

## LA COOPERACION TRANSNACIONAL COMO FACTOR DE PROGRESO EMPRESARIAL EN CASTILLA Y LEON

SOCIEDAD PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL DE CASTILLA Y LEON, S.A.

Fernando Calleja Merino  
Pedro Paz García  
Pedro Pisonero Pérez

### I. INTRODUCCION: JUSTIFICACION GENERAL DE LA ESTRATEGIA DE COOPERACION

La realización del Mercado Unico europeo representa nuevos desafíos para las empresas . Las respuestas a estos desafíos no siempre son evidentes. En efecto, el empresario debe analizar tanto el impacto del Gran Mercado sobre su empresa, como decidir las medidas que ha de tomar.

De manera general, para todas las sociedades de la totalidad de los sectores, las principales consecuencias de la realización del gran mercado son :

#### . Un mercado en expansión

Más de 340 millones de consumidores ofrecen a las empresas un mercado de gran potencial. Este mercado abre nuevas perspectivas, incita a efectuar inversiones comerciales, tecnológicas e industriales, provoca racionalizaciones de sectores enteros de la economía, cambia dentro de un cierto plazo las características de la demanda.

Un factor clave en este marco son las economías de escala que este Gran Mercado permite realizar y las ventajas que aporta en términos de incremento de productividad.

#### . Disminución de costes

Previsión lógica, dada la liberalización de los mercados y la mayor competencia. Pero su propia estructura podría verse modificada.

#### . Aumento de la competencia

Es la implicación más importante para cualquier empresa. Grande o pequeña, debe hacer frente a una competencia incrementada, tanto en términos cualitativos como cuantitativos. Conviene destacar sin embargo que la influencia del mercado único sobre las empresas se tiene que relativizar según los sectores. Así, la misma se hace sentir sobre todo en :

- (a) casos en que las economías de escala desempeñan un papel importante, como por ejemplo :
  - sectores que exigen grandes inversiones;
  - sectores de alto nivel de estandarización, que permiten una producción en grandes series;

- la franquicia.

(b) los sectores que todavía están muy protegidos, ya sea mediante subvenciones, ya sea mediante normas técnicas propias del país.

(c) las regiones fronterizas, sobre todo en los casos en que existen distintos tipos de IVA;

(d) las licitaciones, que ya no están limitadas a empresas nacionales.

En cambio, la influencia será menos notoria en :

(a) sectores en los que las economías de escala no tengan nada que ver o jueguen un muy escaso papel;

(b) sectores ya integrados;

(c) sectores en los que la demanda es limitada o muy local.

Asimismo, dado el contexto de ralentización económica en que se encuentra inmersa la Comunidad de Castilla y León, con un débil sector industrial, y sobre todo la presencia de indicadores negativos en algunas áreas básicas de la economía regional, unido a la carencia de innovación tecnológica y a la manifestación de una débil estructura empresarial en las PYME, dibujan un panorama muy difícil si se quiere afrontar en buenas condiciones los efectos cada vez mayores de la integración europea.

La cooperación transnacional en todos sus aspectos constituye de una forma creciente la respuesta estratégica al desafío que plantea la globalización de los mercados. Un reciente sondeo efectuado entre 11.000 empresarios de la Unión Europea así lo atestigua. A la pregunta : "¿Cuáles son los cambios de estrategia que le parecen necesarios para responder a las exigencias del mercado único?", los empresarios citan en primer lugar, la necesidad de establecer acuerdos de cooperación.

Sin embargo, tal tipo de cooperación sigue representando una incógnita para la mayor parte de las pequeñas y medianas empresas -mayoritarias en el tejido industrial de Castilla y León-. Por consiguiente, son pocas las que tienen experiencia al respecto, siendo una vía que todavía siguen de manera insuficiente las PYME, ya sea por miedo a lo desconocido, falta de información, de recursos, de mentalización etc...

Así pues, esta ponencia, pretende desmitificar esta noción entre las empresas de Castilla y León, situándose en el marco de un proceso de unificación europea que va acelerándose y donde las empresas están cada vez más obligadas a buscar "socios" fuera de sus fronteras actuales.

Por tanto, se trata de establecer las fórmulas necesarias para tratar de atender o paliar las anteriores necesidades, poniendo de manifiesto las ventajas que para las PYME de Castilla y León tendría la cooperación transnacional, mediante el logro de una serie de objetivos, entre los que destacan principalmente :

- Potenciar un flujo tecnológico y de innovación desde las empresas del entorno comunitario principalmente, hacia las PYME de Castilla y León.

- Fomentar la implantación de nuevos proyectos de mayor valor añadido y garantías de éxito en la Región.

- Alentar cualquier tipología de colaboración entre empresas, susceptible de contribuir a la mejora del sector industrial Castellano-Leonés y no una simple promoción de la Región.

Con esto se pretende llegar a una más fácil identificación de oportunidades de nuevos negocios y tecnologías en sectores donde su desarrollo e implementación hayan supuesto un crecimiento empresarial significativo, así como estudiar su posibilidad de desarrollo en el marco de la Comunidad Autónoma de Castilla y León.

Tales fines se traducen en las siguientes implicaciones :

- Respuesta estratégica al desafío que plantea el Mercado Único.

- Incremento del nivel tecnológico y de innovación.

- Aumento de la competitividad de las empresas.

- Mejora de las estructuras empresariales (tanto de sus capacidades internas como externas).

- Dinamización de activos o recursos financieros ociosos.

- Creación de empleo.

## II. LA PYME DE CASTILLA Y LEÓN ANTE LA COOPERACION: PUNTOS FUERTES Y PUNTOS DEBILES.

La PYME en Castilla y León se encuentra excesivamente fragmentada -el tamaño de las empresas industriales de la Región es inferior a la media nacional, dado que el 98% de las mismas cuentan con menos de 50 empleados-, y envejecida, con poca capacidad de renovación y de reacción; condenada a extinguirse ya que su principal característica, lo que podría denominarse "negocio familiar", implica en muchos casos, su desaparición junto a la jubilación de su fundador.

### . Las PYME en la perspectiva del Mercado Unico

En primer lugar, subrayar que la influencia del Mercado Unico no se mide en función de las dimensiones de la empresa, sino según otros criterios, tales como:

- el grado de internacionalización de la actividad.
- el peso de las características locales de los productos y servicios ofrecidos;
- el grado de reglamentación de la actividad.

Así es como, en relación con sus grandes competidores, las PYME pueden mantener todas sus posibilidades de éxito en este marco, pues resulta perfectamente concebible desarrollar en el mismo estrategias locales. Además, disponen de numerosas bazas personales que les han de permitir tener más que ganar en la integración europea que los "grandes" pues sabrán adaptarse mejor a las nuevas condiciones del mercado. A condición, sin embargo, que sean conscientes de sus puntos fuertes y débiles, que definan su estrategia en función de los mismos, que anticipen los movimientos de la competencia y que sepan hasta dónde quieren y pueden ir.

Sin olvidar la situación por la que atraviesan las PYME en Castilla y León, no cabe duda de que este tipo de unidades empresariales, gozan de una serie de características que las convierten en elementos claves en todo tipo de cooperación transnacional y de oportunidades de negocio.

### . Puntos Fuertes de las PYME

- \* Están dotadas de un estructura ligera, que les da una gran flexibilidad en su acción y les permite una rápida adopción de decisiones, lo cual las distingue de las grandes empresas.
- \* Tienen un contacto más estrecho con el mercado en general, y con sus clientes (y sus necesidades) en particular, lo cual les permite detectar y aprovechar las oportunidades.
- \* Flexibilidad que les permite adaptarse a los cambios con mayor facilidad y rapidez que las grandes empresas.

Hay que destacar, que la estrategia de cooperación transnacional pretende ofrecer un remedio a una serie de trabas (puntos débiles) con los que la PYME castellano-leonesa se está encontrando actualmente y que se resumen a continuación :

- \* En primer lugar, poner de manifiesto el hecho de que experimentan una cierta dificultad en acceder a diversos recursos disponibles. Entre los mismos, cabe distinguir :

- recursos financieros : los fondos propios de las PYME son a menudo limitados, y también sus reservas. De ello se resienten necesariamente sus proyectos de desarrollo y su capacidad de invertir;
- recursos humanos : las PYME trabajan con efectivos limitados, lo cual se traduce frecuentemente en una organización estructuralmente frágil. Carecen, en general, del personal que podría dedicarse al estudio de nuevas tecnologías, análisis de nuevos mercados, búsqueda de un socio complementario. Su personal está demasiado poco especializado y está confrontado con una actividad cotidiana que deja poco margen al estudio de las cuestiones relacionadas con los acontecimientos futuros y su planificación;
- recursos técnicos: también las capacidades de producción de las PYME se encuentran muchas veces limitadas. La automatización todavía no está generalizada;
- recursos tecnológicos: numerosas PYME se han especializado en el curso de los últimos años, pero frente a esta especialización, muchas de ellas sólo disponen de un débil potencial tecnológico.

- \* En segundo lugar, no existe un dominio pleno de las técnicas de gestión. La planificación sistemática no está muy expandida y, cuando existe, sólo se utiliza a corto plazo. La informática no siempre está adecuadamente

explotada, de igual modo que las informaciones externas (cf. los bancos de datos), y las técnicas de marketing todavía se aplican de forma insuficiente.

\* Por último, se constata en tercer lugar que muchas PYMES están estructuradas en función del mercado nacional, regional o incluso local. Para acceder a mercados extranjeros, les falta frecuentemente los conocimientos lingüísticos necesarios y están mal armadas para adaptarse a las diversas mentalidades.

### III. VENTAJAS DE LA COOPERACION

Ante la situación descrita anteriormente, las ventajas específicas necesariamente hacen referencia al fortalecimiento de los puntos fuertes y al remedio de los puntos débiles de las PYME Castellano-Leonesas.

Todo ello se basa en dos aspectos generales, por un lado, en un efecto de palanca que se hace sentir al ampliar el campo de acción de la empresa y por otro, en una mejora de los resultados.

#### . Campo de acción más amplio

El efecto de palanca, permite acceder a:

- nuevos proyectos : los socios pueden, en efecto, plantearse efectuar inversiones conjuntas en proyectos a los que, individualmente, hubieran tenido que renunciar;

- nuevos mercados y/o a nuevos cauces : para productos existentes o para nuevos productos por crear;

- nuevos clientes : gracias a las nuevas dimensiones, los socios pueden apuntar juntos a clientes que por sí solos, no hubieran podido atacar;

- nuevos productos : la importancia de los mismos va en constante aumento, pues el ciclo de vida de los productos en general tiende a disminuir. La cooperación con un socio podrá procurar los medios financieros necesarios para este tipo de acción;

- transferencias de tecnología : de un socio a otro, estas transferencias son a menudo muy beneficiosas;

- nuevos capitales : la cooperación abre nuevas posibilidades financieras. La misma puede, por consiguiente, atraer a inversores que, de lo contrario, no se habrían interesado.

#### . Mejora de los resultados.

- mejores posibilidades de éxito de la empresa a medio, largo plazo y posición competitiva más fuerte (gracias a los nuevos mercados, por ejemplo);

- mejores técnicas de previsión : en efecto, la cooperación ha de tener necesariamente en cuenta el futuro de la empresa. La misma obliga, así pues, a efectuar previsiones sistemáticas, lo cual no puede sino aumentar su eficacia y armarla mejor para hacer frente a las consecuencias del mercado único y a la competencia de fuera de la Unión Europea;

- aumento de la productividad : al utilizarse mejor los medios, disminuyen los costes. La cooperación le permite a la empresa asentarse en su "oficio" de base, o incluso llevar su especialización más lejos, lo cual corresponde a una creciente necesidad existente en este campo;

- mejores posibilidades de crecimiento;

- mayor capacidad de crear nuevos puestos de trabajo;

- mejor nivel de especialización : las tareas diversas se podrán distribuir mejor entre los socios.

La consecución de todos estos efectos positivos está directamente relacionada con las oportunidades y ventajas comparativas que la Región de Castilla y León sea capaz de ofrecer. En este sentido, destacar objetivamente que la Comunidad Autónoma presenta en la actualidad un atractivo importante para los potenciales inversores, atendiendo a las siguientes consideraciones:

Su posición estratégica en el mapa nacional, la convierte en el principal eje de las relaciones comerciales entre la zona noroccidental de la península y el resto de España. Al mismo tiempo, se configura como una pieza clave del comercio con Portugal.

Los cambios en los factores de localización industrial pueden propiciar el desarrollo de una región sin congestión industrial, con un entorno ambiental agradable y poco degradado, mano de obra cualificada, así como próxima y bien comunicada con centros urbanos importantes.

La región ostenta un privilegiado tercer lugar -detrás de Madrid y Barcelona- en gastos de Investigación y Desarrollo (I+D), lo que demuestra a pesar de todo, que se está realizando un importante esfuerzo tecnológico.

La existencia de una política de incentivos a la inversión, mediante una variada gama de subvenciones de carácter Europeo, nacional y autonómico, atendiendo a la siguiente estructura de incentivos:

- Incentivos económicos regionales. (Promoción industrial desde la Administración Central).
- Incentivos de la Junta de Castilla y León :
  - \* Promoción Industrial
  - . Incentivos Territoriales
  - . Subvenciones a estudios de viabilidad
  - . Incentivos tecnológicos (innovación tecnológica y alta tecnología)
  - . Incentivos a la inversión con fondos del FEDER.
  - \* Ayudas a programas de mejora de la calidad y productividad.
  - \* Incentivos a la industria agroalimentaria.

La escasa población y amplia extensión de Castilla y León (la mayor de la C.E.) puede determinar la localización de actividades en las que primen los factores de oferta asociados a la disponibilidad de recursos naturales sobre los factores de la demanda relacionados con la capacidad de compra de las zonas industriales y densamente pobladas. No obstante, la región limita con dos de las áreas de mayor capacidad de compra de la geografía nacional.

La región cuenta con suelo industrial disponible y estratégicamente situado, siendo los tres grandes ejes de dinamismo económico el de la N-1 Aranda de Duero -Lerma- Burgos - Briviesca - Miranda de Ebro - , el eje Valladolid - Palencia y el triángulo Benavente - Ponferrada - León, todos ellos atravesados por vías de interés comunitario.

Por último, la enorme variedad de la oferta artística, cultural y gastronómica de la Comunidad favorecen la actividad turística así como nuevas modalidades de turismo que cuentan con grandes perspectivas de futuro, como es el caso del turismo rural.

#### IV. TIPOLOGIA DE LA COOPERACION

Se trata de dar a conocer la existencia de multitud de fórmulas de cooperación de interés para y con las empresas de Castilla y León.

No todas ellas son conocidas o tenidas en cuenta por el empresario, y sin embargo, son un factor clave para llegar a la determinación de la "oportunidad de negocio" o una cooperación exitosa.

Las formas de cooperación pueden ser numerosas. En el siguiente cuadro se clasifican y se distinguen según dos criterios :

**Primer criterio :** el campo de la cooperación será comercial, financiero, técnico (producción), tecnológico o general.

# TIPOLOGIA DE LA COOPERACION

CAMPO UNILATERAL BI/MULTILATERAL

- AGENTE
- DISTRIBUIDOR
- FRANQUICIA
- SERVICIO MARKETING
- ESTUDIOS DE MERCADO
- PROMOCION DE PRODUCTOS

## AMBITO COMERCIAL

- AGENCIA RECIPROCA
- DISTRIBUCION CRUZADA
- PARTICIPACION EN FERIAS
- CLUB DE EXPORTACION
- COMPRAS COMBINADAS
- MISIONES DE PROSECCION
- PUBLICIDAD COLECTIVA
- OFERTA CONJUNTA

- INTERCAMBIO DE ACCIONES
- PARTICIPACION EN LA SOCIEDAD
- PARTICIPACION EN TERCEROS

## AMBITO FINANCIERO

- EMPRESTITO
- PRESTAMO
- PARTICIPACION MAYORITARIA
- PARTICIPACION MINORITARIA

- SUBCONTRATACION
- FABRICACION EN COMUN

## AMBITO TECNICO

- SERVICIO POSTVENTA

- DESARROLLO Y ADAPTACION DE PRODUCTO EN COMUN
- PROGRAMA INVESTIGACION C.E.

- LICENCIA
- TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA

## AMBITO TECNOLOGICO

- EMPRESA EN COMUN (JOINT VENTURE)
- FUSION

- ADQUISICION

## AMBITO GENERAL

**Segundo criterio** : la amplitud de la cooperación. La misma se ejercerá o bien en un solo sentido, y entonces se denominará unilateral, o bien en ambos sentidos, en cuyo caso será bi o incluso multilateral.

#### **Comentarios sobre las distintas formas de colaboración entre empresas.**

No es posible descartar a priori ningún tipo de cooperación, por lo que a continuación se analizan brevemente cada una de ellas, indicando una serie de características fruto de experiencias europeas contrastadas.

#### **AMBITO COMERCIAL**

En el ámbito comercial es donde se dan más a menudo las formas de cooperación más sencillas. Las mismas constituyen, en realidad, etapas que permiten a las PYME aprender, con pocos riesgos, a conocerse mejor entre sí, a evolucionar eventualmente hacia otras formas más sofisticadas, y a avanzar de tal modo en el mundo de la cooperación. En la mayor parte de los casos, estos tipos de cooperación se pueden establecer durante un periodo bastante corto.

#### **Agente**

Se habla de agente cuando una de las partes actúa como comisionista de la otra. Representa a ésta última y percibe una comisión por sus servicios o por las ventas efectuadas. Si los socios actúan como agentes recíprocos (caso más raro) se habla de agencia cruzada.

#### **Características :**

- la responsabilidad del agente está limitada a la venta propiamente dicha; las demás prestaciones (suministros, facturaciones, envíos, etc.) incumben a la otra parte;

- en general, el agente no dispone de la infraestructura necesaria para distribuir los productos de su socio. Si dispone de la misma, puede convertirse entonces en su agente distribuidor.

#### **Agente/distribuidor**

Es el que compra prioritariamente a su socio y redistribuye sus productos a su propia clientela. Se encarga de todos los aspectos relacionados con la comercialización, tales como almacenamiento, promoción, venta y suministro.

Cuando los productos son complementarios, puede ocurrir que los socios opten por efectuar una distribución cruzada, comercializando cada uno de los productos del otro.

#### **Características:**

- enriquecimiento de la gama de productos de cada una de las partes (a condición, por supuesto, de que los nuevos productos se integren bien en la gama existente);
- fortalecimiento de vínculos entre socios.

#### **La franquicia**

Se trata de un contrato entre dos empresas, una de las cuales, el franquiciador, a la vez que sigue siendo el propietario, cede a la otra, la franquiciada, el derecho a explotar un producto, marca o técnica (o una fórmula comercial), mediante un canon, en un territorio determinado y bajo ciertas condiciones.

La franquicia es una forma de cooperación todavía poco expandida, pero que se multiplicará a raíz de la instauración del mercado único.

#### **Características :**

- el modo de aplicación de la franquicia está, por lo general, bien estudiado y resulta por tanto de fácil aplicación;

- el franquiciado aprovecha la experiencia del franquiciador;

- el franquiciador se hace cargo a menudo de la publicidad y del aprovisionamiento;
- el franquiciado puede dedicarse únicamente a la venta;
- la aportación financiera del franquiciado es, en general, bastante elevada;
- su libertad de gestión es bastante reducida.

#### Servicios de marketing / promoción

Uno de los socios se encarga del marketing y/o promoción de productos del otro, y ello a mayor o menor escala.

Características :

- el socio "asistente" conoce bien el mercado
- el socio "asistido" no tiene que hacerse representar en el mismo;
- la puesta en marcha de esta cooperación es bastante rápida.

#### Estudios de mercado

En lugar de recurrir a una oficina de estudios, la empresa busca un socio, presente en el mercado de que se trate, con el fin de obtener las informaciones que desea. No es necesario que ambas sociedades tengan el mismo tipo de actividades. En cambio, pueden plantearse una más estrecha cooperación en el futuro.

Características :

- reducción de costes;
- contactos que conducen eventualmente a otros tipos de cooperación.

#### Participación en una feria internacional

Una feria internacional propicia a menudo diálogos fructíferos. Pero los gastos de participación son a menudo demasiado altos para una PYME aislada. La misma puede asociarse entonces a otras PYME, ya directamente, ya a través de una organización profesional representativa.

Características :

- reducción de costes;
- posibilidad de establecer contactos para ulteriores cooperaciones.
- stand compartido con otras PYME: destaquemos que este reparto, que ofrece una indudable ventaja financiera, no deja de tener sus inconvenientes : el de ser de algún modo engullido dentro de la masa, y no poder, por tanto, presentarse con el brio deseado.

#### Club de exportaciones

Varias empresas se agrupan para exportar a un país tercero.

Características :

- mejor reparto de los gastos;
- acceso a nuevos mercados (por ejemplo, gracias a la complementariedad de los productos ofrecidos por cada socio).

#### Compras combinadas

Las mejores condiciones se obtienen cuando se está en posición de fuerza (por ejemplo, gracias a compras masivas). Ello puede lograrse mediante una asociación de PYME que, al constituir un grupo de compras, pueden negociar obviamente en mejores condiciones que si se presentaran de manera dispersa. Señalemos de paso que resulta sumamente interesante para las mismas prever un almacén común.

Características :

- precios más interesantes (gastos de transporte mejor repartidos, plazos de pago más flexibles);
- obligación, al efectuar la agrupación de pedidos, de tener en cuenta las necesidades y deseos de cada participante.

#### **Misión de prospección**

Los gastos de prospección se reparten entre varias empresas (prospectores comerciales comunes, por ejemplo). Esta actividad puede combinarse con otras, especialmente con estudios de mercado.

#### **Publicidad colectiva**

Los socios se ponen de acuerdo para promover sus productos mediante mensajes comunes. Obtienen de tal modo una presencia publicitaria más importante para una inversión individual menos elevada. Si embargo, hay cierto riesgo de confusión en cuanto a la imagen de marca. Por otra parte, será difícil determinar el presupuesto, si las posibilidades financieras de los socios presentan diferencias excesivas.

#### **Oferta Conjunta**

En el mundo de las licitaciones públicas y privadas, esta fórmula permite a una PYME recurrir a las mismas, mientras que, por sí sola, no hubiera podido responder a las exigencias del pliego de condiciones. Si la asociación obtiene la licitación, podrá orientarse entonces hacia otra forma de cooperación, la subcontratación o la contratación conjunta.

#### **AMBITO FINANCIERO**

Conciérne forzosamente a cualquier PYME que busca nuevas posibilidades de acción.

#### **Empréstito/préstamo**

Señalemos que, en este caso, las sociedades en cuestión no proyectan ir más allá de las relaciones de prestamista a prestatario.

#### **Participación**

Una sociedad adquiere una parte de las acciones de otra sociedad, a fin de poder contar con su know-how, con sus medios (su red de distribución, por ejemplo), o también con vistas a controlarla.

Esta participación puede ser recíproca, en cuyo caso toma la forma de un intercambio de acciones. Esta fórmula es utilizada frecuentemente por socios deseosos de testimoniar su confianza mutua o de protegerse contra una Oferta Pública de Adquisición (O.P.A.) hostil.

Un caso particular es el de participación de socios en una sociedad tercera, eventualmente en el marco de una empresa en común. (joint venture).

En cuanto a las fórmulas tales como fusión, adquisición, cesión, etc., se han agrupado bajo la rúbrica "Ambito General". En efecto, las mismas tienen que ser examinadas a parte, pues, contrariamente a las demás formas de cooperación, sólo subsiste, después de su realización, una única empresa.

#### **Capital riesgo**

Una o más empresas invierten en una PYME que tiene un potencial de crecimiento o de rentabilidad elevado, con objeto de realizar una plusvalía. La inversión se efectúa directa o indirectamente (a través de un fondo). Se trata de un campo relativamente nuevo, pero que tiene muchísimas posibilidades de expansión. La Comisión de las Comunidades Europeas ha contribuido con varias iniciativas al respecto (por ejemplo, EVCA, European Venture Capital Association).

#### **AMBITO TECNICO**

Destacar que, en este campo, la cooperación es menos frecuente que en los demás.

Ofrece sin embargo fórmulas muy interesantes, pues constituye una fuente de especialización.

#### **Servicio postventa**

Este es un argumento de venta que a menudo resulta esencial para los bienes duraderos, pero ¿cómo asegurar un servicio postventa de calidad en el extranjero, si no se dispone de una red propia?. En este caso, puede constituir una solución satisfactoria el recurrir a una sociedad bien establecida en el país.

#### **Fabricación en común (co-makership)**

Dos o más empresas ponen en común sus medios de producción para fabricar un mismo producto.

#### **Subcontratación**

El subcontratante se compromete a efectuar un cierto número de tareas requeridas por el contratista principal: fabricar, por ejemplo, una parte de los elementos que entran en la composición del producto de base.

La subcontratación adquiere cada vez mayor importancia, siendo ésta una tendencia que se acentúa gracias al Mercado Unico.

#### **AMBITO TECNOLOGICO**

Muchas PYME consideran equivocadamente que este sector está reservado a las grandes empresas. Si bien son numerosas las empresas que desean efectuar una transferencia de tecnología, escasas son aquéllas que la ofrecen.

Existen aquí, entre otras, las siguientes formas de cooperación :

- acuerdo recíproco de cooperación tecnológica;
- oferta/búsqueda de asistencia tecnológica;
- oferta/solicitud de tecnología;
- programas de Investigación y Desarrollo de las Comunidades Europeas.

#### **Transferencia de tecnologías**

A este respecto, comentar

- que la transferencia de tecnología no se limita exclusivamente al campo de las tecnologías de vanguardia;
- que los socios deben pertenecer preferentemente al mismo sector de actividad;
- que es necesario que tengan un nivel de competencia comparable;
- que proyectos de transferencia de tecnologías requieren largos periodos de puesta a punto (entre 10 y 15 meses).

#### **Desarrollo y adaptación de un producto en común**

A menudo, ello se efectuará en el marco de una empresa en común (joint venture).

Características :

- resultados más rápidos;
- adquisición acelerada de nuevos conocimientos gracias a contactos entre socios.

### Licencia

La sociedad que compra el derecho de explotación o de fabricación paga como contrapartida "royalties" a la sociedad que posee la patente. Las ventajas son numerosas para ambas partes : una de ellas puede dedicarse enteramente a la investigación y al desarrollo, mientras que la otra se dedicará a la producción y comercialización. Además, adquiere un nuevo know-how tecnológico y, logra a veces, mejorar el producto o el procedimiento de fabricación.

### Los programas de investigación de las Comunidades Europeas

Los programas, como BRITE, ESPRIT, RACE, CRAFT, VALUE, aspiran a fomentar la cooperación tecnológica. Sobre todo en materia de investigación, es obvio que transformar los esfuerzos individuales en colectivos será siempre beneficioso.

### AMBITO GENERAL

Agrupar las formas de cooperación que conciernen a las sociedades en su totalidad y que aspiran a integrar el conjunto de sus actividades en una sola entidad.

### Fusión

Las empresas concernidas se funden entre sí para constituir un conjunto dotado de medios más importantes de cada una de ellas tomada por separado. Por ello esta forma de cooperación es difícil y más bien infrecuente. En la práctica, la fusión disimula a menudo una adquisición pura y simple.

#### Características :

- la nueva sociedad adquiere mayor peso en el mercado;
- las racionalizaciones necesarias se operan con mayor facilidad;
- disminuyen los costes relativos;
- aumenta el nivel de competencia;
- los plazos de realización son sin embargo bastante largos ("culturas" distintas, nueva identidad que asimilar, etc..).

### Adquisición transnacional

La totalidad de las acciones es adquirida por una sociedad que, mediante esta operación, quiere ocupar a corto plazo una fuerte posición estratégica en uno o más mercados extranjeros. La sociedad vendedora, por su parte, persigue beneficiarse de la potencia y de la seguridad de un gran grupo.

#### Características :

- diversificación de las actividades;
- acceso inmediato a nuevos mercados, competencias, modos de producción, etc.

### Joint venture o empresa en común (creación de una sociedad tercera)

Dos o más sociedades se asocian para fundar una nueva con el fin de desarrollar conjuntamente una actividad determinada.

Esta forma se utiliza para conjuntar medios (financieros o de otra índole) y/o actividades complementarias. Las grandes empresas las conocen bien, pues las utilizan sobre todo en mercados calificados de "difícilmente accesibles", tales como Japón o países del Este. La experiencia del BC-NET muestra que es una fórmula que interesa cada vez más a las PYME.

Características :

- estructura jurídica bien definida;
- ofrece la posibilidad de financiar proyectos que de lo contrario serían irrealizables o para los cuales no se dispone de las competencias necesarias;
- permite distribuir mejor los riesgos;
- enriquece la experiencia de los diversos protagonistas gracias a sus respectivas aportaciones;
- fortalece las posiciones estratégicas adquiridas;
- permite ocupar nuevas posiciones;
- ofrece la posibilidad de participar en una empresa "local" (en los casos en que la nacionalidad de la empresa juega un papel importante);
- exige una inversión importante.

**V. CONCLUSIONES : RECOMENDACIONES Y CAUCES DE LA COOPERACION**

Conocidas las diferentes fórmulas de cooperación transnacional, es importante para obtener un resultado positivo, seguir las siguientes recomendaciones :

1. Integrar la cooperación en la estrategia de la empresa  
Ello implica no sólo la necesidad de un plan estratégico, sino también de no alejarse demasiado de su "oficio".
2. Preparar correctamente todas las fases  
Ello implica una permanente recogida de informaciones, un presupuesto realista y una buena comprensión de las consecuencias de la cooperación.
3. Respetar el timing  
Un calendario bien seguido evitará vacilaciones y permitirá probar el interés y la buena voluntad del futuro socio.
4. Tender a la complementariedad  
La complementariedad facilita la cooperación y puede generar efectos sinérgicos.
5. Buscar el equilibrio de fuerzas  
Este equilibrio es importante a dos niveles :
  - objetivos : La cooperación ha de ser beneficiosa para todos los socios.
  - poder : hay que evitar el predominio de uno de los socios.
6. Ser solidario  
Los socios han de estar (y mantenerse) convencidos de la validez de los objetivos y ventajas de la cooperación. Así tendrán el empeño de triunfar y comprometerse financieramente.
7. Cultivar el buen entendimiento  
Para que triunfe una cooperación, no basta con unir los recursos, sino que también es necesario que los socios estén en la misma sintonía. Lo cual exige un esfuerzo de parte de todos, así como una definición precisa de las obligaciones y responsabilidades recíprocas.
8. Asegurar una buena comunicación interna  
El apoyo del personal es esencial. El personal tiene que conocer y comprender los motivos y objetivos de la cooperación, así como las repercusiones sobre su actividad. Sólo de esta manera se obtendrá su pleno y total apoyo y se evitará cualquier riesgo de conflicto.
9. Aportar la contribución adecuada  
Cada socio tiene que contribuir según sus medios en el marco de los acuerdos suscritos. Pero también es preciso que esta contribución sea de una calidad que corresponda a las normas profesionales. Si, por ejemplo, se trata de una aportación de personal, éste ha de poder efectuar el nuevo trabajo que se espera de él o asimilar la formación que se le dé.

#### 10. Escoger al especialista competente

La puesta a punto de una cooperación puede resultar bastante compleja. Así pues, puede ser indispensable, al menos en casos precisos, recurrir a un especialista (concretamente para la concepción o redacción del contrato). Hay que asegurarse de que sea el hombre adecuado.

Por último para encontrar un socio o candidato potencial a la cooperación, existen diversos cauces, cada uno de los cuales tiene sus ventajas y sus inconvenientes. Pero antes, es importante conocer que los socios potenciales se distribuyen en 3 categorías:

- La primera agrupa a quienes ejercen un mismo "oficio".
- La segunda, todos aquellos que actúan en un mismo sector y no son competidores, tales como cliente y proveedor. Se puede decir que la búsqueda se efectuará en el mismo circuito industrial, o "verticalmente".
- La tercera, todas las que son complementarias. Aquí la búsqueda se efectuará "horizontalmente".

### CAUCES NO AUTOMATIZADOS

#### 1. Red informal de la empresa

Las relaciones de la empresa-clientes, proveedores, bancos, etc.- constituyen en efecto un fértil terreno. Es este terreno el que convendrá explorar en primerísimo lugar.

#### 2. Revistas especializadas

Editadas por diversos organismos públicos, semipúblicos y privados (cámaras de comercio, sociedades de desarrollo regional, bancos), esas revistas se distribuyen, en general gratuitamente, en un círculo más o menos restringido de interesados (abonados, por ejemplo).

El editor juega a menudo el papel de intermediario entre las empresas que encuentran puntos comunes entre sí, ya sea informándoles más detenidamente, ya sea sirviendo incluso de unión entre ellas. A título gratuito, la mayor parte de las veces.

Esta fórmula no carece sin embargo de inconvenientes:

- la actualidad de las ofertas y demandas no está garantizada, pues su actualización es poco frecuente;
- su calidad plantea a veces problemas, pues es raro, por razones obvias, que el editor rehuse un anuncio.
- ciertos sistemas (semipúblicos) pueden ser "infiltrados" por la competencia de cara a efectuar estudios de mercado tanto reales como fingidos.

#### 3. Cámaras de comercio, organismos de desarrollo regional

A veces editan catálogos destinados a las empresas que tratan de implantarse a través de un socio en aquellas regiones que se ocupan de promocionar.

#### 4. Bolsas internacionales especializadas, embajadas, consulados, representaciones comerciales

Todos constituyen, en mayor o menor grado, fuentes informativas que es útil consultar.

#### 5. Sociedades de capital de riesgo y sociedades especializadas en fusiones o adquisiciones.

Las mismas se lanzan al descubrimiento de socios para las empresas en las que están interesadas, explotando para ello todos los recursos de sus redes. La selección es de calidad, y podría decirse que "a medida".

En Castilla y León se encuentra la Sociedad para el Desarrollo Industrial de Castilla y León, S.A. (SODICAL), integrada en el Grupo SODI -red de ámbito nacional constituida por sociedades financieras y de servicios empresariales con gran implantación regional e integradas en TENEÓ-. Su actividad se centra en el apoyo a la expansión de sociedades existentes y a la creación de otras nuevas y se materializa con la aportación de recursos financieros, en forma de capital y préstamos a largo plazo, apoyo a la gestión y una amplia gama de servicios profesionales.

El Grupo SODI, a través de sus interlocutores y "socios" europeos, puede facilitar y favorecer las relaciones con las administraciones nacionales o regionales, la búsqueda de socios, de recursos financieros y en general asesoramiento y contactos necesarios para el desarrollo o expansión de las PYMES españolas en otros mercados.

Las oficinas operativas propias del Grupo en Bruselas y EE.UU. que proporcionan información directa sobre la actividad en los principales centros de negocios internacionales. son, entre otros, los instrumentos que las SODI ponen a disposición de las PYMES españolas en su expansión exterior.

El Grupo SODI ha suscrito una serie de acuerdos bilaterales de colaboración en otros países, con sociedades o grupos afines en cuanto a objetivos y mecanismos de actuación se refiere, con el fin de promover, favorecer y facilitar el intercambio comercial, técnico y financiero entre PYMES regionales europeas. En particular los firmados con la red de Sociedades de Desarrollo Regional francesas, con presencia en todo el territorio nacional francés; la red italiana de centros de empresas de la Sociedad financiera SPI del Grupo IRI y las sociedades financieras italianas integradas en ASSOFIR: IPE-CAPITAL "holding" de capital riesgo del Grupo portugués IPE.

Las SODI son también miembros promotores de EURODEVELOPPEMENT, Agrupación Europea de Interés Económico, recientemente constituida, con sede en Bruselas, e integrada por sociedades financieras de desarrollo de diferentes países comunitarios; así como la Agrupación Arco Atlántico, compuesta por Sociedades de la fachada atlántica europea.

El Grupo SODI es miembro de pleno derecho de la Asociación Europea de Capital Riesgo (EVCA), en cuyo seno mantiene contactos y relaciones con los principales fondos de inversión europeos.

Por otra parte, el Grupo SODI es el único miembro español de EUROTECH CAPITAL, programa comunitario para el fomento de la inversión privada en proyectos transnacionales. Así como miembro de la red de consultores europeos Business Cooperation Network (BC-NET), iniciativa de la Dirección General de Política de Empresa de la Comisión de las Comunidades Europeas, para favorecer el intercambio empresarial, como más adelante se describe.

En resumen, el objetivo del Grupo SODI es utilizar su capacidad financiera y su estructura de relaciones internacionales para apoyar y ayudar a las PYMES españolas en sus procesos de expansión, mediante la aportación de recursos propios y el asesoramiento en la búsqueda de contactos y financiación en otros países y mercados, en definitiva, servir de puente para facilitar el desarrollo de proyectos empresariales en el exterior.

#### **6. Bureau de Rapprochement des Entreprises (BRE) Centro de Cooperación Empresarial.**

Unidad de la Dirección General XXIII de la Comisión de las Comunidades Europeas, centraliza las ofertas y demandas de cooperación difundíendolas en forma de anuncios a través de una red de corresponsales europeos. Contrariamente al BC-NET (descrito más adelante), las pequeñas y medianas empresas pueden acceder directamente a este instrumento.

#### **7. EUROPARTENARIAT**

Europartenariat es un programa destinado a fomentar los contactos entre empresas de regiones menos desarrolladas (Objetivo 1) o en declive industrial (Objetivo 2) y empresas de los demás Estados miembros. Administrado conjuntamente por DG XXIII y la DG XVI (Políticas Regionales), este programa consta de las siguientes etapas:

- selección de las empresas de las diversas regiones.
- publicación de un catálogo con los perfiles de las empresas seleccionadas.
- búsqueda de socios potenciales en los Estados miembros.
- organización de dos días de contactos entre empresarios.

#### **8. Proyecto Sprint**

Aspira a promover la innovación y transferencia de tecnologías.

#### **CAUCES AUTOMATIZADOS**

##### **1. Bancos de datos**

Se almacenan en los mismos, ofertas y demandas de cooperación. Privadas o públicas, sólo son accesibles en general a los clientes o a los miembros suscriptores.

Por lo que respecta a la Comisión de las Comunidades Europeas .

## 2. El BC-NET

Este instrumento incumbe también a la Dirección General XXIII. Tiene tres ventajas principales:

- los plazos de respuesta son muy cortos : ofertas y demandas se comparan día a día;
  - su calidad está bien controlada, pues los asesores han de velar por que se introduzcan datos fiables;
  - el carácter confidencial está garantizado: la identidad de la empresa en búsqueda de socios se mantiene secreta hasta que el asesor haya recibido la autorización de revelarla.
- Subrayemos, sin embargo, que el acceso directo al BC-NET está reservado en exclusiva a sus 600 asesores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS :

- Integración Europea y Desarrollo Económico de Castilla y León - Junta de Castilla y León. 1.987.
- Guía para entender y actuar en el Mercado Unico - Ariel. 1.990.
- La política regional europea - Mº de Economía y Hacienda. 1.990.
- La nueva C.E.E. : La perspectiva desde España - F.I.E.S. 1.985.
- Integración en la C.E.E. y Política Económica en los 90 - F.I.E.S 1.989.
- Condiciones para facilitar la cooperación industrial - Comisión de la CEE. 1.992.
- PYMES y el Mercado Unico - Cinco Días. 1.990.
- Perspectivas del Desarrollo del territorio de la C.E.E - Comisión de la C.E.E. 1.991.
- La PYME en los Países de la C.E.E - E.I.M. 1.991
- Como hacer negocios en Europa - Ernest & Young. 1.992
- Mercado interior y Unión Europea - Cinco Días. 1.993.