

**DIRECCION GENERAL DEL TRABAJO AUTONOMO,
DE LA ECONOMIA SOCIAL Y DE LA RESPONSABILIDAD
SOCIAL DE LAS EMPRESAS**

LA COOPERACIÓN INTEREMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD PARA LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	2
2.	OBJETIVOS	4
3.	METODOLOGÍA	5
4.	LA COOPERACIÓN INTEREMPRESARIAL	8
5.	LA POSICIÓN DE LAS EMPRESAS	20
6.	PROPUESTA DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN	54
7.	CONCLUSIONES	79
8.	BIBLIOGRAFÍA	85
9.	ANEXO. CUESTIONARIO DE COOPERACIÓN INTEREMPRESARIAL	87

1. INTRODUCCIÓN

Tal como sucede a nivel de la economía española en general, la mayor parte de las sociedades laborales españolas son de reducida dimensión, es decir son mayoritariamente pymes y, aún más, microempresas, es decir tienen menos de diez empleados/as. Esto se traduce en una dificultad para aprovechar ciertas oportunidades del mercado, así el acceso a determinado tipo de recursos tecnológicos, financieros, etc.

Ahora bien, tal como señala la Estrategia Española de Economía Social 2023-2027 las empresas de este ámbito identifican en gran medida como un factor de competitividad la necesidad de mejorar la cooperación dentro del sector como vía para superar los obstáculos ligados al tamaño empresarial (78,3 %). Esta necesidad se sitúa en la tercera posición solo por detrás de factores como la escasa presencia en sectores tecnológicos y en actividades conexas de alto crecimiento y valor añadido (87,0%) y de las dificultades para elevar los niveles de internacionalización de la ES en los sectores de servicios (80,4 %).

A esto hay que añadir que existen una serie de obstáculos que tienden a dificultar la cooperación interempresarial, tales como:

- Puede erosionar la posición competitiva en la medida en que puede desvanecer las fuentes de ventaja competitiva. La cooperación se puede convertir en un “caballo de Troya”
- Pérdida de autonomía en la toma de decisiones
- Falta de delegación de poder a los responsables de la cooperación para que tomen las decisiones oportunas
- Implica costes en tiempo y dinero, así como incremento de la complejidad organizativa ya que requiere una coordinación continua
- Pueden existir intereses divergentes al perseguir objetivos distintos

El problema principal de las alianzas es la posible falta de confianza y compromiso. Cuando aparecen recelos o no se ofrece al otro lo mejor que cada empresa tiene, el acuerdo tiende a perder eficacia.

Frente a estas dificultades u obstáculos también tiene ventajas siendo las más destacables de la cooperación en relación con el desarrollo interno, que:

- Elimina la complejidad organizativa de la empresa integrada
- Permite que cada socio se concentre en la gestión de las actividades clave que domina
- Disminuye las barreras de salida
- Ventajas respecto de las transacciones de mercado:
- Mayor duración de las relaciones, lo que permite una mayor estabilidad
- Disminuye el riesgo
- Reduce los costes de transacción

Respecto de las fusiones y adquisiciones:

- Se reducen los problemas de integración cultural y organizativa
- Es más fácil hacer frente a los problemas legales de defensa de la competencia
- Supone un compromiso más reversible

Toda esta situación pone de manifiesto la necesidad y conveniencia de llevar a cabo un proyecto que sirva como plataforma para promover y potenciar la cooperación entre empresas, especialmente de las que forman parte de la economía social.

2. OBJETIVOS

El objetivo del proyecto es mejorar la capacidad competitiva de las empresas de economía social mediante la identificación, diseño y difusión de proyectos empresariales de cooperación interempresariales, prestando una especial atención a aquellos que necesitan una cierta base tecnológica y producen impacto social, sostenibilidad e igualdad.

Este objetivo genérico se articula en los siguientes objetivos específicos:

- Informar y sensibilizar sobre la importancia de promover proyectos de cooperación entre empresas
- Potenciar el papel de las empresas de economía social en la cooperación interempresarial
- Reforzar la participación y el papel de las organizaciones de economía social en el desarrollo de proyectos empresariales de cooperación con impacto social, sostenibles e igualitarios
- Fomentar la consolidación de redes institucionales de economía social
- Establecer un entorno favorable a la puesta en marcha de iniciativas empresariales de economía social basadas en la cooperación
- Incorporar los criterios de sostenibilidad económica, social y ambiental en los proyectos de cooperación entre empresas

3. METODOLOGÍA

El producto resultante del presente proyecto será la identificación de oportunidades y áreas de actividad que permitan establecer un conjunto de posibles proyectos de cooperación entre empresas de economía social, fundamentalmente pymes. Para alcanzar este resultado la metodología que se ha utilizado es la siguiente:

1. Diseño del trabajo de campo

La primera tarea llevada a cabo es el diseño del trabajo de campo que es necesario realizar, lo que supone:

- Definir la información que se desea obtener de las empresas para poder diseñar el cuestionario
- Diseño del cuestionario (encuesta) que se va a aplicar recogiendo los principales elementos que permitan diagnosticar las necesidades e intereses de las sociedades laborales relacionados con la cooperación entre empresas
- Test de prueba: se ha aplicado el cuestionario elaborado a una muestra de empresas con el objetivo de verificar que es adecuado para la finalidad prevista
- Reelaboración del cuestionario: se han introducido las modificaciones o cambios necesarios para obtener el cuestionario definitivo

El cuestionario recoge los siguientes campos:

- Datos de identificación, tales como: dirección, fórmula jurídica, actividad, plantilla por sexo, facturación, etc.
- Experiencia previa de cooperación interempresarial: si han llevado a cabo proyectos de cooperación, en qué ámbitos o áreas de la empresa (I+D+i, diseño, compras, producción, distribución, marketing, comunicación, etc.), valoración de la experiencia, etc.
- Interés por cooperar: posición de la empresa y en caso afirmativo en qué áreas y ámbitos (I+D+i, diseño, compras, producción, distribución, marketing, comunicación, etc.), confianza en

otras empresas, etc.

- Con qué empresas le interesaría cooperar: perfil de dichas empresas

El cuestionario que finalmente se ha utilizado se incluye como anexo en el presente documento.

2. Realización del trabajo de campo

Una vez cumplida la fase inicial se procedió a la realización del trabajo de campo. La distribución de la muestra planteada inicialmente es la siguiente:

- Comunidad de Madrid: 11 empresas
- Junta de Castilla La Mancha: 11 empresas
- Región de Murcia: 8 empresas

Para realizar el trabajo de campo se procedió a ejecutar las siguientes tareas:

- Contacto con potenciales participantes: se realizó una ronda de contactos –directos., telefónicos o telemáticos- para cerrar reuniones dirigidas a la cumplimentación del cuestionario
- Cumplimentación del cuestionario, recogiendo las opiniones de las empresas entrevistadas

3. Depuración, codificación y grabación

Cada cuestionario ha sido sometido a un proceso de revisión y depuración para identificar posibles errores o ausencias de información, lo que puede requerir un contacto –normalmente telefónico- con la empresa encuestada para su subsanación.

Una vez depurados los cuestionarios se procedió a codificar y grabar las contestaciones para poder ser explotados los datos y obtener resultados de las opiniones de las empresas.

4. Obtención de resultados

Una vez grabadas todas las encuestas, y revisada la grabación, se procedió a explotar los datos y a obtener los resultados de las opiniones de las empresas.

5. Análisis de los resultados

Una vez realizada la explotación de datos se llevó a cabo el análisis de los resultados obtenidos para la posterior elaboración del informe final.

6. Elaboración del documento de propuestas

Con la información primaria obtenida –encuestas- y la secundaria recopilada – documentación de estudios artículos, etc.- se ha procedido a redactar el documento de propuesta de proyectos de cooperación interempresarial.

El documento recoge los resultados obtenidos en el trabajo de campo con las opiniones de las empresas encuestadas sobre la cooperación interempresarial. Asimismo, el documento contiene las propuestas de posibles proyectos de cooperación atendiendo a las necesidades e intereses de cooperación de las propias empresas.

Estas propuestas incluyen los objetivos, el contenido de cada una de ellas, los recursos necesarios para su ejecución y los hitos a cumplir para poder hacer efectivas dichas propuestas.

4. LA COOPERACIÓN INTEREMPRESARIAL

En los últimos años la cooperación interempresarial ha ido ganando importancia como estrategia competitiva de las empresas, si bien hay muchas empresas que siguiendo teniendo recelos de la cooperación con otras empresas.

El modelo dominante de empresa ha sido y, aún sigue siéndolo aunque están apareciendo otras visiones alternativas, el de la empresa neoclásica, es decir una organización cuyo único objetivo es conseguir el máximo beneficio, aunque sea a costa de otras empresas, eso sí cumpliendo siempre con la legislación existente en cada momento. Sin embargo, esto último no supone una gran limitación pues es bien conocida al capacidad de presión de las grandes empresas y monopolios sobre las organizaciones e instituciones públicas a través de distintos tipos de organizaciones, como los lobbies.

En muchos casos esta posición va unida a una visión de la sociedad y de la competencia empresarial como un juego de suma cero. Se llaman juegos de suma cero a aquellos en los que las ganancias de un jugador se equilibran con las pérdidas de otro. En otras palabras, son aquellos juegos en los que si se hace una resta entre las ganancias totales de los participantes y las pérdidas totales, el resultado siempre va a ser cero.

Sin embargo, este tipo de juegos no son los únicos que existen. También existen los denominados juegos de suma positiva. En teoría de juegos este término se refiere a situaciones en las que el total de ganancias y pérdidas es mayor que cero. Una suma positiva ocurre cuando se incrementan de alguna manera los recursos y se formula un enfoque en el que se satisfacen los deseos y necesidades de todos los involucrados.

Durante muchos siglos se creía que el intercambio comercial era un juego de suma cero. Esta creencia se dio hasta Adam Smith, pero a partir de la publicación en 1776 de La riqueza de las naciones, el comercio se pasa a concebir como un juego de suma positiva. Esto significa que todos ganan. Ahora bien esta misma visión se puede aplicar a muchos campos de la economía.

Ya en el siglo XIX, Alfred Marshall en su conceptualización sobre el distrito industrial menciona como fuerzas que hacen progresar al distrito tanto la competencia como la cooperación.

En síntesis, los llamados “distritos marshallianos”, son organizaciones productivas localizadas geográficamente y con autonomía en la generación y aplicación de nuevas tecnologías, que parten del aprovechamiento de conocimientos locales y, en ocasiones, de carácter tradicional.

Alfred Marshall, a finales del siglo XIX, notó cómo la presencia conjunta de empresas de un mismo sector y en la misma área creaba una “atmósfera industrial” de “mutua confianza y conocimiento” capaz de sostener e impulsar a la industria local.

Es en este contexto en el que algunos de los conceptos marshallianos de la competencia, cobran nuevo interés en el análisis de los sistemas productivos locales, en particular, sus nociones sobre la difusión del conocimiento y las economías externas. En particular, permiten indagar sobre las causas que llevan a las empresas a aglomerarse en distritos industriales y se pueden encontrar conceptos enriquecedores para el análisis y lineamientos para definir estrategias de desarrollo regional.

La forma dominante de mercado para garantizar la continuidad de la producción es la de la competencia. La fuente primaria de innovación en el distrito industrial es la competencia y la rivalidad entre empresas es su mejor caldo de cultivo. La innovación de procesos o productos permite a las empresas ganar su particular batalla por la competitividad, pero la innovación se difunde de forma muy rápida en el distrito industrial. Las ganancias de productividad se extienden gracias a la existencia de externalidades positivas, tales como especialización productiva, la atmósfera industrial, la formación y la existencia de un mercado de trabajo local capaz de absorber rápidamente los cambios tanto tecnológicos como de la demanda.

La mejora de la productividad podría suponer aumentos de la rivalidad entre las empresas si no van acompañados de ampliación de los mercados. Por tanto, uno de los frentes de la cooperación entre estas empresas es la ampliación de los mercados externos. Solo si logran ampliar la demanda de los productos del distrito conseguirán sobrevivir las empresas de los distintos ciclos productivos en las que están especializadas, manteniendo dentro de cada una de las fases el grado de competencia que les caracteriza.

Otro campo de cooperación es el desarrollo de las externalidades propias del distrito industrial. Entre otros campos se pueden mencionar las infraestructuras urbanas y del transporte y las comunicaciones, de la formación, de la investigación básica y aplicada relacionada con los

procesos y productos característicos del distrito.

La cooperación y la competencia, por tanto, sobreviven en el distrito asegurando y garantizando su continuidad.

Los cambios productivos ocurridos en la década de los años noventa del pasado siglo han puesto que para competir es más ventajosa la cooperación humana, máxime cuando las preferencias individuales son diferentes, las cuestiones consideradas son más amplias y los participantes son suficientemente inteligentes para entenderlas.

Ejemplos de que competir Nehemas ventajoso cuando existe cooperación están los acuerdos de colaboración de todo tipo: contratos de cooperación, tenencias minoritarias, convenios de investigación o marketing o conexiones reciprocas de investigación. Sobre esta base se sustenta la cooperación competitiva.

Algunos ejemplos de cooperación competitiva que han tenido éxito son:

- ❖ General Motors y Toyota: la gran planta de Fremont, California, es de la GM, pero la administra Toyota; y produce automóviles de ambas marcas, Toyota y GM
- ❖ Ac y Marriot: alianza comercial entre las cadenas hoteleras AC y Marriot para comercializar conjuntamente algunos de los hoteles de la cadena AC bajo la marca AC by Marriot con una red de ventas compartida
- ❖ Husa y NH Hoteles: desarrollo de una plataforma de compras hoteleras bajo la marca de Coperama.
- ❖ Sercotel, Rusticae: creación de marcas sobre las cuales se gestiona la comercialización conjunta de hoteles independientes o turismo rural.

Actualmente, existen continuas luchas del poder en un mercado de constante cambio, a una velocidad vertiginosa, lo que hace del entorno algo inestable y cada vez más difícil de prevenir. Estos cambios no sólo se ven en las empresas y en la economía, sino también en la sociedad, en la política

y en los medios de comunicación, afectando de forma significativa a las empresas de hoy en día.

Ante este nuevo panorama empresarial, surge la necesidad de aunar fuerzas entre las empresas, a fin de proseguir en la actividad de forma conjunta. La cooperación competitiva ha dado lugar a los mayores logros empresariales de los últimos años. Es por tanto una estrategia rentable, aunque arriesgada en ciertos términos. En este sentido, la clave está en la complementariedad entre las partes, la cual se ve facilitada por el desarrollo tecnológico y la formación cualificada de los empleados.

El mayor riesgo que conlleva esta estrategia es que la línea que separa la cooperación de la competencia es muy fina, y es necesario establecer muy bien los límites para no caer en la competencia desleal y no perjudicar a la otra parte.

Así, muchas veces la única forma de que las empresas logren sus objetivos financieros y comerciales es la cooperación. En un mundo cada vez más competitivo, a veces es necesario buscar otras vías para llegar a la consecución de las propias metas. Y a veces, ese otro camino hay que hacerlo acompañado de otros. A veces, ambas empresas logran sus objetivos, lo cual supone una ventaja estratégica recíproca. El problema viene cuando una se ve beneficiada en detrimento de la otra. Por tanto, lo más rentable es buscar fórmulas que posibiliten la cooperación competitiva en una posición ventajosa, a ser posible para ambas partes si pretendemos tener miras hacia un futuro a medio/largo plazo dentro del mercado.

Para ello, es esencial el diseño de nuevas políticas enfocadas a los socios actuales y potenciales, comprometiendo los recursos de los que dispone la compañía en favor de una relación beneficiosa para ambas partes, ya que en este caso el logro puede ser mayor. En definitiva, la unión hace la fuerza, y la cooperación competitiva es una clara muestra de ello.

La cooperación empresarial es un tipo de alianza entre dos o más empresas cuya finalidad es la generación de sinergias. Por tanto, las empresas cooperantes colaboran entre ellas para maximizar su competitividad y fomentar la innovación.

Este tipo de alianza es beneficiosa para avanzar aprovechando los recursos, experiencia o atributos de las otras empresas que participan en el acuerdo, ya que les ayuda a conseguir sus objetivos. La cooperación entre empresas, compartiendo recursos, esfuerzos, riesgos y capacidades, permite crear ventajas competitivas que pueden ser necesarias para superar algunas de las barreras de entrada a mercados internacionales.

Los beneficios de la cooperación empresarial son muchos, pues permite a las empresas unir fuerzas y potenciar sus recursos, facilita también el acceso a nuevas tecnologías y mercados, así como la creación de nuevas sinergias.

Las empresas que cooperan se benefician de un efecto multiplicador. Las alianzas estratégicas que se construyen a través de los proyectos de colaboración generan un impacto mayor que la suma individual del generado individualmente por cada una de las entidades que colaboran entre sí.

Así, por ejemplo, una empresa especializada en formación puede destinar recursos a formar a personas en riesgo de exclusión laboral. Por otro lado, y al mismo tiempo, una empresa de mantenimiento y servicios puede contratar a un determinado colectivo para realizar tareas de mantenimiento de parques y jardines.

Sin embargo, el impacto sería mucho mayor si ambas pusieran en común sus objetivos y ofrecieran formación para mantener parques y jardines, con posibilidad de incorporarse en prácticas a la empresa de mantenimiento.

Muchas empresas destinan recursos para acometer proyectos que mejoren la realidad social de un colectivo, pero no son pocas las ocasiones en las que los esfuerzos se dirigen a un mismo grupo de personas. ¿No resulta lógico en estos casos que las empresas desarrollen sus iniciativas de forma conjunta?

Las empresas que cooperan suelen conseguir una mayor eficacia de sus recursos. La participación de diferentes entidades en un proyecto de colaboración facilita la obtención de economías de escala y permite compartir infraestructuras para optimizar costes.

Cuando diferentes compañías colaboran en el desarrollo de un producto o de un servicio, se produce

un doble efecto; por una parte, se incrementa el número de unidades que se van a producir y, por otra, se reduce el coste unitario de producción. De este modo, las empresas participantes pueden apalancarse unos en otros, para realizar las diferentes actividades del proyecto, obteniendo ventajas económicas.

Por otra parte, al compartir mejores prácticas, el conjunto de entidades colaboradoras puede adoptarlas para operar de manera más eficiente y obtener mejores resultados.

Las empresas que cooperan obtienen nuevas posibilidades de negocio, pues la colaboración de diferentes empresas permite eliminar barreras de entrada a lo largo de toda la cadena de valor o incluso a mercados complementarios, generando oportunidades inalcanzables por separado.

Por ejemplo, un fabricante de coches que ofrece vehículos a un precio reducido a personas en riesgo de exclusión. Si estas personas no tienen los recursos para contratar el seguro o realizar el mantenimiento del vehículo es muy probable que el proyecto no tenga éxito. Sin embargo, si la empresa se coordina con talleres o aseguradoras que faciliten el posterior mantenimiento de los vehículos, la probabilidad de que funcione el proyecto es mucho mayor.

Por otra parte, las empresas que cooperan se apoyan en una amplia red de contactos, ya que una alianza estratégica permite aprovechar los recursos de cada una de las empresas involucradas, incluidas sus respectivas redes de contactos.

De hecho, una barrera a la que se enfrentan muchos proyectos de esta índole es la falta de acceso a los agentes y organismos necesarios para impulsarlos. Esto puede dar lugar a la ralentización de las buenas ideas de negocio. El mero hecho de involucrar a diferentes empresas, entidades públicas, ONG y emprendedores sociales en el mismo proyecto contribuye a resolver este inconveniente socializando parte de la red de colaboradores.

Otro efecto añadido es el apalancamiento en la experiencia de otros. Las empresas involucradas en un proyecto de colaboración, así como el propio proyecto, se benefician del conocimiento y las mejores prácticas de las demás.

Un ejemplo de esto es el de una ONG que conoce las necesidades sociales de un determinado

colectivo, pero carece de las herramientas y la experiencia para satisfacerlas. El trabajo conjunto con empresas que disponen de estos recursos y experiencia permite a ambos participantes crecer y complementarse.

Las empresas que participan en un proyecto de cooperación amplían su área de influencia. El aumento del área de influencia es un claro beneficio que se desprende de los proyectos de colaboración, ya que siempre ofrecen a los participantes el acceso a determinados colectivos, por ejemplo desfavorecidos, que de otra manera sería más complicado alcanzar.

El acceso a los destinatarios de los proyectos constituye un impulsor clave de las relaciones de colaboración entre empresas y organizaciones sociales, pero también se hace extensivo a las relaciones empresa-empresa debido a los diferentes mercados que hayan podido estar atendiendo cada una de ellas.

Por ejemplo, si una empresa quiere adaptar sus productos para hacerlos accesibles a colectivos en riesgo de exclusión necesita el conocimiento que aportan entidades locales que comprenden sus necesidades y pueden facilitar la interlocución con ellos. Otro caso sería el de un proyecto de colaboración que se desarrolla en un área geográfica donde una de las entidades no tiene ninguna experiencia, pero en la que otra lleva operando varios años.

Por último, se reduce el riesgo asociado a los proyectos nuevos. La colaboración contribuye a mitigar el riesgo individual de cada participante, al tiempo que se complementan los recursos de cada empresa para hacer frente a los riesgos posibles.

En el caso de las empresas, esta reducción del riesgo hace más atractiva, por ejemplo, la entrada en mercados que presentan un mayor grado de incertidumbre, en los que una compañía no entraría individualmente, o la experimentación con nuevos productos o servicios que no se atrevería a ofrecer si no contara con el respaldo de otras empresas.

En este contexto existen distintos tipos de cooperación entre empresas, de tal forma que según sean las que colaboran en el acuerdo, pueden darse diferentes tipos de estrategias de cooperación empresarial:

- Cooperación horizontal: es un acuerdo entre empresas competidoras que se dedican al mismo negocio o actividad y, por tanto, se encuentran dentro del mismo sector. Puede suponer riesgos, pero es uno de los ejemplos de cooperación empresarial más frecuente debido a sus ventajas. Pueden tener distintos objetivos:
 - ✗ Ser de ayuda para conseguir afianzarse en el mercado al cooperar ya que, al compartir recursos y capacidades, se adquiere un mayor tamaño empresarial
 - ✗ Conseguir limitar a la competencia mediante acuerdos *colusivos*
 - ✗ Mejorar sus capacidades al conseguir recursos que no podrían obtener de manera individual
 - ✗ Conseguir una ventaja competitiva en la cooperación con otra empresa del mismo sector, pero con recursos complementarios. Es decir, cada empresa estaría especializada en una función determinada, y esas funciones serían complementarias entre ellas
- Cooperación vertical: es un tipo de cooperación empresarial entre cliente y proveedor. La finalidad es compartir actividades complementarias para reducir costes y mejorar los niveles de calidad.
- Cooperación simbiótica: en este caso, las empresas cooperantes no tienen ningún tipo de relación entre ellas, realizan actividades diferentes. El objetivo de la cooperación empresarial sería compartir recursos y capacidades para desarrollar su actividad.

Pero más allá del tipo de empresa, existen diferentes modelos dependiendo del objetivo del acuerdo. Algunos tipos de cooperación empresarial son:

- De carácter comercial: su objetivo es conquistar nuevos mercados. Algunos ejemplos serían los acuerdos para franquiciar, los acuerdos de aprovisionamiento, la agrupación de empresas exportadoras, los consorcios para la comercialización, las acciones conjuntas de marketing (estudios de mercado, servicios de posventa, etc.), etc.
- De carácter financiero: el objetivo de este tipo es compartir recursos financieros y riesgos en operaciones de alta incertidumbre. Los ejemplos de cooperación empresarial de carácter financiero más frecuentes son las *joint ventures*, las *ventures capital*, las sociedades de intermediación financiera, etc.

- De carácter tecnológico: son las que permiten a las empresas diversificar su producción y aumentar su capacidad productiva. Como ejemplo, en este tipo de cooperación empresarial suelen compartirse los recursos y riesgos en I+D+i, los activos y el *know how*, suelen complementarse los procesos productivos, etc.

Para analizar las experiencias y posibles proyectos de cooperación se han elegido cuatro áreas funcionales claves para cualquier empresa, tales como producir, innovar, mercado y administración.

La *cooperación para producir* incluye distintos campos de cooperación como:

- Compartir maquinaria: compartir maquinaria permite reducir costes, poder acceder a maquinaria más especializada, reducir períodos de inactividad, etc., así como compartir experiencias.
- Subcontratar pedidos: durante mucho tiempo se ha entendido como una simple externalización productiva en la que la empresa subcontratada ejecuta una tarea bajo las órdenes e instrucciones de la empresa subcontratista. Sin embargo, la subcontratación puede ser un campo de colaboración en el que se sumen experiencias y conocimientos para mejorar el proceso productivo o los productos o servicios resultantes.
- Apoyarse para obtener certificaciones: el intercambio de información, saber hacer y experiencia para obtener distintos tipos de certificaciones –calidad, medioambiental, seguridad, etc.– puede ser un campo de cooperación empresarial importante.
- Compartir capacidades de diseño: el diseño es un elemento cada vez más decisivo en el desarrollo de productos o servicios. Compartir las distintas capacidades que tienen las empresas en el campo del diseño puede ser clave para la capacidad competitiva de las empresas.
- Compartir compras de maquinaria: la compra conjunta de maquinaria para su uso compartido puede ser una tipo de cooperación que genere reducción de costes y, en consecuencia, de ganancias de competitividad.

- Realizar la compra de materia prima en forma conjunta: la compra conjunta de materia prima permite a las pequeñas empresas en especial obtener mejores precios en dicha compra al adquirir mayores volúmenes de materias primas. Esta reducción de precios permite ganar competitividad y mejorar márgenes productivos.

La *cooperación para innovar*: comprende distintos campos de cooperación, tales como:

- Aportar capital para nuevos proyectos: la innovación necesita de recursos financieros para poder ser abordada por las empresas. La cooperación en el campo financiero es clave para poder innovar y desarrollar nuevos proyectos a que permitan poner en el mercado tanto productos como servicios novedosos.
- Compartir proyectos de innovación relacionados con productos: a menudo la capacidad de las pymes de poner en marcha proyectos de innovación está muy limitada por su propia dimensión empresarial con lo que esto supone de dificultad e acceso a recursos financieros ajenos, al “saber hacer” de fuentes de investigación públicas y privadas, etc. La cooperación en este ámbito permite poner en marcha proyectos de innovación relacionados con productos de forma conjunta, pudiendo acceder a nuevos recursos.
- Compartir proyectos de innovación relacionados con los procesos productivos: este ámbito es similar al anterior, si bien vinculado a las cooperación relacionada con los procesos productivos, que redunda en mejoras de productividad, que permiten ganar competitividad y, en consecuencia, de cuota de mercado.
- Compartir proyectos de innovación relacionados con la gestión de su empresa: en este caso la cooperación va dirigida a la innovación en el campo de la gestión empresarial, ya sea interna a la empresa o extendida a su cadena de valor.
- Apoyarse para la incorporación de nuevas tecnologías: la incorporación de nuevas tecnologías puede generar problemas o dificultades. La cooperación con otras empresas en este ámbito permite aprovechar la experiencia de aquellas empresas con las que se coopera.
- Intercambiar información técnica el intercambio de información técnica sobre procesos y/o producto o servicios es una forma de cooperación horizontal entre competidores, a través del traspaso de datos sobre parámetros de su actividad económica. Dicho intercambio puede tener lugar en diversos contextos. Así, puede realizarse en el marco de: (i) una práctica colusoria más amplia; (ii) un acuerdo de cooperación horizontal -como un *joint venture* o acuerdo de investigación y desarrollo-; (iii) una notificación de una operación de

concentración (antes de que la autoridad la apruebe), o bien, (iv) realizarse como una práctica autónoma.

La *Cooperación para mercado* está orientada a mejorar el proceso de acceso de las empresas que cooperan entre sí al mercado. Incluye tipos de cooperación como:

- Obtener acceso a mercados internacionales: a menudo el acceso a mercados internacionales está repleto de obstáculos y dificultades para las pymes. La falta de experiencia, de recursos, de dimensión, etc., son barreras que dificultan dicho acceso, que pueden superarse mediante la cooperación empresarial para la internacionalización a través del acuerdo entre dos o más compañías para compartir recursos, capacidades, esfuerzos, riesgos, responsabilidades y beneficios potenciales en el acceso a mercados exteriores.
- Realizar investigación de mercados en forma conjunta: la suma de recursos, experiencias y conocimientos permiten llevar a cabo de forma conjunta una investigación d mercado que una empresa pequeña difícilmente abordaría por sí sola.
- Realizar venta conjunta de productos: una forma de cooperación muy interesante, pues permite acceder a estrategias comerciales y de marketing muy competitivas y usadas por las grandes empresas. Por ejemplo, se pueden realizar ventas conjuntas, cross selling (venta cruzada), etc., entre los productos de las empresas que cooperan tratándolos como si fuesen de una misma empresa.
- Publicitar sus productos de manera conjunta: una estrategia similar y complementaria de la anterior es realizar la publicidad de los productos o servicios de dos más empresas de forma conjunta. Un ejemplo de este tipo de cooperación son los anuncios publicitarios de empresas de electrodomésticos que recomiendan un determinado producto de limpieza o detergente.
- Compartir información para exportar: tal como sucedía con el acceso a mercados internacionales la cooperación para exportar permite superar barreras y obstáculos, facilitando la exportación de productos y servicios de pequeñas y medianas empresas.
- Proporcionar el servicio (asesoría) a clientes de manera conjunta: este tipo de cooperación supone sumar los conocimientos, la experiencia, el "saber hacer", y los recursos a de dos más

empresas para proporcionar un servicio concreto a un cliente evitando de esta forma perder a dicho cliente al no poder satisfacer todas sus necesidades y demandas de forma individual.

El último gran ámbito es la *cooperación para administrar* relacionado con la gestión del negocio en sus distintos aspectos, tales como

- Compartir asesoría de negocios: una forma básica de cooperación consiste en compartir un gabinete que ofrece servicios de asesoría y realiza funciones como elaborar y negociar contratos con proveedores y clientes; garantizar el cumplimiento normativo de la corporación; facilitar asesoría con respecto a los conflictos entre empleados, sindicatos y la empresa, etc.
- Acceder a créditos de forma conjunta: este tipo de cooperación financiera es importante para las pequeñas empresas. Los préstamos conjuntos se utilizan a menudo para consolidar deudas, realizar proyectos de mejoras en la empresa o financiar inversiones o compras importantes. Al juntar sus ingresos e historiales crediticios, los coprestatarios pueden combinar sus recursos para lograr un objetivo financiero compartido.
- Compartir la capacitación de su personal: las empresas pueden cooperar para mejorar la capacitación de su personal. A menudo las pequeñas empresas no pueden acceder a la formación que realmente necesita la empresa, pues no tienen masa crítica de personal para poder impartir una formación adaptada a sus necesidades productivas. La cooperación entre varias empresas pequeñas con necesidades similares permite poner en marcha acciones de capacitación vinculadas a las necesidades propias del grupo de empresas.
- Acceder a apoyos gubernamentales en conjunto: en muchas ocasiones el acceso de las pequeñas empresas a programas de apoyo gubernamentales es muy difícil pues encuentran limitaciones derivadas de los condicionantes que regula la concesión de este tipo de incentivos. La cooperación entre dos o más empresas permite complementar recursos humanos, técnicos, financieros, etc., experiencias, etc., de forma que pueden acceder a recibir ese tipo de apoyos.
- Realizar eventos (ferias, exposiciones, seminarios, etc.) conjuntos: la realización conjunta de eventos de distinto tipo como ferias, presentaciones, seminarios, etc., es una forma de poder acceder a ámbitos que como empresa individual resultaría complicado, ya sea por coste

(precios muy elevados como para ser rentabilizados los eventos), por la falta de capacidad de convocatoria, etc., obstáculos que pueden ser solventados actuado de forma conjunta en un campo que mejora o puede mejorar la imagen de las empresas participantes y tener, así mismo, un impacto positivo sobre las ventas.

- Compartir asesoría técnica: cuando se plantea algún tipo de cooperación relacionada con la mejora del proceso productivo o del producto/servicio, un elemento que puede suponer un importante apoyo es compartir la asesoría técnica, pues permite integrar en la solución las capacidades, recursos y experiencias y expectativas de las empresas participantes.
- Compartir el uso de sistemas administrativos: este tipo de cooperación puede ser muy interesante cuando las empresas que cooperan deben llevar a cabo justificaciones administrativas de ejecución, de gestión y/o financieras. Trabajar todas las empresas participantes con una misma forma puede ser una ayuda muy importante que reduzca problemas y errores, que facilite procesos y procedimientos, sobre todo cuando hay que integrar información y datos, que permita reducir costes, etc.
- Acceder a incentivos fiscales en forma conjunta: otra forma de cooperar es trabajar juntos para acceder de forma conjunta a determinados incentivos fiscales que pueden presentar condiciones o límites que se conviertan en un obstáculo para empresas de reducida dimensión, por ejemplo. El acceder de forma conjunta entre dos o más empresas puede ser una forma de poder acceder a dichos incentivos.

5. LA POSICIÓN DE LAS EMPRESAS

En este apartado del informe se presentan las opiniones recogidas de las empresas de economía social de la Comunidad de Madrid, Castilla La Mancha y la Región de Murcia.

Se trata de un total de 30 empresas de economía social, que básicamente son pequeñas empresas y microempresas, es decir empresas que tienen menos de 50 personas en plantilla.

Previamente a la presentación de los resultados obtenidos es necesario realizar algunas precisiones o comentarios sobre la metodología utilizada.

No se ha tratado de realizar un estudio cuantitativo con una muestra estandarizada a por cada una de las tres comunidades autónomas y por dimensión empresarial, ya sea por empleo o por facturación. Realizar este tipo de estudio hubiera supuesto realizar un alto volumen de cuestionarios, en el entorno de 350 a 400 encuestas para un error estadístico de $\pm 5\%$, con la consiguiente desagregación por sectores económicos en cada una de las tres comunidades autónomas participantes o implicadas en el proyecto.

La decisión metodológica adoptada ha consistido en realizar un cierto número de encuestas, que permita disponer de la visión de las empresas, pero sin elevar esos resultados a valores cuantitativamente válidos y significativos estadísticamente.

Sin plantear tampoco un estudio puramente cualitativo, basado, por ejemplo, en estudio de caso, entrevistas en profundidad, grupos de discusión, panel de expertos, etc., la decisión adoptada trata de utilizar la información cualificada obtenida de un número reducido de empresas de economía social en un conjunto de información tanto sobre las experiencias de cooperación de dicho grupo de empresas, así como de sus opiniones tanto sobre las experiencias vividas y en que ámbitos de la empresa.

Asimismo se trata de ver el interés de estas empresas en participar y tomar parte en nuevas experiencias de cooperación, identificando en qué áreas productivas concretas y dentro de cada una de ellas en que proyectos concretos.

Conocer estas opiniones de las empresas permite saber si las empresas de economía social están o pueden estar interesadas en participar en proyectos de cooperación impulsados por las organizaciones representativas de la economía social, no sólo de las tres comunidades participantes o implicadas en el proyecto sino del conjunto del estado español.

5.1. Características de las empresas

Los datos sobre la dimensión empresarial recogidos de las empresas ponen de manifiesto que se trata de pequeñas y medianas empresas, pero sobre todo de micropymes, tanto se analiza el empleo como cuando se analiza el volumen de facturación.

El número total de empleos o personas que trabajan en las 30 empresas entrevistadas no llega a las 200 personas, lo que significa que se media se encuentra por debajo de las 7 personas de media por empresa, en concreto 6,53 personas por empresa. Esa cifra indica una dimensión empresarial media de microempresa, como es lógico teniendo en cuenta el tejido empresarial.

EMPLEO DE LAS EMPRESAS								
EMPLEO	Castilla la Mancha		Madrid		Murcia		Total	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Socios	28	54,90	31	27,19	16	51,61	75	38,27
No socios	9	17,65	20	17,54	5	16,13	34	17,35
HOMBRES	37	72,55	51	44,74	21	67,74	109	55,61
Socios	12	23,53	13	11,40	6	19,35	31	15,82
No socios	2	3,92	50	43,86	4	12,90	56	28,57
MUJERES	14	27,45	63	55,26	10	32,26	87	44,39
Socios	40	78,43	44	38,60	22	70,97	106	54,08
No socios	11	21,57	70	61,40	9	29,03	90	45,92
TOTAL	51	100,00	114	100,00	31	100,00	196	100,00

Fuente: Elaboración propia.

El mayor tamaño medio corresponde a la Comunidad de Madrid con algo más de diez personas empleadas de media, mientras que Castilla La Mancha y la Región de Murcia la dimensión media se sitúa en torno a las cuatro personas por empresa, si bien ligeramente por encima en C astilla La Mancha (4,64 personas/empresa) y algo por debajo en la Región de Murcia (3,88 personas/empresa).

Por otra parte, la mayor parte de las personas que trabajan en estas empresas son hombres, que representan casi el 56,00% del total, frente al 44,00% que suponen las mujeres. Esta situación, predominio de los varones, se produce en todos los territorios, es decir en Castilla La Mancha, la Comunidad de Madrid y la Región de Murcia. En Castilla La Mancha los hombres representan un 72,55% del empleo total y las mujeres el 27,45%. En la Región de Murcia la situación es

relativamente parecida, pues los hombres suponen el 67,74% y las mujeres el 32,26% restante. Las empresas de la Comunidad de Madrid son las que presentan una situación diferente, pues los hombres suponen el 44,74% del total, mientras que las mujeres representan la mayor parte del empleo con el 55,216% del total.

Por otra parte, no existe una coincidencia entre el peso de las personas que son socias. En efecto, en términos generales las personas socias son algo más del 54,00% en general, pero esta situación difiere entre los tres territorios. En efecto, las personas socias son mayoría tanto en Castilla La Mancha como en la Región de Murcia, pero no es así en la Comunidad de Madrid. En esta región son mayoría las personas trabajadoras no socias. Las personas socias suponen el 78,43% del personal trabajador en Castilla La Mancha y el 70,97% en la Región de Murcia, mientras que apenas suponen el 38,60% en la Comunidad de Madrid.

El otro indicador de dimensión es la facturación de las empresas de economía social encuestadas. La distribución de los ingresos por facturación responde a la reducida dimensión de su empleo. En efecto, algo más del 46,50% de las empresas facturan menos de 150.000,00 € al año, mientras que otro 23,33% facturan entre 150.000,00 y 300.000,00 € al año. Esto significa que en torno a siete de cada diez empresas entrevistadas facturan menos de 300.0000 €. Por el contrario, apenas un 13,33% del total de las empresas factura más de un millón de euros en el año.

FACTURACIÓN DE LAS EMPRESAS								
Facturación	Castilla la Mancha		Madrid		Murcia		Total	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Menos de 150.000,00 €	7	63,64	3	27,27	4	50,00	14	46,67
Entre 150.000,00 y 300.000,00 €	4	36,36	2	18,18	1	12,50	7	23,33
Entre 300.000,00 y 500.000,00 €	0	0,00	2	18,18	1	12,50	3	10,00
Entre 500.000,00 y 750.000,00 €	0	0,00	2	18,18	0	0,00	2	6,67
Entre 750.000,00 y 1.000.000,00 €	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Más de 1.000.000,00 €	0	0,00	2	18,18	2	25,00	4	13,33
TOTAL	11	100,00	11	100,00	8	100,00	30	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Las diferencias entre comunidades autónomas son significativas. La menor facturación media se produce entre las empresas de Castilla La Mancha, pues el cien por ciento de sus empresas facturan menos de 300.000,00 € al año. Por el contrario, el menor porcentaje de empresas que

facturan menos de 300.000,00 € corresponde a la Comunidad de Madrid, en la que menos de la mitad de las sociedades, en torno al 46,00% del total, facturan menos de dicha cantidad.

Por su parte, el mayor porcentaje de empresas que facturan más de un millón de euros al año corresponde a la Región de Murcia. En efecto, una cuarta parte de las sociedades de esta comunidad autónoma facturan más de 1.000.000,00 € al año, porcentaje que se sitúa en el 18,18% en el caso de las empresas encuestadas de la Comunidad de Madrid. Por su parte, ninguna de las empresas encuestadas en Castilla La Mancha señala que haya facturado más de un millón de euros al año.

Por último, el perfil sectorial de las empresas entrevistadas es muy diverso, tal como sucede con el propio tejido empresarial de la economía social. Entre estas actividades se encuentran:

- Automatización robótica y desarrollo de software
- Consultoría de responsabilidad social
- Asesoramiento energético con impacto social
- Comercialización de energía eléctrica
- Estudio de arquitectura y rehabilitación
- Informática
- Servicios de colocación y suministro de personal
- Rotulación
- Derecho en patente y marca
- Instalaciones de calor y frío
- Consultoría empresarial
- Importación exportación
- Venta al por mayor de mobiliario
- Venta de pinturas, lacas, etc.
- Asesoría fiscal
- Mecanizado
- Explotación agraria
- Formación
- Operadores de telecomunicaciones
- Turismo activo y actividades deportivas

- Comercio al por menor de ordenadores, equipos periféricos y programas informáticos en establecimientos especializados
- Mobiliario y reformas del hogar
- Ocio, cultura y formación
- Comercio al por menor de textiles
- Comercio por menor. Ferretería, adornos, recambios
- Desmantelamiento de cubiertas de amianto
- Servicios y gestiones informáticas. Marketing y publicidad. Asesoría en general. Compraventa e importación y exportación de componentes informáticos y tinajas
- Etc.

5.2. Experiencia en cooperación

Se observa que la mayor parte de las empresas encuestadas han llevado a cabo algún proyecto de cooperación interempresarial. En términos globales se puede decir que dos de cada tres empresas han cooperado alguna vez con otras empresas, mientras el tercio restante no ha cooperado nunca con otra empresa.

A nivel territorial se observan serias diferencias. En efecto, algo más de cuatro de cada cinco empresas ubicadas en Castilla La Mancha han cooperado alguna vez con otra empresa (81,32%), mientras que la restante no habría participado en ningún proyecto de cooperación con otra u otras empresas (18,18%).

EXPERIENCIA PREVIA EN COOPERACIÓN								
¿Ha cooperado con otras empresas alguna vez	Castilla la Mancha		Madrid		Murcia		Total	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Si	9	81,82	9	81,82	2	25,00	20	66,67
No	2	18,18	2	18,18	6	75,00	10	33,33
No sabe/No contesta	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
TOTAL	11	100,00	11	100,00	8	100,00	30	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Una situación similar se produce en la Comunidad de Madrid, en la que el 81,82% han cooperado en alguna ocasión con otras empresas, mientras que el 18,18% del total no ha tomado parte ninguna experiencia de cooperación con otras empresas.

Las empresas encuestadas de la Región de Murcia presentan una posición totalmente diferente, pues en este caso tres de cada cuatro empresas no han participado en ningún proyecto de cooperación entre empresas, lo que constituye una posición contraria a la de Castilla La Mancha y a la de la Comunidad de Madrid.

Ámbitos de cooperación

A aquellas empresas que han participado en acciones o proyectos de cooperación con otras empresas se les ha preguntado en que ámbitos generales de la empresa se ha producido dicha

cooperación, pudiendo haberse producido en más de un ámbito de la empresa. De hecho esto es lo que ha pasado, pues 19 empresa han cooperado con otras empresas, pero han señalado 34 ámbitos de cooperación, lo que implica que, en promedio, han colaborado en casi dos ámbitos por empresa.

Nuevamente el panorama es diferente en los tres territorios. En Castilla La Mancha cada empresa que ha cooperado con otras empresas lo ha hecho en un único ámbito. En la Comunidad de Madrid las 9 empresas que han participado en proyectos de cooperación lo han hecho en 21 ámbitos, lo que supone una media de 2,33 ámbitos por empresa. En la Región de Murcia por su parte, las dos empresas que han cooperado con otras lo han hecho en 2,5 ámbitos de media.

Si se analiza en función del número de proyectos de cooperación realizados, los ámbitos donde más se ha cooperado han sido Otros, con un 25,71% seguido de Producción (17,14%) y Diseño con el 14,29% de los proyectos. Estos tres ámbitos suponen el 57,14% de todos los proyectos de cooperación en los que han participado las empresas encuestadas. Por el contrario, los ámbitos con menos proyectos han sido marketing (2,86%) y distribución (,56%).

ÁMBITO DE COOPERACIÓN								
En caso afirmativo, ¿en qué ámbito productivo? (opción múltiple)	Castilla la Mancha		Madrid		Murcia		Total	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
I+D+i	0	0,00	4	19,05	0	0,00	4	11,43
Diseño	0	0,00	4	19,05	1	20,00	5	14,29
Compras	1	11,11	1	4,76	2	40,00	4	11,43
Producción	0	0,00	5	23,81	1	20,00	6	17,14
Distribución	0	0,00	2	9,52	1	20,00	3	8,57
Marketing	0	0,00	1	4,76	0	0,00	1	2,86
Comunicación/Redes sociales	1	11,11	2	9,52	0	0,00	3	8,57
Otros	7	77,78	2	9,52	0	0,00	9	25,71
TOTAL	9	100,00	21	100,00	5	100,00	35	100,00

Fuente: Elaboración propia.

El epígrafe “Otros” incluye distintos campos de cooperación, tales como formación, compartir clientes con empresas del mismo sector (turismo activo), proyectos IT, proveedores, elementos complementarios a la actividad, energía y eficiencia energética, desarrollo de proyectos, etc.

Por territorios se observan ciertas diferencias. Las empresas de Castilla La Mancha han cooperado

sobre todo en el ámbito denominado “Otros”, que incluye una cierta variedad de situaciones, con el 77,78% de los proyectos de cooperación en esta comunidad autónoma. En la Comunidad de Madrid destacan los proyectos de cooperación vinculados a la producción (23,81%), I+D+i (19,05%) y Diseño (19,25%). Por último, en la Región de Murcia destacan los proyectos relacionados con Compras (40,00%), mientras que el 20,00% ha optado por Diseño, por Producción y por Distribución (29,00%).

Otra forma de ver la situación es relacionarla con el número de empresas que han cooperado en lugar de con el número de proyectos realizados. En este caso se observa que el 45,00% de las empresas que han cooperado lo han hecho en el epígrafe de “Otros”, mientras que el 30,00% de las empresas lo han hecho en Producción y el 35,00% en Diseño. Por el contrario, sólo el 5,00% de las empresas han cooperado en Diseño.

ÁMBITO DE COOPERACIÓN POR EMPRESA								
En caso afirmativo, ¿en qué ámbito productivo?	Castilla la Mancha		Madrid		Murcia		Total	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
I+D+i	0	0,00	4	44,44	0	0,00	4	20,00
Diseño	0	0,00	4	44,44	1	50,00	5	25,00
Compras	1	11,11	1	11,11	2	100,00	4	20,00
Producción	0	0,00	5	55,55	1	50,00	6	30,00
Distribución	0	0,00	2	22,22	1	50,00	3	15,00
Marketing	0	0,00	1	11,11	0	0,00	1	5,00
Comunicación/Redes sociales	1	11,11	2	22,22	0	0,00	3	15,00
Otros	7	77,78	2	22,22	0	0,00	9	45,00
TOTAL	9	100,00	9	100,00	2	100,00	20	100,00

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la Región de Murcia las dos empresas que han cooperado lo han hecho en Compras, mientras que la mitad lo ha hecho en Diseño, Producción y Distribución. Por su parte, el 77,78% de las empresas de Castilla La Mancha que ha cooperado lo han hecho en el epígrafe “Otros”, una empresa en Compras y Otra en Comunicación y redes sociales. Por su parte, en la Comunidad de Madrid 5 de las nueve han cooperado en Producción, 4 en I+D+i y otras cuatro de las nueve en Diseño, dos empresas en Distribución, Comunicación/Redes sociales y “Otros” y una sola en Compras y otra en marketing

A continuación se ha tratado de especificar más los tipos de cooperación interempresarial que

han realizado las empresas. Para ello se han establecido cuatro grandes áreas como son la cooperación para producir, la cooperación para innovar, la cooperación para el mercado y, por último, la cooperación para administrar.

Cooperación para producir

La cooperación para producir ha supuesto un total de 23 proyectos, destacando los proyectos para compartir las capacidades de diseño. Siete empresas de las veinte que han cooperado en algún campo, lo que supone un 35,00% del total, mientras que estos proyectos suponen el 30,43% del total de proyectos de cooperación realizados en este ámbito.

Le siguen en importancia la cooperación basada en subcontratar pedidos y cooperar para apoyarse para obtener certificaciones. En ambos casos han sido realizado por cinco empresas, el 25,00% de las que han cooperado, y suponen el 21,74% de los proyectos de cooperación en este área. Los proyectos de subcontratación de pedidos no siempre se pueden considerar realmente como cooperación, pues a menudo la subcontratación se realiza mediante unas especificaciones muy definidas por la empresa subcontratista y sin que exista una cooperación real. También es verdad que debido al pequeño tamaño de las empresas encuestadas ese poder de control es mucho menor que el que tiene las grandes empresas. Sin embargo, este tipo de cooperación, cuando de verdad se produce, es muy interesante, pues permite sumar los conocimientos y experiencias de las empresas implicadas.

COOPERACIÓN PARA PRODUCIR								
Tipos	Castilla la Mancha		Madrid		Murcia		Total	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Compartir maquinaria	0	0,00	2	12,50	0	0,00	2	8,70
Subcontratar pedidos	1	25,00	2	12,50	2	66,67	5	21,74
Apoyarse para obtener certificaciones	0	0,00	4	25,00	1	33,33	5	21,74
Compartir capacidades de diseño	2	50,00	5	31,25	0	0,00	7	30,43
Compartir compras de maquinaria	0	0,00	1	6,25	0	0,00	1	4,35
Realizar la compra de materia prima en forma conjunta	1	25,00	2	12,50	0	0,00	3	13,04
TOTAL	4	100,00	16	100,00	3	100,00	23	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, tres empresas de las 20 que han cooperado lo han hecho para realizar la compra de

materia prima de forma conjunta. Este tipo de cooperación es muy interesante para las pequeñas y micro empresas, pues al sumar volúmenes de compra pequeños de forma individual, hacen que se configure un pedido de mayor dimensión y, por tanto, les dota a las empresas participantes de la posibilidad de conseguir mejores precios y, en consecuencia, de mejorar su capacidad competitiva.

Por su parte, dos empresas han cooperado para compartir maquinaria. Este tipo de cooperación se ha traducido en algunos sectores en la configuración de empresas especializadas en la prestación de maquinaria compleja poco rentables para ser adquiridas por una empresa de reducida dimensión.

Por último, una única empresa ha cooperado mediante la compra conjunta de maquinaria, tipo de cooperación relativamente relacionada con el tipo mencionado en el párrafo anterior.

Por territorios se observan algunas diferencias. Las dos empresas que han cooperado en la Región de Murcia lo han hecho mediante la subcontratación de pedidos, mientras que una de ellas también lo ha hecho mediante el apoyo para conseguir certificaciones.

Por su parte, las empresas cooperantes de la Comunidad de Madrid muestran la mayor diversidad de situaciones, habiendo empresas que han cooperado en todos los ámbitos planteados. Ahora bien, destacan dos tipos de cooperación, como son compartir las capacidades de diseño, se ha producido en 5 de las 9 empresas cooperantes, y apoyarse para obtener certificaciones, en las que han participado cuatro empresas. El resto de tipos de proyectos de cooperación tienen menos presencia, con dos proyectos, como sucede en compartir maquinaria, subcontratar pedidos o realizar la compra de materia prima de forma conjunta.

Por último, las empresas de Castilla La Mancha se sitúan en una posición intermedia, con proyectos en subcontratación de pedidos, compartir las capacidades de diseño y la realización de la compra de materia prima de forma conjunta, no existiendo proyectos en el resto de tipos.

Cooperación para innovar

El segundo campo de cooperación es el relativo a la cooperación para innovar. En este caso

existen un total de 25 proyectos, que se concentran casi exclusivamente en la Comunidad de Madrid. En efecto, 22 de los 25 proyectos realizados para innovar se concentran en empresas ubicadas en la Comunidad de Madrid, mientras que 3 corresponden a empresas de la Región de Murcia. Por su parte, no existe ningún proyecto de este tipo desarrollado por las empresas entrevistadas ubicadas en Castilla La Mancha.

COOPERACIÓN PARA INNOVAR								
Tipos	Castilla la Mancha		Madrid		Murcia		Total	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Aportar capital para nuevos proyectos	0	0,00	3	13,64	1	33,33	4	16,00
Compartir proyectos de innovación relacionados con productos	0	0,00	5	22,73	1	33,33	6	24,00
Compartir proyectos de innovación relacionados con los procesos productivos	0	0,00	1	4,55	1	33,33	2	8,00
Compartir proyectos de innovación relacionados con la gestión de su empresa	0	0,00	3	13,64	0	0,00	3	12,00
Apoyarse para la incorporación de nuevas tecnologías	0	0,00	4	18,18	0	0,00	4	16,00
Intercambiar información técnica	0	0,00	6	27,27	0	0,00	6	24,00
TOTAL	0	0,00	22	100,00	3	100,00	25	100,00

Fuente: Elaboración propia.

En la Comunidad de Madrid se han registrado proyectos de cooperación en todos los tipos, si bien destacan los realizados por 6 empresas consistentes en intercambiar información técnica, lo que constituye un tipo de cooperación muy básica. Por su parte 5 empresas han cooperado compartiendo proyectos de innovación relacionados con productos. Esto supone un grado de cooperación más significativo e importante para la competitividad de las empresas.

Hay 4 empresas que han cooperado para apoyarse en la incorporación de nuevas tecnologías, siendo un tipo de cooperación más o menos complejo o interesante en función del tipo de nuevas tecnologías incorporadas. Por su parte, hay 3 empresas que han cooperado mediante la aportación de capital para nuevos proyectos y otras 3 lo han hecho para compartir proyectos de innovación relacionados con la gestión de las empresas. Por último, una única empresa ha cooperado compartiendo proyectos de innovación relacionados con los procesos productivos.

En el caso de la Región de Murcia se han producido un proyecto vinculado a aportar capital para

nuevos proyectos, otro para compartir proyectos de innovación relacionados con productos y el último relacionado con compartir proyectos de innovación relacionados con los procesos productivos.

Cooperación para el mercado

El siguiente ámbito de cooperación se refiere a la cooperación para el mercado. En este ámbito se han realizado 27 proyectos, el mayor número de todos los cuatro ámbitos analizados, con proyectos realizados en los tres territorios objeto de estudio, si bien la mayor parte de los proyectos corresponden a empresas ubicadas en la Comunidad de Madrid.

Las empresas encuestadas en Castilla La Mancha han realizado tres proyectos, uno en cada uno de los siguientes ámbitos:

- Realizar la venta conjunta de productos
- Publicitar los productos de cada empresa de manera conjunta
- Proporcionar el servicio (asesoramiento) a clientes de manera conjunta

Por su parte, las empresas ubicadas en la Región de Murcia han hecho proyectos en todos los ámbitos, con la excepción de proporcionar el servicio (asesoramiento) a clientes de manera conjunta. En concreto, se han realizado proyectos, uno en cada actuación de cooperación, tales como:

- Obtener acceso a mercados internacionales
- Realizar una investigación de mercados en forma conjunta
- Realizar la venta conjunta de productos
- Publicitar los productos de cada empresa de manera conjunta
- Compartir información para exportar

Por su parte, las empresas ubicadas en la Comunidad de Madrid han llevado de cooperación de todos los tipos indicados. Destacan, eso sí, los proyectos consistentes en realizar la venta de sus productos o servicios de forma conjunta y los que consisten en proporcionar el servicio (asesoramiento) a los clientes de forma conjunta. En ambos casos, han sido cinco las empresas

que han llevado a cabo proyectos de cooperación de cada uno de esos dos tipos.

COOPERACIÓN PARA MERCADO								
	Castilla la Mancha		Madrid		Murcia		Total	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Obtener acceso a mercados internacionales	0	0,00	2	10,53	1	20,00	3	11,11
Realizar investigación de mercados en forma conjunta	0	0,00	2	10,53	1	20,00	3	11,11
Realizar venta conjunta de productos	1	33,33	5	26,32	1	20,00	7	25,93
Publicitar sus productos de manera conjunta	1	33,33	4	21,05	1	20,00	6	22,22
Compartir información para exportar	0	0,00	1	5,26	1	20,00	2	7,41
Proporcionar el servicio (asesoría) a clientes de manera conjunta	1	33,33	5	26,32	0	0,00	6	22,22
TOTAL	3	100,00	19	100,00	5	100,00	27	100,00

Fuente: Elaboración propia.

También son destacables los 4 proyectos de cooperación consistentes en publicitar sus productos o servicios de forma conjunta. Los proyectos realizados en las restantes tipologías son menos, pues corresponden a 2 proyectos de cooperación para obtener acceso a los internacionales, a 2 proyectos para realizar investigación de mercado de forma conjunta y a 1 proyecto para compartir información para exportar.

Cooperación para administrar

El último ámbito de cooperación es el relacionado con la administración de las empresas. Puede parecer un ámbito menor, con menos importancia que los anteriores, pero incluye acciones de cooperación que pueden ser muy importantes para la supervivencia y la competitividad de las propias empresas.

En primer lugar, hay que señalar que las empresas que han cooperado han llevado a cabo 23 proyectos en este ámbito. Estos proyectos se han producido en todos los tipos de cooperación excepto en la cooperación para poder acceder a incentivos fiscales en forma conjunta y en el acceso a créditos de forma conjunta.

Por encima de todos los tipos destaca la realización de eventos conjuntos, tales como ferias,

exposiciones, seminarios u otro tipo de eventos similares. Han sido 8 las empresas, es decir el 40,00% de las que han cooperado de alguna forma, que han realizado este tipo de cooperación, muy interesante para promover el conocimiento de la marca de una empresa, más que para la venta de productos o servicios de la empresa.

Otros tipos de cooperación en este ámbito son compartir la capacitación del personal (5 empresas) y compartir la asesoría técnica (4 empresas). Hay tres empresas que han cooperado compartiendo la asesoría de negocios, mientras que dos empresas han cooperado para poder acceder a créditos de forma conjunta.

COOPERACIÓN PARA ADMINISTRAR								
	Castilla la Mancha		Madrid		Murcia		Total	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Compartir asesoría de negocios	1	33,33	2	10,53	0	0,00	3	13,04
Acceder a créditos de forma conjunta	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Compartir la capacitación de su personal	0	0,00	5	26,32	0	0,00	5	21,74
Acceder a apoyos gubernamentales en conjunto	0	0,00	2	10,53	0	0,00	2	8,70
Realizar eventos (ferias, exposiciones, seminarios, etc.) conjuntos	2	66,67	5	26,32	1	100,00	8	34,78
Compartir asesoría técnica	0	0,00	4	21,05	0	0,00	4	17,39
Compartir el uso de sistemas administrativos	0	0,00	1	5,26	0	0,00	1	4,35
Acceder a incentivos fiscales en forma conjunta	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
TOTAL	3	100,00	19	100,00	1	100,00	23	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Por último, hay dos proyectos de cooperación que han consistido en el acceso a apoyos gubernamentales y uno que consiste en compartir el uso de sistemas administrativos.

La distribución de los proyectos de cooperación muestra un elevado grado de concentración en las empresas de la Comunidad de Madrid. Estas empresas concentran 19 de los 23 proyectos, es decir el (82,61%), frente a un proyecto en la Región de Murcia y 3 en Castilla La Mancha.

El proyecto de cooperación para administrar en la Región de Murcia ha consistido en la realización de eventos conjuntos, del tipo de ferias, exposiciones, seminarios, etc. Por su parte, los proyectos

desarrollados por las empresas de Castilla La Mancha han sido 2 del mismo tipo que en la Región de Murcia, es decir la realización conjunta de eventos como ferias, exposiciones, ferias, etc., mientras que la tercera ha consistido en compartir la asesoría de negocios.

En el caso de la Comunidad de Madrid ha habido empresas con proyectos de cooperación en todos los ámbitos, menos los dos mencionados en el conjunto, es decir el acceso de forma conjunta a créditos y el acceso a incentivos fiscales de forma conjunta.

Desatacan los cinco proyectos realizados para compartir la capacitación de su personal y los cinco proyectos de realización de eventos conjuntos, tales como ferias, exposiciones, seminarios, etc. También son significativos los cuatro proyectos consistentes en compartir la asesoría técnica.

Por último, hay dos proyectos de cooperación que han consistido en el acceso a apoyos gubernamentales y uno que consiste en compartir el uso de sistemas administrativos.

Valoración de la experiencia

El último aspecto respecto a las experiencias de cooperación realizadas por las empresas encuestadas Existe una total coincidencia en la valoración de todas ellas. En efecto, las veinte empresas que han realizado o llevado a la práctica algún proyecto de cooperación en los tres territorios objeto de estudio han expresado la máxima valoración. Todas ellas han coincidido en señalar que la experiencia ha sido buena y que la repetirían de nuevo si se produjese la ocasión otra vez.

VALORACIÓN DE LA EXPERIENCIA								
¿Cómo valora esa experiencia?	Castilla la Mancha		Madrid		Murcia		Total	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Bien y repetiría	9	100,00	9	100,00	2	100,00	20	100,00
Bien, pero no repetiría	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Mal, pero repetiría	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Mal y no repetiría	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Ns/Nc	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
TOTAL	9	100,00	9	100,00	2	100,00	20	100,00

Fuente: Elaboración propia.

El resto de opciones no han sido señaladas por ninguna empresa ya sean de valoración positiva o negativa. En este caso se trata de valorar bien la experiencia, pero no estar interesada la empresa en volver a realizar proyectos de cooperación aunque se presente la oportunidad.

Como se ha mencionado no ha existido ninguna empresa que haya valorado mal la experiencia de la cooperación, ya sea estando interesadas en repetir la experiencia o no estando interesadas en participar en otro nuevo proyecto.

5.3. Proyectos futuros de cooperación

La siguiente parte del cuestionario está dedicada a los posibles proyectos futuros de cooperación interempresarial. Su finalidad es conocer el interés de las empresas de economía social para participar en posibles proyectos de cooperación entre empresas.

Opinión sobre la cooperación futura

Se les ha preguntado a las empresas si considera la cooperación con otras empresas como estrategia empresarial. La gran mayoría de las empresas creen que la cooperación es necesaria para poder ser más competitivos. Esta es la opinión del 83,33% de las empresas de economía social, al tiempo que un 10,00% considera que es una estrategia interesante, pero no vital para la empresa. Por su parte, hay un 3,33% que considera que la cooperación puede ser interesante, pero no la cree necesaria para el desarrollo de la empresa y otro 3,33% no ha contestado a esta cuestión.

Estos datos evidencian que las empresas de economía social tienen una visión y valoración de la cooperación entre empresas muy positiva, considerando que debe ser tenida en cuenta como un elemento más de su capacidad para innovar y ser competitivos.

OPINIÓN SOBRE LA COOPERACIÓN								
¿Cómo considera la cooperación con otras empresas como estrategia? (solo una opción)	Castilla la Mancha		Madrid		Murcia		Total	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Creo que es necesaria para ser más competitivo	9	81,82	9	81,82	7	87,50	25	83,33
Puede ser interesante, aunque no es vital	1	9,09	2	18,18	0	0,00	3	10,00
Puede ser interesante, pero no la creo necesaria para el desarrollo de mi empresa	0	0,00	0	0,00	1	12,50	1	3,33
Cooperar con otras empresas podría acarrear más problemas que beneficios	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Ns/Nc	1	9,09	0	0,00	0	0,00	1	3,33
TOTAL	11	100,00	11	100,00	8	100,00	30	100,00

Fuente: Elaboración propia.

No existen muchas diferencias entre las empresas según su ubicación. En todas las comunidades autónomas existe un claro dominio de las empresas que consideran que la cooperación entre

empresas es necesaria para ser competitivos. Esta es la opinión del 81,82% de las empresas localizadas en Castilla La Mancha y en la Comunidad de Madrid, porcentaje que asciende al 87,50% entre las empresas de la Región de Murcia.

Las empresas que consideran que la cooperación puede ser interesante, pero no vital para la competitividad de la empresa se encuentran en Castilla La Mancha (9,09%) y la Comunidad de Madrid (18,18%).

Por último, la empresa que no se posiciona se ubica en Castilla La Mancha y la que piensa que puede ser interesante, pero que no es vital para el desarrollo de la empresa se localiza en la Región de Murcia.

La confianza empresarial

Un aspecto fundamental para poder cooperar con éxito es la confianza que puedan tener unas empresas con otras en el momento de plantearse la cooperación.

La posición dominante es que las empresas de economía social tienen confianza en otras empresas para poder compartir un proyecto de cooperación. En efecto, el 90,00% de las empresas entrevistadas señalan esta posición de confianza en otras empresas, así como el interés de poder estudiar la viabilidad de posibles proyectos de cooperación. Dentro de esta posición dominante se observan algunas diferencias. En efecto, todas las empresas de economía social localizadas en Castilla La Mancha han mostrado su confianza en otras empresas para compartir proyectos de cooperación, al tiempo que están interesadas en estudiar su viabilidad. Ese porcentaje es del 81,82% entre las empresas localizadas en la Comunidad de Madrid, mientras que las ubicadas en la Región de Murcia se sitúan en una posición intermedia, con un 87,50% de empresas que confían y están interesadas en estudiar la viabilidad de los posibles proyectos de cooperación.

Un 3,33% considera que tiene confianza en otras empresas, pero no tiene la suficiente confianza como para emprender algún proyecto en común. Esta empresa se encuentra ubicada en la Comunidad de Madrid.

CONFIANZA EMPRESARIAL								
¿Tiene confianza en otras empresas para compartir un proyecto de cooperación empresarial? (solo una opción)	Castilla la Mancha		Madrid		Murcia		Total	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Sí y estaría interesado en estudiar su viabilidad	11	100,00	9	81,82	7	87,50	27	90,00
Sí tengo confianza, aunque no la suficiente para emprender algún proyecto en común	0	0,00	1	9,09	0	0,00	1	3,33
Tengo relaciones con otras empresas, pero no me inspiran confianza para emprender un proyecto en común	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
No tengo confianza	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Ns/Nc	0	0,00	1	9,09	1	12,50	2	6,67
TOTAL	11	100,00	11	100,00	8	100,00	30	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Por último, hay dos empresas, una ubicada en la Comunidad de Madrid y otra en la Región de Murcia, no tienen una opinión sobre este tema o, al menos, no han querido contestar.

Ámbitos de cooperación

A continuación se ha tratado de conocer en qué ámbitos productivos estarían interesadas las empresas de economía social en llevar a cabo. Las empresas interesadas o con confianza en otras empresas han señalado un total de 56 posibles proyectos en las distintas áreas o ámbitos productivos, lo que supone una media de 2 ámbitos en los que están interesados por empresa.

ÁMBITOS DE COOPERACIÓN								
En caso afirmativo, ¿en qué ámbitos productivos? (opción múltiple)	Castilla la Mancha		Madrid		Murcia		Total	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
I+D+i	0	0,00	6	21,43	1	6,25	7	12,07
Diseño	0	0,00	3	10,71	5	31,25	8	13,79
Compras	1	7,14	3	10,71	4	25,00	8	13,79
Producción	1	7,14	5	17,86	2	12,50	8	13,79
Distribución	0	0,00	2	7,14	4	25,00	6	10,34
Marketing	1	7,14	2	7,14	0	0,00	3	5,17
Comunicación/Redes sociales	2	14,29	3	10,71	0	0,00	5	8,62
Otros	9	64,29	4	14,29	0	0,00	13	22,41
TOTAL	14	100,00	28	100,00	16	100,00	58	100,00

Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, cabe señalar que las empresas de Castilla La Mancha han señalado un total de 14 ámbitos interesantes, lo que supone una media 1,27 ámbitos por empresa. Por su parte, las empresas de economía social localizadas en la Comunidad de Madrid señalan 28 ámbitos, lo que supone una media de 2,8 ámbitos por empresa. Por último, las empresas localizadas en la Región de Murcia han indicado 16 ámbitos de producción, lo que supone una media de 2,29 ámbitos por empresa.

En este contexto, el ámbito productivo que más interesa a las empresas es el denominado “Otros”, que incluye campos como compartir proveedores, temas de cooperación energética, etc. Este ámbito supone el 22,41 de los posibles proyectos y es señalado por el 46,42% de las empresas que confían en otras empresas para realizar proyectos de cooperación. El interés por la cooperación en este ámbito se concentra, sobre todo, entre las empresas de Castilla La Mancha, en donde supone casi dos de cada tres proyectos y es señalado por el 81,81% de las empresas. También tiene presencia en el 40,00% de las empresas ubicadas en la Comunidad de Madrid, donde supone el 14,29% de los ámbitos seleccionados.

A continuación se sitúan los ámbitos de Diseño, Producción y Compras. Cada uno de estos ámbitos suponen el 13,79% de las selecciones realizadas por las empresas, lo que supone que el 28,57% de las empresas que confían en otras empresas para cooperar.

En el caso del Diseño se concentran sobre todo en las empresas de la Región de Murcia, con más del 70,00% de empresas interesadas, porcentaje que es del 30,00% en las empresas de economía social de la Comunidad de Madrid y no es señalado por ninguna empresa de Castilla La Mancha.

En el caso de Compras destacan las empresas de la Región de Murcia, pues el 50,00% de las empresas de esta comunidad autónoma señalan este ámbito, frente al 30,00% entre las empresas ubicadas en la Comunidad de Madrid y el 9,09% de las empresas localizadas en Castilla La Mancha.

En el ámbito de la Producción las empresas interesadas se concentran en la Comunidad de Madrid, donde el 50,00% de las empresas seleccionan este ámbito, frente al 9,09% de las localizadas en la Región de Murcia y el 28,57% de las ubicadas en la Región de Murcia.

Por su parte, el ámbito que genera menos interés es la cooperación en el ámbito del marketing. Esto supone que es señalado por el 10,71% de las empresas encuestadas, suponiendo el 20,00% de las empresas entre las ubicadas en la Comunidad de Madrid y el 9,09% de las localizadas en Castilla La Mancha, mientras que no existe ninguna que lo señale en la Región de Murcia.

Por su parte, el 17,86% de empresas han señalado su interés por proyectos de cooperación en el ámbito de la Comunicación y las Redes sociales, el 21,43% señala el ámbito de la Distribución y el 25,00% el de I+D+i. Llama la atención el escaso interés por estos ámbitos, sobre todo teniendo en cuenta la importancia que tienen en la capacidad competitiva de las empresas. Es posible que esa importancia haga que haya menos intención por compartir proyectos de cooperación relacionados con ámbitos tan importantes como I+D+i o en marketing.

Cooperación para producir

El primer campo de cooperación es el que incluye aquellos posibles proyectos relacionados con la producción. En este campo se han señalado un total de 27 proyectos, es decir casi uno por empresa interesada en la cooperación, si bien representa el menor número de proyectos en un ámbito concreto, pues las empresas han señalado 35 en el ámbito de cooperar para innovar, 32 en cooperar para el mercado y 37 para cooperar para administrar. Por tanto, las empresas interesadas en cooperar han señalado un total de 131 proyectos, lo que supone una media de 4,68 proyectos por empresa.

En este campo el mayor número de proyectos corresponden a la subcontratación de pedidos que suponen el 29,68% de los proyectos y son elegidos por el 28,57% de las empresas dispuestas a cooperar. Estos proyectos, que pueden constituir una forma de cooperación muy básica, se concentran sobre todo en la Comunidad de Madrid y la Región de Murcia.

A continuación se encuentran los proyectos para compartir capacidades de diseño, ámbito muy interesante desde el punto de vista estratégico de una empresa, concentrándose sobre todo en empresas de economía social ubicadas en la Comunidad de Madrid.

El tercer campo de interés es apoyarse para obtener certificaciones (de calidad, medioambiental, de responsabilidad social corporativa, energética, etc.). Todas las empresas interesadas en este

tipo de cooperación se localizan en la Comunidad de Madrid, donde es señalada por la mitad de las empresas interesadas o dispuestas a participar en proyectos de cooperación, mientras que esta opción no es elegida por ninguna empresa de Castilla La Mancha o de la Región de Murcia.

COOPERACIÓN PARA PRODUCIR								
Cooperación para producir	Castilla la Mancha		Madrid		Murcia		Total	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Compartir maquinaria	0	0,00	3	15,00	0	0,00	3	11,11
Subcontratar pedidos	1	33,33	4	20,00	3	75,00	8	29,63
Apoyarse para obtener certificaciones	0	0,00	5	25,00	0	0,00	5	18,52
Compartir capacidades de diseño	1	33,33	4	20,00	1	25,00	6	22,22
Compartir compras de maquinaria	0	0,00	1	5,00	0	0,00	1	3,70
Realizar la compra de materia prima en forma conjunta	1	33,33	3	15,00	0	0,00	4	14,81
TOTAL	3	100,00	20	100,00	4	100,00	27	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Una de cada siete empresas interesadas en cooperar ha señalado como campo de interés la compra de materia prima de forma conjunta. Estas empresas se localizan sobre todo en la Comunidad de Madrid, aunque también hay una en Castilla La Mancha.

Dentro de esta área los campos menos interesantes para las empresas están relacionados con la maquinaria. En efecto, solo 3 empresas indican que estarían interesadas en proyectos destinados a compartir maquinaria, mientras que una única empresa está interesada en la compra conjunta de maquinaria. Todas las empresas interesadas en este tipo de cooperación se encuentran localizadas en la Comunidad de Madrid.

Es posible que el escaso interés por este tipo de proyectos relacionados con la maquinaria se justifique por la necesidad de compartir instalaciones para poder compartir la maquinaria como única forma de mantener un acceso igualitario a la maquinaria. Sin embargo, es una opción muy interesante en actividades como las del sector primario, donde la maquinaria no está siempre fija sino que se desplaza a cada zona de recolección, por ejemplo. Lo mismo sucede en la construcción, pero es más complicada su realización en la industria.

Cooperación para innovar

El segundo ámbito de interés para las empresas son los proyectos de cooperación para innovar. Las empresas encuestadas han señalado un total de 35 proyectos posibles, lo que supone una media de 1,25 proyectos por empresa.

Hay un tipo de cooperación que destaca sobre todas demás incluidas en este ámbito. Se trata de los proyectos de cooperación destinados a apoyarse en la incorporación de nuevas tecnologías. Este tipo de proyectos suponen un 28,57% de los proyectos señalados y son interesantes para el 35,71% de las empresas interesadas en cooperar. Es obvio que se trata de un tipo de cooperación muy interesante pues incide en un aspecto clave y cada vez más importante del escenario empresarial. Las nuevas tecnología, ya sea de la información y las comunicaciones, energéticas, nuevos materiales, biotecnología, genética, etc., son fundamentales para ser competitivos en un entorno con una competencia creciente. Sin embargo, es normal que las pequeñas y microempresas tengan dificultades para incorporar estas nuevas tecnologías a un ritmo adecuado para seguir siendo competitivos.

Las empresas interesadas por este tipo de cooperación se concentran sobre todo en la Comunidad de Madrid (6 empresas), mientras que tres se localizan en la Región de Murcia y una en Castilla La Mancha. Sin embargo este tipo de cooperación tiene un peso relativo tanto en la Región de Murcia como en Castilla La Mancha debido a que en estas dos comunidades autónomas apenas hay empresas interesadas en proyectos en este campo. En efecto, se han recogido 2 proyectos de cooperación para innovar en Castilla La Mancha y 4 proyectos en la Región de Murcia, frente a 29 en la Comunidad de Madrid. Esto supone que cada una de las empresas interesadas en cooperar habría señalado 2,9 proyectos en este ámbito, frente a 0,18 proyectos de media por empresa en Castilla La Mancha y 0,57 proyectos de media en la Región de Murcia. Se trata, por tanto, de un ámbito de cooperación muy centrado en las empresas de economía social de la Comunidad de Madrid.

El tipo de proyectos de cooperación que ocupa la segunda posición son los destinados a intercambiar información técnica, Este tipo de proyectos representa el 20,00% del total en este ámbito y es señalado como de su interés por la cuarta parte de las empresas interesadas en cooperar. Se trata de un tipo de cooperación muy básica que permite resolver dudas de carácter

técnico por parte de las pequeñas y micro empresas, pero que no compromete en principio el “corazón” del negocio de cada empresa. Este tipo de proyectos se concentra entre las empresas de la Comunidad de Madrid (6 de las siete empresas interesadas), mientras que no hay ninguna interesada en Castilla La Mancha.

La tercera posición corresponde a compartir proyectos de innovación relacionada con productos o servicios. Cinco de las seis empresas interesadas por este tipo de cooperación se encuentran en la Comunidad de Madrid, mientras la restante se ubica en la Región de Murcia.

COOPERACIÓN PARA INNOVAR:								
	Castilla la Mancha		Madrid		Murcia		Total	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Aportar capital para nuevos proyectos	0	0,00	3	10,34	0	0,00	3	8,57
Compartir proyectos de innovación relacionados con productos	1	50,00	5	17,24	0	0,00	6	17,14
Compartir proyectos de innovación relacionados con los procesos productivos	0	0,00	5	17,24	0	0,00	5	14,29
Compartir proyectos de innovación relacionados con la gestión de su empresa	0	0,00	4	13,79	0	0,00	4	11,43
Apoyarse para la incorporación de nuevas tecnologías	1	50,00	6	20,69	3	75,00	10	28,57
Intercambiar información técnica	0	0,00	6	20,69	1	25,00	7	20,00
TOTAL	2	100,00	29	100,00	4	100,00	35	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Un 15,29% de los proyectos consisten en compartir proyectos de innovación relacionados con los procesos, siendo un 17,86% de empresas los que los mencionan. Todas estas empresas se encuentran ubicadas en la Comunidad de Madrid, no siendo de interés para ninguna empresa de Castilla La Mancha ni de la Región de Murcia.

Una séptima parte de las empresas interesadas en cooperar señalan estar interesadas en proyectos de innovación relacionados con la gestión de la empresa. Todas estas empresas se encuentran ubicadas en la Comunidad de Madrid, no siendo de interés para ninguna empresa de Castilla La Mancha ni de la Región de Murcia.

Por último hay un 10,71% de las empresas están interesadas en cooperar aportando capital para la realización de nuevos proyectos, lo que supone un 8,57% de los proyectos en este ámbito. También en este caso todas estas empresas se encuentran ubicadas en la Comunidad de Madrid, no siendo de interés para ninguna empresa de Castilla La Mancha ni de la Región de Murcia.

Cooperación para el mercado

Las empresas interesadas en cooperar han señalado un total de 32 proyectos, una media de 1,14 proyectos por empresa, de los cuales 27 se encuentran ubicados en la Comunidad de Madrid, 4 en la Región de Murcia y uno en Castilla La Mancha.

Por encima de todo destaca el interés de las empresas por proyectos destinados a realizar la venta conjunta de producto o servicios de las empresas cooperantes. Así, el 37,50% de los proyectos de este ámbito corresponden a este tipo de cooperación, que interesa a un 42,86% de las empresas interesadas en cooperar. Este interés corresponde básicamente a empresas de la Comunidad de Madrid (9 de las 12 empresas interesadas), habiendo dos en la Región de Murcia y una en Castilla La Mancha. Esta última empresa corresponde al único proyecto mencionado en este ámbito de cooperar para el mercado por las empresas de economía social de Castilla La Mancha.

Además, este tipo de proyecto puede estar bastante relacionado con el que ocupa la segunda posición, que consiste en publicitar de forma conjunta los productos o servicios de las empresas cooperantes. Una cuarta parte de las empresas interesadas en cooperar han mencionado este tipo de proyectos, estando concentradas sobre todo en la Comunidad de Madrid, donde suponen el 50,00% de las empresas dispuestas a cooperar. Las otras empresas se ubican en la Región de Murcia, donde suponen algo más de la cuarta parte de las empresas interesadas en cooperar. Por su parte, ninguna empresa de economía social de Castilla La Mancha está interesada en este tipo de cooperación.

Ahora bien, este tipo de cooperación está bastante extendida entre las empresas, incluidas las muy grandes. Actualmente hay distintas campañas publicitarias en las que una empresa fabricante de un determinado tipo de electrodoméstico de cocina recomienda que para la limpieza y el mantenimiento de dicho aparato se utilice únicamente o preferiblemente un

producto de una determinada marca.

COOPERACIÓN PARA MERCADO								
	Castilla la Mancha		Madrid		Murcia		Total	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Obtener acceso a mercados internacionales	0	0,00	3	11,11	0	0,00	3	9,38
Realizar investigación de mercados en forma conjunta	0	0,00	4	14,81	0	0,00	4	12,50
Realizar venta conjunta de productos	1	100,00	9	33,33	2	50,00	12	37,50
Publicitar sus productos de manera conjunta	0	0,00	5	18,52	2	50,00	7	21,88
Compartir información para exportar	0	0,00	2	7,41	0	0,00	2	6,25
Proporcionar el servicio (asesoría) a clientes de manera conjunta	0	0,00	4	14,81	0	0,00	4	12,50
TOTAL	1	100,00	27	100,00	4	100,00	32	100,00

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se sitúan la relación de investigación de mercado de forma conjunta y proporcionar el servicio (asesoramiento) a los clientes de forma conjunta. Ambas opciones han sido elegidas por una séptima parte de las empresas y también en ambos casos todas las empresas interesadas se encuentran localizadas en la Comunidad de Madrid.

Por último, los dos tipos menos interesantes para las empresas en este ámbito de cooperar para el mercado son cooperar para obtener acceso a mercados internacionales y compartir información para exportar. En el primer caso este tipo de cooperación ha sido señalado algo más de una décima parte de las empresas interesadas en cooperar, mientras que en el segundo caso ha sido señalada por el 7,14% de dichas empresas. También en ambos casos todas las empresas interesadas se encuentran localizadas en la Comunidad de Madrid.

Estos dos tipos de cooperación están bastante relacionados, estando ambos vinculados con la búsqueda de mercados en el exterior. Este menor interés en el conjunto de empresas interesadas en cooperar puede ser debido al propio tamaño de las empresas de economía social, que de forma mayoritaria son pequeñas y micro empresas. Este tamaño, junto con la actividad que desarrollan, hace complicado el acceso a los mercados internacionales, pues les parece más factible y menos complicado y costoso ampliar el mercado en nuestro país, pues hay o puede

haber muchas oportunidades por explotar mercantilmente.

Cooperación para administrar

El último ámbito seleccionado es el de cooperar para administrar, es decir contribuirá mejorar los procesos vinculados con la administración general de la empresa, como forma de mejorar la capacidad competitiva de las empresas.

Este tipo de iniciativas han sido donde se ha recogido un mayor número de proyectos de los cuatro ámbitos seleccionados de estudio.

En este ámbito se han identificado 37 proyectos, de los cuales 31 corresponden a empresas ubicadas en la Comunidad de Madrid, 3 a empresas localizadas en Castilla la Mancha y 3 a localizadas en la Región de Murcia, Esto supone una media de 1,32 proyectos por empresa interesada, cifra que se sitúa en 3,1 proyectos de media entre las empresas madrileñas, en 0,43 proyectos de media entre las empresas murcianas y en 0,27 proyectos entre las de Castilla La Mancha.

En este ámbito el tipo de proyectos que más interesan a las empresas es la realización de eventos (ferias, exposiciones, seminarios, etc.) conjuntos, lo que constituye una posible forma de venta conjunta de los productos o servicios o de publicitar de forma conjunta los productos o servicios de las empresas participantes.

Así el 24,32% de los proyectos indicados en este ámbito corresponde a este tipo de iniciativas, que son elegidas por el 32,14% de las empresas interesadas en cooperar. Estas empresas se distribuyen entre los tres territorios, estando cinco en la Comunidad de Madrid, tres en la Región de Murcia y la restante en Castilla La Mancha. En el caso de la Región de Murcia es el único tipo de iniciativa de cooperación que interesa a las empresas dentro de este ámbito.

A continuación y, a cierta distancia, se encuentran los proyectos para compartir asesoría de negocios, los proyectos para acceder de forma conjunta a apoyos gubernamentales y proyectos para compartir la asesoría técnica. En los tipos de proyectos hay interesadas el 17,68% de las empresas interesadas en cooperar.

Los proyectos de compartir la asesoría de negocios se encuentran repartidos entre empresas localizadas en la Comunidad de Madrid y empresas ubicadas en Castilla La Mancha, sin embargo los otros dos tipos de proyectos mencionados sólo han sido mencionados por empresas localizadas en la Comunidad de Madrid.

COOPERACIÓN PARA ADMINISTRAR								
	Castilla la Mancha		Madrid		Murcia		Total	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Compartir asesoría de negocios	2	66,67	3	9,68	0	0,00	5	13,51
Acceder a créditos de forma conjunta	0	0,00	2	6,45	0	0,00	2	5,41
Compartir la capacitación de su personal	0	0,00	4	12,90	0	0,00	4	10,81
Acceder a apoyos gubernamentales en conjunto	0	0,00	5	16,13	0	0,00	5	13,51
Realizar eventos (ferias, exposiciones, seminarios, etc.) conjuntos	1	33,33	5	16,13	3	100,00	9	24,32
Compartir asesoría técnica	0	0,00	5	16,13	0	0,00	5	13,51
Compartir el uso de sistemas administrativos	0	0,00	4	12,90	0	0,00	4	10,81
Acceder a incentivos fiscales en forma conjunta	0	0,00	3	9,68	0	0,00	3	8,11
TOTAL	3	100,00	31	100,00	3	100,00	37	100,00

Fuente: Elaboración propia.

A continuación una séptima parte de las empresas han señalado su interés por proyectos consistentes en compartir la capacitación de su personal y por proyectos basados en compartir el uso de sistemas administrativos. En ambos casos se trata de empresas implantadas en la Comunidad de Madrid.

Los dos puestos corresponden a proyectos destinados a acceder de forma conjunta a incentivos fiscales y a proyectos para acceder a créditos de forma conjunta. En el primer caso suponen el 8,11% de los proyectos de este ámbito que han sido seleccionados por el 10,71% de las empresas, mientras que en el segundo representan el 5,41% de los proyectos que han sido seleccionados por el 7,14% de las empresas interesadas en cooperar. También en ambos casos se trata de empresas implantadas en la Comunidad de Madrid.

En resumen las empresas han señalado 27 proyectos en el ámbito de cooperar para producir, 35 en el ámbito de cooperar para innovar, 32 en cooperar para el mercado y 33 para cooperar para administrar. Por tanto, las empresas interesadas en cooperar han señalado un total de 131 proyectos, lo que supone una media de 4,68 proyectos por empresa.

Ahora existe una distribución desigual por territorios. En Efecto, las empresas de la Comunidad de Madrid han señalado un total de 107 de los 131 proyectos, lo que representa una media de 10,7 proyectos por empresa. Por su parte las empresas de la Región de Murcia han indicado un total de 15 proyectos, lo que indicaría una media de 2,14 por empresa. Por último, las empresas de Castilla La Mancha han señalado un total de 9 proyectos lo que indica una media de 0,82. Esta cifra inferior a un proyecto por empresa se debe a que hay cinco empresas que han indicado que el ámbito que les interesa para cooperar es el denominado “Otros” y luego no lo han situado en alguno de los cuatro ámbitos seleccionados en el cuestionario. Por ejemplo, la cooperación en materia energética podría haberse considerado en el área de cooperar para producir en proyectos de innovación relacionados con los procesos productivos.

Ahora bien, las diferencias se podrían explicar, aparte de diferencias en la interpretación de los ámbitos indicados, por la diferente dimensión empresarial y por la especialización sectorial. Normalmente las empresas de menor dimensión tienen más dificultades para poder en marcha proyectos de cooperación, de la misma forma que hay actividades en las que resulta más complicado poner en marcha iniciativas de cooperación.

Tipología de empresas para cooperar

Una última cuestión vinculada o relacionada con los proyectos de cooperación futura o que les interesaría llevar a cabo en el futuro presenta un perfil variable para los distintos parámetros a considerar.

Para la mayoría de las empresas (60,00%) el sector al que pertenecen las empresas con las que realizar los posibles proyectos de cooperación es totalmente indiferente, mientras que el 30,00% corresponde a empresas que desean que sean del mismo sector y el 10,00% desea que sean de distinto sector que el suyo.

Por otra parte, el 86,67% de las empresas señalan que prefieren para cooperar a empresas que sean de cualquier forma jurídica, mientras que el 13,33% desea que sean de economía social. Por tanto, es evidente que, en términos globales, la fórmula jurídica de las empresas no son un obstáculo o un impedimento para poder cooperar con otras empresas.

TIPO DE EMPRESAS CON LAS QUE LE INTERESARÍA COOPERAR (UNA OPCIÓN POR BLOQUE)								
	Castilla la Mancha		Madrid		Murcia		Total	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Que sean del mismo sector	2	20,00	5	45,45	2	25,00	9	30,00
Que sean de distinto sector	1	10,00	1	9,09	1	12,50	3	10,00
El sector es indiferente	7	70,00	5	45,45	5	62,50	18	60,00
TOTAL	10	100,00	11	100,00	8	100,00	30	100,00
Que sean de economía social	0	0,00	3	27,27	1	12,50	4	13,33
De cualquier fórmula jurídica	10	100,00	8	72,73	7	87,50	26	86,67
TOTAL	10	100,00	11	100,00	8	100,00	30	100,00
Que sean del mismo ámbito territorial	1	10,00	3	27,27	1	12,50	5	16,67
La localización es indiferente	9	90,00	8	72,73	7	87,50	25	83,33
TOTAL	10	100,00	11	100,00	8	100,00	30	100,00
Que sean del mismo tamaño empresarial	0	0,00	2	18,18	0	0,00	2	6,67
Sea cuál sea su dimensión empresarial	10	100,00	9	81,82	8	100,00	28	93,33
TOTAL	10	100,00	11	100,00	8	100,00	30	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Algo parecido sucede con la ubicación de las potenciales empresas cooperantes. La gran mayoría de las empresas interesadas en cooperar (83,33%) consideran que la localización de las empresas cooperantes es indiferente, mientras que el 16,67%, es decir una sexta parte si consideran que sean del mismo ámbito territorial, sobre todo del ámbito regional o autonómico.

Por último, la dimensión tampoco impone restricciones, pues el 93,33% señala que no le importa la dimensión empresarial, pues están dispuestas a cooperar con empresas al margen de cuál sea su dimensión. Por el contrario, únicamente el 6,67% considera que sería necesario que su dimensión empresarial fuera semejante. Posiblemente para estas empresas las desigualdades en

el tamaño empresarial podrían generar problemas en el funcionamiento del proyecto de cooperación.

Razones en contra de la cooperación

La última cuestión hace referencia a las razones por las que no estarían interesadas por llevar a cabo actuaciones de cooperación entre empresas. Únicamente ha habido una empresa que se ha mostrado negativa en relación con la posibilidad de llevar a cabo proyectos de cooperación. Sin embargo, no es una negativa rotunda, pues la empresa señala que estaría dispuesta a estudiar su viabilidad si alguna empresa se lo propusieran. Se trata de una empresa localizada en la Comunidad de Madrid.

EN CASO NEGATIVO								
Razones	Castilla la Mancha		Madrid		Murcia		Total	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
No considero la cooperación necesaria para ser competitivo y no voy a emprender ningún tipo de proyecto con otras empresas.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
En ningún caso estaría dispuesto a cooperar en proyectos empresariales con empresas que puedan ser competencia	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Estaría dispuesto a estudiar su viabilidad si me lo propusieran	0	0,00	1	100,00	0	0,00	1	100,00
No está dentro de las opciones que barajo actualmente	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Debido al tamaño de mi empresa, para ser competitivo no necesito tener alianzas	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Estoy buscando posibles alianzas con otras empresas pero no encuentro interesados	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Otro	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
TOTAL	0	0,00	1	100,00	0	0,00	1	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, no ha existido ninguna empresa que haya señalado otro tipo explicación o razón para no participar ni estar interesada la empresa en proyectos de cooperación. Dichas razones son:

- No considero la cooperación necesaria para ser competitivo y no voy a emprender ningún tipo

de proyecto con otras empresas.

- En ningún caso estaría dispuesto a cooperar en proyectos empresariales con empresas que puedan ser competencia
- No está dentro de las opciones que barajo actualmente
- Debido al tamaño de mi empresa, para ser competitivo no necesito tener alianzas
- Estoy buscando posibles alianzas con otras empresas pero no encuentro interesados
- Otro

6. PROPUESTA DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN

Las respuestas de las empresas han servido como base para definir los principales intereses de las mismas en materia de cooperación y así elegir aquellos que pueden de su interés. A partir de esta información se ha estructurado un conjunto de proyectos de cooperación que pueden ser promovidos y potenciados por las organizaciones representativas de economía social.

En este sentido, los proyectos que más interesan o pueden interesar a las empresas de economía social son:

- Subcontratar pedidos
- Apoyarse para la incorporación de nuevas tecnologías
- Realizar la venta conjunta de productos o servicios
- Realizar eventos (ferias, exposiciones, seminarios, etc.) de forma conjunta
- Compartir las capacidades de diseño
- Compartir proyectos de innovación relacionados con productos

La definición de cada proyecto conlleva la definición de los siguientes aspectos:

- Objetivos
- Fases del proyecto
- Propuesta de valor a través de la cooperación
- Beneficios del proyecto

Subcontratar pedidos

La cooperación a través de la creación de un pedido de subcontratación hace referencia a un contrato de compra cerrado con un subcontratista, incluido el aprovisionamiento de los componentes requeridos por el subcontratista.

Este procedimiento es muy utilizado por las empresas, especialmente industriales. En ciertos sectores económicos, como la automoción o el textil, por ejemplo, el proceso productivo está basado casi íntegramente en la subcontratación. Antes de la crisis de finales de los años setenta y principio de los ochenta del siglo pasado las empresas de la automoción fabricantes de coches realizaban todas las tareas necesarias para fabricar un coche. Como forma de hacer frente a la crisis y recuperar su competitividad comenzaron a subcontratar cada vez más elementos (motor, caja de cambio, dirección, etc.) llegando a convertirse en diseñadores y ensambladores de automóviles.

Objetivos

El objetivo del presente proyecto es convertir el proceso de subcontratación de pedidos en un marco de cooperación que permita la mejora de los procesos y los productos mediante la suma de experiencias, de “saber hacer”, de capacidades y de innovación, que redunde en un beneficio mutuo, es decir tanto para la empresa subcontratante como subcontratada.

Se trata de evitar que el proceso de subcontratación sea una mera relación de dominio, convirtiéndole en una oportunidad de cooperación y de mejora productiva.

De forma más específica los objetivos son:

- Convertir la subcontratación en una herramienta competitiva.
- Mejorar los procesos de externalización mediante la suma de experiencias, conocimientos y saberes hacer.
- Favorecer procesos de mejora en empresas de economía social tanto si actúan como subcontratantes o como subcontratadas.

Fases del proyecto

El presente proyecto tiene las siguientes fases de desarrollo:

- Contacto con empresas potencialmente interesadas: se trata de identificar empresas interesadas tanto en subcontratar tareas de su proceso de producción como subcontratistas para aportar sus productos o servicio al producto/servicio de otra empresa. Es importante identificar bien las necesidades para poder encontrar las empresas cooperantes adecuadas.
- Selección de potenciales grupos cooperativos: una vez recopilada la información anterior, se procederá a establecer posibles grupos de cooperación para la subcontratación de pedidos en función del tipo de necesidades identificados y de las características del proceso de producción afectado.
- Visita a empresas: una vez establecidos los posibles grupos de cooperación, se procederá a visitar a las empresas preseleccionadas con el objetivo de profundizar en el conocimiento de sus necesidades y dificultades, así como de la posibilidad de establecer alianzas con las empresas preseleccionadas como potenciales cooperantes.
- Una vez que se finalice este proceso de intermediación, se dispondrá de un mapa de potenciales acuerdos de cooperación en este ámbito de la subcontratación de pedidos.
- Promoción de encuentros entre las empresas integradas en cada grupo de cooperación con el objetivo de que las empresas puedan conocerse personalmente y estudien más en concreto la posibilidad de llegar a acuerdos de cooperación.
- Si no existiese finalmente acuerdo se retomará el proceso de búsqueda de potenciales empresas cooperantes para ambas partes que no han llegado a un acuerdo, siempre que sigan interesados en el proceso de cooperación. Una vez encontradas se procedería a la realización de los encuentros entre las partes potencialmente interesadas.
- En aquellos casos que se alcanzase un acuerdo, la siguiente fase es la firma del convenio de cooperación con los elementos claves del acuerdo para evitar posibles conflictos posteriores por discrepancias en la interpretación del contenido del acuerdo. Es clave determinar claramente aspectos como cantidades demandas de cada pedido, precio unitario, plazos de

entrega, forma de entrega de los productos, período de duración del acuerdo, forma de renovación, etc.

- La última fase de los proyectos de cooperación es el seguimiento del mismo para poder acompañar el proceso y asesorar frente a ciertas dificultades que puedan surgir.

Propuesta de valor a través de la cooperación

Mediante este tipo de proyectos de cooperar para producir se pretende favorecer la competitividad de las empresas de economía social y potenciar la capacidad competitiva del tejido productivo de este ámbito.

La propuesta de valor establece dos tipos en función de su posición en función de la cooperación:

- Empresas subcontratantes: el valor para este tipo de empresas es mejorar sus productos gracia a la incorporación del conocimiento, la experiencia y el “saber hacer” de las empresas subcontratadas.
- Empresas subcontratadas: este tipo de cooperación permite mejorar su capacidad técnica, organizativa y competitiva de las empresas subcontratadas, pudiendo mejorar su posicionamiento en la pirámide de valor de su sector o actividad.

Beneficios del proyecto

Los principales beneficios del proyecto son los siguientes:

- Las empresas pueden realizar el proceso de subcontratación de pedidos como una estrategia de mejora de la producción.
- Este tipo de proyecto supone la posibilidad de incorporar al acervo productivo de cada empresa los conocimientos y el “saber hacer” de la otra empresa.
- Permite mejorar los procesos de producción de las empresas participantes.

Apoyarse para la incorporación de nuevas tecnologías

La capacidad de las empresas para responder al reto competitivo y para reforzar su capacidad competitiva está muy relacionada con su capacidad para incorporar las nuevas tecnologías.

Si bien las tecnologías de la información y las comunicaciones (realidad virtual, realidad aumentada, inteligencia artificial, internet de las cosas, etc.) son sin duda, las más relevantes por papel transversal, no las únicas tecnologías nuevas, sino que existen otras diferentes, tales como la bioingeniería, la biomedicina, la genética, la tecnología espacial, los nuevos materiales, etc.

Objetivos

Los objetivos del proyecto son los siguientes:

- Contribuir al fortalecimiento de la competitividad de las empresas de economía social, sobre todo de las Pymes, a través del desarrollo de proyectos de cooperación en el proceso de incorporación de nuevas tecnologías.
- Potenciar el desarrollo de proyectos innovadores de base tecnológica como consecuencia de tecnológica de las empresas de economía social.
- Facilitar la supervivencia de las empresas de economía social.
- Facilitar la puesta en marcha de proyectos tractores de base tecnológica.
- Crear modelos de innovación cooperativa que sean un ejemplo para otras empresas d economía social.

Fases del proyecto

El presente proyecto tiene las siguientes fases de desarrollo:

- Contacto con empresas: se trata de identificar empresas que necesitan una renovación tecnológica, pero que tienen dificultades o limitaciones para llevar a cabo ese proceso de

mejorar de forma individual. Es importante identificar bien las necesidades tecnológicas para poder encontrar las empresas cooperantes adecuadas.

- Selección de potenciales grupos cooperativos: una vez recopilada la información anterior, se procederá a establecer posibles grupos de cooperación en función del tipo de necesidades identificados y de las características del proceso de incorporación de las nuevas tecnologías.
- Visita a empresas: una vez establecidos posibles grupos de cooperación, se procederá a visitar a las empresas preseleccionadas con el objetivo de profundizar en el conocimiento de sus necesidades y dificultades, así como de la posibilidad de establecer alianzas con las empresas preseleccionadas como potenciales cooperantes.
- Una vez que se finalice este proceso de intermediación, se dispondrá de un mapa de potenciales acuerdos de cooperación en este ámbito de renovación tecnológica.
- Promoción de encuentros entre las empresas integradas en cada grupo de cooperación con el objetivo de que las empresas puedan conocerse personalmente y estudien ya en concreto la posibilidad de llegar a acuerdos de cooperación.
- Si no existiese finalmente acuerdo se retomará el proceso de búsqueda de potenciales empresas cooperantes para ambas partes que no han llegado a un acuerdo, siempre que sigan interesados en el proceso de cooperación. Una vez encontradas se procedería a la realización de los encuentros entre las partes potencialmente interesadas.
- En aquellos casos, la siguiente fase es la firma del convenio de cooperación con los elementos claves del acuerdo para evitar posibles conflictos posteriores por discrepancias en la interpretación del contenido del acuerdo.
- La última fase de los proyectos de cooperación es el seguimiento del mismo para poder acompañar el proceso y asesorar frente a ciertas dificultades que puedan surgir.

Propuesta de valor a través de la cooperación

Mediante este tipo de proyectos se persigue favorecer la competitividad de las empresas de economía social y potenciar la capilaridad del tejido productivo.

Se detectarán dos tipos de cooperación:

- Empresas tractoras – pymes: vinculados a empresas tractoras en un territorio que necesitan desarrollar sus redes interempresariales en sus mercados próximos.
- Pymes – pymes: pymes en proceso de consolidación que necesitan reforzar su presencia en el mercado mediante la incorporación cooperativa de nuevas tecnologías.

Beneficios del proyecto

Los principales beneficios del proyecto son los siguientes:

- Las empresas pueden realizar el proceso de mejora tecnológica de forma adecuada para sus necesidades competitivas.
- Supone una mejora de la base tecnológica de las empresas participantes, lo que se debería traducir en un incremento de su capacidad productiva, una mejora de sus procesos productivos y, en definitiva, de su capacidad competitiva.

Realizar la venta conjunta de productos o servicios

La venta conjunta se define como cualquier venta originada, desarrollada y cerrada por el empleado de una empresa con la ayuda de otro empleado de la misma o de otra empresa. En nuestro caso nos interesa cuando la venta se hace de común acuerdo entre personal de dos o más empresas distintas o mediante herramientas tecnológicas de venta que son compartidas por dos o más empresas para vender a la vez productos o servicios de todas ellas. No se encuentra en este caso la integración como un usuario más en una plataforma de venta multiempresa, como por ejemplo, la plataforma de venta online Habitissimo.

Objetivos

El objetivo del presente proyecto de cooperación tiene como finalidad reforzar la capacidad de venta de las empresas participantes mediante la venta conjunta de los productos o servicios de cada una de ellas.

Este objetivo general de cooperación permite obtener una serie de objetivos específicos tales como los siguientes:

- Reforzar la capacidad de venta de las empresas participantes en el proyecto de cooperación
- Mejorar la imagen tanto de las empresas de economía social participantes como la del conjunto de la economía social
- Reforzar la imagen de marca de las empresas participantes, así como de sus respectivos productos

Fases del proyecto

El presente proyecto se estructura mediante las siguientes fases de desarrollo:

- Contacto con empresas: mediante este proceso de contacto se trata de identificar empresas

que tienen productos o servicios cuya venta puede mejorar mediante la venta cruzada con productos o servicios de otra u otras empresas.

Un ejemplo sería el acuerdo para la venta conjunta de cafeteras de una empresa con las capsulas o paquete de café producidos por otra empresa. Obviamente cada empresa puede vender sus productos por su cuenta, pero la venta cruzada refuerza a cada una de las dos empresas.

Otro ejemplo muy habitual es el acuerdo de venta conjunta entre una empresa fabricante de lavadoras o lavavajillas con una empresa productora de detergentes o productos para lavar ya sea ropa, etc., o ya sean platos, vasos, cubiertos, etc.

Ahora bien en algunos casos no se trata realmente de un acuerdo para la venta cruzada o conjunta, sino que es una técnica de branding conjunto. El branding también es conocido como gestión de marca, y se compone de un conjunto de acciones relacionadas con el posicionamiento, el propósito y los valores de una marca. Su objetivo es crear conexiones conscientes e inconscientes con el público para influir en sus decisiones de compra. Cuando se hace de forma conjunta se trata de aprovechar la fortaleza de marca de la otra empresa o producto para reforzar la posición de marca de nuestro propio producto o empresa.

- Selección de potenciales grupos cooperativos para la venta conjunta: una vez recopilada la información anterior, se procederá a establecer posibles grupos de cooperación en función del tipo de productos o servicios y de las necesidades e intereses identificados y de las características del proceso de venta cruzada.
- Visita a las empresas seleccionadas: una vez establecidos posibles grupos de cooperación, se procederá a visitar a las empresas preseleccionadas con el objetivo de profundizar en el conocimiento de sus necesidades relacionadas con la venta, así como de la posibilidad de establecer alianzas con las empresas preseleccionadas como potenciales cooperantes.
- Una vez que se finalice este proceso de intermediación, se dispondrá de un mapa de potenciales acuerdos de cooperación en este ámbito de la venta conjunta de productos y/o servicios de dos o más empresas.

- Promoción de encuentros entre las empresas integradas en cada grupo de cooperación con el objetivo de que las empresas puedan conocerse personalmente y estudien ya en concreto la posibilidad de llegar a acuerdos de cooperación, estableciendo los requisitos y condiciones necesarios para cada uno de ellas.
- Si no existiese finalmente acuerdo se retomará el proceso de búsqueda de potenciales empresas cooperantes para ambas partes que no han llegado a un acuerdo, siempre que sigan interesados en el proceso de cooperación. Una vez encontradas se procedería a la realización de los encuentros entre las partes potencialmente interesadas.
- En aquellos casos en los que se produjese un acuerdo, la siguiente fase será la firma del convenio de cooperación con los elementos claves del acuerdo para evitar posibles conflictos posteriores por discrepancias en la interpretación del contenido del acuerdo.
- La última fase de los proyectos de cooperación es el seguimiento de los mismos para poder realizar el acompañamiento del proceso y asesorar si es que surgen ciertas dificultades que puedan obstaculizar el proceso.

Propuesta de valor a través de la cooperación

La propuesta de valor para este tipo de cooperación se traduce en los siguientes aspectos: las ventas conjuntas son una estrategia conveniente para la reducción del riesgo y el aumento del éxito. Los acuerdos que sean ágiles, económicos y no comprometan la independencia de las empresas participantes generan valor para cada una de ellas; además, de que las redes de cooperación les permitirá acceder a economías de escala en actividades concretas, conjugar economías de especialización productiva con economías de variedad en la gama de productos o servicios.

Beneficios del proyecto

Los beneficios del proyecto se pueden concretar en:

- Mejora del acceso de los productos o servicios de las empresas cooperantes al mercado.
- Refuerzo de la imagen de marca y de empresa de las entidades participantes en el proceso de

cooperación.

- Potenciación de los productos y servicios de la economía social

Realizar eventos de forma conjunta

Los eventos, tales como ferias, exposiciones, seminarios, etc., ofrecen un espacio donde las personas y, en su defecto, las empresas, pueden interactuar, compartir ideas y establecer relaciones profesionales y personales. Estas conexiones pueden ser fundamentales para el crecimiento de una red de contactos, la generación de oportunidades comerciales y el fortalecimiento de la comunidad.

Este tipo de eventos permiten a las empresas reunir a expertos en un tema específico y tienen como objetivo compartir conocimientos y capacitar a los asistentes. Son ideales para presentar investigaciones, resultados, productos, etc., y discutir tendencias que puedan posicionar a la organización en su industria.

Existen muchos tipos de eventos para las empresas, tales como:

- Conferencias
- Convención y congresos
- Lanzamiento o presentación de producto
- Talleres corporativos
- Family Day
- Actividades de Networking
- Ferias y exposiciones
- Actividades de Team Building
- Aniversarios o celebraciones corporativas
- Otros eventos corporativos: aniversarios, inauguraciones, etc.

Objetivos

Los eventos corporativos reúnen a los profesionales de una organización. Suponen una gran ayuda para la empresa, ya que su organización conlleva un gran esfuerzo y permite lograr los objetivos previamente fijados como mostrar un producto, fidelizar clientes, celebrar aniversarios, logros o resultados de la empresa, y muchos más.

El objetivo de este tipo de proyectos de cooperación es mejorar el conocimiento que tiene el mercado sobre los productos o servicios de las empresas participantes.

Este objetivo genérico se estructura en los siguientes objetivos específicos:

- Aumentar el conocimiento del mercado de nuestra empresa, de sus productos o servicios, de sus marcas, etc.
- Mejorar la capacidad competitiva de la empresa
- Transmitir al mercado potencial aquella información que la empresa considera importante o estratégica

Fases del proyecto

El presente proyecto se estructura mediante las siguientes fases de desarrollo:

- Contacto con empresas: mediante este proceso de contacto se trata de identificar empresas que tienen productos o servicios que se puedan presentar de forma conjunta en eventos para reforzar su conocimiento o venta en el mercado.

Un ejemplo sería el acuerdo para la presencia conjunta en una feria en la que se trata de mostrar productos o servicios, pero también se puede tratar de seminarios con presentación de investigaciones en un determinado ámbito técnico o tecnológico, de tendencias en un sector productivo definido o de productos o servicios concretos de las empresas que cooperan. También pueden ser exposiciones u otros tipos de eventos dependiendo del tipo más adecuado a aquél que se ajuste mejor a los objetivos concretos que se busca cumplir condicho evento.

- Selección de potenciales grupos cooperativos para la celebración de eventos conjuntos: una vez recopilada la información anterior, se procederá a establecer posibles grupos de cooperación en función del tipo de productos o servicios y de las necesidades e intereses identificados y de las características del tipo o tipos de eventos seleccionados para la cooperación.

- Visita a las empresas seleccionadas: una vez establecidos posibles grupos de cooperación, se procederá a visitar a las empresas preseleccionadas con el objetivo de profundizar en el conocimiento de sus necesidades relacionadas con la realización de eventos, así como de la posibilidad de establecer alianzas con las empresas preseleccionadas como potenciales cooperantes.
- Una vez que se finalice este proceso de intermediación, se dispondrá de un mapa de potenciales acuerdos de cooperación en este ámbito de la realización de eventos conjunta de productos y/o servicios de dos o más empresas.
- Promoción de encuentros entre las empresas integradas en cada grupo de cooperación con el objetivo de que las empresas puedan conocerse personalmente y estudien ya en concreto la posibilidad de llegar a acuerdos de cooperación, estableciendo los requisitos y condiciones necesarios para cada uno de ellas.
- Si no existiese finalmente acuerdo se retomará el proceso de búsqueda de potenciales empresas cooperantes para ambas partes que no han llegado a un acuerdo, siempre que sigan interesados en el proceso de cooperación. Una vez encontradas se procedería a la realización de los encuentros entre las partes potencialmente interesadas.
- En aquellos casos en los que se produjese un acuerdo, la siguiente fase será la firma del convenio de cooperación con los elementos claves del acuerdo para evitar posibles conflictos posteriores por discrepancias en la interpretación del contenido del acuerdo.
- La última fase de los proyectos de cooperación es el seguimiento del mismo para poder acompañar el proceso y asesorar frente a ciertas dificultades que puedan surgir.

Propuesta de valor a través de la cooperación

La colaboración empresarial en eventos va más allá de la simple coexistencia de empresas en un mismo espacio. Implica una asociación estratégica donde las empresas trabajan juntas para lograr objetivos mutuos. Esta colaboración crea un efecto sinérgico, donde el valor conjunto es mayor que la suma de las partes individuales. Esta es, sin duda, la principal propuesta de valor de este tipo de proyectos de cooperación.

Beneficios del proyecto

Los principales beneficios del este tipo de proyectos son:

- **Ampliación del alcance:** Un evento conjunto permite a las empresas llegar a una audiencia que, de otra manera, podría ser inaccesible. Cada empresa aporta su base de seguidores y clientes, lo que resulta en una mayor exposición y alcance. Esto puede ser especialmente beneficioso para empresas más pequeñas que desean llegar a una audiencia más grande.
- **Credibilidad reforzada:** La colaboración empresarial en eventos puede impulsar la credibilidad de ambas partes. Cuando empresas respetadas se unen, sus audiencias perciben un mayor valor en el evento. Esto fortalece la confianza del cliente y la percepción de la marca.
- **Compartir recursos:** Los eventos conjuntos permiten compartir recursos y reducir costos. Desde el espacio del evento hasta la promoción y la logística, las empresas pueden dividir la carga y aumentar la eficiencia.

Compartir las capacidades de diseño

El diseño es un elemento cada vez más importante de la actividad de las empresas. Sin embargo, no todas las empresas disponen de todas las capacidades de diseño necesarias ni disponen de recursos para poder acceder a ellos con sus propios medios.

Sin embargo, la cooperación en este ámbito es posible el acceso a todos los recursos y capacidades necesarios a través de la cooperación. Esta es una vía muy interesante para poder mejorar su capacidad competitiva. En este sentido, se puede hablar de codiseño entre empresas diferentes.

En efecto, el codiseño, también llamado diseño participativo, consiste en incorporar en el proceso de diseño a las personas (clientes, usuarios, ciudadanos) que utilizarán el producto o servicio, así como también a todas las personas implicadas en él. El codiseño incluye tanto un planteamiento filosófico como político sobre el diseño, al tiempo que implica la incorporación de un conjunto de métodos y actividades en el proceso de diseño. Si todas las personas implicadas en un producto participan en el proceso de diseño, este responderá a sus necesidades y será más útil y usable.

Parte de la premisa de que el diseño es una actividad inherentemente humana (no solo de los diseñadores) y, por lo tanto, es una actividad social y situada. El diseño vive en el mundo, y las personas que utilizan los diseños (objetos, servicios, productos digitales, etc.) son los expertos en cada dominio o ámbito. Si el diseñador asume el rol de facilitador, las personas pueden convertirse en diseñadores y resolver cada problema de su ámbito. Constituye una democratización del proceso de diseño, puesto que empodera a las personas y favorece que tomen control de los productos y servicios que utilizan, y de este modo impactan en su vida, el medio ambiente, la economía y la cultura material.

El codiseño utiliza un conjunto de métodos y técnicas participativas y se utiliza como un término paraguas para hablar de cocreación, diseño participativo y diseño abierto.

Objetivos

Compartir las capacidades de diseño de forma conjunta para mejorar los productos o servicios de las

empresas participantes es una decisión clave para la capacidad competitiva de las empresas de economía social.

El diseño colaborativo pone énfasis en la toma de decisiones colectiva, la comunicación abierta y la participación activa de todas las partes interesadas durante todo el proceso de diseño. Aprovechando el poder de la cooperación, este enfoque busca crear soluciones innovadoras y eficaces que aborden las necesidades y los deseos de los usuarios finales.

El objetivo de este tipo de proyectos de cooperación es mejorar la capacidad de mejorar e innovar los productos o servicios de las empresas participantes.

Este objetivo genérico se estructura en los siguientes objetivos específicos:

- Mejorar el diseño de los productos o servicios de las empresas
- Mejorar la capacidad competitiva de la empresa
- Mejorar la presencia de los productos o servicios en el mercado

Fases del proyecto

El presente proyecto se estructura mediante las siguientes fases de desarrollo:

- Contacto con empresas: mediante este proceso de contacto se trata de identificar empresas que tienen productos o servicios que se puedan mejorar su diseño mediante una estrategia de compartir las capacidades de diseño.

Un ejemplo sería el acuerdo para el diseño conjunto de un producto intermedio, por ejemplo, un componente entre las empresas ensambladora y diseñadora del producto final y una empresa potencialmente subcontratista de dicho componente. La empresa finalista aporta su experiencia y conocimientos sobre el producto final, así como sus necesidades. Por su parte, la empresa subcontratista aporta sus conocimientos y experiencias sobre el diseño del componente que podría producir para la empresa finalista.

- Selección de potenciales empresas cooperativas para la realización de diseño participativo y cooperativo: una vez recopilada la información anterior, se procederá a establecer posibles grupos de cooperación en función del tipo de productos o servicios y de las necesidades e intereses identificados y de las características del tipo o tipos de diseños seleccionados para la cooperación.
- Visita a las empresas seleccionadas: una vez establecidos los posibles grupos de cooperación, se procederá a visitar a las empresas preseleccionadas con el objetivo de profundizar en el conocimiento de sus necesidades relacionadas con las capacidades de diseño, así como de la posibilidad de establecer alianzas con las empresas preseleccionadas como potenciales cooperantes.
- Una vez que se finalice este proceso de intermediación, se dispondrá de un mapa de potenciales acuerdos de cooperación en este ámbito de compartir las capacidades de diseño de productos y/o servicios de dos o más empresas.
- Promoción de encuentros entre las empresas integradas en cada grupo de cooperación con el objetivo de que puedan conocerse personalmente y estudien ya en concreto la posibilidad de llegar a acuerdos de cooperación, estableciendo los requisitos y condiciones necesarios para cada uno de ellas.
- Si no existiese finalmente acuerdo se recomenzará el proceso de búsqueda de potenciales empresas cooperantes para ambas partes que no han llegado a un acuerdo, siempre que sigan interesados en el proceso de cooperación. Una vez encontradas se procedería a la realización de los encuentros entre las partes potencialmente interesadas.
- En aquellos casos en los que se produjese un acuerdo para la cooperación mediante las capacidades de diseño, la siguiente fase será la firma del convenio de cooperación con los elementos claves del acuerdo para evitar posibles conflictos posteriores por discrepancias en la interpretación del contenido del acuerdo.
- La última fase de los proyectos de cooperación es el seguimiento de los mismos para poder acompañar el proceso de cooperación y asesorar frente a ciertas dificultades que puedan surgir.

Propuesta de valor a través de la cooperación

La colaboración empresarial en el diseño mediante el acto de compartir las capacidades de diseño de empresas del mismo o de distintos sectores permite desarrollar alianzas estratégicas que pueden generar impacto social.

Esta forma de colaboración beneficia a la sociedad y a la empresa, incrementa el impacto de los proyectos y ofrece una serie de ventajas a las entidades participantes. Valor que incorporan para ser exactos, las empresas cooperantes:

- Se benefician de un efecto multiplicador
- Consiguen una mayor eficiencia
- Obtienen nuevas posibilidades de negocio
- Se apoyan en una amplia red de contactos
- Se apalancan en la experiencia de otros
- Amplían su área de influencia en el mercado
- Reducen el riesgo asociado a los proyectos

Beneficios del proyecto

Los principales beneficios del este tipo de proyectos son:

- Asertividad en la interpretación de los diseños: La colaboración entre diseñadores, artistas y fabricantes permite una interpretación más rica y diversa de los diseños. Esto puede llevar a la creación de productos más auténticos y relevantes para el mercado.
- Creación de piezas más innovadoras: La combinación de diferentes perspectivas y habilidades en un equipo colaborativo puede conducir a la generación de ideas disruptivas que desafíen lo hecho, y cautiven a los consumidores.
- Intercambio de conocimientos y experiencias: Los proyectos colaborativos ofrecen una plataforma para el intercambio de conocimientos y experiencias. Puede ser entre profesionales de diferentes disciplinas o de la misma de distintas empresas con experiencias

diferentes. Lo importante es el enriqueciendo el proceso creativo y que se fomente el crecimiento profesional.

- Comunicación facilitada entre equipos de distintas empresas: La comunicación abierta y transparente entre todos los miembros participantes de distintas empresas garantiza que se eviten malentendidos. Lo ideal, es que se tomen decisiones informadas en cada etapa del proyecto, contribuyendo al éxito general.
- Agilidad en la aprobación de modelos: La cooperación eficiente permite una rápida interacción y aprobación de modelos. Esto, a su vez, acelera el tiempo de comercialización y mejora la capacidad de respuesta ante las demandas del mercado.

Compartir proyectos de innovación relacionados con productos

Este tipo de cooperación es muy amplia, en tanto que afecta al conjunto de proyectos de carácter innovador que están relacionados con los productos o servicios. Este tipo de proyectos implica cambios en el mercado completo, la creación de un nuevo mercado nuevo, que normalmente suele ser escalable.

Para desarrollar un proyecto innovador relacionado con el producto es necesario abordar las siguientes fases de trabajo:

- Hacer un estudio de mercado.
- Encontrar posibles oportunidades en el mercado.
- Organizar una lluvia de ideas.
- Seleccionar las ideas en base a sus ventajas.
- Contrastar las ideas elegidas con el público objetivo.
- Investigar a la competencia.
- Definir las características del producto innovador.

El proceso de cooperación se puede llevar a cabo en prácticamente cada una de estas fases de desarrollo de un proyecto de innovación relacionado con los productos o servicios. Por este motivo, junto a las diferencias entre las distintas actividades económicas y los productos que se fabrican en cada una de ellas, determina que la tipología de posibles proyectos de cooperación sea muy amplia.

Objetivos

Cooperar para mejorar los productos o servicios de las empresas participantes es una estrategia que puede ser clave para consolidar o mejorar la capacidad competitiva de las empresas de economía social.

La cooperación en proyectos de innovación relacionados con el producto puede servir para crear soluciones innovadoras y eficaces que aborden las necesidades y los deseos de los usuarios finales.

El objetivo de este tipo de proyectos de cooperación es, por tanto, mejorar la capacidad de mejorar e innovar los productos o servicios de las empresas participantes mediante la cooperación entre empresas.

Este objetivo genérico se estructura en los siguientes objetivos específicos:

- Mejorar los productos o servicios de las empresas
- Mejorar la capacidad competitiva de la empresa
- Aumentar la presencia de los productos o servicios en el mercado

Fases del proyecto

El presente proyecto se estructura mediante las siguientes fases de desarrollo:

- Contacto con empresas: mediante este proceso de contacto se trata de identificar empresas que desean desarrollar proyectos de innovación relacionados con los productos o servicios.
- Selección de potenciales empresas cooperativas para la realización de proyectos relacionados con los productos: una vez recopilada la información anterior, se procederá a establecer posibles grupos de cooperación en función del tipo de productos o servicios y de las necesidades e intereses identificados y de las características del tipo o tipos de productos o servicios innovadores para la cooperación.
- Visita a las empresas seleccionadas: una vez establecidos los posibles grupos de cooperación, se procederá a visitar a las empresas preseleccionadas con el objetivo de profundizar en el conocimiento de sus necesidades relacionadas con los proyectos de innovación, así como de la posibilidad de establecer alianzas con las empresas preseleccionadas como potenciales cooperantes.
- Una vez que se finalice este proceso de intermediación, se dispondrá de un mapa de potenciales acuerdos de cooperación en este ámbito de la innovación en proyectos relacionados con los productos o servicios de dos o más empresas.

- Promoción de encuentros entre las empresas integradas en cada grupo de cooperación con el objetivo de que puedan conocerse personalmente y estudien ya en concreto la posibilidad de llegar a acuerdos de cooperación, estableciendo los requisitos y condiciones necesarios para cada uno de ellas.
- Si no existiese finalmente acuerdo se recomenzará el proceso de búsqueda de potenciales empresas cooperantes para ambas partes que no han llegado a un acuerdo, siempre que sigan interesados en el proceso de cooperación. Una vez encontradas se procedería a la realización de los encuentros entre las partes potencialmente interesadas.
- En aquellos casos en los que se produjese un acuerdo para la cooperación mediante las capacidades de diseño, la siguiente fase será la firma del convenio de cooperación con los elementos claves del acuerdo para evitar posibles conflictos posteriores por discrepancias en la interpretación del contenido del acuerdo.
- La última fase de los proyectos de cooperación es el seguimiento de los mismos para poder acompañar el proceso de cooperación y asesorar frente a ciertas dificultades que puedan surgir.

Propuesta de valor a través de la cooperación

La colaboración empresarial en la realización de proyectos relacionados con la innovación de productos o servicios.

Esta forma de cooperación beneficia a la sociedad y a la empresa, incrementa el impacto de los proyectos de innovación y ofrece una serie de ventajas a las entidades participantes. La propuesta de valor para las empresas cooperantes es la siguiente:

- Promueve reuniones y el intercambio de ideas.
- Anima a los equipos de las empresas cooperantes a socializar dentro y fuera del lugar de trabajo.
- Reconoce y recompensa la cooperación en el ámbito de la innovación.
- Permite introducir el pensamiento sistémico en las empresas participantes

- .
- Respetar las peticiones y cumplir las promesas.
- Amplían su área de influencia en el mercado
- Reducen el riesgo asociado a los proyectos

Beneficios del proyecto

Los principales beneficios del este tipo de proyectos son:

- La innovación mejora la competitividad de la empresa, pues a través de ella puedes impulsar los objetivos estratégicos. Esto contribuye a mejorar la competitividad al conseguir que el equipo de trabajo genere ideas de forma más versátil y eficaz. No solo como parte de un proceso de I+D (Investigación y Desarrollo), sino como un trabajo de co-creación que permita una ventaja competitiva más duradera.
- Implementar una cultura cooperativa de la innovación ayuda a generar una mayor variedad de productos y aumenta la disponibilidad de ellos. Esto se debe a que los consumidores son cada vez más exigentes y esto obliga a las empresas a repensar continuamente la inclusión de nuevos productos y servicios.
- La cultura de la innovación busca incluir nuevas tecnologías que permitan fabricar productos o servicios que se adapten a la demanda de la sociedad.
- La cultura de la innovación contribuye a la transformación digital de la empresa y esta es clave para garantizar la seguridad y la calidad de nuevos productos.
- Fomenta procesos más sostenibles: la cultura de la innovación busca soluciones para desarrollar estrategias que favorezcan el crecimiento sostenible en la empresa. Esto es posible con el empleo de métodos productivos más seguros y respetuosos con el medio ambiente.
- Permite implementar tecnologías que generen menos residuos y un mejor consumo de recursos naturales. Así como envases elaborados con materiales biodegradables y el diseño de políticas de reciclado y ecoeficiencia de procesos.

- Fortalecer las capacidades en innovación, investigación y desarrollo es y, debería ser en el futuro, uno de los asuntos prioritarios para la estrategia de sostenibilidad corporativa para alimentar un mejor mañana.

7. CONCLUSIONES

Este proyecto tiene como objetivo principal la mejora de la capacidad competitiva de las empresas de economía social mediante la identificación, diseño y difusión de proyectos empresariales de cooperación interempresariales, prestando una especial atención a aquellos que necesitan una base tecnológica y producen impacto social, sostenibilidad e igualdad.

El actual contexto económico somete a las empresas, sea cual sea su fórmula jurídica o su dimensión empresarial, a un proceso de continua, intensa y creciente competencia en los mercados. Las dificultades para hacer frente a este panorama son mayores entre las pequeñas y medianas empresas.

Una de las estrategias que pueden utilizar las empresas para hacer frente a este reto es la cooperación interempresarial.

La cooperación entre empresas supone la puesta en común de determinados recursos y capacidades propias cuya combinación permite la obtención de ciertos beneficios o ventajas, difíciles de obtener de modo individual, para las empresas participantes.

En este contexto existen distintos tipos de cooperación entre empresas, de tal forma que según sean las que colaboran en el acuerdo, pueden darse diferentes tipos de estrategias de cooperación empresarial:

- Cooperación horizontal: es un acuerdo entre empresas competidoras que se dedican al mismo negocio o actividad y, por tanto, se encuentran dentro del mismo sector. Puede suponer riesgos, pero es uno de los ejemplos de cooperación empresarial más frecuente debido a sus ventajas. Pueden tener distintos objetivos:
 - ✗ Ser de ayuda para conseguir afianzarse en el mercado al cooperar ya que, al compartir recursos y capacidades, se adquiere un mayor tamaño empresarial
 - ✗ Conseguir limitar a la competencia mediante acuerdos colusivos
 - ✗ Mejorar sus capacidades al conseguir recursos que no podrían obtener de manera individual

- ✕ Conseguir una ventaja competitiva en la cooperación con otra empresa del mismo sector, pero con recursos complementarios. Es decir, cada empresa estaría especializada en una función determinada, y esas funciones serían complementarias entre ellas
- Cooperación vertical: es un tipo de cooperación empresarial entre cliente y proveedor. La finalidad es compartir actividades complementarias para reducir costes y mejorar los niveles de calidad.
- Cooperación simbiótica: en este caso, las empresas cooperantes no tienen ningún tipo de relación entre ellas, realizan actividades diferentes. El objetivo de la cooperación empresarial sería compartir recursos y capacidades para desarrollar su actividad.

Pero más allá del tipo de empresa, existen diferentes modelos dependiendo del objetivo del acuerdo. Algunos tipos de cooperación empresarial son:

- De carácter comercial: su objetivo es conquistar nuevos mercados. Algunos ejemplos serían los acuerdos para franquiciar, los acuerdos de aprovisionamiento, la agrupación de empresas exportadoras, los consorcios para la comercialización, las acciones conjuntas de marketing (estudios de mercado, servicios de posventa, etc.), etc.
- De carácter financiero: el objetivo de este tipo es compartir recursos financieros y riesgos en operaciones de alta incertidumbre. Los ejemplos de cooperación empresarial de carácter financiero más frecuentes son las *joint ventures*, las *ventures capital*, las sociedades de intermediación financiera, etc.
- De carácter tecnológico: son las que permiten a las empresas diversificar su producción y aumentar su capacidad productiva. Como ejemplo, en este tipo de cooperación empresarial suelen compartirse los recursos y riesgos en I+D+i, los activos y el *know how*, suelen complementarse los procesos productivos, etc.

Para analizar las experiencias y posibles proyectos de cooperación se han elegido cuatro áreas funcionales claves para cualquier empresa, tales como producir, innovar, mercado y administración.

Para alcanzar los objetivos propuestos se ha entrevistado a 30 empresas de economía social,

localizadas en tres comunidades autónomas (Castilla La Mancha, Madrid y Murcia), de diferentes actividades productivas pertenecientes todos los sectores económicos (primario, industria, construcción y servicios) y con una dimensión empresarial correspondiente a pequeña y micro empresa.

Con estas empresas se han trabajado básicamente dos temas. El primer campo de trabajo ha sido la posible participación de las empresas en proyectos de cooperación con otras empresas. El otro tema es su interés en participar en futuros proyectos de cooperación, en qué ámbitos y en qué condiciones.

Aproximadamente dos de cada tres empresas ya tienen experiencia en cooperación interempresarial, destacando tres ámbitos: el denominado “Otros” que incluye cooperación en formación, compartir clientela, cooperación energética, etc., producción y diseño. Por el contrario, el ámbito productivo en el que se han desarrollado menos proyectos es en marketing, con apenas un caso.

Posteriormente, se ha profundizado en estas experiencias en cuatro grandes campos de actuación: cooperar para producir, para innovar, para el mercado y para la administración.

En la cooperación para producir se observa que el mayor número de proyectos corresponde a compartir las capacidades de diseño (35,00% de las empresas), y el menor a la compra conjunta de maquinaria (5,00%).

En la cooperación para innovar destacan los proyectos consistentes en compartir proyectos de innovación relacionados con productos y con el intercambio de información técnica (30,00% de las empresas en cada caso). Por el contrario, el menor número de proyectos corresponde a los destinados a compartir proyectos de innovación relacionados con los procesos productivos (10,00%) y a compartir proyectos de innovación relacionados con la gestión de las empresas (15,00%).

En la cooperación para el mercado destacan los proyectos destinados a la venta conjunta de los productos o servicios (35,00%) y la publicidad conjunta de los productos o servicios de las empresas (30,00%). Por el contrario, el menor número de proyectos de cooperación corresponde

a aquellos que tienen como objetivo poder compartir información para exportar (10,00%).

Finalmente en la cooperación para administrar destacan las empresas que han realizado proyectos para celebrar eventos, como ferias, seminarios, exposiciones, etc., de forma conjunta (40,00% de las empresas que han cooperado), mientras que no ha habido ningún proyecto cuya finalidad fuera acceder al crédito de forma conjunta ni para acceder a incentivos fiscales de forma conjunta.

Existe una total unanimidad al valorar las experiencias de cooperación, pues todas las empresas que han participado en alguna tienen una valoración positiva de la misma y volverían a participar en nuevos proyectos de cooperación.

En este sentido, el 83,33% de las empresas encuestadas considera que la cooperación es necesaria para ser más competitivos, mientras que el 10,00% lo considera interesante, pero no vital. Sólo hay una empresa que considera que la cooperación puede traer más problemas que ventajas y otra afirma que puede ser interesante, pero no la cree necesaria para el desarrollo de su empresa.

En general las empresas confían en las otras empresas (90,00%), aunque alguna muestra cierta desconfianza hacia las demás (6,67%).

Los ámbitos de cooperación que le interesan a las empresas para el futuro son “Otros” (compartir clientela, proveedores, energía, etc.), seguido de diseño, compras y producción.

Por su parte, dentro de la cooperación para producir la que más interesa para el futuro es compartir maquinaria, seguida de apoyarse para obtener certificaciones y compartir capacidades de diseño, mientras que el menor interés corresponde a compartir compras de maquinaria y a compartir maquinaria.

En el campo de cooperar para innovar el mayor interés son los proyectos para apoyarse en la incorporación de nuevas tecnologías, mientras que el menor interés corresponde a aportar capital para nuevos proyectos.

En el ámbito de mercado destacan los proyectos destinados a vender de forma conjunta los productos o servicios de cada empresa, mientras que los que menor interés despiertan son los basados en compartir información para exportar.

Por último, en el ámbito de la cooperación para administrar destacan el interés por los proyectos para realizar eventos /ferias, exposiciones, seminarios, etc., de forma conjunta, mientras que los menos interesantes son los destinados a acceder a créditos de forma conjunta.

Por último, no existen serias restricciones para cooperar con otras empresas. En efecto, para la mayor parte de las empresas el sector es indiferente (60,00%, lo mismo que la forma jurídica (86,67%), la localización (83,33%) y la dimensión empresarial (93,33%).

A partir de esta información obtenida de las propias empresas se han definido un conjunto de proyectos de cooperación entre empresas que pueden ser promovidos por las organizaciones representativas de la economía social.

Las respuestas de las empresas han servido como base para definir los principales intereses de las mismas en materia de cooperación y así elegir aquellos que pueden de su interés. A partir de esta información se ha estructurado un conjunto de proyectos de cooperación que pueden ser promovidos y potenciados por las organizaciones representativas de economía social.

En este sentido, los proyectos que más interesan o pueden interesar a las empresas de economía social son:

- Subcontratar pedidos
- Apoyarse para la incorporación de nuevas tecnologías
- Realizar la venta conjunta de productos o servicios
- Realizar eventos (ferias, exposiciones, seminarios, etc.) de forma conjunta
- Compartir las capacidades de diseño
- Compartir proyectos de innovación relacionados con productos

La definición de cada proyecto conlleva la definición de los siguientes aspectos:

- Objetivos
- Fases del proyecto
- Propuesta de valor a través de la cooperación
- Beneficios del proyecto

8. BIBLIOGRAFÍA

BRIONES, A.; LABORDA, F.: (2008): “Valoración de la Cooperación Interempresarial en las Microempresas del Municipio de Murcia, proyectos Micro y e-Micro (2002-2007)” Cuadernos de Gestión, vol. 8, núm. 1, 2008, pp. 59-72, Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, España.

FÁBREGAS, C. (2024): “Cooperación para el crecimiento interempresarial desde los enfoques de la teoría de redes y lianzas estratégicas, Central American Journals Online, 2024.

FERNANDES, T. (2005): “La cooperación interempresarial: nuevas estrategias empresariales para pequeñas empresas en el proceso de desarrollo local”, PASOS Revista de turismo y Patrimonio cultural, vol. 3, nº 1, págs. 125-141.

FERNÁNDEZ, E. (1991): “La cooperación empresarial”, Información Comercial Española, nº 693, pp. 25-38, Madrid.

GARCÍA-CANAL, E. (1996): «El estudio de las alianzas y relaciones interorganizativas en la dirección de empresas: tendencias actuales», Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 5, nº 3, pp. 109-132.

HERRERA, J.; DE LAS HERAS, C.J. (2021): “La cooperación interempresarial en los Sistemas Productivos Locales. Barreras para el aprovechamiento de las sinergias”, Brazilian Journals of Business, pág 164-183.

IESE INSIGHT (2024): “Colaboración y cooperación Entre empresas y alianzas”, IEWSE INSIGHT, <https://www.iese.edu/es/insight/articulos/cooperacion-colaboracion-alianzas-empresas-sociedad-gobierno/>.

MENGUZZATO, M. (1992): La cooperación empresarial. Análisis de un proceso. IMPIVA. Valencia.

MONTORO, A., Y MORA, E.M. (2004): «El rendimiento de las relaciones de cooperación: un enfoque basado en el logro de objetivos», XIV Congreso ACEDE, Septiembre, Murcia.

RIALP, (1999): “Experiencia de las empresa españolas con los acuerdos de cooperación”, Revista

ICADE vol. 48, pp. 146-165.

SANCHEZ, J.D; JIMÉNEZ, P. (2007): La cooperación empresarial como estrategia de crecimiento: motivos de su formación. Ventajas e inconvenientes.

9. ANEXO. CUESTIONARIO DE COOPERACIÓN INTEREMPRESARIAL

Datos de identificación

Razón social o denominación: _____

Dirección: _____ Localidad: _____

Provincia: _____

Teléfono: _____ Correo electrónico: -----

Fórmula jurídica: _____ Año de creación: _____

Actividad: _____

CNAE: _____

Plantilla

Socios/as

Trabajadores/as (no socios/as)

Total

Hombres	Mujeres	Total

Facturación

Menos de 150.000,00 € ☐

Entre 150.000,00 y 300.000,00 € ☐

Entre 300.000,00 y 500.000,00 € ☐

Entre 500.000,00 y 750.000,00 € ☐

Entre 750.000,00 y 1.000.000,00 € ☐

Más de 1.000.000,00 € ☐

Experiencia previa de cooperación interempresarial

¿Ha cooperado con otras empresas alguna vez?

- ☐ Si
☐ No
☐ Ns/Nc

En caso afirmativo, ¿en qué ámbito productivo? (opción múltiple)

- ☐ I+D+i
☐ Diseño
☐ Compras
☐ Producción
☐ Distribución
☐ Marketing
☐ Comunicación/Redes sociales

☐ Otros _____

¿Cuál de las siguientes situaciones se han producido? (opción múltiple)

Cooperación para producir

- ☐ Compartir maquinaria
- ☐ Subcontratar pedidos
- ☐ Apoyarse para obtener certificaciones
- ☐ Compartir capacidades de diseño
- ☐ Compartir compras de maquinaria
- ☐ Realizar la compra de materia prima en forma conjunta

Cooperación para innovar:

- ☐ Aportar capital para nuevos proyectos
- ☐ Compartir proyectos de innovación relacionados con productos
- ☐ Compartir proyectos de innovación relacionados con los procesos productivos
- ☐ Compartir proyectos de innovación relacionados con la gestión de su empresa
- ☐ Apoyarse para la incorporación de nuevas tecnologías
- ☐ Intercambiar información técnica

Cooperación para mercado:

- ☐ Obtener acceso a mercados internacionales
- ☐ Realizar investigación de mercados en forma conjunta
- ☐ Realizar venta conjunta de productos
- ☐ Publicitar sus productos de manera conjunta
- ☐ Compartir información para exportar
- ☐ Proporcionar el servicio (asesoría) a clientes de manera conjunta

Cooperación para administrar:

- ☐ Compartir asesoría de negocios
- ☐ Acceder a créditos de forma conjunta
- ☐ Compartir la capacitación de su personal
- ☐ Acceder a apoyos gubernamentales en conjunto
- ☐ Realizar eventos (ferias, exposiciones, seminarios, etc.) conjuntos
- ☐ Compartir asesoría técnica
- ☐ Compartir el uso de sistemas administrativos
- ☐ Acceder a incentivos fiscales en forma conjunta

¿Cómo valora esa experiencia?

- ☐ Bien y repetiría
- ☐ Bien, pero no repetiría
- ☐ Mal, pero repetiría
- ☐ Mal y no repetiría
- ☐ Ns/Nc

Interés por la cooperación interempresarial

¿Cómo considera la cooperación con otras empresas como estrategia? (Marcar solo una opción?)

- ☐ Creo que es necesaria para ser más competitivo
- ☐ Puede ser interesante, aunque no es vital
- ☐ Puede ser interesante, pero no la creo necesaria para el desarrollo de mi empresa
- ☐ Cooperar con otras empresas podría acarrearle más problemas que beneficios
- ☐ Ns/Nc

¿Tiene confianza en otras empresas para compartir un proyecto de cooperación empresarial?
(marcar solo una opción)

- ☐ Sí y estaría interesado en estudiar su viabilidad
- ☐ Sí tengo confianza, aunque no la suficiente para emprender algún proyecto en común
- ☐ Tengo relaciones con otras empresas, pero no me inspiran confianza para emprender un proyecto en común
- ☐ No tengo confianza
- ☐ Ns/Nc

En caso afirmativo, ¿en qué ámbitos productivos? (opción múltiple)

- ☐ I+D+i
- ☐ Diseño
- ☐ Compras
- ☐ Producción
- ☐ Distribución
- ☐ Marketing
- ☐ Comunicación/Redes sociales
- ☐ Otros _____

¿Cuál de las siguientes situaciones les interesarían? (opción múltiple)

Cooperación para producir

- ☐ Compartir maquinaria
- ☐ Subcontratar pedidos
- ☐ Apoyarse para obtener certificaciones
- ☐ Compartir capacidades de diseño
- ☐ Compartir compras de maquinaria
- ☐ Realizar la compra de materia prima en forma conjunta

Cooperación para innovar:

- ☐ Aportar capital para nuevos proyectos
- ☐ Compartir proyectos de innovación relacionados con productos
- ☐ Compartir proyectos de innovación relacionados con los procesos productivos
- ☐ Compartir proyectos de innovación relacionados con la gestión de su empresa
- ☐ Apoyarse para la incorporación de nuevas tecnologías

- ☐ Intercambiar información técnica

Cooperación para mercado:

- ☐ Obtener acceso a mercados internacionales
- ☐ Realizar investigación de mercados en forma conjunta
- ☐ Realizar venta conjunta de productos
- ☐ Publicitar sus productos de manera conjunta
- ☐ Compartir información para exportar
- ☐ Proporcionar el servicio (asesoría) a clientes de manera conjunta

Cooperación para administrar:

- ☐ Compartir asesoría de negocios
- ☐ Acceder a créditos de forma conjunta
- ☐ Compartir la capacitación de su personal
- ☐ Acceder a apoyos gubernamentales en conjunto
- ☐ Realizar eventos (ferias, exposiciones, seminarios, etc.) conjuntos
- ☐ Compartir asesoría técnica
- ☐ Compartir el uso de sistemas administrativos
- ☐ Acceder a incentivos fiscales en forma conjunta

¿Con qué tipo de empresas le interesaría cooperar? (se pueden marcar varias opciones, una por bloque)

- ☐ Que sean del mismo sector
- ☐ Que sean de distinto sector
- ☐ El sector es indiferente

- ☐ Que sean de economía social
- ☐ De cualquier fórmula jurídica

- ☐ Que sean del mismo ámbito territorial (¿cuál?): _____
- ☐ La localización es indiferente

- ☐ Que sean del mismo tamaño empresarial
- ☐ Sea cuál sea su dimensión empresarial

En caso negativo:

- ☐ No considero la cooperación necesaria para ser competitivo y no voy a emprender ningún tipo de proyecto con otras empresas.
- ☐ En ningún caso estaría dispuesto a cooperar en proyectos empresariales con empresas que puedan ser competencia
- ☐ Estaría dispuesto a estudiar su viabilidad si me lo propusieran
- ☐ No está dentro de las opciones que barajo actualmente
- ☐ Debido al tamaño de mi empresa, para ser competitivo no necesito tener alianzas
- ☐ Estoy buscando posibles alianzas con otras empresas pero no encuentro interesados
- ☐ Otro: _____



LA COOPERACIÓN INTEREMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD PARA LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL