

El desarrollo de alianzas: Una opción estratégica para las mipymes de Sincelejo¹

Verena del Carmen Núñez Blanco²

Artículo de Investigación Científica y Tecnológica / Recibido: 27 de febrero de 2013 / Aceptado: 30 de abril de 2013

Para citar este artículo / to reference this article:

Núñez, V. (2013). El desarrollo de alianzas: Una opción estratégica para las mipymes de Sincelejo. *Revista Económicas CUC*, Vol. 34, No. 1, pp. 117-130. Barranquilla, Colombia: Editorial Educosta.

RESUMEN

Partiendo de la importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en el desarrollo económico departamental, el propósito es realizar un análisis comparativo, entre la ejecución de estrategias de cooperación interempresariales o alianzas y el mejoramiento de la competitividad y rentabilidad de estas unidades productivas, enfocándose en el análisis, en la realidad empresarial y organizativa que se desarrolla en el municipio de Sincelejo, departamento de Sucre, ubicado en la costa Atlántica colombiana. Para la obtención de la información necesaria para el desarrollo del presente artículo, se realizó una revisión de documentos tales como informes y procedimientos que manejan las instituciones relacionadas con la temática, libros, periódicos, tesis, revistas especializadas y consultas.

Palabras clave

Alianzas estratégicas, acuerdos de cooperación, competitividad.

JEL: M20, M21, M29

-
- 1 Este artículo es producto de una investigación realizada en el marco del desarrollo de estudios de Maestría en Administración ofrecidos por la Universidad Nacional de Colombia. Se encuentra dentro de la línea de investigación Estrategia.
 - 2 Administradora de Empresas, Universidad de Sucre. Maestrando, Universidad Nacional de Colombia. Docente en áreas de Talento Humano, Juegos Gerenciales, Organizaciones y Epistemología. verenum@hotmail.com

Partnership development: A strategic option for MSMEs in Sincelejo

ABSTRACT

Based on the importance of micro, small and medium enterprises —MSMEs— in Departmental economic development, this paper was carried out to have a comparative analysis that would establish the relationship between the implementation of inter-cooperation strategies and competitiveness improvement, and profitability of these production units, focusing on the analysis and on the business organizational reality that takes place in the town of Sincelejo, which is located in the Department of Sucre in the Colombian Atlantic Coast region. The information necessary for the development of this document was obtained from a literature review of documents such as reports and procedure guides from the institutions related to the topic, as well as from books, journals, theses, journals and reference indexes.

Keywords

Strategic alliances, cooperative agreements, MSMEs, competitiveness.

JEL: M20, M21, M29

O desenvolvimento de alianças: Uma opção estratégica para as mipymes de Sincelejo

RESUMO

Partindo da importância das micro, pequenas e médias empresas (mipymes) no desenvolvimento econômico departamental, o propósito é realizar uma análise comparativa, entre a execução de estratégias de cooperação interempresariais ou alianças e o melhoramento da competitividade e rentabilidade destas unidades produtivas, enfocando-se na análise, na realidade empresarial e organizativa que se desenvolve no município de Sincelejo, estado de Sucre, localizado na costa atlântica colombiana. Para a obtenção da informação necessária para o desenvolvimento do presente artigo, foi realizada uma revisão de documentos, tais como: relatórios e procedimentos que manejam as instituições relacionadas com a temática, livros, jornais, teses, revistas especializadas e consultas.

Palavras-chave

Alianças estratégicas, acordos de cooperação, competitividade.

JEL: M20, M21, M29

INTRODUCCIÓN

Actualmente, como lo indica la ilustración de Ferro *et al.*, citada en Capó, Expósito y Misiá (2007), se están viviendo procesos de cambio importantes, producto de las transformaciones tecnológicas y económicas, tales como la globalización de los mercados, la intensificación de la competencia y la soberanía del consumidor. Este proceso ha impulsado a muchos emprendedores a optar por una alternativa laboral diferente: las mipymes.

De acuerdo con lo expresado por el Departamento Nacional de Planeación (DNP), las mipymes son actores estratégicos en el desarrollo de la economía de cualquier sector y región, promueven la transformación del aparato productivo nacional y el ascenso de la posición competitiva del país. Además, favorecen la disminución de los indicadores de pobreza e inequidad, al convertirse en alternativas de generación de empleo e ingresos para un gran número de personas.

Sin embargo, su tamaño significa para ellas ciertas desventajas, “como su aislamiento, la dificultad de cambio tecnológico, bajo poder de negociación, baja productividad, bajos ingresos y escasa capacidad de reinversión productiva, que impide que ese sector se inserte competitivamente en el proceso de globalización y cambio tecnológico” (Montoya, Montoya & Castellanos, 2008, p. 62).

En el departamento de Sucre las mipymes son, como en el país, un gran motor para su economía. Según Sierra (2009), son gene-

radores del 45% y el 70% del Producto Interno Bruto (PIB) y la creación de empleos en los diferentes países del mundo. Según informe de la Superintendencia de Sociedades (2008) representan el 68% del total de sociedades, las cuales generan alrededor del 65% del empleo y participan en aproximadamente un 20% de las exportaciones y, de acuerdo con datos suministrados por la Cámara de Comercio de Sincelejo, en el 2013 existían 1.067 microempresas, 200 pequeñas y 10 medianas.

Dicha cantidad de establecimientos permite verificar que esta actividad es una de las principales fuentes de generación de ingresos, lo cual muestra su gran importancia para el desarrollo del departamento. Sin embargo, la inadecuada estructura administrativa de estas unidades productivas conlleva a la poca rentabilidad y a la desorganización del gremio, acabando con ellas y con la posibilidad de generar empleos y beneficios (Corporación Observatorio del Mercado en Sucre [COMTS], 2006).

Dentro de los mecanismos que tienen a su alcance estas organizaciones para hacer frente a ese entorno incierto, con intensos cambios tecnológicos y con preferencias cambiantes, se señalan las alianzas estratégicas como herramientas eficaces que facilitan las condiciones de flexibilidad y competitividad que impone la economía al avanzar hacia la globalización, y el desarrollo de sinergias, permitiéndoles aprovechar oportunidades de mercado, y contribuir a su crecimiento, a través de ventajas tales como: fácil acceso a las mismas fuentes de finan-

ciamiento externo de las grandes empresas, intercambio de información productiva y tecnológica, generación de economías de escala y apertura de nuevos mercados, entre otras, como lo expresan en sus análisis Casani (1993), Martínez (2001), Lapiedra (1999), y Hernández (2007).

En un estudio reciente sobre el tema, Montoya, Montoya y Castellanos (2010, p. 114) hacen referencia a ello: "Parece existir un consenso en que la integración en redes empresariales soluciona los problemas de competitividad de las empresas, no solo de las pymes sino de las grandes e incluso de las micro".

Dado que en estos mercados crecientemente abiertos se requiere ser en extremo competitivo para así poder afrontar las exigencias del entorno, existe la urgente necesidad de proponer dinámicas de cambio empresarial en el municipio, que permitan responder al reto de la modernización y que les brinden a estas unidades productivas la posibilidad de ser más competitivas, haciendo que ellas entiendan que "las ganancias esperadas mayores servirán incluso para compensar cualquier pérdida de autonomía que pudiera producirse por la cooperación" (Rialp, 1995, p. 35).

Dado que:

Hay muy pocas empresas con los recursos suficientes para configurar su cadena de valor con absoluta independencia; ello hace de la cooperación una opción muy interesante, principalmente para las pequeñas y medianas empresas, pues les permite el acceso a mayores recursos manteniendo

intacta su flexibilidad. (Lapiedra, 1999, p. 161)

De igual forma, el Observatorio Europeo para las Pymes indica que, para desarrollar la base competitiva de la empresa, se hace necesario desarrollar la base de las competencias de sus recursos humanos y obtener competencias de manera externa a través de la cooperación con agentes exógenos, dado que ellas de manera individual carecen del potencial, tamaño y recursos para ser auto-suficientes. Es decir, les permite a las empresas concentrar sus actividades alrededor de sus *core competences*.

De acuerdo con lo antes mencionado y según lo expresado por Ojeda (2009), se sugiere entonces que, a través de estos vínculos, las pymes pueden desarrollar sinergias para aprovechar oportunidades de mercado, mejorar su competitividad y rentabilidad y contribuir a su crecimiento.

Estos resultados se obtienen al compartir o complementar capacidades, conocimientos, experiencia y tecnología, que incrementen el potencial estratégico para lograr los objetivos comunes de las empresas que hacen parte de la alianza, manteniendo cada una de ellas su independencia, autonomía y flexibilidad.

Estos vínculos es posible analizarlos como una estrategia que ellos pueden aplicar en sus unidades productivas, para lograr el mejoramiento de los indicadores de competitividad y rentabilidad, teniendo en cuenta, para ello, el entorno en que se desarrollan.

Es entonces por todos los beneficios que ofrece a las empresas en general, y a las mipymes en particular, que las alianzas estratégicas han tenido una creciente importancia a escala mundial, fundamentalmente a partir de la década de los ochenta, lo que se puede observar de acuerdo con una serie de parámetros, que explica Martínez (2001), entre los que se destacan:

- Incremento de modalidades de cooperación.
- Ampliación del objeto de la cooperación.
- Aumento del índice de crecimiento de los acuerdos de cooperación.
- Creciente complejidad del fenómeno.

LAS ALIANZAS Y LAS MIPYMES

La creciente rivalidad internacional, la aceleración de la innovación tecnológica, el proceso de unión económica europea, el incremento de las importaciones procedentes del sudeste asiático, la integración creciente de los distintos mercados financieros internacionales, la aprobación de acuerdos de libre comercio y la mayor cooperación económica a nivel internacional, son fenómenos que han contribuido a que la crisis actual no sea puramente coyuntural sino el reflejo de cambios estructurales que se vienen produciendo en la economía mundial (Negandhi, 1991).

Estos procesos de globalización de la economía afectan no solo a las grandes empre-

sas sino también a las micro, pequeñas y medianas organizaciones, de las cuales no existe una definición única, dado que varía de un país a otro, en función del entorno económico, local y cultural.

En Colombia, según el Artículo 2o. de la Ley 590 de 2000, las mipymes se definen como: Toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, en el área rural o urbana, que respondan a uno o varios criterios.

Sin embargo, motivados por la importancia de estas entidades y por todos los cambios que se están dando mundialmente en la economía, la Ley Mipymes (Ley 590 de 2000) fue modificada vía parlamentaria, dando origen a la Ley 905 de 2004, que las clasifica como se aprecia en la Tabla 1.

Tabla 1. Clasificación según el tipo de empresa en Colombia

Categoría	Valor de activos (en SMLMV*)	No. de trabajadores
Microempresa	Hasta 500	Hasta 10
Pequeña	Entre 501 y 5.000	Entre 11 y 50
Mediana	Entre 5.001 y 15.000	Entre 51 y 200

* Salarios mínimos legales mensuales vigentes.

Fuente: Ley 905 de 2004. República de Colombia.

Esta ley introdujo, además, elementos como el Sistema Nacional de Apoyo al Sector y estableció incentivos fiscales para fomentar el desarrollo de estas unidades empresariales,

al facultar a las entidades territoriales para crear regímenes especiales que favorezcan su creación y subsistencia. Los regímenes especiales hacen referencia a menores tasas impositivas, periodos de exclusión para el pago de los impuestos o contribuciones y todos aquellos estímulos de carácter fiscal que busquen incentivar su desarrollo.

Igualmente, la ley amplió la base de atención de las empresas por parte del Estado al extender la categoría de mediana empresa a una mayor cantidad de activos.

Entidades de apoyo a la microempresa

A través del Artículo 3o. de la Ley 905 de 2004 se crea el Consejo Nacional de Mipymes, conformado según se muestra en la Figura 1.



Figura 1. Consejo Nacional Mipymes

Fuente: Diseño conceptual del autor

De igual forma, la política estatal ha estado orientada en los últimos años a mejorar la productividad y la competitividad de las empresas colombianas, creando instrumentos de carácter financiero y no financiero que contribuyan a suplir las necesidades identificadas en las mipymes, dándoles la posibilidad de afrontar los obstáculos que

dificultan su desarrollo y consolidación (Tabla 2).

Tabla 2. Entidades de apoyo a la microempresa

ENTIDADES	TIPO DE APOYO
MINISTERIO DE COMERCIO	Fondo para la Modernización y el Desarrollo Tecnológico - Fomipyme
	Programa de Desarrollo de Proveedores
	Programa de Minicadenas Productivas
	Programa Cátedra - CEINFI
	Premio a la innovación - INNOVA
COLCIENCIAS	Sistema Nacional de Tecnología e Innovación
SENA	Fondo Emprender
MINISTERIO DE AGRICULTURA	Fondo PADEMÉR
PROEXPORT	Programa EXPOPYME
CÁMARA DE COMERCIO	Programa de Desarrollo Empresarial
	Programa Nueva Empresa
	Programa de apoyo a cadenas productivas
	Comercio Nacional
	Comercio Exterior

Fuente: Diseño conceptual del autor

Existen otro grupo de entidades que les brindan su apoyo financiero para que puedan llevar a cabo sus planes de acción (Tabla 3).

Tabla 3. Entidades de apoyo financiero a mipymes

ENTIDADES	TIPO DE APOYO
BANCOLDEX	Líneas de crédito
FINDETER	Líneas de crédito
FINAGRO	Líneas de crédito
FONDO NACIONAL DE GARANTÍAS - FNG	Garantías para operaciones de crédito
SISTEMA FINANCIERO: BANCOS, COOPERATIVAS, CORPORACIONES FINANCIERAS	Ofrecimiento de líneas de crédito para múltiples propósitos

Fuente: Diseño conceptual del autor

Fortalezas y debilidades de las mipymes
(Figuras 2 y 3)

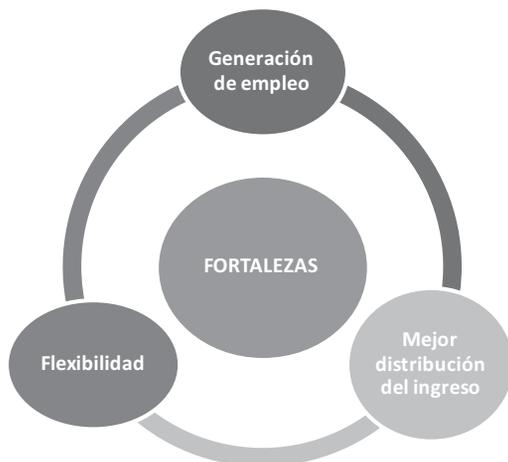


Figura 2. Principales fortalezas de las mipymes

Fuente: Diseño conceptual del autor



Figura 3. Debilidades de las mipymes

Fuente: Diseño conceptual del autor

LA COMPETITIVIDAD MIPYMES

En el mundo de las organizaciones, la competitividad no depende de las empresas consideradas aisladamente, sino de los agrupamientos o redes que formen estas y de la capacidad de impulsar las innovaciones del territorio donde se localizan, considerando que las empresas que trabajan de manera conjunta cuentan con más fácil acceso a servicios especializados de tecnología, compra de insumos, comercialización, diseño, procesos industriales, financiamiento, etc.

Los modelos cooperativos, cita Casani (1993), "constituyen una de las formas de organización empresarial que mayores ventajas presentan para la eficacia productiva, comercial y tecnológica y, por ende, para la competitividad".

Para las mipymes ser competitivas significa facilidades en el surgimiento de economías de escala que les permiten llegar a mercados globales con productos diferenciados y acceder a aquellos insumos básicos a los cuales no tienen acceso de manera individual debido a las limitaciones de tamaño y capacidad económica, con la finalidad de

mejorar su posicionamiento dentro del mercado.

Las ventajas competitivas pueden presentarse por dos vías: costos inferiores y diferenciación (Porter, 1990). Los primeros vienen dados por la capacidad de una empresa para diseñar, fabricar y comercializar un producto comparable de forma más eficiente que sus competidores. A precios iguales o parecidos a los de la competencia el costo inferior se traduce en rendimientos superiores. La diferenciación es la capacidad de brindar al comprador un valor agregado en términos de calidad, características especiales y servicio posventa del producto; esta ventaja le permite a la empresa obtener un precio superior, lo que a su vez genera mayor rentabilidad, partiendo del supuesto de que los costos son comparables con los de los competidores. Es difícil, aunque no imposible, tener a la vez unos costos inferiores y una clara diferenciación respecto a la competencia.

POSIBILIDADES DE SOLUCIÓN

Como se ha visto en el desarrollo del presente documento, las mipymes, a pesar de su importancia económica, por su baja escala y sus bajos grados de organización y gestión, están en situación de desventaja frente a las grandes compañías, en todos los ámbitos de acción, por lo cual requieren de una atención especial a través de estrategias integrales que abarquen los distintos aspectos que inciden en su desempeño y crecimiento, tales como: financiamiento, tecnología y conocimiento, recursos humanos,

educación, capacitación, formación profesional, mercadeo, comercio exterior, marco regulatorio y cooperación empresarial (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012).

En la búsqueda de estrategias que sean viables para superar debilidades, los directivos de estas empresas, independientemente de su tamaño, pueden apelar a un conjunto de opciones, las cuales se clasifican en dos grandes categorías, no excluyentes: las individuales y las colectivas (Rosales, 1997). Las estrategias individuales son de la absoluta discrecionalidad de la gerencia, no son necesariamente excluyentes de las estrategias colectivas, incluso algunas de estas tendrán éxito en la medida en que sean complementadas con estrategias colectivas. Entre las estrategias individuales que pueden emplear los microempresarios, además de las conocidas como el mejoramiento continuo y la reingeniería, se encuentran otras menos divulgadas y analizadas como la ingeniería de reversa o inversa.

En cuanto a las estrategias colectivas, como su nombre lo indica, involucran a varios participantes. En estas, la acción de una empresa repercute sobre otras en diferentes grados, dependiendo de la modalidad empleada. Dentro de las estrategias colectivas se mencionan: alianzas estratégicas, fusiones, maquila, franquicias, *joint ventures*, inserción en redes verticales, conformación de redes horizontales, asociación en cooperativas, *benchmarking* y asociatividad.

Es por esa razón que los acuerdos de cooperación entre micros, pequeñas y medianas

empresas aparecen como una alternativa estratégica muy interesante para mejorar la competitividad de las mismas, al permitirles el acceso a mayores recursos, sin llegar a fusionarse, y por lo tanto manteniendo la flexibilidad que les facilita su adaptación a los cambios que se suceden en el entorno (Ojeda, 2009, p. 4).

La necesidad de diseñar y adelantar estas estrategias para afrontar los retos del entorno, pasa a ser no solamente una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas individuales y conjuntas sino que puede llegar a constituir un requisito básico de sobrevivencia para las empresas, puesto que se considera que cuanto más complejo sea el entorno, más descentralizada deberá ser la estructura de la organización (Mintzberg, 1998, como se citó en Casini, 1993).

ACUERDOS DE COOPERACIÓN

La cooperación interempresarial, como lo dice Menguzzato (como se citó en Rialp, 1995), es conocida desde principios del siglo XX, aunque su verdadero auge en el mundo empresarial data de los años ochenta, cuando se da un gran crecimiento de los acuerdos de cooperación utilizados como instrumentos estratégicos, orientados a afrontar los nuevos retos impuestos por un entorno incierto, dinámico y complejo.

Las características del entorno empresarial que se han mencionado, reformaron la manera en que se desarrolla el juego competitivo, y han hecho de la cooperación empresarial un instrumento estratégico básico para

la empresa actual, dado que permite mejorar la competitividad, adaptarse a las condiciones del entorno, lograr la expansión geográfica de los mercados, o especializarse, sin perder la tan necesaria, hoy, flexibilidad ante el cambio.

Estas estrategias cooperativas implican “una modificación de las estructuras competitivas tradicionales, e incluso cuestionan la propia naturaleza de la empresa al difuminar sus límites” (Casani, 1993, p. 2), además facilitan el surgimiento de mercados concertados, transformando las relaciones de competencia acostumbradas, en las que las transacciones se realizaban aisladamente, por un nuevo esquema en el que las empresas realizan una parte de sus actividades en coordinación con otras empresas. Es por ello que en ciertas ocasiones, como lo señalan Lorange y Roos (como se citó en Rialp, 1995, p. 7), “es más complejo operar en una alianza que en un negocio totalmente propio ya que las alianzas presentan algunos desafíos que requieren nuevos tipos de capacidades directivas”.

Estos conflictos pueden darse por “*diferentes estilos de dirección, culturas, prácticas operativas y grados de control que presentan las diferentes organizaciones que participan en la alianza*” (Devlin & Bleackley, 1998, como se citó en Rialp, 1995, p. 31).

Haciendo referencia a las mipymes, que son el objeto central de este documento, se puede decir que estas encuentran en la cooperación empresarial una herramienta que les facilita la permanencia en el sector en el que se desarrollan, utilizando estos vínculos

para la creación de sinergias que les permitan aprovechar las oportunidades de mercado, mejorar su competitividad y contribuir a su crecimiento. Es así que se ha logrado demostrar que “los vínculos de cooperación pueden ser determinantes para el crecimiento, posicionamiento e internacionalización de las empresas de menor tamaño” (Ojeda, 2009, p. 4).

El anterior planteamiento lo comparten diversos autores. En un estudio que analiza por lo menos 400 acuerdos interempresariales realizados por empresas españolas entre los años 1990 y 1992, se afirma que “los acuerdos de cooperación no son sólo una herramienta válida para grandes empresas; para las empresas pequeñas y/o medianas los acuerdos ofrecen oportunidades de crecimiento y expansión” (Rialp, 1995, p. 140). Por su parte, Casani (1993) considera que la expansión de los mencionados acuerdos desde las grandes a las pequeñas empresas, hace posible que estas últimas aprovechen las ventajas de escala derivadas de una mayor dimensión, al mismo tiempo que disminuye las debilidades asociadas a su reducido tamaño.

Es necesario en este punto, entonces, definir el concepto de cooperación empresarial utilizado en este escrito. La cooperación entre empresas se puede definir como un acuerdo deliberado, explícito y a largo plazo, entre dos o más empresas, para el desarrollo en común de una o varias actividades específicas, de manera que permita a cada participante lograr objetivos que serían inalcanzables por sí mismos. Las actividades de

cooperación se estructuran y se coordinan a través de mecanismos que vinculan a los participantes sin que se instale entre ellos una relación jerárquica y de subordinación, sino más bien generando interdependencia entre las empresas, ya que cada una aporta algo a las actividades de creación de valor, ya sea recursos, capacidades, conocimientos, experiencias o acceso o transferencia de tecnología (Ojeda, 2009).

Dichas actividades de cooperación interempresariales constituyen la posibilidad que tienen las mipymes para obtener una ventaja diferencial entre lo que éstas realizan y lo que realizan sus competidores, logrando de este modo generar una ventaja competitiva.

Esta definición excluye del ámbito de la cooperación a las fusiones, adquisiciones y absorciones, que además pueden resultar más caras que las alianzas, ya que existe una elevada incertidumbre sobre el valor futuro de lo que se adquiere.

Igualmente, la cooperación permite, a diferencia de las fusiones, “mantener independientes los equipos de gestión, eliminar los costes de adquisición, aceptar el interés de los gobiernos huéspedes por mantener la independencia de las empresas locales y representar un compromiso menos irreversible” (Fernández Sánchez, como se citó en Casani, 1993, p. 24).

La modalidad en la que se decida materializar el acuerdo o la estructura contractual bajo la cual se proceda a legalizar, depende de tres grupos principales de variables (Figura 4).



Figura 4. Variables que se deben tener en cuenta para definir modalidad de acuerdos

Fuente: Adaptado de Rialp (1995)

Este tipo de relaciones pueden establecerse de manera formal; es decir, mediante la firma de un contrato, en tanto que la manera informal representa los compromisos verbales entre empresarios, pero, “las estrategias de las pymes generalmente no se encuentran escritas en algún documento o plan empresarial, tampoco establecidas o expresas en términos específicos” (Garengo y Bernardi, 2007; Harris y Wheeler, 2005, como se citó en Ojeda, 2009, p. 43); sin embargo, es preciso aclarar que estos acuerdos verbales no disminuyen el nivel de compromiso entre las organizaciones participantes.

Razones para la celebración de acuerdos

Algunas de las razones para llevar a cabo estos acuerdos se presentan en las Figuras 5, 6 y 7.

Internas	Reducción de riesgos al asumir costos para realizar inversiones y entrar en nuevos negocios o mercados
	Adquisición de recursos y capacidades
	Compartir redes de distribución
	Adquisición de nuevas tecnologías
	Adquisición de conocimientos
	Adquisición de capital

Figura 5. Razones internas para ejecutar acuerdos de cooperación

Fuente: Diseño conceptual del autor

Competitivas	Alcance de ventajas competitivas
	Integración de procesos productivos
	Aprovechamiento del exceso de capacidad, por parte de los socios, para no perder la posición competitiva
	Evitar la pérdida de capacidad competitiva

Figura 6. Razones competitivas para ejecutar acuerdos de cooperación

Fuente: Diseño conceptual del autor

Estratégicas	Introducción y penetración de nuevos mercados
	Creación y explotación de nuevos negocios
	Integración, tanto vertical como horizontal
	Innovación y desarrollo

Figura 7. Razones estratégicas para ejecutar acuerdos de cooperación

Fuente: Diseño conceptual del autor

Los resultados que se derivan de la cooperación son de naturaleza muy diversa. A partir de la realización de alianzas estratégicas se pueden alcanzar los siguientes beneficios (Martínez, 2001):

- Economías externas
- Efecto de aprendizaje
- Mejora en la utilización de equipamientos
- Puesta en marcha de técnicas de gestión más modernas
- Economías de escala

- Reducción del riesgo
- Transferencia de *know how*
- Mejora de la competitividad de los socios, reduciendo la probabilidad de fracaso en cooperaciones posteriores
- Disposición de los recursos y competencias necesarias
- Mejora de la posición estratégica de las empresas en los mercados competitivos
- Evita la duplicidad de esfuerzos en la consecución de un proyecto.

No obstante, las alianzas estratégicas están determinadas por una serie de factores, entre los que se pueden destacar: sector en el que se constituye la alianza, número de empresas asociadas, estructura organizativa de la gestión de la alianza, características, condiciones y posiciones de competencia entre los socios, experiencia de los mismos en acuerdos cooperativos, entrada en nuevos negocios, entrada en nuevos mercados geográficos, funciones cubiertas por el acuerdo, la confianza y el compromiso con la alianza, edad de la misma y su importancia estratégica para el futuro de la empresa (Martínez, 2001, p. 25).

Sin embargo, como bien lo expresan Camisón, Boronat y Villar (2009), la utilidad de las alianzas no radica únicamente en la satisfacción de sus falencias, sino que las empresas pueden utilizar la cooperación cuando tienen una fuerte posición social, encontrando de esta forma la posibilidad de utilizar su exceso de activos de una manera más productiva.

Características de los acuerdos o alianzas estratégicas

(Martínez, 2001, p. 63)

- El número de participantes no está definido pero regularmente son dos
- La duración del acuerdo es determinada y no esporádica
- Consecución de objetivos concretos
- Trabajo en común
- Responsabilidad compartida de la gestión del proyecto
- Autonomía operativa en otras actividades fuera del acuerdo
- Independencia jurídica
- Deben ser explícitos y voluntarios
- Son acciones conscientes y deliberadas
- Se debe dar una contribución equitativa por parte de los socios
- Existe interdependencia entre los socios

Una de las dificultades de la aplicación de estas estrategias podría estar en que la cooperación no hace parte de la cultura organizacional del pequeño empresario sucreño, según se percibió en el trabajo de campo. La concepción de las relaciones con sus pares son de competencia y no de cooperación; esto se evidencia con los resultados que arrojó la encuesta “Detección de necesidades de capacitación y asistencia técnica a empresas en Sucre” (COMTS, 2006), donde de las 222 empresas encuestadas,

118 son microempresas, y de estas últimas solo 40 dicen pertenecer a algún tipo de asociación.

CONCLUSIONES

El tiempo de las alianzas es un aspecto relevante tanto al momento de plantear el acuerdo como cuando este finaliza, después de realizar las evaluaciones de sus resultados. Se sabe que el tiempo que perdure la alianza va a depender de los objetivos trazados, con el fin de abarcar nuevos aspectos del acuerdo. Sin embargo, el tiempo que dure la cooperación no es directamente proporcional a la estabilidad o al éxito de la misma. Pueden presentarse casos, tales como una cooperación que finaliza y haya sido estable durante el periodo en el que estuvo vigente, y que su culminación solo se da porque se cumplieron los objetivos de la misma; o, de igual forma, es posible encontrar alianzas que se han mantenido durante largos periodos de tiempo, sin haber obtenido aun los resultados deseados, siendo necesario un mayor tiempo para el logro de los objetivos.

Es importante resaltar que la creación de alianzas en las pequeñas y medianas empresas hace parte de estrategias que ayudan al desarrollo económico y social de la región, además de combatir al desempleo. En este sentido, se reafirma la necesidad de implementar estudios de factores estratégicos que influyan de manera positiva en el entorno empresarial.

REFERENCIAS

- Camisón, C., Boronat, M. & Villar, A. (2009). *Cooperación, capacidades y desempeño*. España: Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 18 Issue 4. pp. 91-104.
- Capó, J., Expósito, M. & Misiá, E. (2007). La importancia de los clusters para la competitividad de las PYME en una economía global. Chile: *Revista Eure*, Vol. 33 Num. 98. pp. 119-133.
- Casani, F. (1993). *Las alianzas estratégicas y los acuerdos de cooperación. Una nueva estructuración de la competencia*. Tesis doctoral. Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid.
- Congreso de Colombia (2000). Ley 590 de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. *Diario Oficial 44.078*, Bogotá.
- Congreso de Colombia (2004). Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. *Diario oficial 45.628*, Bogotá.
- Corporación Observatorio del Mercado de Trabajo en Sucre - COMTS (2006). *Caracterización empresarial del departamento de Sucre*. Sincelejo: PNUD.
- Hernández, A. (2007). Estrategia y cooperación: Una visión de la gestión desde el paradigma de la colaboración antefirmas. Bogotá, Colombia: *Revista Facultad de Ciencias Económicas*. Universidad del Rosario, Vol. 15, Núm. 2, pp. 115-131.
- Lapiedra, R. (1999). El desarrollo de alianzas: una opción estratégica para las pymes. *Revista d y o*. Recuperado de: <http://www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/view-File/302/302>
- Martínez, S. (2001). *Aproximación teórica a los acuerdos de cooperación empresarial*. Cádiz, España: Universidad de Cádiz.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2012). *Mipymes*. Portal empresarial colombiano. Colombia. Recuperado de: <http://www.mipymes.gov.co/index.php>
- Montoya, L., Montoya, I. & Castellanos, O. (2008). De la noción de competitividad a las ventajas de la integración empresarial. Bogotá, Colombia: Revista Facultad de Ciencias Económicas: *Investigación y Reflexión*, Vol. 16 Num. 1, pp. 59-70.
- Montoya, L., Montoya, I. & Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las pymes en Colombia. *Agronomía colombiana*, Vol. 28 Num. 1, pp. 107-117.
- Negandhi, A. (1991). *Mercadeo estratégico internacional*. Bogotá: Legis.
- Ojeda, J. (2009). La cooperación empresarial como estrategia de las pymes del sector ambiental. *Estudios Gerenciales*, Vol. 25 Num. 110, pp. 39-61.
- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Argentina: Vergara Editor.
- Rialp, J. (1995). *El gobierno de la colaboración empresarial. Eficiencia, aprendizaje y confianza en las experiencias españolas*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España.
- Rosales, R. (1997). La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las pymes. *Revista Capítulos*, SELA.
- Sierra, G. (2009). *La empresa familiar del Caribe colombiano*. Barranquilla, Colombia: Educosta.