



PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural

ISSN: 1695-7121

info@pasosonline.org

Universidad de La Laguna  
España

Fernandes da Silva, Teodomiro  
La cooperación inter-empresarial: nuevas estrategias empresariales para pequeñas empresas en el  
proceso de desarrollo local  
PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, vol. 3, núm. 1, enero, 2005, pp. 125-141  
Universidad de La Laguna  
El Sauzal (Tenerife), España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88130109>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## La cooperación interempresarial: nuevas estrategias empresariales para pequeñas empresas en el proceso de desarrollo local

**Teodomiro Fernandes da Silva**<sup>†</sup>

Universidade Católica Dom Bosco (Brasil)

---

**Resumen:** Este artículo aborda sobre el asunto relacionado con las nuevas estrategias empresariales para pequeñas empresas enfocando la cooperación interempresarial y sus diferentes formas y arreglos de desarrollo. En la tentativa de conceptuar el significado de cooperación interempresarial fueron mencionados algunos autores que tratan sobre el asunto, así como presentados los principales motivos que llevan las pequeñas empresas a cooperar entre sí. Las modalidades, denominaciones y las distintas tipologías y formas de agrupamiento empresarial son también presentadas como forma de visualizar sus características y configuraciones en la estructuración funcional y estratégica. Finalmente es presentado un estudio de caso sobre un grupo de empresarios del segmento turístico que buscan en la cooperación interempresarial la salida para enfrentar los desafíos impuestos por la globalización económica donde la concurrencia cada vez es más fuerte.

**Palabras clave:** Cooperación interempresarial; Estrategias; Pequeñas empresas; Desarrollo local

---

**Abstract:** This article deals with a subject related to the new business strategies for small companies, exalting the cooperation among them and their different ways and arrangement of development. Trying to get the concept of Companies Cooperation we mentioned some authors who treat this subject and also present their main reasons that make the small companies cooperate among themselves. The manners, denominations and the distinct typologies and ways of company grouping are also present as a way of seeing its characteristic and configurations in the functional and strategic organization. Finally it is showed a case about a group of enterprising men of touristy segment who search in Companies Cooperation the way out to dare the challenges imposed by the global economic in which the competition is becoming stronger day by day.

**Keywords:** Companies cooperation; Strategies; Small companies; Local development

---

---

<sup>†</sup> • Teodomiro Fernandes da Silva es doctor en el Programa de Desarrollo Local – UCDB/UCM de Madrid. Se desempeña como profesor de Administración en la Universidad Católica Dom Bosco (UCDB). E-mail: teodomiro@ucdb.br

## Introducción

La introducción de análisis de estrategias empresariales en Brasil es un hecho reciente, presentadas bajo los principios de la cooperación interempresarial como una forma alternativa de promover el desarrollo, ya que los modelos hasta entonces aplicados parecen superados en razón a los dramáticos cambios ocurridos en el mundo con apertura de mercados y en función de la globalización. De acuerdo con la nueva manera de pensar, es sabido que el suceso de una empresa depende de las personas – trabajadores, clientes, proveedores y aparceros; por eso ellas deben concentrarse en la innovación continua necesaria a la supervivencia y a la lucha en una economía global extremadamente competitiva. La globalización de la economía está forjando una consciencia cada vez mayor en la importancia de esos nuevos relacionamientos de colaboración. La inversión en recursos humanos no es más una opción de las empresas, es una imposición.

La creación de una red de relación y principalmente de cooperación interempresarial entre pequeñas empresas es necesaria para el suceso en la nueva economía global. Las pequeñas empresas son más prósperas si se invierte en capital humano de alta cualidad, gran confianza colaboradora, actitudes y acciones que incluyan la competitividad, la innovación y el aprendizaje. La cooperación entre empresas se destaca con la creación de un sistema altamente competitivo, hoy ya es posible hablar en hipercompetición, pues, las pequeñas empresas a veces no tienen acceso a ideas, herramientas y redes que posibiliten su crecimiento.

Este artículo intenta presentar un estudio sobre el papel de la pequeña empresa que, a través de la cooperación de varios segmentos económicos y sociales pueden estimular el desarrollo local haciendo con que la misma conquiste ventajas competitivas. Serán presentadas aun los motivos principales que hacen con que las empresas cooperen entre sí, los diversos tipos de modalidades de cooperación así como el ambiente en que ocurre tal estrategia empresarial.

Como resultado de una encuesta, es pre-

sentada una experiencia pionera de cooperación interempresarial en el segmento turístico en el ámbito de Mato Grosso do Sul, Brasil.

## Abordaje conceptual de la cooperación interempresarial

La cooperación entre las empresas es una nueva forma de concebir nuevas estrategias empresariales, principalmente entre las pequeñas empresas y para esto hay una necesidad que las empresas, las instituciones gubernamentales, instituciones de apoyo aprendan el nuevo juego de competitividad. La cooperación sugiere que una buena parte de la ventaja competitiva está fuera del ambiente interno de las empresas. Esto significa cambios en las formas de gerenciarse, las exigencias son mayores, teniendo en cuenta que, nuevos paradigmas son creados. La cooperación crea nuevos papeles para el gobierno, para las instituciones de apoyo y por eso sus influencias son decisivas y necesarias, principalmente en nivel microeconómico.

La cooperación entre pequeñas empresas está convirtiendo en fuerza motriz para las exportaciones, para la creación de las llamadas redes económicas en los segmentos de supermercados, tiendas de materiales de construcción civil, farmacias, turismo e innumerables otros segmentos.

La ayuda, también representa un foro importante, en la que pueden y deben ocurrir nuevos tipos de diálogo entre las pequeñas empresas, instituciones públicas e instituciones de apoyo, tales como: entidades pertenecientes a los llamados sistemas “S” (Servicio Social del comercio – Sesc, Servicio Brasileño de apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas – SEBRAE, Servicio Nacional de la Industria – SENAI) Universidades, Asociaciones de clases, sindicatos entre otros.

El objetivo de la empresa, según, Porter (1997), es alcanzar, la lucratividad máxima. La receta para alcanzar esa meta, prescriben los ejecutivos, combina ingredientes como: maximización de los recursos, eliminación de ineficiencia, mejora de la productividad e implantación de modernas formas de administración, entre las cuales: cualidad total y benchmarking. Hace

varios años, la fórmula está siendo aplicada con buenos resultados en todo el mundo, incluso en Brasil.

Para Porter existen solamente dos maneras de obtenerse ventaja competitiva: costes bajos y diferenciación. Esos dos conceptos forman la base de toda estrategia en relación a la concurrencia y junto con el terreno que se aplican – mercado de masa o segmentos de mercado.

Por lo tanto, las pequeñas empresas han sido consideradas, por un lado como la principal esperanza de crear empleo y especialmente las redes y grupo de pequeñas empresas han adquirido una nueva importancia como fuentes potenciales de ventaja competitiva. Por consiguiente, ha habido una tendencia para la convergencia entre el renovado interés por las pequeñas empresas y el renovado interés por el enfoque descentralizado del desarrollo, notadamente el desarrollo local.

Según Pyke (1992), una parte de las razones estaba relacionada con los efectos derivados de introducir nuevas tecnologías para economizar mano de obra en las grandes empresas. Aunque, talvez haya sido más significativo la búsqueda de nuevas formas flexibles de organizar el trabajo. Esta flexibilidad se extendió fuera de las organizaciones. Para afectar la forma en todos los sectores organizacionales. En esta reorganización interempresarial las pequeñas empresas adquirirán una nueva importancia en el proceso de desarrollo local.

Conforme estudios desarrollados acerca de las empresas locales regionalmente situadas, se verificó que las condiciones para aumentar o perder la competitividad empresarial dependen del nivel de relacionamiento con otros agentes sociales. En contraste al aislamiento de la empresa individual, la existencia de un sistema de cooperación interempresarial es un factor que auxilia a superar limitaciones, a crecer y a aumentar la competitividad y así generar nuevas fuentes de renta y empleo.

Los importantes cambios registrados en condiciones competitivas globales, las preferencias del mercado y las posibilidades tecnológicas crearan nuevas exigencias para los empresarios, que tienen como resultado la necesidad de una reorganización de las estructuras de sus empresas. En primer lugar presenta la búsqueda de la capacidad

de adaptarse rápidamente.

Las empresas se enfrentan con la necesidad de competir lanzando nuevos productos, servicios y innovaciones y sienten la necesidad de disminuir el tiempo requerido para el desarrollo de sus actividades productivas.

Para Emilia Romagna (Fórmula, 1999) tal vez sea la región italiana más emprendedora del mundo, son más de 300 mil empresas e instituciones del aparato productivo para cuatro millones de habitantes. En algunos locales, como Cesena, se llega a la conclusión que hoy una correlación de una empresa para seis habitantes. ¿Cuáles habrán sido los mecanismos de apoyo a aquella región, o sea, cuáles son los factores que hacen con que se vuelva competitivo el ambiente de una región?

Para Piero Fórmica (1999), en su palestra intitulada “Un punto de vista del contexto italiano de las pequeñas y medianas Empresas”, proferidas en Brasilia, en el día 27/05/1999, en el seminario sobre Innovación y Emprendedorismo, relacionando con la región de Bologna, conocida con el nombre de Valle de los Embalajes boloñeses, afirmó “... es un caso impresionante de colaboración entre pequeñas y medianas empresas operando hasta en un nicho de mercado mundial. Las principales características que llevaron al enorme suceso del Valle del Embalaje incluyen (I) ligaciones verticales próximas entre empresas independientes, que perfeccionaron la coordinación, mejoraron la colaboración entre empresas, (II) la donación de la tecnología del estado del arte, (III) métodos y sistemas flexibles de producción, y (IV) la proximidad con los clientes.

Las nuevas tendencias incluyen ligaciones horizontales entre las compañías y la determinación de trabajar con aparceros en el campo de la pesquisa de punta y del desarrollo, en un quadro de cooperación y competición (“cooperación competitiva” o “co-opepción”), asegura el palestrante. Esa región italiana es citada como ejemplo de como las pequeñas empresas son actores importantes en el proceso de desarrollo local.

Cuando empresas organizadas, bajo la forma de cooperación, consiguen obtener ganancias, en un nivel individual no sería posible alcanzar, ese tipo de ganancia se

refiere al concepto de Eficiencia Colectiva (E.C)

No se puede hablar en cooperación interempresarial sin referirse al concepto de Eficiencia Colectiva. En relación a esto, la noción central defendida por Schimitz (1996), es la de que competir en mercados globalizado exige cooperación, lo que puede ocurrir a través de la estrategia de Eficiencia Colectiva. Esa afirmación es ratificada por Casaroto Filho e Pires (1998) cuando afirman que la cooperación entre pequeñas empresas es algo tan irreversible como la globalización, o mejor, tal vez sea la manera como las pequeñas empresas puedan asegurar su supervivencia y la sociedad garantizar su desarrollo equilibrado

Para comprender el concepto de Eficiencia Colectiva, considerada como ventaja competitiva, es necesario desagregarlo en dos componentes: economías de aglomeraciones y acciones conjuntas, Schimitz, (op. cit)

Las economías de aglomeraciones se caracterizan por la forma pasiva de Eficiencia Colectiva. En este caso, en razón de la concentración de productores, los proveedores invierten, siendo que uno se beneficia de la inversión del otro. Inversamente a las economías de aglomeración, la acción conjunta es una forma activa.

Por su vez, el concepto de cooperación entre empresas es de gran amplitud, obtiene diversas formas y grados de formalidad y se vuelve, más o menos, evidente que el mundo organizacional está impregnado o marcado por el fenómeno de la cooperación.

Pyke (1992), apud Amato Neto (2002), presenta la descripción de sistema de cooperación entre empresas “como siendo compuesto generalmente de pequeñas empresas independientes, organizado en un local o razón como base, perteneciendo al mismo sector industrial (incluyendo todas las actividades corrientes abajo y corrientes arriba), empresas individuales especializándose en una fase en particular del proceso productivo, organizadas juntas, y se hacen valer de las instituciones locales, a través de relacionamiento de competición y cooperación”. El abordaje enfatiza algunos aspectos, como: organización, conjunto de empresas en un espacio, especialización de instituciones de apoyo y la dicotomía cooperación y competición, sin embargo, el autor

destaca el sector industrial sin referirse a los demás.

Para emitir el entendimiento conceptual de la dinámica de cooperación interempresarial, en el contexto local y territorial, el Instituto de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa e Inversión – IAPMEI (2000), de Portugal, hace referencia al que llama de “Red de Competencias”, caracterizado como red de soporte y presenta las siguientes dimensiones: actividad, dinamización de la cooperación interempresarial y promoción de la creación, consolidación y desarrollo, de redes de cooperación; intervinientes: agentes de soporte a la promoción y dinamización de la cooperación interempresarial, siendo ellos: promotores, facilitadores, agentes multiplicadores y consultores o consejeros asociados a las capacidades de los diversos agentes dinamizadores, así como las perspectivas metodológicas e instrumentos de actuación envolvente: contexto sectorial, local o regional en que opera cada “red de competencias” así como el contexto global de actuación de la red multipolar.

El abordaje mencionado proporciona una visión sistémica del proceso de cooperación entre empresas, y sobre este asunto es pertinente hacer referencia como forma de organización, mucho más generalizada y difusa, presente en los municipios o en sistemas productivos locales, donde toda la forma de acción de las empresas se encuentra demarcada en la lógica de la cooperación y concurrencia. Además de la articulación se extiende a otros entes territoriales como organizaciones financieras o de pesquisa. La proximidad acrecenta especiales condiciones para viabilizar y aprovechar más eficientemente la cooperación.

La cooperación, para IAPMEI (op. cit), es por lo tanto, la actividad o actividades desarrolladas por un conjunto de intervinientes donde determinados recursos son compartidos, teniendo en cuenta la optimización de los resultados y con retorno para todos los intervinientes en el contexto de una determinada envolvente (sector, región o localidad). En otras palabras una red de cooperación es un instrumento de optimización entre los intervinientes y de estos con el mercado a través del que se pretende maximizar el retorno derivado de la actividad desarrollada en cooperación.

Vazquez – Barquero (1995), abordando

sobre el asunto relacionado con la cooperación interempresarial afirma que la respuesta local a los desafíos globales es dada por un conjunto de acciones de carácter muy distinto y haciendo una analogía con los términos usados por la tecnología de información se refiere a *hardware*, para referirse a los factores inmateriales del desarrollo y *orgware*, el autor hace referencia a la necesidad de mejorar las acciones destinadas a la organización del desarrollo. Se trata de perfeccionarse la capacidad de organización existente en la ciudad o en la región para responder eficazmente a los problemas y desafíos que son necesarios vencer. Las relaciones interempresariales organizadas, son una representación de esa situación y pasa a ser una cuestión decisiva para la competitividad, dado que las políticas de desarrollo local, sobre todo en áreas más desarrolladas, inciden particularmente en la organización.

El autor continúa afirmando que el desarrollo de una localidad o de un territorio es organizado con base en las decisiones tomadas por los agentes públicos y privados. Muchas veces, la existencia de líderes locales catalisa el surgimiento de la política local, sin embargo es necesario el apoyo explícito o tácito de los demás agentes locales.

El aumento de la concurrencia y la inseguridad de los mercados, llevó a las instituciones y a las organizaciones a cooperar y a unir esfuerzos para reducir los riesgos y las amenazas y aprovechar las oportunidades, volviéndose de esa forma más competitivas.

El asociativismo permite realizar negociaciones entre agentes públicos y privados con base en acuerdos formales, a ejemplo de los llamados “términos de cooperación”. Por los estudios realizados, principalmente relacionados a países más desarrollados, gran parte de los organismos de desarrollo local utiliza este proceso...una proliferación de redes de empresas y de organizaciones establecidas, en confianza entre las partes y orientados para objetivos muy concretos. Esas redes complementan las organizaciones convencionales y neutralizan los efectos perversos de la burocracia. Permiten establecer relaciones informales entre las organizaciones, lo que facilita la toma de decisiones y su ejecución, afirma Vazquez Barquero, (1995).

Las relaciones de aparcerías – que manifiestan por medio de la tendencia para formar asociaciones, con finalidad de establecer conexiones, para cooperar – también pueden ser mejor celebradas en comunidades donde cada aparcerero conoce las posibilidades y las necesidades de los otros aparcereros. En las localidades donde ocurren procesos de desarrollo basados en aparcerías entre múltiples actores gubernamentales, empresariales y sociales, se puede decir, metafóricamente, es claro, que los aparcereros coevolucionan estableciendo entre sí relaciones en que todos ganan, pues se vuelven más competitivos en el mercado.

Pequeños actores económicos, asociados en red, aquí refiriéndose a las pequeñas empresas, principalmente, pueden, por ejemplo tener una inserción competitiva en el mercado internacional – lo que jamás conseguirían sin ejercitar la cooperación.

### **Motivos genéricos para la cooperación interempresarial**

¿Qué motivos llevarían a grupos de pequeñas empresas a cooperarse entre sí? Por detrás de las razones para la formación de acuerdos de cooperación – se encuentran tanto argumento económico como sociopolíticos, de historia común entre agentes, de aumento en el poder de negociación, de relaciones sociales que determinan el funcionamiento económico, afirma Silva (1993).

Según el mismo autor, algunos factores se han revelado decisivos para el suceso de esas estrategias. En primer lugar se destaca la capacidad de las empresas líderes de forjar relaciones de largo plazo con confianza y comunicación intensiva. Los contratos de desarrollo son un instrumento importante para fundamentar jurídicamente ese tipo de aparcería.

En segundo lugar, también deben ser llevados en consideración las nuevas técnicas de gestión y organización de la producción (como *just in time*, *kambam*, jerarquización y cambio electrónico de informaciones, entre otras) que aumentan el grado de confianza entre las empresas y sus proveedores en lo que se refiere a cualidad, costes y plazos de entrega.

Un tercer factor que debe ser llevado en consideración es la propia infraestructura

tecnológica de un país, la presencia de instituciones relacionadas a las tecnologías industriales básicas (como metereológico, normalización y certificación de calidad) Ellas son vitales para haber confianza en esos nuevos padrones de compra y venta entre empresas.

Además de los factores mencionados otras ventajas económicas buscadas por las empresas son mencionadas, tales como: reducir costes, compartir o reducir riesgos, disponer de informaciones, aprendizaje tecnológicos y mayor rapidez en la difusión de tecnologías, economías de escala (posibilidad de aumento en la especialización) aumentar el poder económico y ganar parte del mercado. (Hermosilla y Sola, 1989, apud Silva (op. cit.).

La cooperación interempresarial parece diseñarse especialmente para reducir incertidumbres, aumentando flexibilidad y adaptación a los cambios (de velocidad y sentido imprevisible) y que parece no contradecirse con las operaciones de las reglas de mercado en un juego de cooperación – concurrencia. Puede entenderse que los principales participantes, y en algunos casos beneficiarios, de acuerdos de cooperación sean las pequeñas y medianas empresas.

Los motivos que llevan las empresas a cooperar entre sí, están también muy relacionadas con el *design* de como las mismas son organizadas; muchos estudios ya están siendo realizados con relación a los arreglos productivos o formas de agrupamientos, lo que será visto más adelante.

Los arreglos se producen tanto entre empresas, cuya actividad es complementar (relación vertical), o sea, la interacción entre empresas de las diversas etapas de la cadena de valor y/o etapas de producción, como entre aquellos de carácter competitivo (relación horizontal), en otras palabras, empresas que están en la misma etapa de la cadena de valor y/o etapas de producción, con el objetivo principal de aumentar las ventas y disminuir los costes.

Según Silva, (op.cit.) hay una diversidad de forma que responde a los ámbitos en que se desarrolla la cooperación, distinción que marca el objetivo o el motivo principal, tales como: financiera, cuando se trata de juntar recursos con fines diversos, incluye arreglos como: empresa conjunta “joint-venture”,

“leveraged buy-out” (recursos que se utiliza de compras de acciones de forma influenciada por otra empresa), sociedad de intermediación financiera (por ejemplo: sociedad de garantía recíproca); productiva o tecnológica: cuando el intento es suprir capacidades o especialidades productivas, aprender *know-how*, aumentar la especialización o racionalizar tiempo y espacio, considera cooperación expresa de diversas formas: autorización de patentes y marcas, contratos de asistencia técnica, subcontratación, “spin-off” (una parte de la empresa forma otra) o enjambre (empresa asociada); comercial – distribución (representaciones): para explotar la entrada en un mercado, ganar economías de escala en la distribución, aprovechar marcas, etc.; se incluyen aquí modalidades como: franquías, “*piggy-back*”, consorcio de empresas para comercialización, grupo e exportadores, clubes de empresas, antena colectiva. (Hermosilla y Sola op.cit. apud Silva, op.cit.).

Las pequeñas empresas tienen la tendencia a integrarse en grupos, cadenas o cooperativas en los que se desarrollan en 50% dentro del contexto del grupo y el otro 50% en un contexto de mercado; en el primero buscan seguridad, información, financiamiento y en el segundo, buscan conocer las nuevas tecnologías y un mayor grado de especialización de acuerdo con los intereses de mercado.

También, es importante mencionar la presencia de cooperación según las funciones en las empresas: pesquisa y desarrollo, producción, marketing, asistencia técnica/servicios y distribución para los que se encuentran diferencias en modalidades y grado de formalidad. Es interesante citar Méndez (2001) estudioso del proceso de innovación en el ambiente empresarial y la formación de redes de cooperación como mecanismos para el proceso de desarrollo local.

Se puede aún, considerar la cooperación más generalizada e institucionalizada, “redes cooperativas”, en que el conjunto de empresas, de un sector o asunto relacionado, se organiza para enfrentar actividades de interés común. Esto ocurre en muchos casos intermediados por cámaras empresariales y envuelve desde la prestación de servicios especializados (capacitación, in-

formación...) organización de ferias y desarrollos de infra estructura, hasta la creación de institución de apoyo a la actividad empresarial, (Silva, op.cit.).

Mediante articulaciones entre pequeñas y medianas empresas, las mismas pueden tener acceso a: informática, mayor especialización y economía de escala, mercados complejos y asumir el desarrollo tecnológico que de otro modo no podrían implementar. Excepto a ciertas condiciones, un conjunto de pequeñas y medianas empresas puede obtener las mismas ventajas de una gran empresa y ganar en flexibilidad y eficiencia, Silva, (op.cit.).

En su relación con grandes empresas, contrapartida de la desintegración vertical, además de las dificultades, que siempre pueden subsistir, puede encontrar importantes elementos nutritivos como: la asistencia técnica, la información de planes de largo plazo financiación y garantías que dan seguridad, capacitación en gestión, etc. (Yioguel y Kantis), apud Silva (op. cit.). Entretanto, esto ha sido parcialmente acogido dentro de los instrumentos generales y más tradicionales de política para la pequeña y mediana empresa, implementados en varios países, ya que los mismos se han orientado básicamente al desarrollo de información: donde se presenta la conformación de bases de datos, sistemas de información tecnológicas y de mercados, etc.; financiación: muchas veces vinculada a la asistencia técnica operacionalizada a través de instrumentos como tarjeta de crédito, subsidios o crédito directo, subsidios para asistencia técnica para formulación de proyectos; mercado: tanto de compra como de venta (nacional y de exportación), donde se ha promovido y apoyado: ferias, centros de compra y venta (ejemplo central de compras), mecanismos de subcontratación, encuentros entre grandes y pequeñas empresas; tecnología: capacitación y apoyo en la gestión y modernización; desreglamentación: con fines de desburocratización y agilidad de trámites y requisitos para la creación y financiación de empresas y por otro lado, la necesidad de legalizar muchas de las actividades que caen dentro de este estrato de empresas, Castillo y Cortelesse, (1998), Uribe, (1992) apud Silva, op.cit.

Aún sobre los motivos que llevan las empresas a cooperar entre sí, para Amato-

Neto (2000), la cooperación interempresarial puede viabilizar el atendimento de una serie de necesidades de las empresas, necesidades que serían de difícil satisfacción en los casos en que las empresas actúan isoladamente. Entre esas necesidades el autor destaca: combinar competencias y utilizar *know-how* de otras empresas; dividir la obligación de realizar pesquisas tecnológicas, compartiendo el desarrollo y los conocimientos adquiridos; dividir los riesgos y costes de explotar nuevas oportunidades, realizando experiencias en conjunto; ofrecer una línea de productos de calidad superior y más diversificada, ejercer una presión mayor en el mercado, aumentando la fuerza competitiva en beneficio del cliente, compartir recursos, con especial destaque a los que están siendo subutilizados; fortalecer el poder de compra y obtener más fuerza, para actuar en los mercados internacionales

La formación de las redes de cooperación representa una nueva posibilidad de organización empresarial superior a las fundamentadas sobre el mercado puro y sobre las jerarquías verticalizadas de las empresas.

### **Modalidades y denominaciones utilizadas en los sistemas de cooperación entre empresas**

Son presentados a seguir consideraciones sobre las diversas denominaciones y formas de participación relacional de las pequeñas empresas en el mercado. Hay una gran variedad de literatura que aborda sobre nuevas estrategias empresariales de actuación cooperada en el mercado fuertemente influenciado por la globalización de la economía.

Este fenómeno se relaciona estrechamente con el carácter de las innovaciones tecnológicas y de proceso en el ámbito de las organizaciones, que viene a cada día, acelerando con los avances de las tecnologías de información, industria electrónica entre otras.

Hay diversos estudios sobre las nuevas estrategias empresariales de esa especie de participación en el mercado, ya que el asunto es relativamente reciente, se observó en la literatura en general, aspectos aún poco esclarecedor a respecto de la cooperación entre pequeñas empresas. Se resalta,



aunque, de un modo general, la literatura sobre este asunto aborda más las cuestiones relacionadas con el sistema productivo, direccionado a la industria, al comercio y la prestación de servicios.

Una de las principales tendencias que vienen intensificándose en la economía moderna, bajo el marco de la globalización y del proceso de reestructuración en los negocios, es la que se refiere a las formas de relaciones inter e intraempresas, particularmente aquellas envolviendo pequeñas y medianas organizaciones. La formación y el desarrollo de redes de empresas viene ganando relevancia, no sólo para las economías de varios países industrializados, como: Italia, Japón y Alemania, como también para los llamados países emergentes, o de economía en desarrollo – Méjico, Chile, Argentina y el propio Brasil, afirma Amato Neto (2000).

Partiendo del significado más amplio y teniendo en consideración las teorías apuntadas sobre el asunto, están aquí indicadas diversas denominaciones y formas de participación colectiva de la pequeña empresa. La noción central defendida por los diversos autores es la de que; competir en mercados globalizados exige cooperación. La cooperación surge como forma de atenuar las imperfecciones asociadas a las relaciones de mercado, por naturaleza basada en actitudes antagónicas, actuación aislada por parte de las empresas y otras instituciones, o sea, no cooperativas.

Entre los temas encontrados sobre el asunto y que, de una u otra forma se correlacionan, los principales términos relacionados fueron: Teoría de la Eficiencia Colectiva del Asociativismo, Alianzas Estratégicas, *Join Venture*, Cluster, cooperación, interempresarial, Aglomerados, Redes de Empresas, Consorcios, entre otros.

Haciendo referencias a una diversidad sobre el asunto que envuelve el interrelacionamiento de pequeñas empresas. Malecki (1991) apud Silva, (1993), dice que puede empezar, hablando de las “empresas conjuntas” (*Joint Venture*) y de alianzas estratégicas, pero la redefinición de fronteras va más lejos. Se construyen conceptos como los de “macroempresas” para hacer referencia a una confederación de pequeñas empresas con una administración estratégica dado por la integración social; o la expresión de

la nueva organización industrial, empresa red, relacionada con el proceso de reorganización de las grandes empresas y la “re-emergencia” de las pequeñas empresas (Castillo, 1990, apud Silva, 1993). En términos semejantes, Malecki hace referencia a un “modelo de redes” y mencionando a Amin, habla de “un sistema industrial (casi cooperación) compuesto de unidades productivas interrelacionadas, pero de propiedad independiente”.

Más adelante, entretanto, se hace referencia a la “empresa – relación” como un conjunto de empresas que participan de alianzas estratégicas entre grandes empresas, que cubren industrias y países diferentes, pero que se mantienen unidas por metas comunes que las llevan a actuar casi como una empresa individual, El Mercurio, (1993) apud Silva (op.cit).

Porter (1999) hace referencia a los *clusters* afirmando que una de las características más interesante de los *clusters* es el hecho de que promueven competición y cooperación al mismo tiempo. Los rivales compiten por los clientes y, simultáneamente, generan cooperación en varias otras dimensiones, que esfuerzos aislados no viabilizarían, formando en conjunto una cadena productiva. Representan una nueva forma de distribución espacial de las empresas y de la organización de su cadena productiva, que prevé la descentralización de las etapas de la producción, para adicionar cualidad al producto y articulación entre empresas del mismo grado de producción, para lucros de escalas.

Uniendo una serie de empresas, instituciones y entidades importantes para la competición, los *clusters* forman una red sistémica que establece ventaja competitiva sostenible. Ellos pueden incluir fornecedores especializados en componentes, máquinas y servicios o infraestructura específica. Además, pueden extenderse por los canales de distribución, clientes e industrias de productos complementares, que poseen, semejantes habilidades, tecnologías e insumos necesarios. Muchos de ellos también incluyen instituciones de capacitación y conocimiento dedicadas o especializadas: universidades, centro de investigación y agencias de fomento.

Avanzando más, entre tanto se denomina de “empresa virtual” las organizaciones

de “geometría variable” a una red temporal de empresas independientes, ligadas por tecnologías de información y conformadas frente a metas comunes, que las permite compartir habilidades, costes y acceso a los mercados de cada una de ellas, Revista 9 Internacional apud Silva, (1993).

También se han hablado de “gestión de redes” cuando se comparten servicios comunes. Finalmente se define la empresa como “red conversacional” para dar cuenta del cotidiano, interno y externo, en la articulación entre diversas fases y unidades productivas Echeverría (1993), apud Silva (op.cit)

En esas redes interempresariales de producción y servicios, las pequeñas empresas han adquirido nueva importancia. Las nuevas tecnologías y las prácticas de trabajo, significan que las pequeñas empresas y especialmente sus redes pueden invertir, pues, lo que antes se consideraba eran las ventajas de escala que creían correspondiesen a las grandes empresas para maximizar las posibilidades de producción de series.

Fueron vistos además, diversas formas de relaciones interempresariales, muchas con terminologías diferentes, mas con significados semejantes, a veces confundiéndose entre ellas, pues la literatura sobre el asunto es reciente. Lo importante de todo esto es que las pequeñas empresas, y lo que es más significativo aun, las redes de cooperación entre pequeñas empresas están siendo considerada, ahora como fuentes potenciales de ventajas competitivas en la economía globalizada.

### **Tipologías y mecanismos para la formación de redes de cooperación interempresariales**

Las relaciones interempresariales, ante las necesidades, de las actuales tendencias de existir organizaciones ágiles, enjutas y flexibles comienzan, a surgir en el mercado bajo representación de diversas formas. A seguir serán presentados diversos tipos de redes o de mecanismos de cooperación entre empresas de pequeño y mediano porte. Vale resaltar que algunas se confunden y se asemejan entre ellas, no obstante, se buscó resguardar las peculiaridades propias que los autores quisieron presentar.

En lo que se refiere a los mecanismos de

cooperación, se resalta la posibilidad de tenerse tanto la cooperación entre las empresas como la cooperación entre las entidades de apoyo institucional y pública y estas con las empresas. Este artículo enfatiza la cooperación interempresarial. En todo el mundo la cooperación interempresas es bastante difícil, sin embargo nuevas técnicas de como desarrollarla recientemente ha emergido.

Reconociendo que existe una gran variedad de pequeñas y medianas empresas, sea por la variabilidad con que la define, sea por la complejidad organizacional o por el sector a que pertenece, se dice que sus dificultades no se relacionan solamente con su tamaño y sí con su aislamiento. Por lo tanto, es necesario estudiar su inserción en cadenas, su estrategia empresarial, el carácter y la cualidad de las relaciones que se establecen entre empresas, sea entre ellas sea con grandes empresas.

La creciente cooperación entre concurrentes proveedores y clientes resulta difícil determinar dónde finaliza una compañía y dónde comienza la otra, dice Silva (1993), pues hay una gran variedad de mecanismos que hacen con que las empresas se aproximen

Haciendo referencia a algunos términos ya abordados anteriormente, como por ejemplo: Grupo de Acción Conjunta, Schmitz (1996), aborda sobre la idea de redes de empresas focalizando dos clases diferentes de desarrollo en redes, las Redes Fuertes y las Redes Suaves.

Redes Fuertes son asociaciones, normalmente de entre cuatro a seis empresas de una localidad, mediante la cual combinan sus talentos y recursos para alcanzar resultados que no hayan sido posibles individualmente. Los miembros de la red comparten un claro enfoque para las utilidades, particularmente manteniendo através de un contrato formal para un nuevo propósito empresarial específico. Las redes fuertes están claramente enfocadas en la generación rentable de negocios adicionales.

Las redes suaves son organizaciones no lucrativas que abordan temas generales que enfrenta la industria, el comercio y servicios, son organizaciones que abarca, generalmente una gran área geográfica y muchas empresas, a ejemplo de las asociaciones empresariales, en el segmento de

turismo podemos ejemplificar mencionando la Asociación Brasileña de las Agencias de viajes – ABAV, la Asociación Brasileña de la Industria de Hoteles – ABIH. Por su vez, las redes fuertes en vías de desarrollo, contrastan notablemente de las suaves en lo que incluyen normalmente de cuatro a seis empresas, agrupados geográficamente muy cerca una de las otras. Aquí el autor hace referencia a las alianzas estratégicas, ya mencionadas anteriormente.

Los compromisos de las empresas en las redes suaves tienden a ser menos – la mayoría se reúne de cuatro a seis veces al año. En contrapartida, durante las etapas iniciales del establecimiento de una red fuerte, las reuniones entre sus representantes pueden llegar de tres a cuatro veces al mes. Una red fuerte se asemeja mucho a un centro de utilidades, con un nivel mucho más alto de confianza, compromiso y complejidad – que una red suave.

Existe una serie de semejanzas en la naturaleza de las redes suaves y fuertes, así como en el proceso que facilita su desarrollo. Ambas requieren un compromiso de parte de los dirigentes así como ambas se benefician significativamente de la disponi-

bilidad de un espacio neutral, suministrado por un corredor/proveedor independiente.

La figura 1 representa las características de cada red anteriormente comentadas.

Aún en la tentativa de presentar los más diversos tipos de organizaciones en red de cooperación, citamos Kanter (1990) apud. Amato Neto (op. cit), que presenta, en los ítemes siguientes, otros tipos de redes.

*Alianzas multiorganizacionales* de servicios o consorcios: se caracterizan por organizaciones que presentan necesidades comunes, mormente perteneciente a un mismo sector de la economía y se unen para crear una nueva empresa que venga a suplir las necesidades de todas ellas.

*Alianzas oportunistas o joint ventures*: en ese tipo de relación interempresarial las empresas ven una oportunidad para obtener algún tipo de ventaja competitiva inmediata, haciendo con que las mismas puedan desarrollar y lanzar en el mercado un nuevo tipo de negocio o dinamizar algún ya existente. El autor cita los ejemplos relacionados con las actividades de pesquisa y desarrollo, además de hacer mención a las empresas relacionadas a las industrias de automóvil

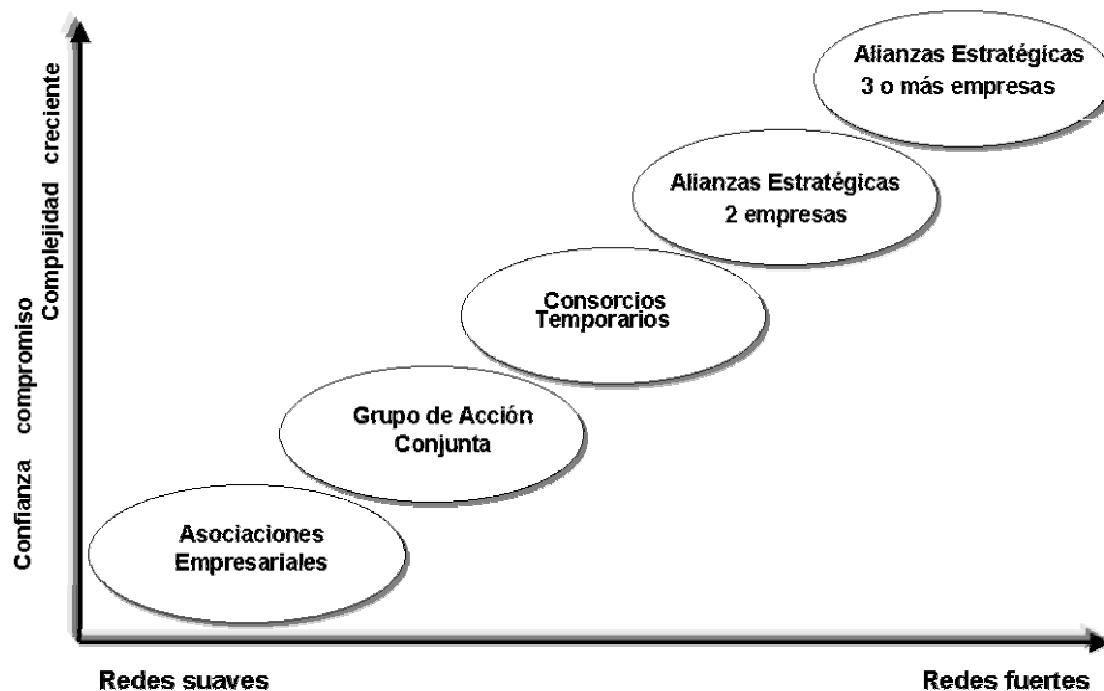


Figura 1- Tipología de redes interempresariales según Schmitz. Fuente: Schmitz, 1996.

A *joint venture* puede ser definido como una fusión de intereses entre una empresa con un grupo económico, personas jurídicas o personas físicas que desean expandir su base económica con estrategias de expansión y diversificación, con propósito explícito de lucros o beneficios, con duración permanente o a plazos determinados. Un modelo típico de *joint venture* sería la transacción entre el propietario de un terreno de excelente localización y una empresa de construcción civil, interesada en levantar un edificio para la construcción de un hotel sobre el local. O tal vez, un inventor de un nuevo proceso, producto o tecnología asociado a un capitalista para formar infraestructura adecuada para la fabricación o realización de la tecnología por medio de *Joint Venture*. Otro ejemplo de *Joint Venture*, sería un fabricante de conservas de alimentos que ofreciese una fusión de intereses para un hacendado, que controlase la materia prima en cantidad y cualidad adecuadas para la transformación en alimentos conservados. Existe todavía una cierta inhibición entre ejecutivos ante la fusión empresarial por *Joint Venture*, en caso de transferencia de tecnología o cualquier otro activo intangible que no posea protección legal, patente y marcas registradas, que podrían quedarse en el dominio público, una vez utilizado como aporte de capital para una transacción de *Joint Venture*.

*Alianzas de aparcerías* envolviendo proveedores, consumidores y funcionarios: se caracteriza ese tipo de alianza, cuando hay involucramiento de varios aparceros en el desarrollo del negocio en sus diversas etapas de la cadena de valor. Hay, además la participación de varios tipos de actores en ese proceso, tales como los proveedores, los clientes y sus funcionarios.

Por su vez el Instituto de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa e Inversión – IAPMEI (2000) presenta cuatro diferentes tipos de redes de cooperación interempresarial: *la Red Central, la Red Celular, el Club de Proveedores y las Redes multipolares*.

La *Red Central* se caracteriza por la asociación de varios intervinientes alrededor de una entidad central, previamente existente o constituida para el hecho,

donde se concentran los recursos y actividades a desarrollar.

La *Red Celular* se caracteriza por una actividad o conjunto de actividades desarrolladas en cooperación por las diversas empresas, sin la existencia de una entidad u organización central responsable por su ejecución ni el grado de formalismo asociado a la red central. Es el caso por ejemplo, cuando los recursos de distribución de varias empresas son aprovechables de manera conjunta, como forma de hacer una utilización más racional de los mismos.

Por su vez la *Red de Proveedores* es el tipo de red de cooperación caracterizada por el desarrollo de la actividad alrededor de un interviniente central posicionado a jusante de la cadena de valor con los restantes de los interventores para desarrollar actividades complementares que darán origen a un producto final direccionado al primero.

Ese tipo de red es bastante usual en la industria de automóvil, entre tanto, como el enfoque es dado a los pequeños emprendimientos, puede mencionarse la actividad de una operadora de servicios turísticos al preparar un paquete (producto o servicios turísticos), los diversos proveedores, posadas, guías, transportadores, etc. cooperan al nivel de las diferentes actividades de la cadena de valor o a través de la prestación de varios servicios que integran el producto final.

Finalmente las *Redes Multipolares* son oriundas de la conjugación de los diversos tipos de redes. En esas redes es desarrollado un conjunto de actividades por las diversas empresas de diversas redes de forma a establecer una compleja trama de interacciones y ligaciones entre ellas con base en las actividades específicas desarrolladas por cada una.

Otros estudios existen, aun, sobre tipologías de redes de empresas como es el presentado por Grandori y Soda (1995), mencionados por Amato Neto, (op.cit.), en que los autores desarrollaron una tipología de redes interempresariales con base en la compilación de diversas pesquisas anteriores. Los criterios en los que se basados esas tipologías son: tipo de mecanismos de coordinación utilizados; grado de centralización de la red y grado de

formalización de esa red.

En ese estudio los autores identificaron tres tipos de redes: *redes sociales*, *redes burocráticas* y *redes propietarias*.

En relación a las *redes sociales* la característica principal es la informalidad en las relaciones entre empresas. En esas relaciones no existen contratos o acuerdos formales, pues el direccionamiento de las actividades está relacionado con el intercambio de la llamada mercancía social manifestada por el prestigio, *status*, movilidad profesional y otros. Esas relaciones interempresariales, según los autores, pueden ser subdivididos en redes sociales simétricas y asimétricas.

Las redes sociales simétricas se caracterizan por la existencia de poder centralizado, los participantes de esa red comparten la misma capacidad de influencia, son los casos, por ejemplo, de cambio de informaciones y de conocimientos entre las partes, siendo su coordinación realizada por medio de mecanismos informales.

Las redes sociales asimétricas se caracterizan por la existencia de un interviniente central, que tiene como función la coordinación de los contratos formales de fornecimientos de productos y/o servicios entre las empresas y organizaciones que participan de esa red.

Ya las *redes burocráticas*, son caracterizadas por la presencia de contratos formales, cuya finalidad regular además de las especificaciones de proveer el producto y/o servicios, también la propia organización de la red y las condiciones de relacionamiento entre sus miembros, como por ejemplo, los instrumentos denominados estatutos, regimientos o reglamentos internos, etc.

De esta misma forma, existe la subdivisión de esas redes en redes burocráticas simétricas y asimétricas. En la red burocrática simétrica, como es el caso del consorcio, están presentes los mecanismos de coordinación y de división de trabajo entre empresas o organizaciones, así como los sistemas de controles para el monitoreo de los desempeños y participación de los diversos miembros.

En las redes burocráticas asimétricas hay la presencia de un agente central como es el caso de los siguientes meca-

nismos de relaciones interempresariales: red de agencias como es el caso de aquellas destinadas a la comercialización de productos y servicios padronizados, como póliza de seguros, y en el caso de las empresas de turismo, los paquetes turísticos, de grandes operadoras (mayoristas) revendidos por las Agencias de Viajes (minoristas); acuerdos de permisos: hay la presencia de acuerdos de cumplimientos de cláusulas contractuales de naturaleza organizacional, como es el caso del servicio de asistencia técnica prestada por una red de revendedoras de ordenadores; contratos de franqueros (franchising): considerados por los autores como la categoría más completa de la red burocrática, pues, por el sistema de franqueros son establecidos conjuntos de procedimientos formalizados, de resultados padronizado, de sistemas de contabilidad y de entrenamiento de personal padronizados...ultrapasan los límites de mero acuerdo comercial, por el hecho de que al franquero son impuestos todos los padrones citados anteriormente.

Las *redes propietarias* se caracterizan por la formalización de acuerdos relativos a los derechos de propiedad entre los accionistas de empresas. Son, de la misma forma subdivididas en simétrica y asimétrica.

En las redes propietarias simétricas, sin la necesidad de haber un poder centralizador, las relaciones interempresariales están más asociadas a las actividades de pesquisas y desarrollo (P&D), innovación tecnológica y de sistemas de producción de alto contenido tecnológico, todos desarrollados, como el caso más conocido, por la designación de *joint ventures*.

Las redes propietarias asimétricas se relacionan con las asociaciones del tipo *capital venture*, donde hay la presencia de un inversor de ambos lados de la empresa aparcera. Ese tipo de relación interempresarial es más presente en los sectores de tecnología de punta, a través de los que se establecen los mecanismos de decisión conjunta e incluso de transferencia de tecnología gerencial.

Según estudios presentados por el Ministerio de la Ciencia y Tecnología y Ministerio de la Industria, del Comercio y del Turismo, en el documento: Poder de com-

pra: *inductor de la cualidad, productividad y capacitación tecnológica*, publicado en 1996, la cooperación entre las empresas puede tener las vertientes horizontal y vertical.

Así como este, otros estudios abordan sobre esta división de cooperación interempresarial, vertical y horizontal, como es el caso de Porter (1999), Casarotto Filho et al (1998) entre otros que serán citados más adelante.

En el caso de la cooperación horizontal, el principal fenómeno está en el surgimiento de configuraciones industriales marcadas por la asociación de empresas para la explotación de nuevas fuentes de competitividad.

Por integración horizontal, entretanto, se entiende, según SENAI, 2000, la interacción entre empresas que estén en la misma etapa de la cadena de valor y/o etapas de producción, con el objetivo principal de aumentar las ventas y disminuir los costes. La representación esquemática puede ser visualizada abajo:

**EMPRESAS A + B + C → MERCADO Y**

Para Santos et al (1994) apud Amato Neto (op. cit), las redes horizontales de cooperación se dan entre empresas que producen y ofrecen productos y servicios similares, pertenecientes a un mismo sector o ramo de actuación, o sea, entre una empresa y sus propios concurrentes. La mayoría de las veces, ese tipo de red es implantada cuando las empresas, aisladamente, presentan dificultades en: adquirir y compartir recursos escasos de desarrollo de sus productos y servicios: atender interna o externamente al mercado en que actúan, lanzar y mantener nueva línea de productos y o servicio

En el caso de cooperación con vertiente vertical hay integración de agentes a lo largo de la cadena productiva, visando el incremento de competitividad. La integración vertical con el objetivo de aumentar especialización y valor agregado, ofrecer diferenciación al consumidor, significa la interacción entre empresas en las diversas etapas de la cadena de valor y/o etapas de producción. En su forma más simple, ella se manifiesta en la elaboración de esquemas de catastramiento y

certificación de proveedores, permitiendo el incremento de la cualidad y la reducción de los costos de los productos.

Para Santos et al (1994 apud Amato Neto (op.cit.), las redes verticales de cooperación son normalmente encontradas en los casos en que las relaciones de cooperación ocurren entre empresas y los componentes de los diferentes eslabones a lo largo de una cadena productiva. Las empresas, en este caso, cooperan con sus aparceros comerciales: productores, proveedores, distribuidores y prestadores de servicios.

La cooperación vertical entre empresas ocurre con mayor frecuencia en los casos que el producto o servicio final es compuesto por un gran número de piezas y/o partes componentes o etapas de desarrollo durante el proceso. En este caso las empresas involucradas pueden estar situadas en diferentes etapas de evolución tecnológica.

Las dos últimas formas típicas son el fortalecimiento de polos regionales de producción, con la aglutinación de empresas de pequeño porte, y la formación de proyectos cooperativos con el objetivo de intensificar los esfuerzos de pesquisa y desarrollo. La aglutinación de empresas permite el desarrollo de proyectos comunes, como la creación de centrales de marketing, programa de capacitación de recursos humanos, centrales de compra de materia prima y consorcios para la venta de volúmenes mayores de producción. Hay ejemplos bien sucedidos en los sectores mobiliario y textil, en Italia. La experiencia de formación de proyectos cooperativos, en nivel internacional, ha demostrado que hay incremento de la competitividad a través de la reducción de los costos y de las inseguridades tecnológicas. Se encajan en esta situación los proyectos europeos Eureka y Esprit.

### Una experiencia en tramitación

A seguir será presentada una experiencia de cooperación interempresarial en el segmento de turismo la que se encuentra en trámite. Por lo que fue presentado en el ítem anterior, el sistema de cooperación en referencia se presenta con características de los modelos red

fuerte, red de cooperación horizontal, celular, burocrática.

En Mato Grosso do Sul, Brasil, se observa que los emprendimientos que componen la estructura de la llamada industria del turismo, son caracterizados, en su gran parte, como micros y pequeñas empresas, entre ellas se puede citar: empresas del ramo de hostelería y hostería, estas notadamente localizadas en el interior del estado; agencias y operadoras de viajes; empresas de transportes, principalmente los llamados “conductores de *microbús*”, pequeñas locadoras de vehículos, propietarios de *microbús*; incluyen también los pequeños emprendimientos, los que poseen algunos autobuses; empresas que actúan como proveedores de refeciones y bebidas en general, bares, restaurantes y tiendas de artesanías..

Actúan en conjunto con los pequeños emprendimientos del sector turístico, empresas de mediana y grande porte, tales como: empresas aéreas, detentoras de aeronaves de mediana y grande porte; locadoras de vehículos con sede en grandes centros; algunos emprendimientos hoteleros, entre ellos los que pertenecen a redes de hoteles, compañías de seguros que pertenecen a instituciones financieras

Como fue dicho anteriormente, aunque la mayoría de los pequeños emprendimientos del sector turístico de Mato Grosso do Sul desarrolla sus actividades de forma concurrente, llevando a la fragmentación de los servicios ejecutados por las diversas empresas que componen el producto turístico, se presenta a seguir, aunque de forma incipiente, una posibilidad de desarrollo de una red de cooperación de pequeña empresa.

En el desarrollo de las actividades de esas pequeñas empresas, se constató la manera más común de cómo se desarrolla el atendimento a los turistas; el ejemplo objeto de constatación entre las empresas puede ser dado refiriéndose a una pareja de turistas oriundos de otra comunidad de la federación que desea conocer las bellezas naturales del municipio de Bonito, donde no ocurre el turismo de masa y del tipo excursión. Por circunstancias comunes, no están en vehículo propio. Esa situación, aisladamente, se vuelve invia-

ble para el atendimento al cliente, pues los precios se elevan debido a la necesidad de locarse un vehículo especialmente para atender a la referida pareja. Esto cuando no se depara con la dificultad para la locación de vehículo, siendo que algunas locadoras evitan locar vehículo con destino a Bonito, pues todos los paseos, con excepción del Balneario Municipal, son distantes y sus accesos son a través de rutas no pavimentadas

Como no hay una previa reserva en una hostería u hotel, la agencia debe hacer los interurbanos para providenciar el hospedaje de la referida pareja, pues toda y cualquier reserva, hecha con antelación, implica en desembolso de señal de 30% a 50%

De la misma forma en relación a los paseos a los atractivos turísticos, los mismos deben estar reservados con antelación, en una agencia específica para tal, localizada en Bonito. Entre tanto, cada cliente tiene sus gustos y atracciones propias, una vez que existen más de 40 opciones de atractivos naturales diferentes que el turista podrá optar.

Debido a esas y otras variables los costes operacionales de una pequeña empresa de turismo van aumentando volviéndose inviable organizar paseos turísticos para Bonito y Pantanal, pues los mismos son muy caros para los turistas, comparados a otros atractivos nacionales.

Ese ejemplo ilustra la carencia de una aparcería entre las pequeñas empresas involucradas: agencias de viajes, operadora de turismo, emprendedores de transporte, hosterías y / u hoteles, propietarios de atractivos turísticos... haciendo con que la región se vuelva menos competitiva, y por consiguiente las empresas involucradas en el proceso.

Deparando con esos y otros problemas, un grupo de pequeños empresarios, con problemas comunes, buscan alternativas y estrategias de atendimento al cliente y la posibilidad de fortalecimiento de su presencia en el mercado.

Es el caso de nueve empresas denominadas de Operadoras de Turismo, cuyo foco principal es atender a la demanda del turismo clasificado como receptivo, principalmente, para las regiones relacionadas con los atractivos naturales, localiza-

dos en el Pantala y Bonito. En consecuencia de la unión de esas micros y pequeñas empresas resultó en una asociación denominada GOPAN – Grupo de Operadoras de Turismo del Estado de Mato Grosso do Sul.

Tal asociación viene gradativamente conquistando su espacio junto a la sociedad local, regional, nacional y posiblemente en espacios extranjeros. En niveles local y regional la asociación ocupa asiento en diversas organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. Tanto la Secretaría de Estado como la Fundación de Turismo de Mato Grosso do Sul ha demostrado el interés en reconocer la importancia de la Asociación GOPAN, como entidad colaboradora y dinamizadora del proceso de desarrollo del turismo en el Estado. La misma viene ganando espacios en la participación en reuniones que envuelven decisiones importantes para la operacionalización de las actividades turísticas.

Además de esas pequeñas empresas, por intermedio del GOPAN, ya tener la oportunidad de presentar proyectos y documentos para el perfeccionamiento de tales actividades, a ejemplo de normas para la participación de ferias y eventos en los estandes de la Fundación de Turismo; propuesta de regulamentación, en nivel regional, del funcionamiento de las Operadoras y Agencias de Viajes y Turismo, propuestas para el fortalecimiento del turismo receptivo para el Estado de Mato Grosso do Sul entre otros. Esta situación ilustra un proceso en tramitación que proporciona estrategias de desarrollo local a través de la participación activa de los actores locales en los sistemas de decisiones de los rumbos de una comunidad local, llamado por algunos autores de desarrollo endógeno.

Levantando informaciones junto a esa asociación, se puede constatar con seguridad que la unión entre los mismos es la salida para la voluntad de ser más competitivos, entretanto, muchas dificultades están enfrentando con relación a la implantación de una estrategia empresarial que pueda optimizar el desarrollo de la actividad cooperada.

Entre las dificultades levantadas figuran la presencia de conflictos que pueden

tener origen en las siguientes situaciones: escaso rendimiento de miembros (ausencia en reuniones, indiferencia a los acuerdos,...); miembros de la asociación con motivos o finalidades diferentes; el no cumplimiento de los acuerdos aprobados en actas de reuniones; falta de comunicación eficaz entre los miembros; impaciencia con los miembros que poseen menos experiencia; choques que derivan de obstáculos culturales o de región. Esas y otras dificultades observadas en la pesquisa pueden ser minimizadas en la cooperación interempresarial, segundo Souza (2002), cuando las empresas participantes: comparten informaciones e ideas; hay gestión transparente; buscan resultados de largo plazo; toman decisiones de forma colegiada; el emprendedor no se considera el dueño de la verdad; ven en el concurrente o proveedor un aliado con quien puede aprender; el proceso productivo o de ventas es tan importante como los resultados.

No obstante la presencia de las dificultades los emprendedores consultados creen que habrá grandes ventajas para los mismos y para los consumidores o turistas en general, tales como: reducción de los costes en la operacionalización de los servicios; planificación integrada de las actividades; integración interempresarial; ventajas competitivas; garantías y seguridad en el desarrollo de las actividades; mayor poder de divulgación y marketing; mejor calidad en los servicios prestados; mayor satisfacción de los turistas y agregación de nuevos valores a los servicios.

Es interesante frisar que; Méndez (2001), al abordar sobre innovación y redes de cooperación afirma que todos los ejemplos locales de suceso identifican la presencia de ciertos pioneros que, en su momento, dieron impulso al inicio de procesos innovadores, pues, muchas micro y pequeñas empresas no pueden enfrentar los caminos de forma individual, pues la presencia de agentes locales y, más aún, de redes de cooperación, constituye un recurso estratégico para el desarrollo local, bastante escaso en áreas con pobre tradición asociativa y un tejido social poco articulado.

O GOPAN, mientras asociación pione-



ra en ese segmento, viene conquistando espacios cada vez mayor junto a los diversos agentes de desarrollo como forma de construir un ambiente favorable y sigue fortaleciendo las ideas registradas por Méndez (2001) al identificar la presencia de ocho tipos de agentes, tanto del sector privado como público y que actúan en escala local y supralocal, cuya presencia precisa ser máxima en los ambientes más dinámicos y consolidados, con empresas estables, y mínima en áreas periféricas, con mayor presencia de microempresas y condiciones de precariedad. La situación ideal supondría la existencia de redes de cooperación entre todos los agentes para realizar proyectos comunes. Los ocho agentes citados por Méndez son: gobiernos, nacional y estadual; sindicatos; centros tecnológicos y laboratorios; centros de formación técnica gobiernos locales asociaciones empresariales; otras asociaciones de ámbito local y asociaciones empresariales supralocales.

### Consideraciones finales

La cooperación interempresarial como estrategia en los pequeños negocios puede representar un importante instrumento de competitividad, pues la agregación de valor no ocurre dentro de la empresa, o en apenas un eslabón de la cadena y. sí a lo largo de toda la cadena productiva.

Es de fundamental importancia que la pequeña empresa construya su red relacional junto a proveedores, clientes, entidades de apoyo, organismos gubernamentales y encuentre, entre las más diversas arquitecturas de formación de relaciones la que mejor presente potencial de implantación y desarrollo.

Entre tanto, eso sólo será posible si hubiere un ambiente socio económico adecuado y predispuesto al desarrollo de estrategias competitivas. Transponer para la pequeña empresa metodologías y procedimientos usualmente utilizados por las grandes empresas y corporaciones como forma de enfrentar la acirrada competencia en un mundo globalizado es un gran desafío.

La sensibilización, la educación empresarial, la predisposición son factores que impulsan para la creación de un

ambiente propicio al desarrollo de cooperación interempresarial que por su vez se traduz en caminos para el desarrollo local y regional

Las cuestiones estructurales de funcionamiento de las pequeñas empresas asumen dimensiones estratégica en la construcción de una sociedad desarrollada en Brasil y particularmente, de acuerdo con este artículo, en el desarrollo del turismo en el estado de Mato Grosso do Sul. La búsqueda de modernizaciones de las acciones, por parte de los pequeños empresarios, se constituye en enorme tarea, no sólo para ellos mismos, mas también para las instituciones públicas y entidades de clase.

Todo el segmento debe hacer su parte, las iniciativas empresariales que impulsen el desarrollo del potencial local deben ser valorizadas y estimuladas. Algunos presupuestos básicos para el desarrollo de una red de pequeñas empresas podrían ser señalados, como la necesidad de los pequeños empresarios tener una visión multisectorial, con el análisis abarcador de la realidad, atendiendo a la dinámica y a la complejidad que viene asumiendo los problemas de la fuerte competencia en un mundo globalizado; acciones integradas, con la definición de instrumentos y estrategias de actuación, basada en el asociativismo, adecuadas a la superación de los problemas que se desea enfrentar y singularización del problema, enfatizada por la participación de grupos de empresarios, cada un potencializando sus individualidades, sus puntos fuertes, o sea, hacer bien hecho aquello que compite dentro de una red relacional.

La importancia de los poderes públicos territoriales como animadores en la construcción de ese ambiente innovador, capaz de fortalecer el tejido económico de la región, es fundamental para el desarrollo productivo y empresarial.

Según Albuquerque (1998), "la primera condición para el éxito de las iniciativas locales en favor del desarrollo es la coordinación de los diversos agentes que actúan en el territorio. Normalmente, son los poderes públicos locales, en su condición de garantidores de la cohesión territorial, que asumen y promueven estas

iniciativas. Otro, de los pilares básicos de las iniciativas locales de desarrollo es la participación activa de tales agentes territoriales.

## Bibliografía

Albuquerque, Francisco

1996 Desarrollo económico local y distribución del progreso técnico; una respuesta a las exigencias del ajuste estructural. Mimeo.

Amato Neto, J.

2000 *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas.

Casarotto filho, N. & pires, L. H.

1998 *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégia para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas.

Instituto De Apoio Às Pequenas E Médias Empresas E Ao Investimento. Apresenta textos sobre programa de cooperação.

s/f Lisboa, acesso em 05.05.2000, <http://www.iapmei.pt/>

Méndez, R.

2001 *Inovación y redes de cooperación para el Desarrollo Local. Interações. Revista Internacional de Desenvolvimento Local*, Campo Grande: UCDB, v. 2, n. 3, p. 37-43, set.

Ministério Da Ciência E Tecnologia E Ministério Da Indústria, Do Comércio E Do Turismo.

1996 *Poder de compra: indutor da qualidade, produtividade e capacitação tecnológica*. Brasília: MCT.PACT-MICT,PBQP.

Porter, M.

1999 *Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais*. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus.

Porter, M.

1997 "Os caminhos da lucratividade: como implantar uma verdadeira vantagem competitiva". São Paulo: *Revista HSM Management*, 1(1): 88-94.

Pyke, F.

1992 "Pequeñas empresas, distritos industriales y desarrollo regional". Madrid. *Economía Industrial*, 287.

Schmitz, H.

1996 "Eficiência coletiva: reflexões acerca das experiências internacionais e do Vale dos Sinos". Palestra encontro promovido pelo Programa Calçado do Brasil. 11.06.96. Org. Elaine Antunes, UFRGS, Porto Alegre.

Serviço Nacioanal De Aprendizagem Industrial.

2000 *Perfil competitivo do Distrito Federal*. 3. ed. Brasília: Mercoeste.

Silva, V.

1993 Cooperación interempresarial: desafío a las políticas regionales. s.l. DPPR/ILPES, Set. Mimeo.

Souza, L. E de.

2002 "As lições e os ganhos da união. São Paulo". São Paulo: *Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios*, 162.

Vasquez-Barquero, A.

1995 A evolução recente da política regional: a experiência europeia. s.l. Notas Econômicas. Dez.

Recibido: 15 de septiembre de 2004

Aceptado: 16 de diciembre de 2004