresas españolas”. En: **Universia Business Review**. Tercer trimestre No. 3. Madrid. Grupo Recoletos Comunicación, pp 71.
- IZQUIERDO, M. (2009). “Problemas de las empresas cooperativas en México que atentan contra su naturaleza especial”. En: **Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo** ISSN: 1134 - 993X, Núm. 43/2009, Bilbao, Pp 93-123.
- LA FLAMME, M. y ROY, A. (1995). **La administración y el desarrollo cooperativo**. Policopiado traducido por Felipe Medina, Instituto de Estudios Rurales, Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá D.C. 23 páginas.
- MAGUIÑA, R., (2004). **Joint Venture: Estrategia para lograr la competitividad empresarial en el Perú**. Vol. 7, No. 1, pp 73-78. Docente principal de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, Tingo María, Perú.
- MARTINEZ, J. A. y ROJAS, J. J. (2003), “Panorama del sector cooperativo mexicano”. En: **Revista UNIRCORP Américas**, Volumen 1 número 2, Universidad de Sherbrooke. Pag. 201.
- MEJIA, C., (1998). **Las alianzas estratégicas**. Documentos Planning. Publicación periódica coleccionable, Medellín, Colombia.
- SILVA, J. A., (2010). **La educación cooperativa como estrategia para el desarrollo de la participación y autogestión**. Profesor titular de la Pontificia Universidad Javeriana; investigador de la Unidad de Estudios Solidarios; Facultad de Estudios Ambientales y Rurales, Pontificia Universidad Javeriana.