

**ce|cein**  
comunidad de empresas

4.



Manuales de gestión  
**4. Cooperación empresarial**



Gobierno  
de Navarra



manual  
de  
cooperación  
empresarial

---



---

Título: Manual de Cooperación Empresarial  
Edita: CEIN, S.A.  
Elaboración de contenidos: CEIN, S.A.  
Diseño de portada: RBK Diseño y Comunicación  
Impresión: NovaText  
Depósito legal: NA. 2.351-2007

CEIN, S.A.  
Polígono Mocholí. Plaza Cein, n.º 5  
31110 Noáin. Navarra. Tel. 848 426 000  
[www.cein.es](http://www.cein.es)

# índice

presentación	4
conceptos básicos	5
introducción: ¿qué es la estrategia empresarial?	6
¿qué entendemos por cooperación?	9
modalidades de cooperación empresarial	12
formas organizativas de la cooperación	15
la búsqueda del socio/a	20
negociación y formalización de acuerdos	24
puesta en marcha y seguimiento de los acuerdos	28
anexo: portales de cooperación empresarial	30
casos prácticos	32
cuaderno de trabajo	40
bibliografía	53



# Presentación

El objetivo de este manual es poner a disposición de las empresas que conforman la Comunidad de Empresas CEIN, independientemente de su actividad o tamaño, una guía práctica para el desarrollo de un sistema de Cooperación Empresarial en sus empresas.

El manual contiene tanto una visión teórica de la Cooperación Empresarial, como unas herramientas prácticas. Se brinda al lector la posibilidad de adquirir unos conocimientos básicos sobre el tema, pero especialmente se le ofrecen unas herramientas que le pueden ser de gran utilidad para detectar la posibilidad de cooperación de su empresa y en caso afirmativo, seguir todos los pasos del proceso.

La estructura del manual es la siguiente:

- En primer lugar, y para familiarizarnos con el tema, presentamos una relación de conceptos relacionados con la Cooperación Empresarial.
- En segundo lugar se analizan todas las fases de un proceso de cooperación empresarial.
- En tercer lugar añadimos un pequeño cuaderno de trabajo con las herramientas propuestas a lo largo de todo el manual.
- Finalmente, veremos ejemplos prácticos de cooperación empresarial.

# Conceptos básicos



---

## **Decisiones operativas**

Son las relacionadas con las actividades corrientes de la empresa. Su grado de repetitividad es elevado. Se traducen a menudo en rutinas y procedimientos automáticos, por lo que la información necesaria para tomarlas, está fácilmente disponible. Los errores se pueden corregir rápidamente ya que el plazo de manifestación es muy corto y las sanciones son mínimas. Se relacionan directamente con el corto plazo.

---

## **Economías de escala**

Existe una economía de escala en una actividad de una empresa, cuando a medida que aumenta el volumen de producción disminuyan los costes unitarios por producto fabricado o elaborado. La mayoría de costes fijos permiten economías de escala, ya que cuando aumenta la producción, estos costes se reparten entre un número mayor de unidades.

---

## **Objetivo estratégico**

Lo que busca o quiere la empresa a largo plazo. Así puede perseguir: mantenerse, reestructurarse o crecer.

---

## **Socio/a**

Compañero/a de viaje elegido en el camino de la cooperación. Habrá que cuidar al detalle su elección ya que el éxito de la cooperación depende, en gran medida, de esta decisión.

---

## **Ventaja competitiva**

Ventaja que una empresa tiene respecto a otras empresas competidoras. En teoría, para que sea efectiva debe cumplir una serie de requisitos: difícil de imitar, única, posible de mantener, etc. Algunos ejemplos de ventajas competitivas serían: ofrecer un producto de calidad superior a las competidoras, poseer patentes y/o copyright, diseñar técnicas de producción de bajo coste, lograr contratos de distribución a largo plazo, formar a un equipo profesional altamente cualificado, etc.

---



# Introducción:

## ¿Qué es la estrategia empresarial?

Antes de abordar la cooperación empresarial en sí misma es conveniente aclarar su significado y el papel que juega dentro de la **estrategia** de una empresa.

¿Qué entendemos por estrategia empresarial?

Se trata de un conjunto de decisiones fundamentales que condicionan el **largo plazo** de una empresa dirigidas a la obtención de **ventajas competitivas** mediante la gestión adecuada de sus recursos dentro de su entorno.

De forma resumida, podemos decir que la estrategia empresarial debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué actividad realizo hoy?
- ¿Dónde estamos hoy?
- ¿Dónde queremos y podemos ir?
- ¿Qué caminos hay? ¿Cuál es el mejor?
- ¿Cómo lo hacemos? ¿Quién lo hace?
- ¿Qué coste económico voy a tener?
- ¿Qué tiempo me va a costar?

**Una buena decisión operativa, puede ser muy deficiente en la práctica si va en contra de la estrategia de tu empresa.**

El gráfico 1 de la página siguiente muestra las fases de trabajo que una empresa debe de seguir para la elaboración del **plan estratégico**.

Aunque en este manual no vamos a entrar a estudiar a fondo cada una de las fases para la realización del plan estratégico, la realización del mismo no deja de ser un aspecto muy importante para la toma de decisiones de una empresa, y por lo tanto, para conocer si la cooperación empresarial es una decisión óptima para el negocio.

Podemos señalar que cuando hablamos de pequeñas empresas el **plan de marketing** puede efectivamente constituir un buen sustituto de la planificación estratégica para la empresa, al ser un elemento puente entre la planificación estratégica y los planes a corto plazo.

El gráfico 2 de la página siguiente muestra un esquema básico del plan de marketing.

Gráfico 1

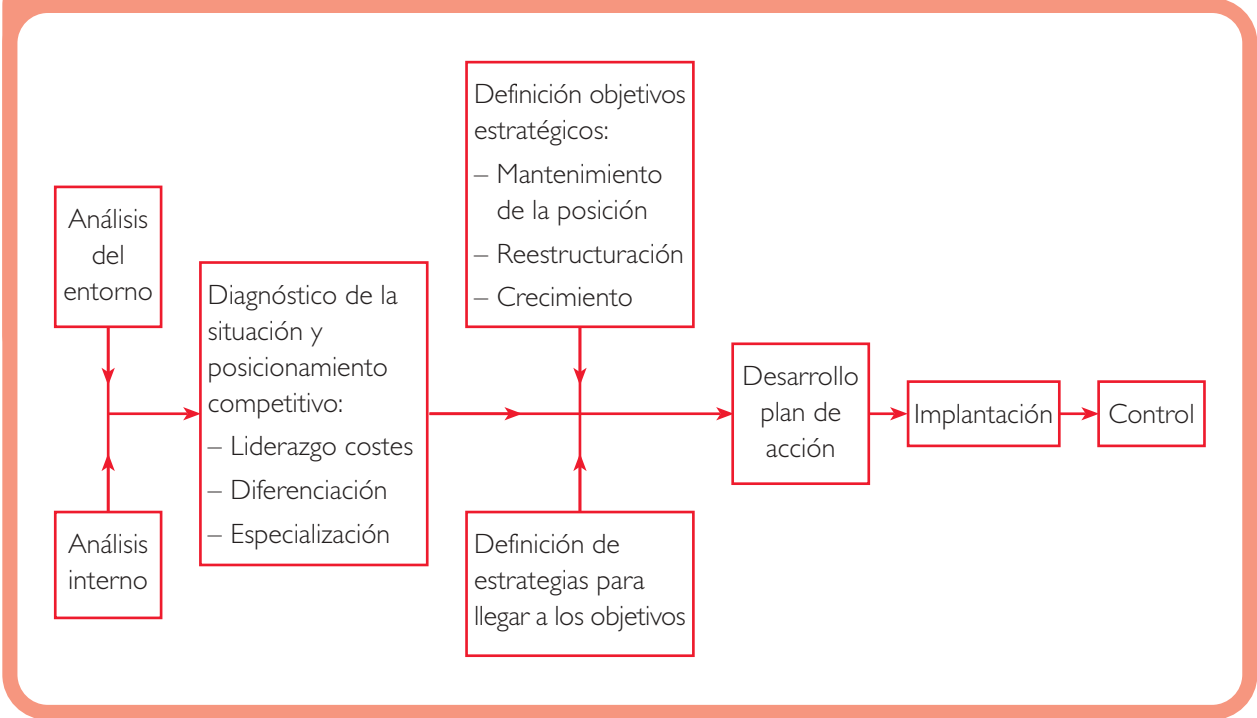
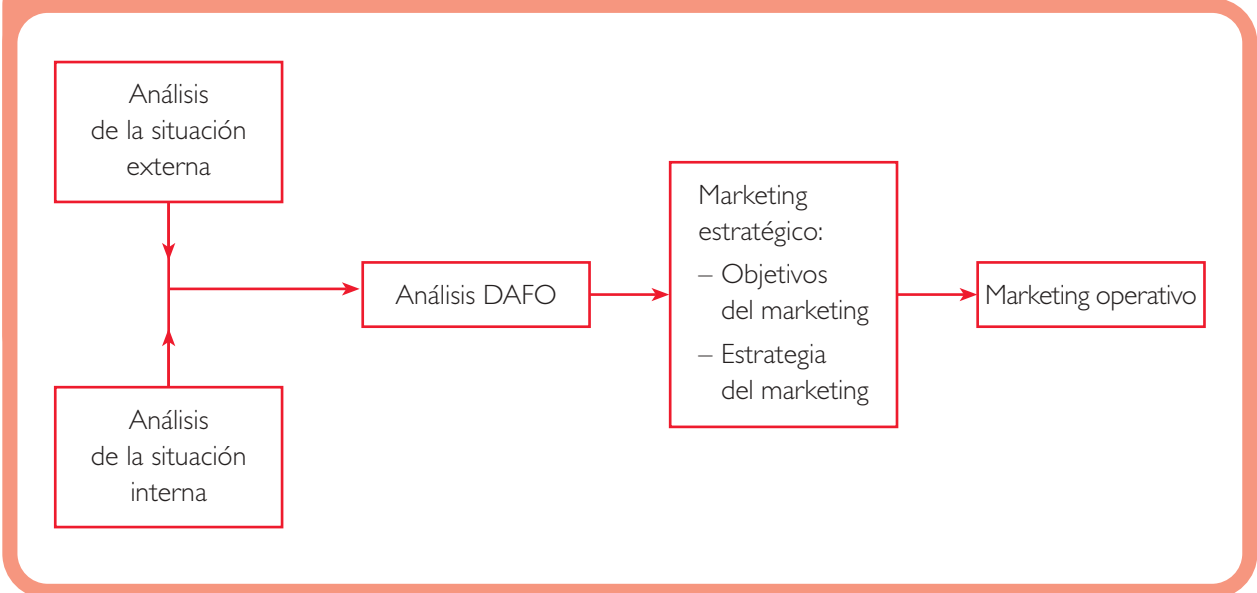


Gráfico 2



En este punto, remitimos al lector/a al Manual de Gestión nº 1 de la Comunidad de Empresas CEIN, Plan de Marketing, que le ayudará a realizar un análisis interno y externo de la situación de la empresa, a través del cual podrá detectar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa (análisis DAFO) y establecer un diagnóstico que permita

determinar los **objetivos estratégicos** en función de la estrategia a seguir:

- Mantenimiento de la posición.
- Reestructuración.
- Crecimiento.



¿Es la estrategia a medio y largo plazo de tu empresa el crecimiento? Si es así, te presentamos las diferentes formas para su desarrollo:

#### Estrategias de crecimiento

Estrategia individual	Uso de recursos propios
Estrategia de integración	Fusiones y adquisiciones
<b>Estrategia de COOPERACIÓN</b>	<b>Alianzas</b>

**La cooperación nace como una forma para alcanzar unos objetivos estratégicos, o dicho de otro modo, no es un fin en sí misma sino un medio para conseguir dicho fin.**

Ahora es el momento de realizar los autodiagnósticos 1 y 2 de la empresa que puedes encontrar en el cuaderno de trabajo, con el objetivo de que puedas reflexionar sobre si has realizado un correcto análisis del entorno competitivo y conocer la situación actual de tu negocio ante la cooperación, y por tanto, si estás preparado para comenzar las siguientes fases.

# 1. ¿Qué entendemos por cooperación?



Entonces, ¿cuál es el punto en el que nos encontramos en este momento?

Queremos CRECER (es nuestra estrategia) y hemos visto que existen tres FORMAS posibles de hacerlo y la COOPERACIÓN es una de ellas.

Es ahora cuando debemos pasar a la fase siguiente y planteamos:

## ¿La cooperación es la mejor manera de crecer para mi empresa?

Para contestar a esta pregunta, debemos conocer algunos aspectos básicos de la cooperación, como...

### 1.1. ¿Qué es?

Podemos definirla formalmente como el **acuerdo** explícito entre dos o más empresas, dirigido a alcanzar un **objetivo estratégico común** que les ayu-

de a alcanzar **ventajas competitivas**. Además, este acuerdo surge con una vocación de permanencia en el medio y largo plazo, aprovechando recursos y/o capacidades complementarias de las empresas socias, que mantienen su independencia jurídica y su autonomía.

### 1.2. ¿Por qué cooperar?

Las razones que pueden inclinar la balanza a favor de la cooperación frente a otras estrategias de crecimiento, son:

RAZONES...	RELACIONADAS CON...
Estratégicas	Empresa y su entorno
Operativas	Visión interna de la empresa

Además, existen muchos motivos de ambos tipos por los que merece la pena cooperar; a continuación hemos seleccionado algunos de ellos:



## Razones por las que cooperar

### MOTIVOS ESTRATÉGICOS

- Conseguir acceder a mercados difíciles.
- Ahorrar tiempo en la obtención de ventajas competitivas.
- Generar sinergias.
- Posibilitar un mejor acceso a la financiación.
- Adoptar una medida de fuerza ante los poderes públicos.
- Conseguir bonificaciones y exenciones fiscales, así como subvenciones.

### MOTIVOS OPERATIVOS

- Lograr **economías de escala** y de experiencia.
- Compartir costes en las inversiones y en su financiación.
- Incrementar la rentabilidad económica y financiera.
- Adquirir las habilidades y conocimientos del **socio/a**.
- Aumentar el poder de mercado.
- Controlar la distribución del producto final.

## 1.3. Ventajas e inconvenientes

Ya tenemos claro en qué consiste la cooperación y algunas de las razones que existen para plantearse esta fórmula de crecimiento. Sin embargo, ¿qué aporta la

cooperación que no aportan otras fórmulas de crecimiento? Para contestar esta pregunta, sintetizaremos las ventajas e inconvenientes de la cooperación frente a:

- La alternativa de crecimiento individual.
- La alternativa de crecimiento a través de integraciones.

## Cooperación frente a crecimiento individual

### VENTAJAS

- Permite aumentar las capacidades, recursos y competencias sin que se deban adquirir nuevos recursos y habilidades.
- Reduce el tiempo de acceso de capacidades y competencias.
- Otorga niveles de flexibilidad que facilitan la adaptación a entornos cambiantes.

### INCONVENIENTES

- Reducción de los niveles de autogobierno.
- Necesidad de cuidar y gestionar las relaciones con detalle para que la cooperación funcione.
- Riesgo de que alguno de los aliados esté utilizando la cooperación con fines oportunistas.

### VENTAJAS

- Mantenimiento de la personalidad jurídica independiente frente a su pérdida como consecuencia de fusiones y adquisiciones.
- Mayores niveles de flexibilidad y reversibilidad en la cooperación frente al compromiso que surge la integración.
- Menos impacto respecto al cambio organizativo.

### INCONVENIENTES

- La integración permite la obtención de mayores dimensiones, lo que en ocasiones facilita alcanzar economías de escala.
- La integración favorece un entorno adecuado para reducir costes.
- Riesgo de que alguno de los socios/as sea un oportunista.
- La integración otorga mayores niveles de estabilidad al proyecto empresarial.



Vemos así, que la cooperación también implica unos riesgos que es posible reducir teniendo como base la confianza mutua entre las partes cooperantes, así como un objetivo común.

Por último, y vistas las diferentes alternativas de crecimiento, en el cuaderno de trabajo te presentamos el autodiagnóstico 3 que te ayudará a responder la pregunta que nos hacíamos al principio: ¿es la cooperación la mejor manera de crecer para mi empresa?



## 2. Modalidades de cooperación empresarial

Los acuerdos de cooperación pueden tener formas muy variadas, pero **¿cuál debo adoptar?**

Para definir correctamente la modalidad de cooperación que más te conviene es necesario tener claro el posicionamiento estratégico de tu empresa y el objetivo que deseas conseguir a través de la cooperación.

Una vez definido el objetivo, tendrás que definir el tipo de alianza y la forma jurídica que mejor se adapte a la consecución de estos fines. Para cada objetivo, y según las características de tu empresa y del mercado en el que se mueva, corresponderá una fórmula de colaboración más adecuada.

Analizando los criterios de los acuerdos de cooperación, distinguimos:

### 2.1. En función del tipo de relaciones que se establecen entre los socios/as

#### SI BUSCAS COMPLEMENTARTE, TU OPCIÓN ES LA COOPERACIÓN VERTICAL

---

- **Cooperación Vertical:** Son aquellos acuerdos que se desarrollan entre empresas que no son competencia entre sí y que pueden **completar y equilibrar** sus actividades y/o productos, por ejemplo, entre proveedor y fabricante.

Las **ventajas** de este tipo de acuerdo son, por un lado, la complementariedad y por otro, que favorecen la especialización de la empresa ya que centra sus recursos y esfuerzos en su actividad principal.

#### LA COOPERACIÓN ENTRE COMPETIDORES TAMBIÉN REPORTA VENTAJAS

---

- **Cooperación Horizontal:** Son aquellos acuerdos que se desarrollan entre empresas que tienen la misma actividad o fabrican productos similares y por tanto son rivales entre sí (competidores).

Las **ventajas** de este tipo de acuerdo son, por un lado obtener economías de escala, y beneficiarse de obtener información y know-how sobre su actividad principal.

## 2.2. En función del área o áreas funcionales que abarque el acuerdo de cooperación

#### ESTE TIPO DE COOPERACIÓN PERMITE OBTENER MEJORES CONDICIONES FINANCIERAS

---

- **Cooperación Financiera:** las empresas cuentan con recursos financieros limitados, lo cual condiciona el posible aprovechamiento de oportunidades: nuevos proyectos empresariales o mejoras de los ya existentes. Esta circunstancia es especialmente relevante en el

caso de la Pyme ya que encuentra mayores dificultades en el acceso a la financiación ajena, mayor dependencia bancaria y costes financieros más elevados que otras empresas de mayor tamaño.

A través de la cooperación financiera se puede obtener un mayor y mejor acceso a la financiación. Se trata de acuerdos en los que uno o más socios/as capitalistas se comprometen a aportar recursos financieros.

#### A TRAVÉS DE LA COOPERACIÓN COMERCIAL MINIMIZARÁS LOS RIESGOS Y COSTES

---

- **Cooperación Comercial:** mediante la cooperación comercial se pueden conseguir ventajas competitivas duraderas para la promoción, comercialización y distribución. Estos acuerdos permiten acceder a nuevos mercados reduciendo los riesgos y el coste de la operación, completar la gama de productos y servicios y ampliar la red de distribución, actividades todas ellas difíciles de acometer de manera individual por una Pyme.
- **Cooperación Tecnológica:** acuerdo para el desarrollo o mejora de la tecnología de productos y servicios. Este tipo de acuerdo es muy ventajoso para las Pymes ya que les permite alcanzar un desarrollo tecnológico importante y facilita el acceso a nuevas tecnologías sin comprometer grandes recursos.
- **Cooperación Productiva:** la necesidad de aumentar la capacidad productiva y de flexibilizar el sistema productivo, la especialización, etc., son algunas de las razones por las que una Pyme puede plantearse este tipo de cooperación.

La cooperación productiva es un acuerdo por el que se mejoran o desarrollan las actividades relacionadas con la producción. Permite la reducción de costes y aumentar la eficiencia de los recursos.





## Esquema de modalidades de cooperación empresarial

Relaciones \ Áreas	FINANCIERA	COMERCIAL	TECNOLÓGICA	PRODUCTIVA				
<b>VERTICALES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– El acuerdo es para desarrollar competencias o actividades que son complementarias para los socios, sin que forme parte de su propuesta de valor.</li><li>– Estos acuerdos favorecen la especialización.</li><li>– No suele existir rivalidad entre las partes cooperantes.</li></ul>							
<b>HORIZONTALES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– El acuerdo es para desarrollar competencias o actividades que benefician a ambas empresas cooperantes.</li><li>– Se busca obtener economías de escala y beneficiarse de obtener información y know-how sobre su actividad principal.</li><li>– Suelen ser empresas rivales que realizan la misma actividad.</li></ul>							

# 3. Formas organizativas de la cooperación empresarial



Tal y como comentamos con anterioridad, la cooperación empresarial puede adoptar múltiples formas. Aquí procedemos a explicar las más habituales.

**RECUERDA QUE UNA JOINT-VENTURE SUPONE LA CREACIÓN DE UNA NUEVA EMPRESA CON PERSONALIDAD JURÍDICA PROPIA**

## 3.1. Joint-venture

Es un acuerdo por el que dos o más empresas independientes deciden cooperar a través de una **sociedad conjunta** (de nueva creación o no), con per-

sonalidad jurídica propia. Aunque está coordinada por los objetivos estratégicos de las empresas matrices, la nueva empresa se configura con personalidad jurídica propia, realiza negocios por sí misma y en beneficio propio.

Algunas de las **ventajas** de la constitución de una *joint-venture* son:

- Tener la posibilidad de aumentar sus ventajas competitivas.
- Abarcar nuevos mercados, lo que aumenta las ventas y ganancias.
- Cubrir necesidades de financiación en nuevos proyectos.



- Ejecutar proyectos complejos, compartiendo riesgos.
- Posibilidad de ganar experiencia.

*Ejemplo:*

*Una empresa dedicada a la elaboración de productos cárnicos, requiere para su proceso productivo importantes cantidades de calor en forma de vapor y agua caliente, frío industrial y energía eléctrica, por lo que se pone en contacto con otra empresa y deciden constituir una joint-venture con el objetivo de construir una planta de trigeneración (producción de calor, frío y energía eléctrica).*

**A TRAVÉS DE UNA CENTRAL DE COMPRAS  
PODRÁS COMPRAR MÁS BARATO  
O EN CONDICIONES MÁS VENTAJOSAS**

### 3.2. Central de compra

Se trata de un acuerdo por el cual dos o más empresas se asocian para realizar las compras a proveedores comunes, con el fin de obtener condiciones más ventajosas.

Las principales **ventajas** de las centrales de compras son:

- Permite generar economías de escala y mejora el poder de negociación ante proveedores y ante entidades públicas y privadas.
- Permite el acceso a servicios adicionales, tales como información de mercados, mejora del aprovisionamiento, etc.
- Posibilita la búsqueda, evaluación y selección de nuevos proveedores y servicios.

*Ejemplo:*

*Un conjunto de empresas acuerdan constituir una central de compras conjunta mediante el desarrollo de una plataforma electrónica de internet.*

**LA AIE TRABAJA PARA SUS SOCIOS PERMITIENDO QUE ÉSTOS MANTENGAN EL CONTROL SOBRE SU PROPIA EMPRESA**

### 3.3. Agrupación de interés económico (AIE)

Es una figura asociativa con personalidad jurídica propia y sin ánimo de lucro, formada por personas físicas o jurídicas, para el desarrollo de una actividad económica auxiliar de la que desarrollan sus socios/as. Los socios/as responden subsidiaria y solidariamente.

Algunas de las principales **ventajas** de las AIE son:

- Mejorar el posicionamiento competitivo de empresas, que por su condición y tamaño no podrían acceder a determinados proyectos y/o actividades.
- Incrementar notablemente su magnitud.
- Facilitar la especialización adecuada para una obra o servicio.
- Facilitar la apertura a diversos mercados.

*Ejemplo:*

*Empresas dedicadas a la edición de revistas locales dentro de una comunidad que se unen y crean una AIE a través de la cual comparten recursos y costes para la gestión comercial.*

**RECUERDA, A TRAVÉS DE UN ACUERDO DE LICENCIA SE ADQUIERE EL DERECHO AL USO Y NO A LA PROPIEDAD**

### 3.4. Licencias

Son acuerdos por los cuales una empresa (licenciante) otorga a otra (licenciataria) el uso de sus derechos de propiedad industrial, mediante el pago de una contraprestación.



Estos acuerdos suelen referirse a las patentes, marcas, derechos de autor, softwares, etc.

Las principales **ventajas** de las licencias son:

- Flexibilidad.
- Ampliar la oferta de productos o conseguir mejorar los que ya tiene.
- Dedicar mayor atención a la comercialización.
- Disponer de un producto o proceso de uso industrial en menos tiempo.

*Ejemplo:*

*Licencia de uso de un software.*

- Dispone de un canal de distribución.
- Ahorra recursos.
- Genera notoriedad en el mercado por la imagen.

• Para el franquiciado:

- Permite el acceso a know-how y a los servicios que genera y ofrece la red de franquicias.
- Aumenta las probabilidades de éxito.
- Cuenta con la asistencia del franquiciador.

*Ejemplos de franquicia:*

*Panda Software, Tutti Pasta, McDonald's...*

*McDonald's es una sociedad de franquicia y sus franquiciados juegan un papel primordial en el éxito de la empresa. Aproximadamente el 80% de los Restaurantes McDonald's de España están gestionados por franquiciados.*

## SI TIENES UNA MARCA FUERTE ESTUDIA CON DETENIMIENTO LAS FRANQUICIAS

### 3.5. Franquicias

Es un acuerdo en el que una empresa (franquiciador) cede a otra (franquiciada) el derecho a comercializar y/o fabricar un producto o servicio, ya acreditado, a cambio de unas determinadas compensaciones económicas. Este acuerdo conlleva la transferencia de los signos distintivos, las técnicas de comercialización y el saber hacer comercial (know-how) de un modelo de negocio ya probado.

Este acuerdo reporta **ventajas** tanto para el franquiciador como para el franquiciado.

- Para el franquiciador:
  - Supone una expansión rápida del negocio.
  - Minimiza riesgos.

## SI QUIERES INNOVAR, MINIMIZANDO LOS RIESGOS, LA COOPERACIÓN ES TU SOLUCIÓN

### 3.6. Desarrollo conjunto de I+D

Es un acuerdo mediante el cual dos o más empresas se comprometen a colaborar para alcanzar una ventaja en el área de investigación y desarrollo tecnológico compartiendo el riesgo económico inherente a este tipo de actividad.

Las **ventajas** de este tipo de acuerdos son:

- Permite aumentar la capacidad tecnológica.
- Se comparten los riesgos y costes de un proyecto de I+D, así como los conocimientos y experiencias.



Ejemplos:

- *Contratos de subcontratación entre empresas de un mismo sector con repercusiones sobre la innovación.*
- *Formación de redes de empresas innovadoras que se ponen de acuerdo para poner en común una parte de sus actividades de I+D.*
- *Cooperación tecnológica entre el fabricante de un equipo y su usuario.*
- *Cooperación entre una Universidad o centro de investigación y una o más empresas.*
- *Cooperación a través de asociaciones profesionales que desempeñan un papel activo en el cambio tecnológico de toda una industria (por ejemplo, lanzando nuevos estándares comunes a toda una rama, investigando los usos de determinadas materias primas utilizadas por todas las compañías de un sector, etc.).*

**CÉNTRATE EN EL VERDADERO VALOR  
DE TU EMPRESA A TRAVÉS  
DE LA SUBCONTRATACIÓN**

---

### 3.7. Subcontratación

Se trata de un acuerdo por el cual una empresa (contratante) confía a otra (subcontratada) la ejecución, bajo unas condiciones preestablecidas, de una parte de la producción o de los servicios (comercialización, distribución, diseño, etc.) que realizaba anteriormente.

La subcontratación proporciona las siguientes **ventajas** para el contratante y para el subcontratado:

- Para el contratante:
  - Le permite reducir las inversiones y deducir costes.
  - Gana en flexibilidad.

- Posibilidad de dedicar mayor atención a actividades importantes de la empresa (las que realmente le generan valor añadido).

- Para el subcontratado:

- Estabilidad económica.
- Posibilidad de dedicarse al aspecto técnico de la producción o prestación del servicio.

Ejemplos:

*Subcontratación del área de gestión laboral y contable y subcontratación de una parte de la producción que no supone ningún valor añadido en el producto final.*

### 3.8. Intermediación comercial

Consiste en un acuerdo por el cual una persona (física o jurídica) pone su infraestructura de ventas a disposición de otra bajo unas determinadas condiciones, normalmente asociadas al pago de un canon de entrada.

**Ventajas:**

- Permitir el acceso a nuevos mercados más rápidamente.
- Beneficiarse de la utilización del nombre de la marca portadora.
- Facilita la adquisición de experiencia en el ámbito de la exportación.

Ejemplo:

*Empresa francesa especializada en la producción y comercialización de vinos busca establecer un acuerdo de cooperación comercial con algún distribuidor exclusivo para sus productos en el mercado de Chile.*

Esquema de formas organizativas de cooperación empresarial

Relaciones \ Áreas	FINANCIERA	COMERCIAL	TECNOLÓGICA	PRODUCTIVA
<b>VERTICALES</b>	Joint-venture de inversión	AIE	AIE	AIE
		Franquicia	Desarrollo de I+D	Centrales de compra
		Intermediación comercial	Joint-venture	Joint-venture
		Joint-venture	Licencias	Licencias Joint-venture
<b>HORIZONTALES</b>		AIE	AIE	AIE
		Joint-venture	Joint-venture	Centrales de compra
			Desarrollo de I+D	Joint-venture



Antes de pasar a la fase de búsqueda de socio/a es muy importante que reflexiones sobre cuál es la modalidad de cooperación que más te conviene. Para

ello, te proponemos realizar el autodiagnóstico 4 del cuaderno de trabajo.



# 4. La búsqueda del socio/a

## LA PARTE ESENCIAL DEL PROCESO DE COOPERACIÓN: ENCONTRAR CON QUIÉN IR DE LA MANO

---

Si apuestas por la **cooperación entre empresas como estrategia empresarial** debes cuidar de especial manera el socio/a que eliges para esa aventura, puesto que, de su correcta elección, dependerá buena parte del éxito de la cooperación.

Habrás que buscar aquel socio/a que mejor se adapte a tu idea de colaboración y al proyecto que tienes en mente y que pueda ofrecerte todo aquello de lo que careces y necesitarías cubrir para encaminar tu estrategia.

El objetivo de esta fase es **identificar el posible o posibles socios/as** y los resultados se tienen que ver traducidos en encontrar el socio/a ideal.

Detallamos los pasos a seguir para la búsqueda de este socio/a ideal.

## ES FUNDAMENTAL DETERMINAR EL PERFIL DEL SOCIO/A CON EL QUE TE GUSTARÍA COOPERAR

---

### 4.1. ¿Qué busco? Elaboración del perfil del socio/a fijando indicadores

Resulta muy importante **fijar los atributos necesarios** para el candidato ideal así como **valorar su contribución**, tanto al **éxito** de la cooperación,



como respecto a los riesgos que pudieran surgir por el hecho de establecer vínculos con el mismo.

Podemos mencionar los siguientes factores para la elección del socio/a:

- **Capacidades y recursos:** valora que las competencias y recursos del potencial socio/a sean capaces de complementar las tuyas para llevar a cabo el acuerdo de cooperación.
- **Compatibilidad:** debe haber una afinidad en la cultura empresarial y estilo de dirección, así como en la complementariedad de los objetivos de ambos socios/as, de tal forma que el éxito de la cooperación se convierta en un objetivo común.
- **Compromiso:** el socio/a potencial debe ser honesto y transparente, puesto que la cooperación implica por un lado, la puesta en común de determinados recursos financieros, técnicos, humanos y comerciales y, por otro, el compartir costes, inversiones y riesgos. La cooperación se construye necesariamente sobre una base de mutua confianza.

Otros indicadores a tener en cuenta son:

- **Tamaño de la empresa:** para que las relaciones sean equilibradas es aconsejable que el posible socio/a tenga un tamaño empresarial similar al de la propia empresa. El tamaño de la empresa se puede medir a través de variables como el número de empleados/as, volumen de facturación, etc.
- **Ámbito territorial de su actividad:** la alianza será más aconsejable cuando el candidato cuente con un ámbito de actuación amplio, más allá de los mercados locales y regionales.
- **Gama de productos:** busca un nivel de complementariedad lo más grande posible entre los productos fabricados y/o comercializados del potencial socio/a.
- **Evolución en los últimos años:** si el candidato ha experimentado en los últimos años un crecimiento importante, es un buen reflejo de sus potencialidades y de que se puede colaborar con él.
- **Grado de conocimiento del sector de actividad:** una empresa con buen conocimiento de las

características del sector, debe considerarse como socio/a potencial.

- **Relaciones exteriores:** deben tenerse en cuenta todo tipo de relaciones exteriores, ya sea con otras empresas, instituciones privadas u organismos públicos.
- **Experiencia del cooperante en la forma de cooperación que va a establecerse:** los candidatos más idóneos serán aquellos que cuenten con una mayor experiencia de cooperación en el área en la que se desea establecer la alianza.
- **Las motivaciones** que esa empresa puede tener para querer la asociación.

En el cuaderno de trabajo se adjunta una ficha práctica que te apoyará a definir el **perfil del socio/a** que necesitas.

**¡Nota importante! Debemos de tener en cuenta que todo lo que exijamos al posible socio/a también deberemos de cumplir nosotros.**

**DEDICA A ESTE APARTADO TODO EL TIEMPO QUE NECESITES Y UTILIZA TODOS LOS CANALES QUE ESTÉN A TU ALCANCE PARA LA BÚSQUEDA DEL SOCIO**

## 4.2. ¿Dónde puedo encontrar a mi socio/a? Identificación de socios/as

Una vez que tenemos definido el **perfil del socio/a** con el que se quiere cooperar, hay que encontrarlo. Ello requiere la utilización de diversos canales, tanto internos como externos, que nos ayudarán a la **identificación de candidatos**. Así, las dos vías más importantes para la búsqueda de socios/as son:

- **Canales internos:** en este caso, se trata de localizar a los posibles socios/as **entre las empresas con las que se mantiene algún tipo de relación**, como clientes, proveedores u otras empresas del sector o de otros sectores.



Por esta vía, al existir un conocimiento previo entre las empresas, es más fácil crear un ambiente de confianza mutuo que facilite un clima óptimo para la obtención de acuerdos de cooperación.

– **Canales externos:** a través de **intermediarios u organismos de apoyo.** Actualmente hay un número importante de empresas e instituciones, que por su actividad, se constituyen en fuentes de información sobre posibles candidatos de modo que pueden jugar un importante papel en la búsqueda de socios/as.

- Instituto Español de Comercio Exterior ([www.icex.es](http://www.icex.es)).
- Dirección General de Política de la Pyme ([www.ipyme.org](http://www.ipyme.org)).
- Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial ([www.cdti.es](http://www.cdti.es)).
- Compañía Española de Financiación al Desarrollo ([www.cofides.es](http://www.cofides.es)).
- Secretaría de Estado de Comercio Exterior ([www.mcx.es](http://www.mcx.es)).
- Instituto de Crédito Oficial ([www.ico.es](http://www.ico.es)).
- Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra ([www.cein.es](http://www.cein.es)).
- Confederación de Empresarios de Navarra ([www.cenavarra.es](http://www.cenavarra.es)).
- Dirección Regional de Comercio de Navarra – Red Territorial ([www.mcx.es](http://www.mcx.es)).
- Cámara Navarra de Comercio e Industria ([www.camaranavarra.com](http://www.camaranavarra.com)).
- Sociedad de Desarrollo de Navarra ([www.sode-na.es](http://www.sode-na.es)).
- Dirección General de Industria y Comercio de Navarra ([www.navarra.es](http://www.navarra.es)).
- Empresas consultoras.

Cabe mencionar, que medios como **Internet** pueden facilitar mucho la fase de identificación de socios/as, ya que existen multitud de páginas web dedicadas a la Cooperación Empresarial y que disponen de una importante información que puede ser de gran utilidad en esta fase de identificación de potenciales aliados.

En el **Anexo** se adjunta un listado con los Portales de Internet más destacados en Cooperación Empresarial.

#### RECUERDA QUE DEBE EXISTIR UNA ADAPTACIÓN MUTUA ENTRE LOS SOCIOS COLABORADORES...

### 4.3. ¿Por dónde empiezo?: Proceso de selección de socios/as

Una vez **identificados tus posibles socios/as**, deberás iniciar un proceso de selección compuesto básicamente por dos etapas:

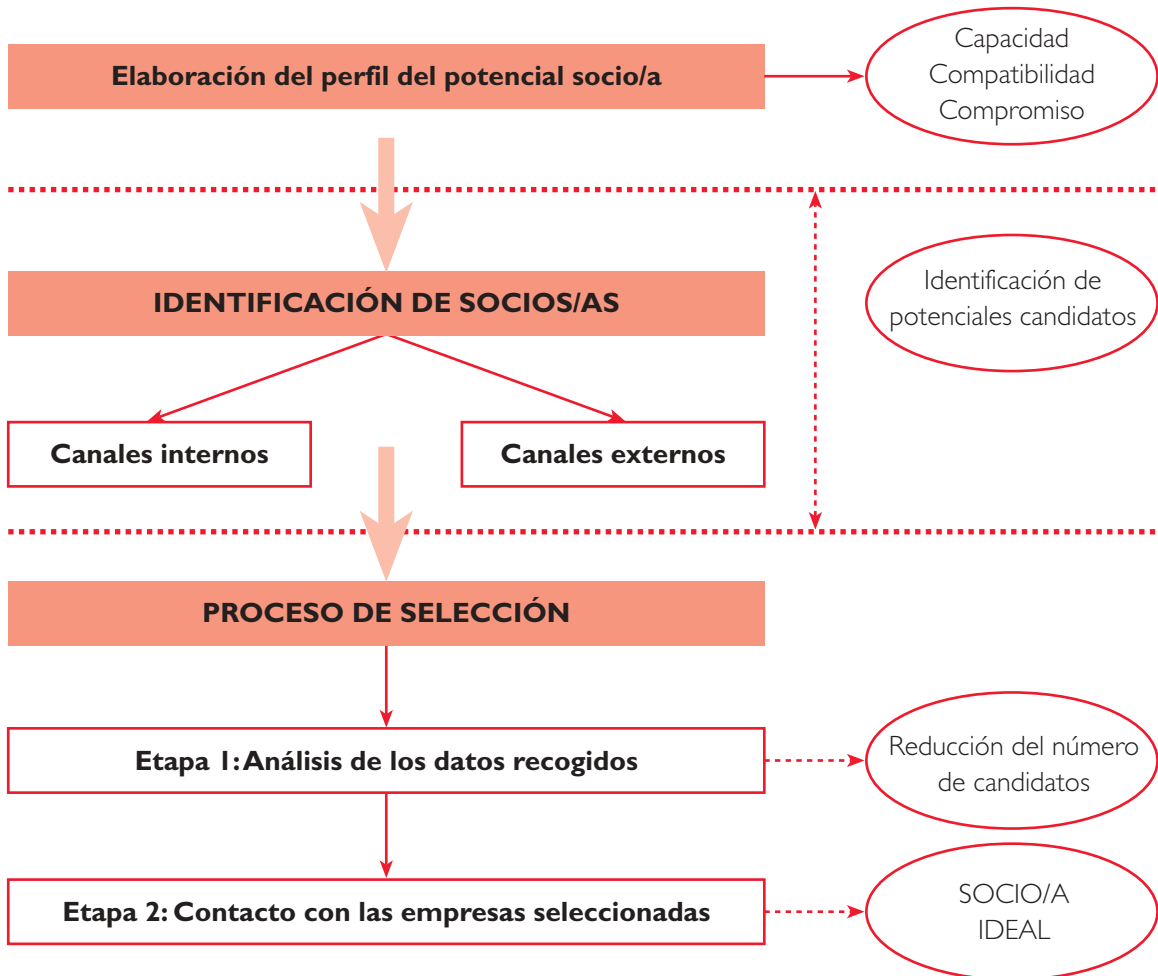
1. La primera consiste en el **análisis de los datos** recogidos sobre los posibles socios/as sin necesidad de establecer un contacto directo con ellos. Para este análisis nos será de utilidad el **perfil del socio/a** determinado con anterioridad, donde encontraremos los **criterios de filtro a tener en cuenta** (tamaño de la empresa, ámbito de actuación, etc.).
2. En esta segunda etapa, una vez se ha reducido de manera significativa el número de candidatos, **se entra en contacto directo con los responsables de las empresas seleccionadas**, se contrasta y amplía la información recogida en la etapa anterior y se valora la adecuación del posible socio/a al proyecto.

En el caso de que estés trabajando con una empresa o entidad externa, será ésta quien agilice el contacto con el posible socio/a.

En el supuesto de que seas tú mismo quien realice este contacto deberás tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- ¿Es suficiente con la información que tengo?
- ¿Necesito contactar con otros para verificar esta información?
- ¿Necesito visitar directamente al potencial socio/a?

## Esquema de trabajo para la selección de socios





# 5. Negociación y formalización de acuerdos

## 5.1. Negociación de acuerdos

Una vez seleccionado el socio/a o los posibles socios/as, debes iniciar un **proceso de negociación** que tenga como objetivo **acercar las posturas**

entre las empresas, **establecer las condiciones** de la cooperación **y marcar las responsabilidades** en la gestión.

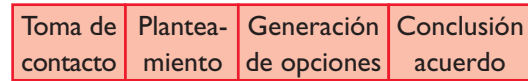
Podemos establecer una serie de **recomendaciones** que constituyen las **Bases de la Negociación** y que deberían tenerse en cuenta en este proceso:

## Bases de la negociación

- *Prepara un guión* con los puntos a tratar.
- *Determina el equipo negociador dentro de tu empresa.*

El negociador ha de ser una persona con capacidad negociadora, talante flexible, observadora, mesurada y que escucha a los demás.
- *Negocia de forma gradual*, iniciando por los puntos más importantes, continuando por los que parezcan más propicios para suscitar la unanimidad y finalizando por los más conflictivos.
- *Plantea la negociación desde la confianza en la otra empresa* y la franqueza en tus exposiciones. Las relaciones personales que se establezcan durante el proceso son fundamentales para alcanzar el éxito.
- *Escucha* las necesidades del otro y que él escuche las tuyas.
- *Comúnicate.* La negociación es un acto de comunicación, por lo tanto es necesario saber transmitir información y aportar argumentos de manera que siempre se entiendan los razonamientos. Y no silencios, ni eludas los puntos delicados, ya que si éstos no se exponen al principio de la relación y aparecen después, la negociación se puede romper por falta de transparencia.
- *Acuerda con rigor todos los aspectos.*
- *Prevé posibles concesiones y cede en pro del bien común*, lo que te permitirá una mayor flexibilidad y un grado superior de entendimiento.
- *Busca el equilibrio* entre medios y expectativas de los participantes. Es preferible romper una negociación que aceptar una asociación excesivamente desequilibrada.

Una vez establecidas las bases de negociación, detallamos las **etapas de un proceso de negociación**:



## 1. Toma de contacto

Se establecen las bases de una efectiva relación interpersonal y se exponen las necesidades de cada una de las partes, contrastando la información de la que se parte. Normalmente, en esta fase, se establece la agenda de negociación: plazos, temas a tratar, etc.

## 2. Planteamiento

En esta etapa, se delimita el problema a tratar. Es importante anticipar las respuestas de la otra parte y tener previstas alternativas con el fin de conseguir flexibilizar las posturas.

## 3. Generación de opciones

Se discuten aspectos estratégicos y económico-financieros del acuerdo. Además, deben valorarse tanto las aportaciones de los socios/as como la participación en los resultados obtenidos, lo cual suele constituir el punto más controvertido del proceso. En esta etapa debe fomentarse la creatividad para aportar propuestas y descubrir posibilidades mutuamente satisfactorias.

## 4. Conclusión del acuerdo

Se plasma el resultado de la negociación. Deberá ser completo, recogiendo incluso posibles eventualidades futuras y concretando los aspectos operacionales como los plazos, costes, comunicación, etc.

El **éxito de la negociación** consistirá en encontrar un equilibrio entre los asociados, considerando tanto las aportaciones que cada socio/a realiza a la cooperación como lo que cada socio/a espera conseguir a través de la misma, o lo que es lo mismo: **hay que buscar un equilibrio en la relación entre beneficios y costes que cada empresa asociada espera obtener de la cooperación.**



**¿LO TIENES TODO HABLADO?,  
EN EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN  
NO TE DEJES NADA EN EL TINTERO**

---

Recuerda que durante la negociación, deben de quedar claros una serie de aspectos importantes:

- *¿Cuáles son las aportaciones de los socios/as?*
- *¿Cuál es la estructura organizativa responsable del acuerdo de cooperación?* La estructura constituye el marco dentro del cual se desarrollarán las relaciones entre los socios/as.
- *¿Cuál es el sistema de comunicación?*
- *¿Cuál será el sistema de la toma de decisiones?*
- *¿Cuáles serán los mecanismos de control?:* seguimiento de un plan, análisis de la contabilidad, ratios de gestión, etc.
- *¿Cuáles serán los mecanismos si se presentan conflictos?*
- *¿Cómo será el reparto sobre los resultados obtenidos?*
- *¿Cómo se regulará la rescisión y el fin de la cooperación?*

Si ya tienes respuesta a todas estas cuestiones, es el momento de pasar a la siguiente fase, la **formalización del acuerdo de cooperación**.

**UNA VEZ QUE ALCANCES LOS ACUERDOS  
REFLÉJALOS EN UN CONTRATO:  
CUANTO MÁS CLARO Y COMPLETO SEA EL ACUERDO  
MÁS FUTURO TENDRÁ**

---

## **5.2.** Formalización de los acuerdos

El objetivo de esta etapa es la **formalización por escrito del acuerdo de cooperación** al que se

llegue en la fase de negociación a través de un **contrato firmado por las partes**. Debido al carácter técnico y formal de esta fase es imprescindible ir acompañados de un profesional que os guíe, apoye y asesore en la redacción del contrato.

Este contrato deberá ser lo más completo posible para evitar posibles ambigüedades durante su desarrollo. Los principales puntos que debe contemplar un contrato son:

**a. Los objetivos particulares de los socios/as.**

Son los motivos que empujan a las empresas a cooperar, los cuales deben quedar claros para evitar desconfianzas que pongan en peligro la continuidad de la cooperación.

**b. Los objetivos de la cooperación.**

Deben definirse en el acuerdo los objetivos de la cooperación, tanto en relación con el tipo de cooperación como con el campo de actividad. Estos objetivos han de ser lo más *concretos y realistas* posible. También debe fijarse un programa de realización de los objetivos.

**c. La duración de la cooperación.**

Supone determinar el plazo en el que pueden alcanzarse los objetivos de la cooperación y, por tanto, la terminación de ésta. Esto debe ser muy flexible. Pueden incluirse cláusulas de prórroga, salida de socios/as y fórmulas de arbitraje si apareciesen conflictos.

**d. Las contribuciones de cada asociado.**

El contrato debe contemplar las aportaciones de cada socio/a, tanto aquellas de *carácter técnico* (conocimientos, patentes cedidas...) como *otros recursos* de diversa índole: financieros (capitales, avales, etc.); productivos (equipamientos, instalaciones, recursos humanos, etc.); comerciales (mayoristas, representantes, etc.); administrativos (personal). Es conveniente que se especifique el momento en el que deberán realizarse tales contribuciones.

**e. Definir las funciones, responsabilidades y obligaciones de cada asociado.**

Debe contemplarse el papel a desempeñar por cada socio/a, tareas a realizar, responsables de las distintas actividades y responsable último del proyecto.

**f. El reparto de los resultados.**

Se especificará qué proporción de resultados se distribuye entre

los socios/as, determinando previamente cómo y cuándo se evaluarán los mismos.

asegurar una correcta interpretación del funcionamiento del acuerdo de cooperación.



En definitiva, de lo que se trata es de establecer un marco de actuación lo más explícito posible para

La siguiente tabla resume los **Modelos de contrato** con los que os podréis encontrar:

### Modelos de contrato

<b>Acuerdo – Marco</b>	Las partes tienen intención de llevar a cabo diferentes proyectos y todavía no los han definido con todo detalle. O bien, las partes desean asentar ya las bases de su colaboración mediante unas cláusulas que serán de continua aplicación.
<b>Distribución</b>	Modelo habitual de comercialización de los productos.
<b>Confidencialidad</b>	Contrato cuyo objetivo principal es el de preservar la confidencialidad o secreto de la información y/o datos empresariales o de negocio de un tercero. Las partes pueden iniciar sus relaciones pre-contractuales mediante la firma de un contrato de confidencialidad en el que se comprometen a no divulgar la información obtenida, sea cual sea el resultado final de esa fase.
<b>Licencia – Uso</b>	Contrato mediante el cual la empresa titular de los derechos de explotación de un programa de ordenador (licenciante) autoriza al cliente a utilizarlo a cambio de un precio. El licenciante se obliga a dar al usuario el goce o uso de un bien informático durante un tiempo determinado y por un precio cierto. Si no se trata de un producto estándar, se acompaña generalmente de un contrato de implantación y otro de mantenimiento (además de formación en ciertos casos).
<b>Suministro</b>	El suministrado obtiene una garantía de plazos, precios y producto sin depender sistemáticamente de nuevas negociaciones.
<b>Desarrollo – Conjunto</b>	Contrato mediante el cual se establece relación entre las empresas y aquellos desarrolladores o empresas informáticas que realicen estos programas. Sin lugar a dudas es el contrato más complejo de definir para evitar los numerosos riesgos legales. Con frecuencia no se definen bien las funciones, aportaciones, responsabilidades, dependencias, plazos, pagos...
<b>Mantenimiento – Actualización</b>	Contrato mediante el cual una empresa de servicios informáticos realiza para la empresa titular de un programa informático las labores de corrección de errores y actualización del software así como la formación de personal para que utilice el programa adecuadamente.
<b>Implantación</b>	La compra de una herramienta estándar o no puede dar lugar a una consultoría de implantación.
<b>Outsourcing</b>	Modelo de contrato mediante el cual se regula la subcontratación o externalización de servicios. Por tanto, es un contrato de subcontratación de determinados servicios u obras (también denominado de externalización o en su terminología inglesa, outsourcing) que consiste en la realización por parte de una empresa o profesional de los trabajos y funciones de otra empresa quien la contrata. En el ámbito de las NTIC, con frecuencia, el outsourcer se encarga de la gestión de los sistemas informáticos de la empresa cliente, adaptándolos a sus necesidades a cambio de un precio.



# 6. Puesta en marcha y seguimiento de los acuerdos

Ésta es la última fase del proceso, en la que se ejecutará el acuerdo de cooperación.

El secreto del éxito reside en **saber gestionar los cambios** a nivel interno y externo desde el inicio de la cooperación, la planificación y la asignación de papeles de liderazgo. Ahora, será de gran utilidad hacer un seguimiento detallado de la evolución del acuerdo.

Para ello, tendremos que tener en cuenta cuatro aspectos para el buen desarrollo de los acuerdos:

- Fomentar un clima correcto entre los socios/as.

- Crear un clima propicio entre los responsables operativos del acuerdo.

- Supervisar las aportaciones de los socios/as.

- Dotar a la relación de un carácter dinámico.

Por último, te proponemos una serie de preguntas para reflexionar sobre el estado de los acuerdos de cooperación que estás realizando y que te servirán para **conocer la evolución de los mismos**.

Hemos plasmado estas preguntas en una FICHA del cuaderno de trabajo, para que te resulte más sencillo realizar el seguimiento.



### Claves del éxito

- Tener claros el enfoque y los objetivos marcados en el acuerdo.
- Iguales beneficios y obligaciones/deberes para las partes.
- Establecer instrumentos eficaces para el funcionamiento del acuerdo: financiación, intercambio de conocimientos, trabajo en equipo, etc.
- Crear un sistema de decisiones ágil.
- Definir mecanismos de control.
- Detallar con claridad aspectos como el reparto de resultados.
- Formalizar lo acordado a través de contratos.
- Trabajar un ambiente de confianza y colaboración entre los socios/as.
- Definir con claridad el reparto de responsabilidades en el proceso de toma de decisiones.
- Los responsables operativos de la alianza tienen que conocer perfectamente el acuerdo.
- Evitar la rotación de los responsables operativos.
- Garantizar que los responsables del acuerdo se encuentran perfectamente capacitados para asumir responsabilidades.

### Claves del fracaso

- No establecer claramente los objetivos del acuerdo.
- Establecer acuerdos no equilibrados por una de las partes (exceso de derechos o falta de obligaciones/deberes).
- No tratar detalles de transferencia de información.
- No detallar el reparto de resultados.
- Incompatibilidad entre socios/as en cuanto a la filosofía de gestión, objetivos perseguidos, etc.
- Pérdida de confianza por abusos de poder por parte de alguno de los socios/as.
- Cambio en las prioridades de alguno de los socios/as.
- Falta de definición de una operativa clara.
- Seguimiento inadecuado del funcionamiento del acuerdo.
- Responsables no capacitados para las responsabilidades que supone el acuerdo.



# ANEXO. Portales de cooperación empresarial

<http://www.cein.es/web/es/servicios/consolidacion/servicios/8701.php>

El Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra ofrece a empresas navarras un servicio de cooperación empresarial con una metodología centrada sobre un itinerario de cooperación, integrado a su vez, por diferentes servicios y apoyos en función de la situación de partida de cada empresa. Herramientas, consultoría, ayudas económicas y encuentros empresariales.

<http://www.ipyme.org/IPYME/es-ES/CooperacionEmpresarial/>

La Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, dispone de una serie de instrumentos y enlaces de interés para facilitar el acceso a nuevos mercados de las Pymes nacionales. En sus páginas puede encontrarse organismos promotores de ámbito nacional y regional, herramientas y publicaciones de interés en el ámbito de la cooperación empresarial e información sobre encuentros empresariales y búsqueda de socios.

<http://www.lankidetzeta.bizkaia.net>

El Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia y el Euro Info Center de la Cámara de Comercio de Bilbao han elaborado conjuntamente esta web sobre Cooperación Empresarial para difundir entre las empresas las ofertas y demandas de colaboración recibidas a través de las redes internacionales de cooperación.

Además, se incluye también información sobre encuentros y programas de Cooperación, documentación general sobre este tema, así como otro tipo de información que puede ser de interés para las empresas.

<http://www.icex.es>

El Instituto Español de Comercio Exterior pone a disposición este portal temático donde podrá encontrar, no sólo información específica sobre mercados exteriores y programas de apoyo, sino los servicios que necesita para la internacionalización empresarial. Ofrece información sobre encuentros empresariales, programas de acompañamiento empresarial, programa de apoyo y asesoramiento a proyectos de cooperación.

<http://europa.eu.int/youreurope/nav/es/business/home.html>

El nuevo portal en Internet de la UE para facilitar gestiones empresariales, permite localizar información de carácter práctico sobre los derechos y oportunidades en relación con la gestión de los negocios en la UE y el mercado interior:

“Tu Europa - Empresas” reúne datos, información y enlaces útiles a otras fuentes de información, lo que le permite asesorar y responder a cuestiones relacionadas con temas como los siguientes:

- ¿Le gustaría hacer negocios en el mercado interior europeo?
- ¿Necesita asesoramiento sobre cómo certificar su producto?
- ¿Necesita un socio empresarial en la UE?
- ¿Quiere ampliar su negocio a otro país de la UE?



### <http://www.insme.info/page.asp>

La Asociación INSME es una asociación internacional sin ánimo de lucro, que reúne organizaciones públicas y privadas que se dedican a promover la innovación y la transferencia de tecnología de las Pymes de diferentes áreas geográficas. Se trata de una iniciativa proveniente del diálogo sobre las Pymes de la OCDE (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos).

### <http://www.plancameral.org>

El Plan Cameral es un plan anual cuyo principal objetivo es fomentar la salida al exterior y la internacionalización de las empresas españolas.

En dicho enlace puede encontrarse información sobre programas de promoción exterior, información general sobre comercio exterior (Directorio de empresas importadoras y exportadoras, estadísticas de comercio exterior, documentación cameral, etc.) asesoramiento on-line así como herramientas de apoyo al exportador.

### <http://www.eurada.org/home.php> (inglés)

Eurada, Asociación de Agencias Regionales de desarrollo, es una organización sin ánimo de lucro que tiene, entre otros objetivos, la promoción de la cooperación transaccional entre sus socios para contribuir al desarrollo y competitividad regional.

### <http://eic.cec.eu.int/PES/> (inglés)

Este sitio web de la Unión Europea, facilitará la puesta en marcha de los proyectos de cooperación paneuropea entre empresas.

### <http://www.arca-nova.com/dynasite.cfm> (inglés)

Programa de cooperación desarrollado por la Unión Europea que fomenta las relaciones empresariales entre los antiguos países miembros de la Unión Europea y los países del Este recientemente incorporados.

### <http://www.ideal-ist.net/> (inglés)

Ofrece la posibilidad de lanzar una búsqueda de socios para un proyecto propuesto por vuestra parte en la dirección <http://www.ideal-ist.net/form.php?countryncp=Spain>, pasando a ser publicada en la página web [www.ideal-ist.net](http://www.ideal-ist.net) tan pronto como fuera validada por el punto nacional de contacto.

### <http://www.cordis.lu/> (inglés)

Es el Servicio de Información Comunitario sobre Investigación y Desarrollo. Uno de los servicios que ofrece es la búsqueda de socios de investigación, ya sea para materializar proyectos de investigación y desarrollo financiados con fondos comunitarios o en el marco de una búsqueda más extensa de asociaciones de orientación tecnológica.

Ofrece la posibilidad de publicar tu perfil de socio y utilizar el servicio de alerta por correo electrónico RAPIDUS y QuickPick en el que te notifican la incorporación de nuevos socios: <http://www.cordis.lu/partners-service/es/>



# Casos prácticos

En este apartado se desarrollan experiencias inspiradas en casos reales, en los que se plantean problemas empresariales que puedan ser resueltos por medio de la cooperación.

## CASO I

**Breve descripción:** Una empresa que se dedica a la fabricación de neumáticos quiere ampliar su cartera de productos mediante la comercialización de un nuevo sistema de seguridad para automóviles, disponible actualmente como prototipo. El sistema se compone de elementos de software que optimizan el frenado impidiendo la pérdida de control del vehículo y aumenta la eficacia de la disipación de calor generado en frenados bruscos.

**Objetivo estratégico:** Crecimiento mediante la diversificación de la cartera de productos y obtención de conocimiento y experiencia en otros subsectores dentro del sector automovilístico.

**Selección de la forma de cooperación:** La empresa, antes de decidir la forma de cooperación que más le conviene, realiza un análisis interno y del entorno competitivo:

- **Fortalezas:** Posee una marca de neumáticos conocida en el mercado, lo que facilitará la comercialización del nuevo producto gracias a la credibilidad de la empresa. Posee un sistema novedoso de seguridad de altas prestaciones.
- **Debilidades:** La empresa carece de recursos, capacidad, experiencia y conocimientos para fabricar y distribuir el sistema.

- **Oportunidades:** Gran aceptación de los sistemas de mejora de la seguridad de la conducción entre los consumidores, lo que posibilitaría un rápido crecimiento de las ventas en la fase de comercialización del producto.
- **Amenazas:** Requiere una gran inversión, y la asunción de un gran riesgo económico. Por un lado, al tratarse de un prototipo, es necesario demostrar su viabilidad técnica y económica. Además, en la fase de comercialización del producto podría aparecer otro sistema más sofisticado y eficiente que provoque una rápida obsolescencia del producto desarrollado.

**Realizado este análisis, la empresa define los objetivos que quiere alcanzar a través de la cooperación:**

- Diversificar sus actividades, el sector de neumáticos es un sector maduro con escasas posibilidades de crecimiento en el mercado nacional.
- Obtener los recursos necesarios para fabricar los componentes requeridos para el desarrollo del sistema de seguridad.
- Limitar los riesgos financieros.
- Aumentar las probabilidades de éxito gracias a la confrontación de las diferentes visiones de los socios.
- Ampliar conocimientos acerca de la comercialización de componentes de seguridad del automóvil.

**Del análisis anterior y de la revisión de las diferentes formas de cooperación, la empresa opta por establecer los siguientes acuerdos:**

- Creación de una **joint-venture**, de esta manera consigue reducir el riesgo, cubrir las necesidades de financiación necesarias para fabricar el nuevo producto y adquirir experiencia en la comercialización de sistemas de frenado (siempre que el socio seleccionado se dedique a la comercialización de productos de seguridad automovilística).
- **Subcontratación** para obtener la capacidad productiva y conocimientos de ingenieros expertos, capaces de desarrollar el sistema correctamente y ofrecer la oportunidad de convertir costes fijos en variables susceptibles de modificarse en función de la producción demandada.

**Selección de los socios:** El perfil idóneo para constituir la joint-venture es un socio con recursos suficientes para invertir en el sistema y con conocimiento de los canales de venta de componentes de automóvil a los grandes montadores, de forma que la comercialización del producto será llevada directamente por la nueva sociedad.

En cuanto a la subcontratación deberán ser ingenieros especializados en el desarrollo de productos similares y capaces de transmitir conocimiento y experiencia a los socios sobre el mismo.

**Gestión del acuerdo:** Los socios deberán acordar las estipulaciones relacionadas con la creación de la sociedad conjunta (acuerdo joint-venture), las aportaciones de los socios a la nueva sociedad, la dirección y el control, el reparto de resultados, las actividades que van a llevar a cabo los subcontratados, así como el fin del acuerdo y la forma de pago. Una vez alcanzado el acuerdo en estos puntos, el mismo se formalizará en un contrato y quedará firmado por las partes.



**CONCLUSIÓN:** La empresa crea una joint-venture con un socio francés, que se dedica a la comercialización de sistemas de seguridad y está interesado en entrar en el mercado español, con una participación del 50% de cada socio. En paralelo, subcontrata a una empresa de ingeniería experta en sistemas de seguridad, adquiriendo así la capacidad de diseño necesaria para su fabricación.

## CASO 2

**Breve descripción:** Una empresa de tamaño medio dedicada a las reformas y construcción de viviendas, después de un análisis pormenorizado de las diferentes partidas de gasto, ha detectado el alto coste que representan las materias primas necesarias para realizar su actividad económica frente a las grandes empresas. Estas peores condiciones de acceso a las materias primas están provocando una disminución gradual en su cuota de mercado ya que sus precios son menos competitivos, amenazando la supervivencia de la empresa a medio plazo.

**Objetivo estratégico:** Mejorar las condiciones de compra de las materias primas para recuperar cuotas de mercado ofreciendo precios más competitivos.

**Selección de la forma de cooperación:** La empresa, antes de decidir la forma de cooperación que más le conviene, realiza un análisis interno y del entorno competitivo:

- **Fortalezas:** Conoce el sector; puesto que lleva mucho tiempo dedicado a esta actividad.
- **Debilidades:** Poco poder de negociación con los proveedores y con los clientes, además de una reducida capacidad de inversión.
- **Oportunidades:** Mayor flexibilidad ante los cambios de la demanda en la construcción.
- **Amenazas:** Incremento del poder de negociación de proveedores y clientes a través de procesos de concentración.

**Realizado este análisis la empresa define los objetivos que quiere alcanzar a través de la cooperación:**

- Conseguir un tamaño suficiente para poder generar economías de escala.
- Obtener información, detallada y a menor coste sobre los precios actuales del mercado que le permita establecer políticas de fijación de precios más adecuadas.
- Mayor capacidad de negociación ante entidades públicas y privadas.

**Del análisis anterior y de la revisión de las diferentes formas de cooperación, la empresa opta por establecer el siguiente acuerdo:**

- Creación de una **Central de compras:** se consigue el tamaño necesario para alcanzar economías de escala, obtener un mayor poder de negociación y estar informado, a bajo coste, en todo momento de los cambios del mercado.



**Selección de los socios:** El perfil idóneo para constituir esta central de compras se orienta hacia empresas competidoras que son las principales compradoras de este tipo de materias primas.

**De esta forma, la Central de compras se constituirá por empresas constructoras que cumplan los siguientes requisitos:**

- Necesidades de abastecimiento parecidas: Dado que el fin primordial de la Central de compras es la generación de economías de escala, de nada serviría constituir la con empresas que comprasen productos muy diferentes de distintos proveedores.
- Tamaño similar: De forma que no haya un predominio excesivo de una empresa sobre el resto.
- Mismo ámbito geográfico: Para facilitar la concentración de las compras en proveedores que operen en la misma zona de actuación que la Central de compras.
- Existencia de una relación de confianza: Dado que se trata de una cooperación horizontal entre empresas de un mismo sector y por tanto competidoras entre sí.

**Gestión del acuerdo:** Los socios deberán acordar las estipulaciones relacionadas con la creación de la sociedad conjunta (Central de compras), las aportaciones de cada uno, el control y la dirección de la sociedad, los servicios que va a prestar la nueva sociedad y las cuestiones financieras. Una vez que se haya llegado a un acuerdo en todos estos temas se formalizará en un contrato por escrito (contrato para la creación de una Central de compras) y se firmará por las partes interesadas.

**CONCLUSIÓN:** La empresa decide, junto con otras 4 empresas constructoras crear una Central de compras, alcanzando así economías de escala en el aprovisionamiento de materiales y un servicio óptimo de información sobre el mercado, así como un mayor poder de negociación frente a proveedores.

## CASO 3

**Breve descripción:** Una empresa holandesa invertirá 50 millones de euros en la construcción de una planta de biomasa en Murcia que utilizará restos de vegetales de invernaderos como combustible para la producción de energía eléctrica.

Como requisito previo a la combustión, la planta necesita incorporar un proceso químico que elimine cualquier resto de fitosanitarios y pesticidas que podrían generar subproductos tóxicos.

**Objetivo estratégico:** Generar energía eléctrica a costes bajos de producción, aprovechando los desechos vegetales de invernaderos incorporando para ello los conocimientos necesarios para realizar el proceso de eliminación de subproductos tóxicos.

**Selección de la forma de cooperación:** La empresa, antes de decidir la forma de cooperación que más le conviene, realiza un análisis interno y del entorno competitivo:

- **Fortalezas:** Tiene amplia experiencia y prestigio en el sector eléctrico lo que avala su seriedad y calidad.



- **Debilidades:** Carece de un sistema que elimine los pesticidas y fitosanitarios que requiere el proceso que va a llevar a cabo.
- **Oportunidades:** Existe la posibilidad de generar energía barata y ecológica, de gran aceptación y bien remunerada en el mercado eléctrico español.
- **Amenazas:** No todos los procesos de eliminación de residuos existentes en el mercado han resultado ser eficaces, generando el riesgo de contaminación.

**Realizado este análisis la empresa define los objetivos que quiere alcanzar a través de la cooperación:**

- Disponer del proceso de eliminación de residuos tóxicos con una mínima inversión.
- En un tiempo reducido, ya que es importante que la planta esté operativa lo antes posible.
- Concentrar los recursos en la actividad principal (el "core business") sin desviar atención en actividades secundarias.

**Del análisis anterior y de la revisión de las diferentes formas de cooperación, la empresa opta por establecer el siguiente acuerdo:**

- Adquisición de una **Licencia de patentes** de un producto o proceso químico que cumpla con los requerimientos especificados. Se trata de la solución más rápida y menos costosa.

**Selección de los socios:** En este caso concreto, la selección del socio es sencilla porque sólo habrá que analizar aquellas empresas u organismos que patenten el proceso requerido.

**Gestión del acuerdo:** Los socios deberán establecer la identificación precisa de la patente, el territorio de protección de la misma, el régimen y las condiciones de explotación, el pago y las condiciones, el mantenimiento de la misma y la duración del contrato. Una vez alcanzado el acuerdo en estos puntos se formalizará en un contrato y se firmará por las partes.

**CONCLUSIÓN:** La empresa holandesa invierte 50 millones de euros en una planta de biomasa en Murcia que utilizará restos de vegetales de invernaderos para producir energía eléctrica. Antes de la combustión, la planta incorpora un proceso químico que elimina cualquier resto de fitosanitarios y pesticidas, desarrollado y patentado por la Universidad y adquirido por la empresa para evitar el peligro de intoxicación en la combustión de la materia vegetal.

# CASO 4



**Breve descripción:** Fashnaf, S.A. es una empresa que se dedica a la comercialización de ropa al por mayor; quiere aumentar su cifra de negocio vendiendo sus productos a través de Internet así como obtener una mayor presencia publicitaria en dicho canal.

**Objetivo estratégico:** Aumentar su cuota de mercado a través de la incorporación de nuevas tecnologías de comercialización lanzando, al mismo tiempo, una campaña publicitaria capaz de dar a conocer sus productos con la finalidad última de incrementar sus ventas.

**Selección de la forma de cooperación:** La empresa, antes de decidir la forma de cooperación que más le conviene, realiza un análisis interno y del entorno competitivo:

- **Fortalezas:** Posee experiencia y conocimiento del mercado textil.
- **Debilidades:** Carece de recursos técnicos para el desarrollo de un portal que facilite a los clientes la compra on-line, así como creativos capaces de elaborar una campaña publicitaria en Internet.
- **Oportunidades:** El mercado nacional demanda un incremento en el consumo de productos similares a los de Fashnaf.
- **Amenazas:** Fuerte posicionamiento de grandes empresas que limitan la capacidad de acceder a nuevos clientes.

**Realizado este análisis la empresa define los objetivos que quiere alcanzar a través de la cooperación:**

- Disponer de los recursos técnicos y creativos necesarios para explotar el potencial de Internet realizando para ello un desembolso mínimo.
- Centrarse en la actividad principal de la empresa.
- Evitar el crecimiento de su plantilla.
- Contar con la flexibilidad suficiente para reaccionar ante un mal resultado derivado de la nueva estrategia.

**Del análisis anterior y de la revisión de las diferentes formas de cooperación, la empresa opta por establecer el siguiente acuerdo:**

- **Subcontratación** de una empresa capaz de crear, mantener y actualizar un portal web que facilite la venta on-line de productos Fashnaf, utilizando el potencial publicitario de Internet para atraer nuevos clientes.

**Selección de los socios:** El socio deberá ser una empresa dedicada a la creación, explotación y mantenimiento de portales de Internet que sea capaz de alinear la estrategia de la empresa con su desarrollo estratégico en internet.



**Gestión del acuerdo:** Deberá quedar perfectamente definido la descripción del producto y servicio subcontratado, así como el procedimiento de canalización del trabajo, sus fases y las penalizaciones por incumplimiento, el precio y las condiciones de pago.

**CONCLUSIÓN:** Fashnaf, S.A. subcontrata a una empresa especializada en la concepción, diseño y desarrollo de portales de Internet como en la aplicación de catálogos de productos.

## CASO 5

**Breve descripción:** Softman, S.A., empresa de nacionalidad francesa, desarrolla y comercializa, entre otras líneas de negocio, para el mercado francés un software para la gestión económica financiera, compras, almacén y ventas. De forma paralela y de manera histórica los ingresos derivados de la implantación, soporte y mantenimiento de este producto han originado grandes beneficios. Sin embargo, en la actualidad el mercado demanda sistemas que integren la funcionalidad necesaria para la gestión de la producción. Para adaptarse a este nuevo requerimiento de mercado, la empresa pretende ampliar la funcionalidad de su software, incorporando un nuevo módulo de planificación y gestión de la producción.

**Objetivo estratégico:** Cubrir la demanda actual, ofreciendo un software estándar de gestión completo que se adapte a las necesidades específicas de cada cliente y que sea capaz de evolucionar incorporando nuevas funcionalidades en el futuro.

**Selección de la forma de cooperación:** La empresa, antes de decidir la forma de cooperación que más le conviene, realiza un análisis interno y del entorno competitivo:

- **Fortalezas:** Posee un programa informático capaz de cubrir parte de la demanda, con facilidad para adaptarse a las exigencias explícitas de los clientes y con una cartera de clientes estables y fidelizada.
- **Debilidades:** Falta de recursos y de capacidad para acometer el desarrollo de un nuevo módulo que incorpore e integre la compleja funcionalidad relativa a la planificación y gestión de la producción.
- **Oportunidades:** Fuerte demanda en el mercado francés de software de gestión empresarial que incorpore la funcionalidad específica de planificación de la producción.
- **Amenazas:** Fuerte competencia y elevada inversión que tendría que realizar penalizando los resultados generados mediante la actividad habitual.

**Realizado este análisis, la empresa define los objetivos que quiere alcanzar a través de la cooperación:**

- Incorporar la funcionalidad necesaria para complementar su producto y poder, de esta forma, aprovechar la demanda del mercado.
- Limitar sus riesgos financieros, realizando una inversión mínima.

- Obtener experiencia y conocimientos necesarios en el área de planificación y gestión de la producción.
- Aprovechar la demanda que actualmente existe en el mercado ofreciendo una respuesta/solución rápida.

***Del análisis anterior y de la revisión de las diferentes formas de cooperación, la empresa opta por establecer el siguiente acuerdo:***

- **Joint-venture** que le permita incorporar y comercializar, de forma rápida, un producto completo de gestión económico-financiero, compras, almacenamiento, ventas y planificación y gestión de la producción, adaptado a los requerimientos de los clientes, siendo capaz de ofrecer un buen servicio de soporte y mantenimiento.

**Selección de los socios:** El socio ideal será una empresa que haya desarrollado un software de planificación y gestión de producción que responda a sus necesidades.

**Gestión del acuerdo:** Debido a que una joint-venture supone la creación de una nueva empresa, los socios deberán acordar las estipulaciones relacionadas con la creación de la sociedad conjunta, los compromisos y las aportaciones de los participantes a dicha sociedad, los acuerdos relativos al diseño y el control y el reparto de beneficios.

**CONCLUSIÓN:** Softman, S.A. decide establecer una alianza con Produgest, S.A. empresa española propietaria de un producto que incorpora funcionalidad propia de la planificación y gestión de la producción así como de una sólida base de conocimiento en esa área. Para Produgest, S.A. la alianza representa la oportunidad de expandirse a nuevos mercados con un alto potencial de crecimiento así como de incorporar conocimiento sobre otros ámbitos de la gestión empresarial.

El acuerdo de joint-venture creado contempla una participación del 50% para cada uno de los socios estableciendo su sede en Francia.





# Cuaderno de trabajo

Esquema del proceso de cooperación



# AUTODIAGNÓSTICO 1



Proponemos un cuestionario orientativo para que el usuario conozca si ha realizado correctamente el análisis del entorno competitivo (Las 5 fuerzas de Michael Porter).

## 1. ¿Has analizado el riesgo actual de que aparezcan nuevos competidores en el mercado?

- No, es un tema que actualmente no me preocupa. Conozco a mis competidores actuales, pero no me he parado a analizar si existen barreras o no en el mercado que influyan en la entrada de nuevas empresas en el sector.
- Sí, he realizado un análisis sobre los factores que favorecen o limitan la aparición de nuevos competidores (economías de escala, diferenciación de productos, necesidad de capital, costes cambiantes, acceso a canales de distribución, políticas gubernamentales...).

## 2. En el caso de que aparezcan nuevos competidores, ¿conoces la forma de enfrentarte a ellos?

- No, pienso que lo mejor es esperar a las consecuencias de dicha entrada y actuar sobre ellas en el momento, anticiparse en actuaciones me parece una pérdida de tiempo y de dinero.
- Sí, lo he pensado y voy a actuar desde este momento, estoy estudiando la estrategia que debo seguir (diferenciar mi producto invirtiendo en marcas, publicidad, utilizar toda mi capacidad productiva para conseguir economías escala y como consecuencia disminuir los precios de los productos ofertados...) para que no me coja desprevenido la entrada de los nuevos competidores.

## 3. ¿Has analizado el poder de los compradores?

- No, actualmente tengo una cartera de clientes estables y no creo que analizar su poder de negociación me vaya a permitir influir sobre los mismos.
- Sí, he analizado todos los factores que influyen sobre el poder de negociación de los compradores

(si los compradores invierten los recursos necesarios para conocer los mejores precios, si tienen la seguridad de que siempre encontrarán proveedores, si el cliente está dispuesto a pagar lo que sea en función de la calidad del producto, si conocen la demanda que existe actualmente en el mercado...), y conozco el poder actual que tienen los mismos sobre el mercado.

## 4. ¿Has analizado el poder de los proveedores?

- No, dispongo de una base estable de proveedores que me aportan los materiales/servicios que necesito, analizar otros aspectos no resulta relevante.
- Sí, he analizado los factores que actualmente reflejan el poder de negociación que tienen los proveedores (grado de concentración que existe, si compiten con productos sustitutos, si comercializan con un bien necesario para el comprador, si sus productos están diferenciados...), para poder actuar en consecuencia.

## 5. ¿Has evaluado la posibilidad de que aparezcan productos/servicios que sustituyan a los que hoy produces?

- No, lo cierto es que no lo he analizado porque no creo que puedan surgir nuevos productos sustitutos, en realidad pienso que este mercado ya está lo suficientemente maduro y que actualmente tengo una posición destacable en él, por tanto, no me preocupa.
- Sí, he analizado la posibilidad de que entren productos/servicios sustitutos y he realizado un estudio comparativo para conocer sus ventajas e inconvenientes en relación a mis actuales productos/servicios (relación precio-desempeño, utilidad...).

## 6. En el caso de que aparezcan productos/servicios sustitutos, ¿has analizado cómo debes actuar para mantener tu posicionamiento en el mercado?

- No, lo analizaré cuando estos productos/servicios entren en el mercado y pueda ver exactamente las características de los mismos.
- Sí, he realizado un estudio de mis productos/servicios para ver cuál es la forma en la que pueden competir con los supuestos productos sustitutos,



mi idea es definir una estrategia capaz de anular dicho efecto anticipándome a la entrada de los mismos.

### 7. ¿Has analizado el grado de rivalidad que existe entre los competidores?

- No, en este mercado nos conocemos casi todos y nuestra prioridad es mantener nuestra cartera de clientes sin interferir en los de otros.
- Sí, conozco los principales factores que contribuyen a que el nivel de rivalidad existente entre mis competidores aumente o disminuya (además de los factores “tradicionales”; productos sustitutivos, barreras de entrada, poder de negociación de proveedores y clientes, aspectos tales como; madurez de los mercados, grado de globalización de los competidores, diferenciación entre productos/servicios...).

## Conclusiones

Para conocer los resultados que has obtenido en el cuestionario sigue las instrucciones que se detallan a continuación:

- La puntuación de la pregunta 1:  
1.1 = 0 puntos; 1.2 = 1 punto.
- La puntuación de la pregunta 2:  
2.1 = 0 puntos; 2.2 = 1 punto.
- La puntuación de la pregunta 3:  
3.1 = 0 puntos; 3.2 = 1 punto.
- La puntuación de la pregunta 4:  
4.1 = 0 puntos; 4.2 = 1 punto.
- La puntuación de la pregunta 5:  
5.1 = 0 puntos; 5.2 = 1 punto.
- La puntuación de la pregunta 6:  
6.1 = 0 puntos; 6.2 = 1 punto.
- La puntuación de la pregunta 7:  
7.1 = 0 puntos; 7.2 = 1 punto.

Se realizarán la suma de todos los puntos, y en función de los resultados las conclusiones son:

### 1. Si la suma de todos los puntos es 0

Para llegar a formular una adecuada estrategia es fundamental conocer tanto el entorno competitivo como realizar una reflexión interna (tal y como se apunta en la “Guía de Cooperación”), ya que ésta consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente.

No has realizado el análisis de las fuerzas que actúan en tu entorno competitivo, recuerda que resulta imprescindible para que puedas trazar tu estrategia y lograr así una ventaja competitiva.

Te aconsejamos que analices los factores que se detallan en el cuestionario para obtener un conocimiento amplio de tu entorno competitivo, así como una previsión del mismo y poder actuar en consecuencia.

### 2. Si la suma de todos los puntos es 7

Enhorabuena, estás concienciado de la importancia que supone conocer tu entorno competitivo antes de aventurarte en la definición de una estrategia que te sitúe en una buena posición a la hora de decidir cómo deberías influir sobre el mismo.

Recuerda que para definir una buena estrategia es necesario, además del análisis del entorno, realizar una reflexión interna.

### 3. Si la suma de los puntos difiere de 0 ó 7

Enhorabuena, vemos que conoces alguno de los factores que influyen en tu entorno competitivo, sin embargo es necesario que completes tu análisis ya que de otro modo la estrategia que finalmente selecciones puede que no logre los efectos deseados.

Recuerda que para definir una buena estrategia es necesario, además del análisis del entorno, realizar una reflexión interna.

# AUTODIAGNÓSTICO 2



Proponemos un cuestionario orientativo para que el usuario conozca su situación actual ante la cooperación, y por tanto, si está preparado para comenzar siguientes fases.

## 1. ¿Has realizado un análisis del entorno competitivo de tu empresa?

- No, este tema no lo he abordado, estoy enfrascado en el día a día, con mucho trabajo y en ningún momento pienso en cómo puede afectar el entorno en mi negocio.
- Creo conocer el entorno sectorial por los años y experiencia acumulada, aunque nunca he realizado un análisis completo y exhaustivo al respecto.
- Sí, es un tema que me preocupa y realizo análisis periódicos que abordan cuestiones tales como: entrada de nuevos competidores, situación de los proveedores y compradores, aparición de productos/servicios que sustituyan a los que actualmente producimos y el nivel de competitividad existente.

## 2. ¿Conoces tus debilidades y tus fortalezas?

- No, llevo la actividad del día a día y no me planteo analizar mis debilidades o fortalezas, ya que actualmente consigo los resultados que quiero y por tanto no necesito tener un mayor conocimiento de mi empresa.
- Creo conocer lo que nuestros clientes valoran de nuestros productos/servicios y aquello que les "disgusta".
- Sí, creo que es importante conocer mis debilidades y fortalezas tomando como referencia el entorno competitivo en el que nos movemos.

## 3. ¿Sabes cómo deberías potenciar tus fortalezas y eliminar/minorar tus debilidades?

- Creo saber en qué debo mejorar para poder competir en mejor situación.
- Creo saber de qué forma podría utilizar mis fortalezas para competir en mejor situación.
- Sí, he realizado un análisis de mis fortalezas y debilidades y conozco la forma de potenciar más mis fortalezas y de mejorar/eliminar mis debilidades.

## 4. En el caso de conocer tu entorno competitivo así como la forma de cómo paliar las deficiencias y mejorar las fortalezas, ¿alcanzarías de este modo una ventaja, de carácter duradero, sobre tus competidores?

- No creo posible alcanzar ventajas ya que en el sector todos somos muy parecidos y no hay posibilidad de introducir mejoras.
- Al tratarse de un sector muy dinámico lo que hoy es una ventaja, mañana deja de serlo no siendo posible mantener ventajas en el tiempo.
- Sí, una vez que consiga potenciar mis fortalezas y eliminar mis debilidades podré actuar sobre mi entorno reforzando mi posición de manera duradera y estable en comparación con mis competidores.

## 5. ¿Necesitas para lograr la ventaja competitiva deseada reestructurar tu empresa o alcanzar un objetivo de crecimiento?

- No, en la actualidad dispongo de una ventaja competitiva que puedo mantener sin necesidad de reestructurarme ni crecer.
- Sí, creo que para alcanzar una ventaja competitiva es necesario realizar con carácter previo cambios sustanciales en mi empresa.
- La forma de lograr una ventaja competitiva pasa necesariamente por tener un objetivo estratégico de crecimiento.

## Conclusiones

Para conocer los resultados que has obtenido en el cuestionario sigue las instrucciones que se detallan a continuación:

- La puntuación de la pregunta 1:  
1.1 = 0 puntos; 1.2 = 1 punto; 1.3 = 2 puntos.
- La puntuación de la pregunta 2:  
2.1 = 0 puntos; 2.2 = 1 punto; 2.3 = 2 puntos.
- La puntuación de la pregunta 3:  
3.1 = 1 punto; 3.2 = 1 punto; 3.3 = 2 puntos.
- La puntuación de la pregunta 4:  
4.1 = 0 puntos; 4.2 = 0 puntos; 4.3 = 2 puntos.
- La puntuación de la pregunta 5:  
5.1 = 0 puntos; 5.2 = 1 punto; 5.3 = 2 puntos.



Para realizar el análisis y las conclusiones del primer bloque, es necesario dividirlos en subbloques. Así pues;

**1. Primer subbloque:** compuesto por las preguntas 1, 2 y 3. Realiza la suma de la puntuación de éstas:

**a. Si la suma es 1 ó 2**

El cuestionario refleja una fuerte pasividad a la hora de realizar un análisis sobre la situación del entorno y tus propios recursos, y en consecuencia cuál sería la manera de influir en los mismos, reflexión indispensable para poder alcanzar una ventaja competitiva.

Esto impide que puedas realizar una previsión a medio-largo plazo sobre el camino hacia el que tiene que ir tu empresa para mejorar o incluso mantener la situación de la misma.

Tal y como está evolucionando actualmente el mercado, la globalización, interdependencia entre mercados, difusión de tecnologías y procesos de integración, se augura un incremento fuerte de competidores y es aconsejable prever e intentar adquirir estrategias que incrementen tu posición en el mercado o que, por lo menos, la mantenga, por ello sería importante que reflexionases sobre cada uno de los puntos citados en este apartado y fueras capaz de realizar una valoración de tu situación actual en el mercado (teniendo en cuenta todos los factores que actúan en él), y la consecuencia que traerá en tus resultados un cambio en el mismo.

**b. Si la suma está en el intervalo 3-5**

Conoces la importancia que tiene el análisis de la situación del entorno y de tus propios recursos, sin embargo no lo haces en su totalidad o por lo menos no lo haces de la forma detallada que se requiere para poder influir sobre los mismos alcanzando una ventaja competitiva.

Te aconsejamos que realices en profundidad un análisis sobre los factores que pueden influir en el entorno competitivo y la situación actual del mismo, así como tu situación interna y las posibilidades que tienes de actuar sobre ella, de esta forma tendrás mayores posibilidades de alcanzar un acuerdo de cooperación exitoso.

**c. Si la suma es 6**

Conoces la importancia que tiene realizar un análisis exhaustivo, no sólo de la empresa en sí, sino de su entorno, realizando análisis periódicos de los mismos y conociendo tus fortalezas y debilidades y cómo actuar sobre ellos para conseguir una ventaja competitiva.

Aunque es el mejor comienzo, todavía te faltan aspectos importantes a considerar antes de estar seguro que posees las cualidades y conocimientos necesarios para poder alcanzar un acuerdo exitoso de cooperación.

**2. Segundo subbloque:** compuesto por las preguntas 4 y 5. Realiza la suma de la puntuación de éstas:

**a. Si la suma es 0**

Estás convencido de que no puedes alcanzar una ventaja competitiva, o que, ya posees una ventaja y no estás dispuesto a realizar ningún cambio en tu empresa.

Te aconsejamos que, tal y como está evolucionando actualmente el mercado, la globalización, interdependencia entre mercados, difusión de tecnologías y procesos de integración, se augura un incremento fuerte de competidores y es aconsejable adquirir estrategias que consoliden o logren que adquieras ventajas competitivas sobre el resto.

**b. Si la suma es 1**

Tu forma de alcanzar una ventaja competitiva pasa por la reestructuración total de la empresa.

Puesto que el objetivo del cuestionario es la cooperación no es necesario que continúes con el mismo.

**c. Si la suma es 4**

Tu objetivo estratégico es claramente el crecimiento, así que te aconsejamos que continúes con el cuestionario para estar seguro de la alternativa o medio que necesitas para alcanzar tu objetivo final.

**d. Si la suma es distinta**

Hay incongruencia en los resultados, te aconsejamos que vuelvas a realizar el cuestionario, y que analices cada una de las respuestas dadas.

# AUTODIAGNÓSTICO 3

Asumiendo que pretendes alcanzar un objetivo estratégico de crecimiento para tu empresa, se plantean a continuación una serie de preguntas dirigidas a orientarse sobre cuál es la mejor alternativa para lograrlo (Estrategias de crecimiento individual, integración y cooperación).

## 1. ¿Estás dispuesto a asumir los costes y riesgos derivados de la inversión?

- Sí, con los recursos de los que puedo disponer no tendré ninguna dificultad en que mi empresa crezca, incrementando mi diversidad de productos ofrecidos, expandiéndome a mercados exteriores o mejorando los servicios y productos que ofrezco habitualmente.
- Aun en el caso de disponer de recursos nunca asumiría, de manera individual, los riesgos derivados de la inversión necesaria para poder crecer.

## 2. ¿Podrás alcanzar el objetivo de crecimiento en el tiempo adecuado para disfrutar de la ventaja competitiva?

- Sí, tengo la suficiente flexibilidad y capacidad para poder gestionar de manera individual el cambio requerido para crecer y disfrutar a tiempo de la ventaja competitiva que persigo.
- No, es imposible que pueda disfrutar de la ventaja competitiva que persigo acometiendo la iniciativa de forma individual, ya que para cuando lo logre la oportunidad habrá desaparecido.

## 3. En el caso de producirse un cambio en el entorno, ¿podrás adaptarte a las nuevas circunstancias con la suficiente rapidez?

- Sí, aun acometiendo una iniciativa estratégica de crecimiento de forma individual, caso de producirse cambios en el entorno (ejemplo: concentración de proveedores y/o competidores, aparición de productos sustitutivos, etc.), podría adaptarme a las nuevas circunstancias con rapidez.
- No, en caso de acometer la iniciativa estratégica de crecimiento de forma individual, si se produjeran cambios en el entorno, me resultaría muy complicado adaptarme a las nuevas circunstancias

pudiendo incluso poner en peligro la viabilidad futura de mi negocio.



## 4. ¿Estarías dispuesto a perder tu independencia jurídica?

- Sí, es más, en realidad es lo que estoy buscando, un cambio radical en la empresa, abriendo el capital a nuevos socios que puedan aportar lo que necesito para crecer.
- No, en ningún caso estaría dispuesto a perder mi independencia jurídica, es mi empresa y no estoy dispuesto a asumir cambios en este sentido.

## 5. ¿Estarías dispuesto a asumir cambios organizativos?

- En el supuesto de crecer mediante una fusión o adquisición, tendré que realizar importantes cambios organizativos que no estoy en condiciones de realizar en estos momentos.
- Alcanzar el objetivo estratégico de crecimiento es lo fundamental aunque para ello tenga que pasar por un proceso de adquisición o fusión que me obligue a introducir importantes cambios en mi organización.

## 6. ¿Qué nivel de compromiso estarías dispuesto a asumir?

- Aprovechar la oportunidad es lo fundamental aunque para ello deba establecer un compromiso de carácter "permanente".
- Necesito poder contar con la flexibilidad suficiente como para dar marcha atrás en el supuesto de que las cosas no vayan como inicialmente pensamos.

## 7. ¿Estás dispuesto a reducir tus niveles de autogobierno?

- No, todas las decisiones necesarias que hay que tomar en torno a mi empresa son asunto mío, por tanto no estoy dispuesto a asumir que alguien pueda influir sobre mis decisiones para poder aprovechar la oportunidad "estratégica".
- Estoy dispuesto a asumir una reducción en los niveles de mi autogobierno actual para poder aprovechar la oportunidad estratégica siempre que ello se pueda limitar a la esfera de decisiones ligadas a dicha oportunidad.



## 8. ¿Estás dispuesto a asumir el riesgo de una fuga de conocimientos tecnológicos, relaciones u otros recursos?

- No, en ningún caso estaría dispuesto a compartir conocimientos tecnológicos, relaciones u otro tipo de recursos que considere cruciales para mi negocio aun a riesgo de perder una oportunidad de carácter estratégico.
- Sí, estoy dispuesto a asumir el riesgo de que un tercero pueda realizar un aprovechamiento oportunista del conocimiento, experiencias y relaciones que tenga que compartir para poder aprovechar una oportunidad de carácter estratégico.

## Conclusiones

Para conocer los resultados que has obtenido en el cuestionario sigue las instrucciones que se detallan a continuación:

- La puntuación de la pregunta 1:  
1.1 = 0 puntos; 1.2 = 1 punto.
- La puntuación de la pregunta 2:  
2.1 = 0 puntos; 2.2 = 1 punto.
- La puntuación de la pregunta 3:  
3.1 = 0 puntos; 3.2 = 1 punto.
- La puntuación de la pregunta 4:  
4.1 = 0 puntos; 4.2 = 1 punto.
- La puntuación de la pregunta 5:  
5.1 = 0 puntos; 5.2 = 1 punto.
- La puntuación de la pregunta 6:  
6.1 = 0 puntos; 6.2 = 1 punto.
- La puntuación de la pregunta 7:  
7.1 = 0 puntos; 7.2 = 1 punto.
- La puntuación de la pregunta 8:  
8.1 = 0 puntos; 8.2 = 1 punto.

Para realizar el análisis y las conclusiones del segundo bloque de preguntas, es necesario dividirlos en subbloques.

Así pues, diferenciaremos en:

**1. Primer subbloque:** compuesto por las preguntas 1, 2 y 3. Realiza la suma de la puntuación de éstas:

### a. Si la suma es 0

La opción que has elegido para alcanzar el crecimiento es la individual, por tanto tienes los suficientes recursos y capacidad como para obtener una ventaja competitiva por ti mismo sin que ello penalice tus resultados.

Puesto que el objetivo del cuestionario es conocer si has realizado todos los pasos necesarios para alcanzar un acuerdo de cooperación con grandes posibilidades de éxito, y ésta no es tu opción elegida, no es necesario que continúes con el mismo.

### b. Si la suma es 3

La opción que has elegido para alcanzar el crecimiento es mediante la integración o la cooperación. Te aconsejamos que continúes con el cuestionario para decidir cuál de las dos opciones se adecua más a tus características.

### c. Si la suma difiere de 0 ó 3

Existe incongruencia en los resultados. Es necesario que realices un análisis exhaustivo de las opciones/medios que tienes para alcanzar tus objetivos y tener conocimiento de lo que cada uno conlleva para realizar el cuestionario con cierta concordancia.

**2. Segundo subbloque:** compuesto por las preguntas 4. La conclusión de ésta es:

### a. Si el resultado es 0

Estás dispuesto a asumir un cambio radical en tu empresa y con ello perder tu independencia jurídica, por tanto, la opción que más se adecua a tus requerimientos, para alcanzar tu objetivo final, es la fusión.

Puesto que el análisis de esta opción no es el objetivo del cuestionario no es necesario que continúes con el mismo.

#### **b. Si el resultado es 1**

Te decantas por la adquisición o la cooperación como medio para alcanzar tus objetivos, en este caso deberás continuar con el cuestionario para saber cuál de las dos opciones es la adecuada para alcanzar tu fin último.

### **3. Tercer subbloque:** compuesto por las preguntas 5, 6, 7 y 8. Realiza la suma de la puntuación de éstas:

#### **a. Si el resultado es 0**

Estás dispuesto a asumir cambios organizativos en tu empresa, un compromiso permanente, no estás dispuesto a reducir tus niveles de autogobierno y tampoco compartir conocimientos o recursos, ba-

jo estas premisas, te decantas por la adquisición como medio para alcanzar tus objetivos.

Puesto que el análisis de esta opción no es el objetivo del cuestionario no es necesario que continúes con el mismo.

#### **b. Si el resultado es 4**

Has elegido la cooperación como medio para alcanzar el objetivo de crecimiento y por tanto, debes seguir con el cuestionario para saber si conoces la forma de cooperación que más se adecua a tus necesidades.

#### **c. Si la suma difiere de 0 ó 4**

Existe incongruencia en los resultados, por lo que sería necesario que volvieras a realizar un análisis de las opciones que tienes para alcanzar tus objetivos y tener conocimiento de lo que cada una conlleva, para realizar el cuestionario con cierta concordancia.





## AUTODIAGNÓSTICO 4

Partiendo de la base de que la opción más adecuada para conseguir el objetivo de crecimiento es la cooperación.

### 1. ¿Has definido los objetivos que pretendes alcanzar a través del acuerdo de cooperación?

- No, el acuerdo de cooperación es beneficioso para todos, es en realidad un fin en sí mismo.
- Sí, el acuerdo de cooperación es un medio para alcanzar una serie de objetivos estratégicos que tenemos perfectamente identificados y valorados.

### 2. ¿Conoces el tipo de relación que surgirá con los socios, partiendo de los objetivos planteados? (vertical/horizontal)

- No tengo claro el tipo de aliado que necesito, veo las ventajas y los inconvenientes de que el socio sea un competidor o un tercero ajeno al sector, pero no me decido.
- Sí, he analizado con detenimiento el perfil del socio que necesito y sé si éste debiera de ser o no uno de mis competidores.

### 3. ¿Conoces el ámbito sobre el que deseas cooperar? (financiero, tecnológico, productivo y comercial)

- Realmente sé que necesito un cambio en mi gestión, incorporar conocimientos, relaciones, etc., el ámbito funcional sobre el que recaiga no es relevante.
- Después de haber realizado un análisis interno y del entorno competitivo, conozco el ámbito sobre el que debe recaer la cooperación para lograr aprovechar la oportunidad estratégica.

### 4. ¿Conoces lo que pretendes recibir mediante el acuerdo?

- Sé lo que pretendo lograr/alcanzar por medio de la cooperación, sin embargo no he analizado qué debería recibir de mi potencial socio para asegurar un óptimo aprovechamiento de la oportunidad estratégica.

- Conozco exactamente lo que el potencial socio debiera de aportar mediante el acuerdo de cooperación para poder aprovechar la opción estratégica.

### 5. ¿Conoces lo que pretendes ofrecer mediante el acuerdo?

- No he analizado lo que estaría dispuesto a ofrecer a mi potencial socio/aliado ya que esto se “verá” en el proceso de negociación.
- Sí lo he analizado y conozco el contenido de lo que debiera de ofrecer y sus límites, para aprovechar la oportunidad estratégica.

### 6. ¿Has definido el nivel de interrelación que quieres mantener con tus socios?

- No he analizado el nivel de interrelación que debiera de mantener con mis potenciales socios/aliados ya que todo dependerá de quiénes sean éstos finalmente.
- He analizado el nivel de interrelación y sé si éste debiera de ser alto, medio o bajo para poder aprovechar la oportunidad estratégica.

### 7. ¿Conoces los niveles de riesgo que estás dispuesto a asumir?

- No he pensado en riesgos, sino en oportunidades que aprovechar ya que de otro modo acabaría sin establecer relaciones con terceros.
- He estudiado con detenimiento los riesgos inherentes al tipo de alianza estratégica que necesito para poder aprovechar la oportunidad estratégica.

### 8. ¿Conoces la forma jurídica de cooperación que más te conviene y los requerimientos legales necesarios para formalizar el acuerdo?

- No, ya que este tipo de cuestiones se concretan al final.
- Sí, es necesario conocer cómo instrumentar la cooperación desde un principio para poder avanzar en el proceso de negociación, siendo consciente de las consecuencias jurídicas que pudieran derivarse en cada caso.



## Conclusiones

*Para conocer los resultados que has obtenido en el cuestionario sigue las instrucciones que se detallan a continuación:*

- La puntuación de la pregunta 1:  
1.1 = 0 puntos; 1.2 = 1 punto.
- La puntuación de la pregunta 2:  
2.1 = 0 puntos; 2.2 = 1 punto.
- La puntuación de la pregunta 3:  
3.1 = 0 puntos; 3.2 = 1 punto.
- La puntuación de la pregunta 4:  
4.1 = 0 puntos; 4.2 = 1 punto.
- La puntuación de la pregunta 5:  
5.1 = 0 puntos; 5.2 = 1 punto.
- La puntuación de la pregunta 6:  
6.1 = 0 puntos; 6.2 = 1 punto.
- La puntuación de la pregunta 7:  
7.1 = 0 puntos; 7.2 = 1 punto.
- La puntuación de la pregunta 8:  
8.1 = 0 puntos; 8.2 = 1 punto.

*Se realizará la suma de todos los puntos, y en función de los resultados, las Conclusiones:*

### **a. Si la suma de los puntos está en el intervalo 0-4**

El análisis sobre la modalidad de cooperación que más te conviene y que por tanto cubre tus expectativas es escaso. Con tan poco conocimiento sobre todos los aspectos relacionados con el acuerdo de cooperación que quieres alcanzar no puedes comenzar la fase de "Selección de Socio", te aconsejamos que vuelvas a revisar cada una de las preguntas y que definas cada uno de los aspectos tratados, sino el fracaso en el proceso de cooperación está asegurado.

### **b. Si la suma de los puntos está en el intervalo 5-7**

Has definido la mayor parte de los aspectos que suponen concretar una modalidad de cooperación, sin embargo, hay que tener en cuenta que unos no tienen más peso que otros y por tanto es totalmente imprescindible antes de comenzar la siguiente fase tener perfectamente definidos todos los puntos establecidos, sino, y tal y como se comenta en la "Guía de cooperación", el acuerdo está condenado al fracaso.

### **c. Si la suma de los puntos es 8**

Enhorabuena, ya estás preparado para iniciar las restantes fases como medio para alcanzar tu objetivo final.

Conoces todos los aspectos que condicionan la modalidad de cooperación, bases firmes para que tu proyecto futuro de cooperación obtenga las siguientes fases con la misma disciplina y rigidez.



## FICHA PERFIL DE SOCIO

### 1. Datos generales de la empresa

Nombre de la empresa:	
Forma jurídica:	Fecha de constitución:
N.º de socios:	N.º de empleados:
Facturación (en euros):	
Dirección:	
Tfno.:	E-mail:

### 2. Datos de la persona de contacto

Nombre:
Cargo en la empresa:
Teléfono/Móvil personal:
E-mail personal:

### 3. Datos de actividad de la empresa

Sector:
Actividad de la empresa:
Tipo de productos/Servicios ofertados:
Mercados/Tipo de clientes principales:
Zonas geográficas de actuación:
Posicionamiento en el mercado ( <i>Breve descripción de la posición de la empresa en el mercado, frente a competidores, precios, calidad, etc.</i> ):
Cifra de negocios:
Porcentaje de exportación en el último año:
Países destino de la exportación:

### 4. Actitud y expectativas ante la cooperación

¿Cuál es su objetivo o necesidad? ¿Qué espera conseguir el potencial socio con la cooperación?
¿Qué ofrece? ¿Qué recursos puede aportar?
¿Qué clase de empresa le gustaría tener como aliada?

## FICHA DE SEGUIMIENTO



### Objetivos de la cooperación

1. ¿Están bien definidos los objetivos?

- Sí: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- No: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Son comunes o hay diferencias?

- Comunes: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Diferencias detectadas: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿En qué medida se están persiguiendo los objetivos determinados en el acuerdo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Formas de la cooperación

1. ¿Es la más adecuada?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Funciona correctamente?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Están los responsables capacitados?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Balance de participación

1. ¿Hay equilibrio entre los socios (aportaciones, poder, decisiones, participación, etc.)?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Están apareciendo desequilibrios? ¿Cómo están afectando?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Cómo están previstos o puedo prever tales desequilibrios?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



## **Coordinación y poder**

1. ¿La coordinación y las responsabilidades están siendo bien distribuidas?

---

---

---

2. ¿Están funcionando los mecanismos de intervención, coordinación?

---

---

---

## **Confianza y afinidad**

1. ¿Hay diferencias entre cultura y filosofía?

---

---

---

2. ¿Cómo son los índices de confianza?

---

---

---

# Bibliografía

---

## Guía de Cooperación de CEIN, S.A.

Autores:

CEIN, S.A., OTRI Universidad Pública de Navarra, Soluciona, S.A., ESTIA, ADEISO.

- BARTOLOMÉ MARCO LAJARA y FRANCISCO GARCÍA LILLODIEGO QUERRAMÓN: "Revista de dirección organizativa y administración de empresas".
- ENRIQUE A. RUBIO LÓPEZ: "La internacionalización de la Pyme europea: Génesis y evolución de las políticas de apoyo a la cooperación empresarial en el marco de la Unión Europea".
- E. FERNÁNDEZ SÁNCHEZ: "La cooperación empresarial".
- FERNANDO ARGULLÓ: "Las alianzas estratégicas, una respuesta a la demanda global".
- JOAQUÍN TRIGO y ANTONI DURDIS: "Alianzas estratégicas".
- JUAN CARLOS FERNÁNDEZ DE ARROYABE y NIEVES ARRANZ PEÑA: "La cooperación entre empresas: Análisis y Diseño".
- JOSÉ EMILIO NAVAS LÓPEZ y LUIS ÁNGEL GUERRAS MARTÍN: "La dirección estratégica de la empresa: Teoría y Aplicaciones".
- JOSEP RIALP CRIADO: "Experiencias de las empresas españolas con los acuerdos de cooperación".
- M. MENGUZZATO y J. J. RENAU: "Estrategia de empreass y teoría de los costes de transacción".
- M<sup>a</sup> CELIA FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ: "Alianzas estratégicas de carácter tecnológico".
- ASOCIACIÓN NACIONAL DE CEEI ESPAÑOLES: "Guía metodológica: Cooperación entre Pymes y CEEI".
- DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA DE LA PYME: "Instrumentos para promover la cooperación empresarial en España. Situación actual y perspectivas de futuro".
- DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA DE LA PYME: "Decisión de Cooperar".
- MINISTERIO DE ECONOMÍA: "Guía básica de cooperación entre empresas. El mejor camino para la internacionalización de la Pyme".
- ORGANIZACIÓN DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO: "Guía de los consorcios de exportación".

## Cooperación Empresarial

Diputación de Sevilla y Federación Andaluza de Municipios y Provincias.









servicio navarro de empleo



Polígono Mocholí. Plaza CEIN, 5  
31110 NOAIN (NAVARRA)  
Tel.: 848 42 60 00  
Fax: 848 42 60 10  
info@cecein.com  
<http://www.cecein.com>



Tus Ideas Avanzan

Centro Europeo de Empresas  
e Innovación de Navarra