Junta de Andalucía
Consejería de Universidad, Industria, Energía e Innovación
Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza

GUÍA PRÁCTICA PARA PYME

MANUAL DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

Edición revisada y actualizada · octubre de 2026

Capítulos 1 a 6 · con ayudas y normativa a octubre de 2026

Índice

CAPÍTULO 1 CONCEPTO, NATURALEZA Y SIGNIFICADO DE COOPERACIÓN 3

1.1 Características de la cooperación empresarial 3
1.2 Principios fundamentales de la cooperación empresarial 4

CAPÍTULO 2 VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA COOPERACIÓN 5

2.1 Ventajas alcanzables mediante los acuerdos de cooperación 5
2.2 Desventajas de los acuerdos de cooperación 6
2.3 Cuándo es beneficioso cooperar 7

CAPÍTULO 3 TIPOS Y FORMAS DE COOPERACIÓN 8

3.1 Clasificación general de los acuerdos de cooperación 8
3.2 Formas de cooperación empresarial 10

CAPÍTULO 4 LA COOPERACIÓN DENTRO DE LA ECONOMÍA SOCIAL 28

4.1 Introducción 28
4.2 Economía social y conceptos afines 29
4.3 Economía social y solidaria: la aproximación de la Organización Internacional del Trabajo (Naciones Unidas) 30
4.4 La empresa social 33
4.5 Rasgos comunes de las organizaciones de Economía Social y Solidaria (OESS) 33
4.6 La empresa y la economía social: nuevas perspectivas de cooperación 35
4.7 Formas jurídicas para la economía social en España 36

CAPÍTULO 5 COOPERACIÓN EMPRESARIAL E INTERNACIONALIZACIÓN 42

CAPÍTULO 6 PROMOCIÓN DE LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL 47

6.1 El papel de los organismos en la promoción de la cooperación empresarial 47
6.2 Algunas instituciones de fomento de la cooperación empresarial 49

1

CAPÍTULO 1

CONCEPTO, NATURALEZA Y SIGNIFICADO DE COOPERACIÓN

EN ESTE CAPÍTULO

- **1.1. Características de la cooperación empresarial**
- **1.2. Principios fundamentales de la cooperación empresarial**

Existen numerosas definiciones y teorías en relación a qué es lo que se entiende por cooperación empresarial. Una **definición útil** es aquella que conceptúa la cooperación como 'un acuerdo entre dos o más empresas independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación, con objeto de incrementar sus ventajas competitivas'.

Con respecto a esta definición, hay que resaltar el hecho de que la cooperación no es en sí misma un fin, sino que mediante los acuerdos posibles entre empresas se trata de alcanzar unos objetivos compartidos que de manera individual serían imposibles o demasiado costosos.

Aquí recae la característica fundamental de la cooperación, y es que, es imprescindible la creación de sinergias para alcanzar resultados más innovadores, un conjunto de empresas tiene mayor valor que por separado.

1.1 Características de la cooperación empresarial.

Para poder definir más profundamente un acuerdo de cooperación, debemos delimitar las características básicas que ha de reunir:

- La cooperación incluye cualquier tipo de acuerdo entre empresas donde se intercambien bienes, servicios, flujos financieros, know-how o información.
- La cooperación es un acuerdo explícito, formal o informal, entre dos o más empresas. Mientras que los acuerdos formales predominan entre grandes empresas, la cooperación entre PYME suele ser más informal y poco estructurada.
- Debe existir una definición 'a priori' de las obligaciones futuras de cada socio en relación a las actividades objeto de cooperación. La necesidad de la existencia de una base continua excluye las compras aisladas de bienes y servicios.
- La cooperación tiene una duración limitada que no tiene por qué ser a largo plazo. El carácter dinámico de la cooperación, basado en la agrupación y reagrupación permanente de empresas para amoldarse mejor a los cambios en el entorno competitivo, siendo contraproducentes acuerdos excesivamente encorsetados.

- La cooperación es el producto de la decisión de empresas independientes, que conservan su propia estructura organizativa y directa y su cultura, aunque cediendo parte de su autonomía para coordinar decisiones y acciones sobre la actividad objeto de cooperación. El mantenimiento de la independencia jurídica y económica entre las empresas cooperantes excluye las fusiones y adquisiciones.
- La relación entre organizaciones independientes en pie de igualdad hace prevalecer las relaciones de influencia y negociación sobre las relaciones jerárquicas. Los acuerdos de cooperación deben contemplar un acuerdo de reparto de poder.
- Los acuerdos de cooperación cubren normalmente solo una parte de las actividades de las empresas participantes, que continúan desarrollando, individualmente o en cooperación con otras empresas, el resto de sus actividades. Se produce así una convivencia de relaciones competitivas y cooperativas.

1.2 Principios fundamentales de la cooperación empresarial.

Una vez delimitadas las características de un acuerdo de cooperación, hay que recalcar los cuatro principios fundamentales a tener en cuenta a la hora de iniciar un proyecto de cooperación empresarial:

- **Autonomía**: las empresas que se adentran en un proyecto de cooperación empresarial mantienen, durante todo el acuerdo, su autonomía con respecto al resto de empresas cooperantes. Esto implica que todas las empresas involucradas en el acuerdo de cooperación, siguen manteniendo su independencia a nivel jurídico y estructural: solo perderán su grado de autonomía en aquellas actividades que formen parte del acuerdo de cooperación y la volverán a recuperar en el momento en el que concluya el acuerdo.
- **Cultura empresarial**: cuando hablamos de cultura empresarial estamos haciendo referencia al conjunto de principios y valores, así como los criterios bajo los que se gestiona una empresa.
- **Coordinación**: hay que tener en cuenta que lo que se trata de conseguir mediante la cooperación empresarial es crear unas relaciones duraderas entre las empresas participantes. Es imprescindible que las empresas aprendan a coordinarse y organizarse entre ellas para la realización de las actividades conjuntas.
- **Objetivo común**: las empresas participantes no deben olvidar que trabajan por un objetivo común, de manera que se comprometen a poner a disposición de todos los miembros tanto los recursos como las capacidades necesarias para la consecución de dicho objetivo. Es importante que los participantes tengan claro que se trata de desarrollar una actividad económica compartida a fin de lograr beneficios para todos los participantes, de lo que se trata es de que todas trabajen de forma activa y en la misma dirección.

En definitiva, la cooperación empresarial debe ser entendida como un proceso mediante el cual las empresas comparten capacidades y experiencia con el propósito de lograr unas ventajas y unos beneficios que no podrían conseguir si trabajaran de manera individual.



2

CAPÍTULO 2

VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA COOPERACIÓN

EN ESTE CAPÍTULO

- **2.1 Ventajas alcanzables mediante los acuerdos de cooperación**
- **2.2 Desventajas de los acuerdos de cooperación**
- **2.3 Cuándo es beneficioso cooperar**

2.1 Ventajas alcanzables mediante los acuerdos de cooperación.

Las empresas, cuando llevan a cabo cooperaciones entre ellas, pueden beneficiarse de diversas ventajas en las distintas áreas empresariales. Las más relevantes son las que se desarrollan a continuación:

Reducción de costes y aumento de la eficiencia.

Cuando empresas pequeñas se unen para llevar a cabo actividades y lograr unos beneficios conjuntos, actúan como una sola empresa más grande. Esto puede repercutir en un aumento del volumen de fabricación y se generan economías de escala que derivan en reducción de los costes y en un aumento de su eficiencia.

Acceso a nuevos recursos y capacidades y rápido aprendizaje.

Gracias a la cooperación, las empresas se pueden beneficiar de un 'retro-aprendizaje'. Al cooperar entre sí, cada una transfiere al resto su '***know-how***', recursos y capacidades. Ello implica que el aprendizaje pueda ser mucho más rápido y se podrán crear o consolidar distintas ventajas competitivas en cada punto de la cadena de valor.

Reducción del riesgo financiero.

La cooperación empresarial también tiene la ventaja de que el riesgo financiero sea compartido. De este modo, pueden llevarse a cabo grandes inversiones, ya que no supondrán un riesgo excesivo.

Mejora de la posición competitiva.

Como un conjunto de empresas que cooperan entre sí actúan como una de tamaño superior, ven incrementado su poder negociador al ver aumentada su cuota de mercado y, en consecuencia, su posición competitiva en el sector o sectores. Asimismo, ven mejorada su imagen y prestigio.

Desarrollo de nuevas estrategias.

Mediante la cooperación, las empresas también pueden crecer. Y es que trabajando de manera conjunta se pueden desarrollar nuevas estrategias que sería imposible llevar a cabo de manera individual o que tendrían un coste muy elevado. Así, por ejemplo, pueden diseñar estrategias tanto de diversificación como de internacionalización.

Ventajas institucionales.

Otra ventaja es la existencia de instituciones públicas que ofrecen incentivos a la cooperación empresarial.

2.2 Desventajas de los acuerdos de cooperación.

No obstante, la cooperación empresarial también tiene algunos riesgos que deben asumirse:

Cooperación vs. Competición.

En algunos casos las empresas se alían con otras empresas que son competidoras directas. Esto puede ser un problema si tenemos en cuenta que en algunas ocasiones las empresas se alían con el objetivo de beneficiarse de ciertas ventajas (sobre todo la de acceder a nuevos conocimientos y tecnología) y luego esas ventajas pueden ser utilizadas en contra del resto de cooperantes, creando más competencia.

Tensiones e inestabilidades entre cooperantes.

Esta desventaja puede derivarse de distintas situaciones:

- *Costes de coordinación:* Si existen divergencias entre las opiniones de los distintos directivos, esto puede repercutir en que haya retrasos en la toma de decisiones, lo que inevitablemente implicará un retraso general en el proyecto. Por eso mismo, es primordial que todos tengan los mismos intereses y colaboren entre ellos para que los costes de coordinación sean lo más reducidos posibles.
- *Asimetrías organizativas:* es normal que existan asimetrías entre las empresas que colaboran entre sí, ya que es muy complicado que todas tengan las mismas características, tamaño o cultura empresarial. Por tanto, las empresas deben tratar de cooperar con empresas con un alto grado de similitud y tratar de paliar o mejorar la situación de las asimetrías que sean inevitables.
- *Falta de confianza y compromiso entre los socios:* éste es considerado el problema principal, y es que si no existe confianza y respeto es prácticamente imposible que un proyecto de este tipo tenga éxito. Por ello es necesario que los distintos socios mantengan una mente abierta durante el tiempo que dure la alianza y sepan reaccionar y adaptarse tanto internamente como en el entorno.

Reducción de la autonomía.

La reducción de la autonomía en las actividades conjuntas es un riesgo inevitable que debe correrse a la hora de realizar cualquier tipo de acuerdo de cooperación con otras empresas. Hay que ser conscientes de que a la hora de la toma de decisiones se pongan en común las distintas opiniones y no pueda ser uno solo el que tome todas las decisiones trascendentes. Esta reducción de autonomía, debe interpretarse como una oportunidad para ampliar las opiniones y conocimientos de cara a mejorar la dirección del proyecto conjunto y de cada empresa.

Ventajas	Inconvenientes
Reducción de costes y aumento de la eficiencia.	Cooperación vs. competición.
Acceso a nuevos recursos y capacidades, así como rápido aprendizaje.	Tensiones e inestabilidades entre cooperantes.
Reducción del riesgo financiero.	Reducción de la autonomía.
Mejora de la posición competitiva.	
Desarrollo de nuevas estrategias.	
Ventajas institucionales.	

2.3 Cuándo es beneficioso cooperar.

Una vez delimitadas las ventajas e inconvenientes que se derivan de la cooperación empresarial, hay que prestar una especial atención a decidir el momento idóneo para tomar la decisión de cooperar, ya que no siempre es la decisión más acertada. Hay que tener en cuenta que dependiendo de las características u objetivos de la empresa puede ser beneficioso o no comenzar un proyecto de cooperación empresarial.

En términos generales, las razones por las que una empresa decide cooperar pueden dividirse en:

- *Razones externas*: estas razones derivan de la situación del entorno. Dependiendo de las circunstancias del mismo, una empresa se verá obligada a reaccionar de una manera u otra.
- *Razones internas*: los motivos internos, por el contrario, nacen de la necesidad que pueda tener la empresa de diferenciarse del resto y de conseguir un mejor posicionamiento en el mercado.

A continuación, vamos a exponer algunos supuestos concretos en los cuales la cooperación puede ser particularmente útil y eficaz:

- *Cuando se quiere obtener una mejor posición competitiva en el entorno*: en estos casos, mediante la cooperación las empresas participantes pueden conseguir tener una oferta más completa y ofrecer un mayor valor al cliente, lo que se traducirá en una cuota mayor en el mercado.
- *Acceso a nuevos mercados*: cuando una empresa toma la decisión de expandirse a nuevos horizontes tiene que tener claro que va a tener que afrontar muchos retos en términos de financiación, recursos y capacidades o tecnología necesaria. Es por ello que en ocasiones las empresas no van a poder afrontarlos aisladamente, sino que van a necesitar la ayuda de terceros para conseguir sus objetivos de expansión.
- *Acceso a algún recurso y/o habilidad complementarios y necesarios*: en función de la especificidad de los activos, la cooperación puede resultar más eficiente que la adquisición en el mercado, puesto que disminuye la incertidumbre en su obtención.
- *Desarrollo tecnológico*: en ocasiones las empresas quieren desarrollarse a nivel tecnológico y de I+D, y esto también tiene unos costes más elevados. Por ello, una opción puede ser la colaboración con otras empresas que también busquen el desarrollo tecnológico, de modo que les resulte más económico innovar, y posiblemente más rápido, al poner en común su conocimiento.
- *En los casos en que se quiera llevar a cabo un proyecto demasiado costoso y arriesgado*: compartiendo costes y riesgos con otras empresas.

3

CAPÍTULO 3

TIPOS Y FORMAS DE COOPERACIÓN

EN ESTE CAPÍTULO

- 3.1 Clasificación general de los acuerdos de cooperación
- 3.2 Formas de cooperación empresarial

3.1 Clasificación general de los acuerdos de cooperación.

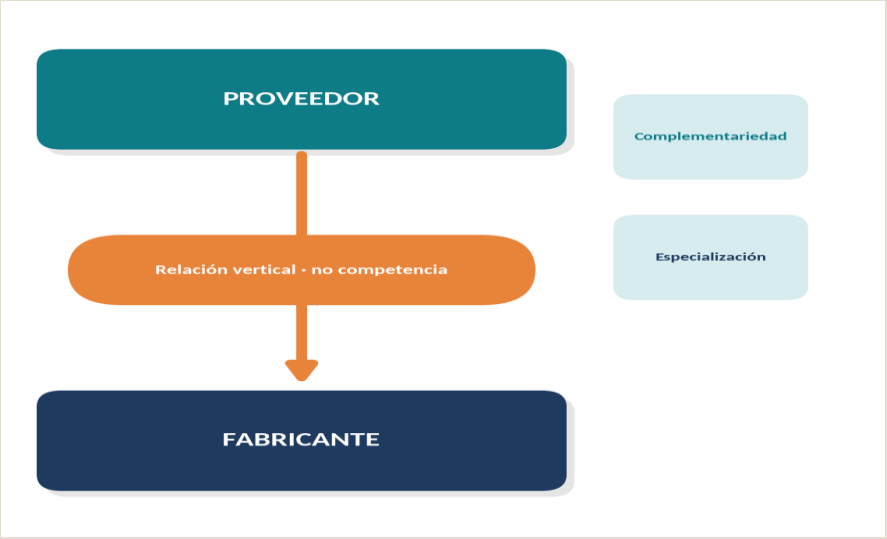
En términos generales, podemos distinguir entre varias clases de acuerdos de cooperación en función de los criterios que tengamos en cuenta para su clasificación:

3.1.1 En función del tipo de relaciones que se establecen entre los socios.

Si atendemos a este parámetro podemos distinguir entre:

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

Las ventajas de este tipo de acuerdo son, por un lado, la complementariedad y por otro, que favorecen la especialización de la empresa, ya que centra sus recursos y esfuerzos en su actividad principal.FIGURA 1. COOPERACIÓN VERTICAL

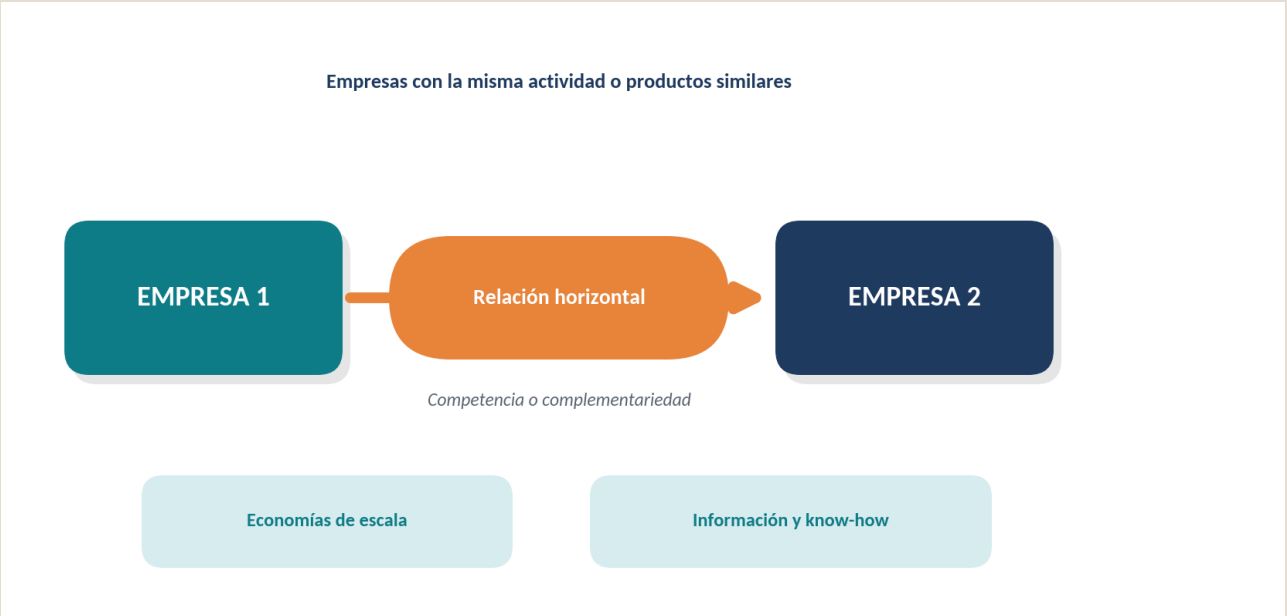


Fuente: Elaboración propia.

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

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

FIGURA 2. COOPERACIÓN HORIZONTAL



Fuente: Elaboración propia.

3.1.2 En función de la estructura contractual de los acuerdos.

Según la estructura contractual de los acuerdos podemos distinguir entre:

- **Acuerdos a largo plazo**: son aquellas alianzas en las que varias empresas independientes acuerdan llevar a cabo determinadas actividades en común, de forma estable y duradera.

Este tipo de acuerdos permite mantener un alto grado de autonomía a cada una de las empresas que participan.

- **Coaliciones**: son aquellas en las que las empresas cooperantes planifican conjuntamente e invierten recursos propios para la realización de actividades de interés común. La forma de coalición variará dependiendo de que el acuerdo implique la creación de una nueva empresa.

En este caso, la pérdida de autonomía y el grado de compromiso entre los socios es muy grande.

- **Participaciones minoritarias**: en éstas, el acuerdo de cooperación implica un cruce accionarial, y por ende un intercambio de representantes en los órganos de gobiernos de las distintas empresas cooperadoras.

El grado de compromiso en este tipo de acuerdos es alto, aunque no alcanza los niveles de las coaliciones.

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

- **Cooperación Financiera**: las empresas cuentan con recursos financieros limitados, lo cual condiciona el aprovechamiento de oportunidades. Esta circunstancia es especialmente relevante en el caso de PYME.

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

3.2 Formas de cooperación empresarial.

A continuación, vamos a describir las principales formas de cooperación empresarial aplicables a las empresas de pequeña y mediana dimensión.

3.2.1 Cooperación financiera.

3.2.1.1 Empresas conjuntas o “joint-ventures”.

La necesidad de recursos financieros es uno de los principales problemas a los que se deben enfrentar las empresas. La denominada empresa conjunta o “joint-venture” es una alianza estratégica, formalizada jurídicamente, entre dos o más empresas y cuya finalidad es la participación en un proyecto específico o negocio conjunto entre ellas para lograr una mayor eficiencia y competitividad en los mercados. Esta alianza estratégica puede tener lugar entre empresas de un mismo país para cualquier tipo de actividad, incluidos el abordaje de otro país. También puede darse entre empresas de países diferentes.

La cooperación financiera supone la puesta en común de recursos financieros entre empresas, entre éstas y otros organismos, instituciones o entidades, para la obtención de objetivos muy diversos, entre los que se incluirían la comercialización, producción, investigación, realización de nuevos proyectos, promoción, etc.

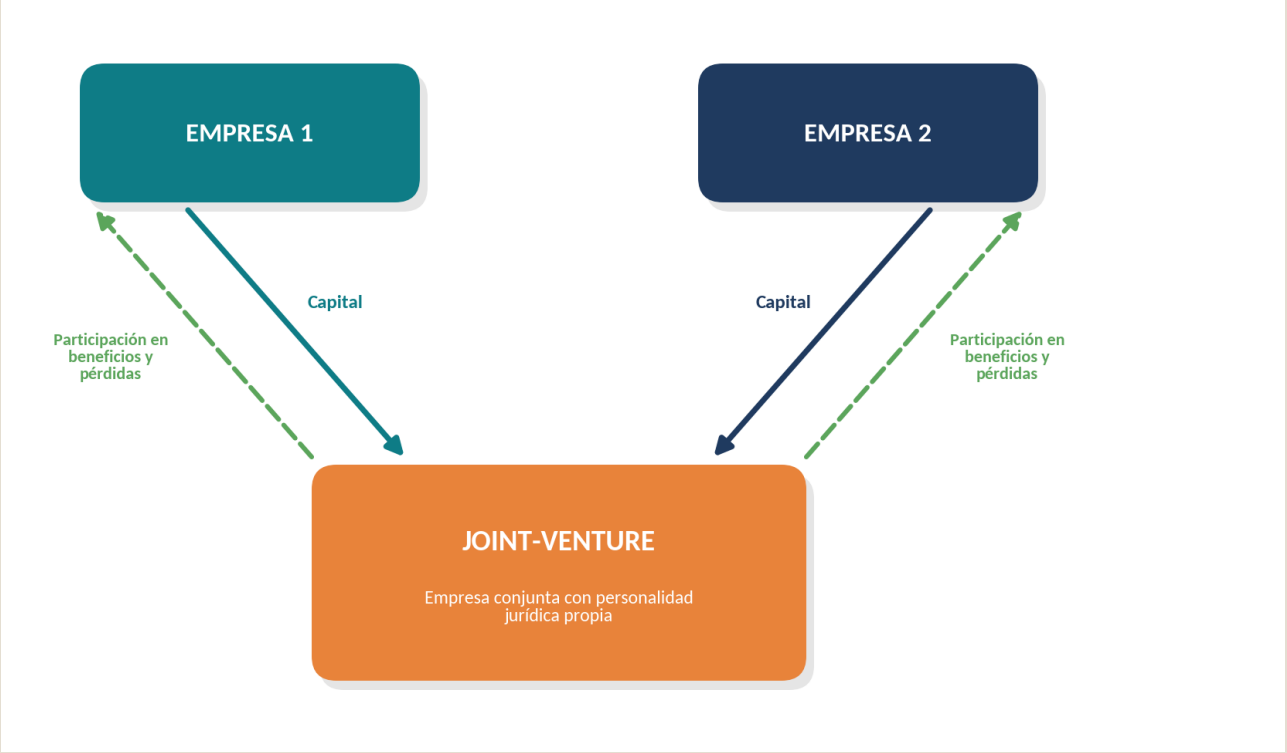
Los objetivos o contenidos de una “joint-venture” pueden ser muy diferentes: penetrar en un determinado mercado o área geográfica, investigar, fabricar, vender uno o diversos productos y técnicas, etc.

Características:

- Se crea una sociedad independiente, con personalidad jurídica propia, en la que los socios serán las empresas cooperantes. Sin embargo, no ha de ser necesariamente nueva, ya que es posible que una sociedad con funcionamiento autónomo se convierta en “joint-venture” porque otras empresas adquieran sus acciones para dirigirla según sus intereses comunes.
- La empresa conjunta es un mecanismo flexible, eficaz, rápido y relativamente poco costoso, para acceder a la tecnología, abaratar los costes de producción o penetrar comercialmente en otros mercados. Cuando se trata de penetrar o consolidarse en un mercado determinado, la “joint-venture” aparece como una fórmula muy válida, en donde la cooperación se suele establecer entre la empresa o empresas exportadoras y alguna empresa del mercado que se pretende abordar y que facilitará el acceso al mismo.
- Los cooperantes ponen en común aportaciones económicas, de recursos humanos, clientela, conocimientos organizativos y gerenciales, tecnología, etc.
- La empresa conjunta estará controlada por las empresas cooperantes determinando su actividad.

- En una “joint-venture”, el grado de compromiso de las empresas cooperantes es muy superior al de otras formas de cooperación. En contrapartida la probabilidad de éxito de la cooperación es más elevada en una “joint-venture” precisamente porque ese mayor compromiso y asunción de riesgo que conlleva, incrementa la implicación de los socios en el correcto funcionamiento de la actividad objeto de la cooperación.
- En ocasiones, la “joint-venture” puede constituir una prueba o ensayo previo a la fusión.

FIGURA 3. JOINT-VENTURE O EMPRESA CONJUNTA



Fuente: Elaboración propia.

3.2.1.2 Sociedades de intermediación financiera. Las Sociedades de Garantía Recíproca.

Bajo esta denominación se engloban diferentes modalidades de cooperación entre empresas, organismos públicos y entidades financieras con el objeto de favorecer el desarrollo de las PYME y la implementación de nuevos proyectos empresariales, mediante el apoyo y la intermediación financiera.

Generalmente supone la participación financiera en el capital social de la empresa, la concesión de capital riesgo o, simplemente facilitar el acceso al crédito a través de la concesión de avales.

Características:

- Además del apoyo financiero, este tipo de cooperación puede suponer otras ventajas como la aportación de experiencias y conocimientos, apoyo jurídico, técnico, de formación, etc.

Existen dos modalidades principales de Sociedades de Intermediación Financiera:

a) Sociedades financieras o de financiación: son estructuras de capital-riesgo, cuya misión principal es favorecer la emergencia y primer desarrollo de empresas a través de la participación financiera en su capital social. Normalmente están formadas por grandes empresas, grupos bancarios e instituciones públicas.

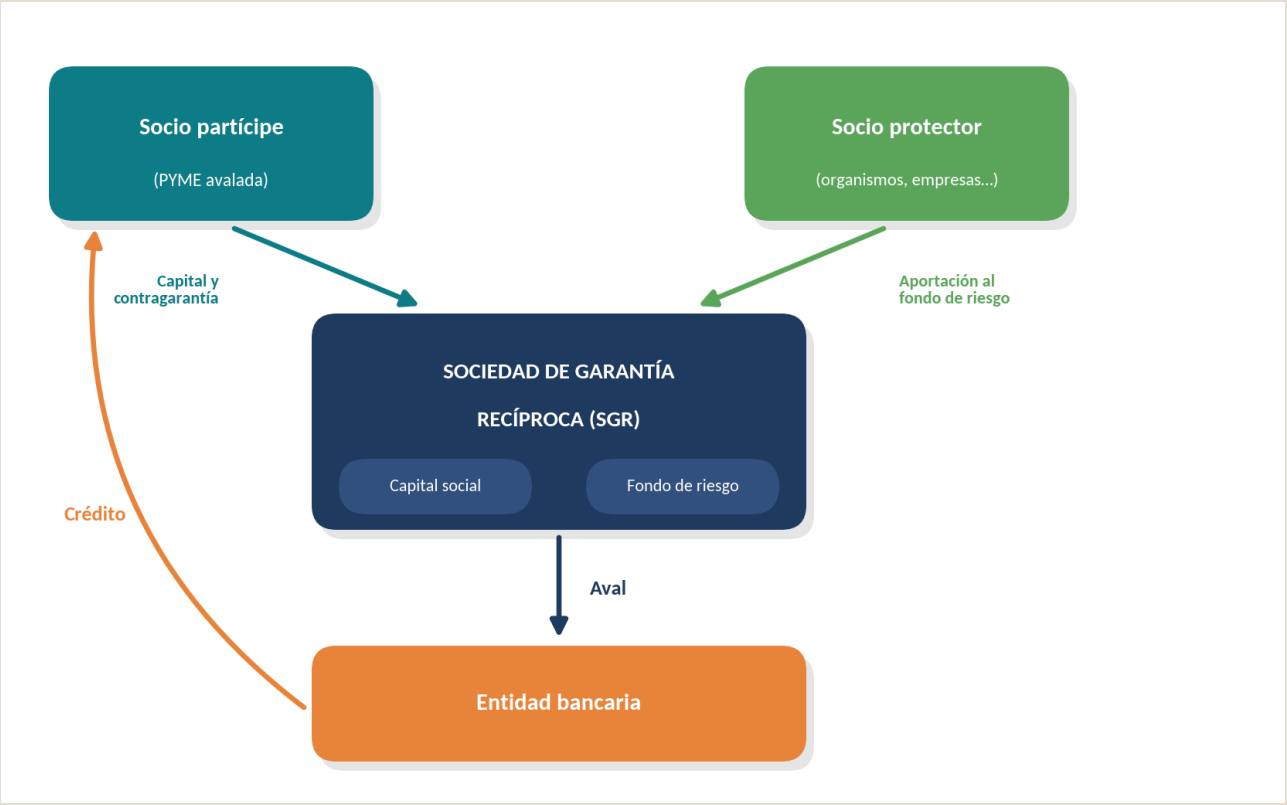
b) Sociedades de garantía recíproca (SGR): se dedican a facilitar el acceso al crédito a las PYME, mediante la concesión de avales. Estas sociedades cuentan con dos tipos de socios, los partícipes -PYME a las que se les presta

garantías- y protectores, que pueden ser organismos públicos, grandes empresas públicas y privadas, asociaciones empresariales y entidades financieras.

Características de las S.G.R. son, entre otras, las siguientes:

- Pueden utilizarlas las PYME de todos los sectores.
- Avalan cualquier modalidad de crédito, tanto para financiar inversiones como circulante.
- Los préstamos avalados y subvencionados por las S.G.R. son compatibles con otras posibles subvenciones y pueden ser a largo plazo y con posibilidad de carencia.

FIGURA 4. FUNCIONAMIENTO DE UNA SOCIEDAD DE GARANTÍA RECÍPROCA.



3.2.1.3 Sociedades de Capital-Riesgo.

El capital riesgo representa una modalidad financiera que pretende subsanar los efectos que el sistema financiero ejerce sobre la mediana y pequeña industria, y ello puede ser esencial en el momento en que una empresa pretende abordar los mercados internacionales o detecta una oportunidad en los mismos.

Este tipo de financiación se lleva a cabo mediante la aportación de recursos financieros y directivos, fundamentalmente en pequeñas y medianas industrias que aportan algún enfoque innovador. Es un medio de participación accionarial temporal y minoritaria en la que el inversor expone su capital a un elevado riesgo, esperando obtener importantes plusvalías respaldadas por la viabilidad futura de una idea. Por otro lado, el empresario recibe una inyección de fondos propios con los que pretende llevar a cabo el desarrollo de un proyecto.

Características:

- Este mecanismo brinda un gran apoyo al empresario, que no pierde el control ni la participación mayoritaria de su empresa y continúa siendo el mayor beneficiario.

- El inversor puede dirigirse directamente a la empresa y adquirir una participación de su capital, aunque lo más usual es buscar un intermediario (la sociedad de capital riesgo) que diversifica las oportunidades de inversión y presta un servicio de asesoramiento.
- Para obtener recursos financieros por medio de esta modalidad, el empresario interesado debe presentar un estudio de factibilidad del proyecto que desea que sea apoyado.

Por su parte, la sociedad de capital riesgo, para asignar sus recursos, se apoya en el estudio y en factores tales como:

  - calidad del equipo directivo,
  - potencial de crecimiento y rentabilidad,
  - viabilidad del proyecto que le ha sido presentado.

- Se suele pretender que el empresario además del apoyo recibido arriesgue una parte sustancial de su patrimonio como garantía de la confianza que tiene en el proyecto. Asimismo, se busca que tenga algún enfoque innovador que puede ser de tipo comercial, financiero, tecnológico, etc.
- Las etapas que pueden financiarse con capital riesgo son:
  - La de diseño de un nuevo producto, producto que podría ser aplicado solo a algunos mercados internacionales. A esta etapa se la denomina financiación de siembra.
  - La elaboración del producto nuevo y primera introducción en el mercado o mercados internacionales que se pretendan. Esta etapa se denomina financiación del capital de lanzamiento.
  - Consolidación del producto en el mercado objetivo.
  - La de desarrollo del mercado o mercados objetivo o financiación del crecimiento.
- Las sociedades de capital-riesgo se especializan en prestar a sectores económicos nuevos, dinámicos…, sectores en los que tiene una gran importancia la confianza en un proyecto concreto, aún por desarrollar (pensemos en proyectos de internacionalización), y en la capacidad del grupo proponente para llevarlo a cabo. De esta manera, la sociedad de capital-riesgo busca participar en estos proyectos desde su inicio, tratando de conseguir plusvalías por revalorización de sus participaciones más que beneficios corrientes.
- Los usuarios típicos del capital-riesgo son pequeños empresarios y personal técnico especializado que trata de independizarse, que aportan conocimientos novedosos sobre mercados, procesos productivos, etc. y que precisan de financiación ajena durante la fase de lanzamiento de la actividad en un nuevo mercado.

3.2.2 Cooperación comercial.

Actualmente son necesarios grandes esfuerzos comerciales por parte de las empresas para la consolidación en el mercado interno o para el acceso a los mercados exteriores. Los costes comerciales han aumentado fuertemente, y con ellos los presupuestos de marketing, de publicidad, de promoción, de apoyo a las ventas y de representaciones.

Entre los motivos que pueden inducir a las empresas a cooperar para comercializar y distribuir, destacan:

  - Penetrar en nuevos mercados.
  - Reducir costes y riesgos.
  - Estudiar y conocer mercados a los que se desee acceder.
  - Mejorar y completar la gama de ofertas de la empresa.

- Controlar y consolidarse en mercados.
- Ampliar su red de distribución.
- Implantarse internacionalmente estableciéndose en otros mercados.

La cooperación comercial es especialmente adecuada para el acceso a los mercados exteriores. Podemos distinguir entre acuerdos de cooperación con socios locales, como es el caso de los consorcios, y acuerdos de cooperación con socios extranjeros, como es el caso de los intercambios de redes de distribución.

Entre las distintas formas de cooperación comercial para la exportación destacan las siguientes:

3.2.2.1 Consorcios de exportación.

En la exportación, la dimensión de las empresas juega un papel crucial. Las grandes compañías que tienen un producto competitivo podrán hacer frente a la exportación de una manera más sencilla ya que cuentan con la infraestructura para dar a conocer sus productos en los mercados internacionales (departamento propio de exportación, campañas de promoción del producto en el exterior, asistencia continuada a ferias, etc.).

La situación cambia sustancialmente cuando se trata de pequeñas y medianas empresas, carentes en la mayoría de los casos de los recursos necesarios para afrontar tales tareas.

Sin embargo, ésta que podría ser la idea original del consorcio de exportación se ha visto matizada en los últimos años. Cada vez más, los consorcios de exportación están integrados por empresas con alto perfil exportador, ya internacionalizadas en buena medida, que encuentran en el consorcio una herramienta válida para la penetración o consolidación en mercados difíciles, o para la implantación en ciertas áreas de mercado.

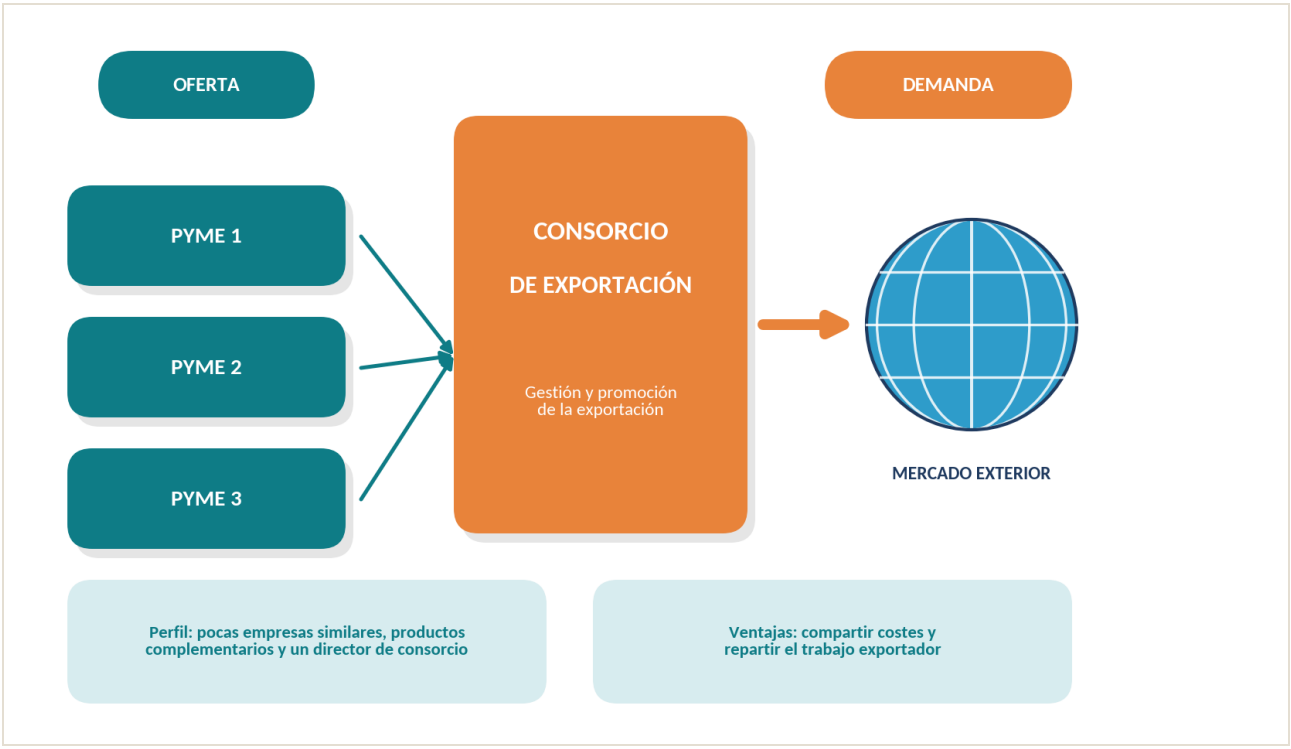
Esta es la idea básica que encierra la fórmula del consorcio de exportación, figura que consiste en la agrupación de empresas cuyo objetivo común es la introducción o consolidación de los productos o servicios, fabricados, prestados o comercializados por las mismas en los mercados internacionales.

Características:

- Mediante este sistema, toda empresa que forme parte de un consorcio de exportación puede iniciar su andadura en los mercados exteriores o bien incrementar su presencia en los mismos con un coste compartido con las otras empresas consorciadas.
- Hay que considerar una serie de factores que vienen a enriquecer este sistema de exportación colectiva, por ejemplo, el hecho de poder disponer de personal técnico especializado en la exportación, el intercambio de experiencias y contactos entre los socios, la oferta que se presenta a los potenciales clientes, la posibilidad de acceder a ayudas de la Administración, etc.
- Esta forma de cooperación conlleva la creación de una nueva forma jurídica por parte del grupo de PYME consorciadas que delegarán en ella la gestión y promoción de la exportación de sus productos.
- De cualquier forma, el consorcio de exportación nunca será algo ajeno a las empresas que lo integran, pues en todo momento ellas dirigirán la actuación de aquel de forma conjunta. Las empresas socio suelen tener participaciones igualitarias en el accionariado del consorcio y con carácter exclusivo.
- Desde un punto de vista jurídico, el consorcio permite diferentes alternativas según la legislación nacional o la del país en que se constituya.
- Algunos de los aspectos fundamentales que debería revestir un consorcio para su buen funcionamiento serían:

- Número de empresas: no demasiado elevado. Un mínimo de tres y un tope de siete empresas integrantes del consorcio parece recomendable.
- Productos: complementarios, no competidores entre sí y dirigidos a un mismo canal de distribución, es decir, que sea un solo representante, importador o distribuidor el que pueda canalizar las exportaciones de las distintas empresas del grupo.
- Gestión: es fundamental la figura del director del consorcio. Esta será la persona que asumirá las tareas de director de exportación del grupo.
- Financiación: Suele aplicarse un sistema mixto que supone el pago de una parte fija común y otra variable para cada empresa en función de los beneficios que el consorcio reporta.
- Tipo de empresas: es recomendable que las empresas consorciadas sean de similares características y tamaño. Además, es importante que exista sintonía en el aspecto personal entre las personas que dirigen cada una de las firmas consorciadas, es decir, que entre los directivos o gerentes de las empresas socio exista compenetración.
- Director: los recursos humanos para llevar adelante el proyecto son el pilar básico para que se asegure el éxito. Siempre será necesario que el perfil del mismo sea de alguien con experiencia en los mercados internacionales, con la personalidad suficiente para hacer frente a los intereses individuales de las empresas primando siempre el interés colectivo, capaz de fijarse sus propias metas y objetivos, fuerte psicológicamente ya que en una primera fase estará solo en la mayoría de ocasiones. Necesita un plus de dirección, planificación estratégica y saber llevar la dinámica del grupo.

FIGURA 5. CONSORCIO DE EXPORTACIÓN



Fuente: Elaboración propia.

Clases de consorcios:

- Consorcio en origen: aquél cuya sede efectiva de dirección de los negocios radica en territorio nacional (la oficina de exportación común está en suelo español). Desde ahí el consorcio ya puede abarcar toda la exportación de las empresas o, lo que es más frecuente, determinadas áreas geográficas en las que las empresas delegan en el consorcio su actuación exportadora.
- Consorcio en destino: es el que tiene su sede en el país o zona geográfica a la que se pretende exportar. Este tipo de consorcios suelen estar mucho más enfocados y pretenden la implantación de las empresas socio en un mercado o mercados determinados. Aportan mucho más valor añadido y están integrados por empresas con un alto perfil exportador que para mercados de difícil acceso se asocian en esta fórmula. Implantarse en un país significa que el cliente trate con gente radicada en su propio Estado, implica cercanía al cliente, facturación en dicho país, simplificar los trámites de importación o anularlos al cliente, etc.

3.2.2.2 Grupo de exportadores.

Un grupo de exportadores consiste en una asociación de tipo horizontal de varias empresas de un mismo sector con el objetivo de crear unas oficinas de venta comunes a todas ellas. Eventualmente, puede tratarse de competidores en el mercado nacional.

Los objetivos que se persiguen mediante la creación de “grupos de exportadores” son, principalmente, el estudio, la puesta en marcha y el seguimiento del mercado de exportación, así como facilitar el acceso a mercados exteriores, y el desarrollo de las actividades industriales y comerciales de sus miembros.

Esta fórmula de exportación conjunta permite, sobre todo a empresas no competidoras, intercambiar informaciones y agruparse para tener más posibilidades de éxito al concluir negocios de exportación.

En ocasiones, existe la posibilidad de que el “grupo de exportadores” pueda considerarse como un verdadero servicio de exportación (actuando a tiempo repartido) de los diferentes miembros de la asociación.

Sus ventajas principales son similares a algunas de los consorcios. Sin embargo, no suelen suponer la creación de un nuevo ente jurídico. En ningún caso el nivel de compromiso exigible es asimilable al del consorcio.

3.2.2.3 Club de empresas.

Un club de empresas es una forma de cooperación comercial en virtud de la cual un grupo de empresas, independientes financieramente y fabricantes de productos complementarios, se asocian con el objeto principal de llevar a cabo acciones de comercialización y distribución conjunta.

Constituye una fórmula basada en acuerdos recíprocos de comercialización de productos apoyada en acuerdos complementarios, bajo la denominación de una nueva marca o enseña.

La creación de un “club de empresas” posibilita el acceso a los mercados internacionales de PYME, y supone la creación de una gama de productos complementarios que se comercializan con una marca establecida al efecto.

Las operaciones comunes que puede desarrollar un club de empresas son variadas: folletos promocionales conjuntos, catalogo común, stand conjunto, participación agrupada en un salón especializado, misiones comerciales y de prospección de mercados, etc.

Generalmente, la creación de un club de empresas entre PYME se establece, principalmente, con la finalidad de exportar, mediante la realización de acciones comerciales conjuntas y de promoción a costes repartidos. No obstante, la pertenencia a un club de empresas no excluye la posibilidad de que cada empresa integrante exporte independientemente. Cada empresa conserva su identidad, al funcionar el club sin personalidad jurídica propia.

3.2.2.4 Antena colectiva.

Una antena colectiva es una fórmula cooperativa empleada por un conjunto de empresas, con el fin de prospeccionar mercados exteriores por medio de un experto en comercio internacional que realiza el viaje por cuenta del grupo de empresas o bien permanece en el país de destino analizando e investigando posibles oportunidades comerciales para el grupo.

Esta modalidad de cooperación nace por el interés que tienen varias PYME en conocer un mercado y sus posibilidades para convertirlo en un futuro cliente.

Las PYME cooperantes harán frente por partes iguales a los gastos de estancia y desplazamiento del experto, así como a sus honorarios.

3.2.2.5 Piggy-back.

El piggy-back o "canguro" consiste en la utilización, por parte de una PYME que aborda un mercado nuevo, de la red de distribución de una gran empresa ya sólidamente establecida en el país, mediante el pago de una remuneración consistente en comisiones sobre ventas, que varían según el producto.

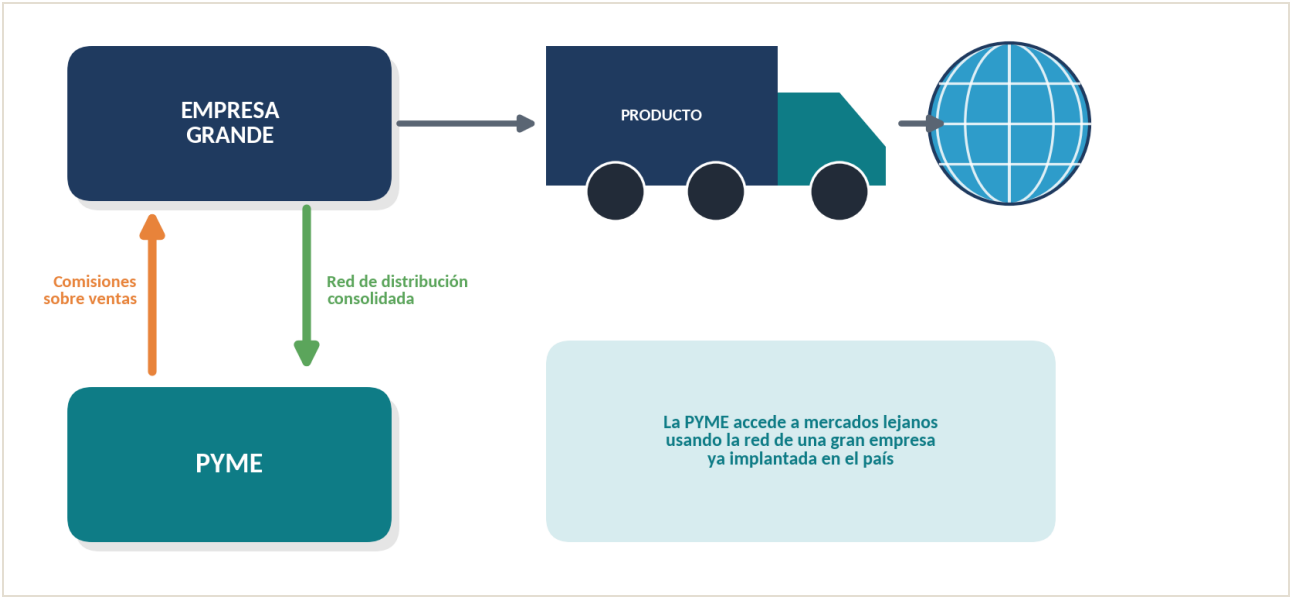
Las PYME utilizan este canal para mercados lejanos donde los costes elevados le impedirían introducirse y a los que mediante el piggy-back tiene la posibilidad de acceder a unos costes mínimos.

La función de la empresa sólidamente establecida no está específicamente definida y varía sensiblemente según los casos. Sus servicios abarcan desde el asesoramiento técnico- comercial hasta la actuación como un verdadero importador-distribuidor.

El principal inconveniente de este canal de distribución exterior es la dificultad de hacerse aceptar por el grupo industrial, siendo muchas veces condición indispensable tener algún tipo de lazo con el grupo.

En cierta medida, el efecto de arrastre de muchas de las grandes empresas españolas al internacionalizarse, llevando consigo a sus pequeños proveedores españoles es una forma de actuar como "canguro" y ha facilitado la labor exportadora de muchas PYME.

FIGURA 6. PIGGY-BACK



Fuente: Elaboración propia.

3.2.2.6 Franquicia.

La franquicia se define como un método de colaboración entre dos personas independientes, físicas o jurídicas, mediante el cual una de ellas, el franquiciador, cede a cambio de unas determinadas compensaciones económicas, el derecho a fabricar y/o utilizar y/o explotar un producto, servicio, nombre o marca comercial ya acreditada junto con el conocimiento necesario para desarrollar el negocio, a la otra persona, el franquiciado, que junto a su aportación financiera y, en casi todos los casos, personal, se compromete a seguir las normas, sistemas y procedimientos del franquiciador.

Bajo este sistema de comercialización en franquicia, son múltiples las actividades que se pueden desarrollar ya que la franquicia es un método flexible que se puede adaptar a las más diversas actividades y se ha demostrado como un método viable.

El régimen de la franquicia es, esencialmente, un método de distribución que, basándose en la cooperación, combina las ventajas de la corporación integrada, con aquellas asociadas a los negocios autónomos industriales.

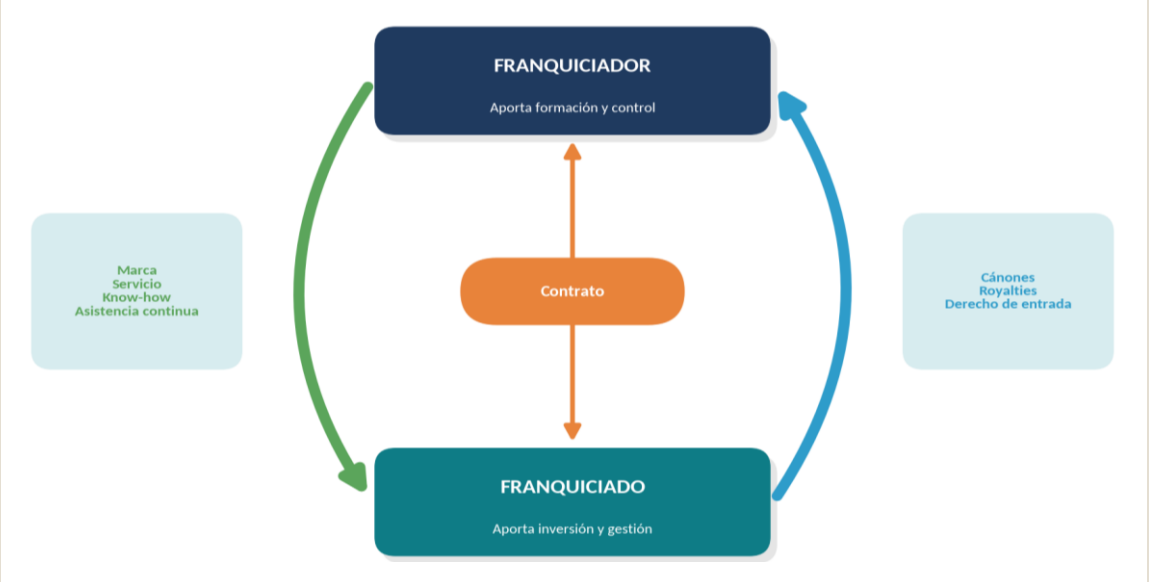
Supone un sistema eficaz para competir con otras empresas (productoras-distribuidoras) y permite desarrollar una expansión comercial y una penetración en mercados, de forma rápida y con relativamente pocos recursos.

La experiencia ha demostrado que las empresas relacionadas en base a un acuerdo de franquicia tienen unas tasas de fracaso significativamente menores a las tasas de las empresas que actúan de forma independiente.

Características de la franquicia.

- La franquicia es un sistema de colaboración entre empresas jurídicamente independientes.
- Existe un contrato entre el franquiciador y el franquiciado con las obligaciones y derechos de cada uno.
- La franquicia exige la transmisión de un know-how o saber-hacer, con un concepto introducido y acreditado en el mercado, un éxito demostrado en la práctica, una identidad propia y unos métodos transmisibles.
- La franquicia genera un flujo económico en compensación por la asistencia comercial y técnica prestada de forma continuada por el franquiciador al franquiciado.
- El sistema en conjunto no puede ser un mecanismo de huir hacia delante, sino debe ser rentable para el franquiciador y para cada uno de los franquiciados.

FIGURA 7. FRANQUICIA



Fuente: Elaboración propia.

Ventajas e inconvenientes del sistema de franquicia.

VENTAJAS

Para el Franquiciador:

- La franquicia ofrece la posibilidad de aumentar su red distributiva, asegurando un crecimiento rápido y una cobertura de mercado minimizando el coste de sus inversiones.
- Posibilita una diversidad de ingresos como los derechos de entrada y los royalties o márgenes sobre el volumen del negocio.
- Reduce notablemente el riesgo comercial y financiero.
- Supone poder realizar grandes economías de escala (en fabricación, stocks, materiales, equipo...).
- Siendo propietario del negocio, el franquiciado tendrá un interés común con el franquiciador en el éxito de la empresa.
- Al no existir relación laboral, evita al franquiciador establecer sistemas de control tan directos como serían necesarios en el caso de tener un encargado.

De todas las ventajas enumeradas podemos destacar que la franquicia elimina dos limitaciones claves de su crecimiento: dinero y personal.

Para el Franquiciado:

- Iniciar un negocio franquiciado supone disponer de un producto diferenciado y en exclusiva, comercializando un producto o servicio de éxito ya probado en el mercado lo que va a reducir el riesgo.
- Ofrece una formación profesional y asistencia en todo momento por parte del franquiciador tanto en la puesta en marcha como en el desarrollo del negocio.
- Al mantener trato con un único interlocutor, el franquiciador, se simplifican los problemas que pueda tener un negocio con distintos proveedores.
- El franquiciado dispondrá de una serie de servicios colectivos como publicidad, promociones, financiación, investigación de mercados, etc… a los que difícilmente podría acceder de manera individualizada.

INCONVENIENTES

Para el Franquiciador:

- El franquiciador debe aportar a terceros, los franquiciados, su saber hacer y la correspondiente asistencia técnica a través de su manual operativo, lo que podría resultar contraproducente si no tiene perfectamente controlada su utilización.
- Es necesario justificar el Royalty o los pagos periódicos exigidos al franquiciado, mediante el cumplimiento de todas las cláusulas contractuales de asistencia, capacitación, publicidad, etc.
- Se debe tener una gama de productos lo suficientemente extensa para asegurar su permanencia, así como introducir continuamente nuevos productos, que suministrará el mismo o indicará quien lo debe hacer.
- Se realizará una fuerte inversión inicial para desarrollar la estructura de la empresa franquiciadora, debiendo contar con una estrategia y un plan de aplicación a medio plazo así como capacidad para adaptarse a las posibles variaciones a corto plazo.

Para el *Franquiciado:*

- El franquiciado debe respetar la política comercial, directrices y técnicas definidas por el franquiciador.
- Debe pagar las cantidades, tanto por derecho de entrada como por pagos periódicos.
- No es propietario del nombre y marca comerciales que utiliza.
- Debe respetar las normas de explotación y de gestión establecidas llevando una contabilidad estricta, participando en estadísticas comunes y todo aquello que le solicite su franquiciador, viéndose de esa manera restringida sus derechos a disponer del propio negocio.
- Está ligado a la "suerte" del franquiciador.

Tipos de franquicia:

- Franquicia de producción: el franquiciador es el fabricante de los productos que distribuyen los franquiciados, y propietario de la marca.
- Franquicia de distribución: el franquiciador actúa como un seleccionador de productos que son fabricados por otras empresas; se trata de una central de compras que distribuye un surtido seleccionado de productos, a través de su red de puntos homogéneos franquiciados.
- Franquicia de servicios: el franquiciador ofrece a sus franquiciados una fórmula original y diferenciada de prestación de servicios al consumidor, con un método probado por su eficacia en el mercado. La transmisión del Know-How y de la tecnología es el factor más importante unido al capital humano.
- Franquicia industrial: es una fórmula particular de franquicia en la que el franquiciador y el franquiciado son industriales. En algunas ocasiones se dará un tipo de franquicia mixta.

3.2.2.7 Intercambio de redes comerciales.

El intercambio de redes comerciales es aquella forma de cooperación que se establece entre dos empresas en virtud de la cual acuerdan distribuir recíprocamente sus productos. Es decir, cada empresa acuerda ampliar su gama de productos distribuyendo junto con los suyos propios los de la otra empresa. Ambas empresas se benefician de la red de distribución de la otra.

El intercambio de redes comerciales es una fórmula poco costosa y eficaz de introducirse en los mercados exteriores. Pese a ello, no es muy utilizada, quizá por la dificultad de encontrar socios.

Características:

- Se requiere un mínimo de dos empresas.
- Es necesario que los productos fabricados por cada uno de los cooperantes sean complementarios.
- En definitiva, el intercambio de redes comerciales supone la realización de dos contratos de distribución por los cuales cada una de las partes se compromete a proporcionar a las otras mercancías en plazos determinados y ésta se compromete, a su vez, a vender o distribuir en el territorio que se haya fijado, pagando el precio establecido.

En cualquier acuerdo de distribución habrá que precisar una serie de puntos:

- Productos o mercancías objeto del acuerdo.
- Territorio; se especifica la zona geográfica cubierta por el acuerdo.
- Marcas o nombres comerciales.
- Duración.

3.2.3 Cooperación tecnológica.

3.2.3.1 Licencia de patentes y marcas.

Consiste en la adquisición de los derechos de explotación de un producto, servicio o proceso por parte de una empresa - denominada licenciataria - a otra empresa - licenciadora o cedente a cambio de un canon o “royalty”.

Aunque los motivos que pueden inducir a una empresa a convertirse en licenciataria pueden ser diversos, normalmente la adquisición de los derechos de una patente tiene como objetivo suplir las insuficiencias en la capacidad de la empresa para desarrollar un producto, servicio o proceso propio. Se pretende, pues, que la empresa licenciataria tenga una presencia competitiva en un mercado al que difícilmente habría accedido sin acudir a esta modalidad de cooperación.

Hay que remarcar que la cesión de los derechos de una patente suele ir acompañada de una limitación en cuanto al mercado sobre el que esa patente puede ser explotada. Con ello, lógicamente, la empresa cedente pretende evitar una competencia directa con su propia tecnología.

La explotación de los derechos de patente comporta beneficios para ambas partes:

- La empresa cedente puede encontrar ventajosa la explotación de su propia tecnología en un mercado -que normalmente se corresponde con el del país de la firma licenciataria, al que difícilmente podría acceder de una manera directa.
- La empresa licenciataria puede disponer de un producto competitivo en un mercado próximo y dedicarse de forma prioritaria a la función comercial.
- En algunos casos, la adquisición de los derechos de patente va acompañada de la cesión de la marca por parte de la firma licenciadora: no tan solo se cede la tecnología sino también la “imagen” asociada a aquel producto, servicio o proceso. Y en ocasiones, la empresa licenciadora toma una participación en el capital de la firma licenciataria, con objeto de asegurarse un control efectivo de la explotación de la patente.

3.2.3.2 Asistencia técnica.

Los contratos de asistencia técnica surgen ante la necesidad de cubrir determinadas lagunas en el desarrollo tecnológico de una empresa. La empresa puede utilizar dicha asistencia técnica como prestadora de dicha asistencia técnica o como receptora de la misma. Este tipo de cooperación puede referirse tanto al producto como al proceso productivo. En el primer caso –referida al producto-, la asistencia técnica suele estar precedida de la cesión de una licencia por parte de la empresa asistente. Cuando la asistencia técnica se refiere al proceso productivo, la empresa asistente es el propio fabricante de bienes de equipo.

Principales ventajas e inconvenientes:

VENTAJAS

- Favorece la competitividad de la empresa.
- Mejora los procesos productivos.
- Estimula la formación de personal técnico de la empresa.

INCONVENIENTES

- Puede generar una dependencia tecnológica.
- Limitación en el mercado.
- Desincentiva la innovación.

Hay que señalar que la asistencia tecnológica debe constituir un primer paso en el proceso de modernización empresarial, pero nunca constituir una etapa final.

El punto de partida para materializar una asistencia técnica suele ser el examen del nivel tecnológico de la propia empresa. A partir de aquél, se realiza un diagnóstico en una doble acción:

- Establecer un primer contacto con otras empresas del sector, desplazando algunos técnicos para que analicen las posibles mejoras a realizar.
- Una vez identificados los aspectos en que se debe intervenir, se establece una cooperación en forma de asistencia técnica, mediante el desplazamiento de técnicos cualificados para que introduzcan directamente las mejoras de la empresa asistida.

3.2.3.3 Contrato de cesión de know-how.

El contrato de know-how es aquel negocio jurídico por el que una parte, que denominamos transferente, comunica a otra, que denominamos adquirente, un “know-how” o “saber hacer” del que es poseedor, es decir, una serie de conocimientos técnicos, industriales o comerciales.

Para tener una visión clara del concepto de cesión de know-how conviene delimitarlo con respecto a otras figuras:

a) El contrato de know-how se diferencia fundamentalmente del de compraventa en que el transmitente no enajena sus conocimientos, sino que solo los comunica y autoriza su explotación.

b) La diferencia entre los contratos de know-how y asistencia técnica estriba en el carácter secreto de los conocimientos técnicos objeto de transmisión. En el know-how, el carácter secreto de los datos transmitidos forma parte de la esencia del negocio. En el contrato de asistencia técnica no son secretas.

El contrato de know-how, basado siempre en la transmisión de conocimientos secretos no patentados y aplicables a la actividad productiva, puede estar constituido para un producto o una categoría de productos determinados, por el conjunto o una parte de los conocimientos técnicos necesarios para la elaboración, fabricación, funcionamiento, mantenimiento y, eventualmente, comercialización de aquél o aquellos productos o de algunos de sus elementos, así como cualquier combinación de éstos.

El contrato de know-how puede revestir dos modalidades principales:

- Contrato de know-how puro, en el que los conocimientos técnicos se transmiten aisladamente.
- Contrato de know-how mixto o combinado, en el que la transferencia o comunicación y autorización para la explotación del know-how aparece ligada a la transmisión de determinados derechos de propiedad industrial (patentes, marcas,...) o a otras operaciones jurídico-económicas (contrato de procedimientos de ingeniería, asistencia técnica, suministro de materiales...).

3.2.3.4 Acuerdos en I+D.

Mediante los acuerdos de I+D, distintas empresas adquieren el compromiso de poner en común sus conocimientos, habilidades y recursos para llevar a cabo actividades conjuntas de I+D. Estos acuerdos son con frecuencia transnacionales y pueden abarcar a empresas y organismos de investigación de distintos países.

Características:

- El alcance de la actividad conjunta de I+D puede ser variado. Puede comprender desde una investigación sobre un producto o proceso concreto hasta cualquier tipo de innovación tecnológica.

- En el acuerdo de I+D se han de especificar, de forma clara, qué aporta cada empresa (recursos, conocimientos, etc.), el programa de investigación y a quién correspondería la propiedad de la innovación.
- Este tipo de acuerdos pueden tener lugar entre distintos tipos de cooperantes: dos o más empresas de tamaño similar, una empresa grande y una pequeña, una empresa y una organización sin fines de lucro (fundación o Universidad), o varias empresas e instituciones que ponen en común sus recursos.

3.2.4 Cooperación productiva.

Cuando hablamos de cooperación productiva, estamos ante un tipo de cooperación de carácter eminentemente industrial, plenamente establecido y totalmente integrado en los actuales planteamientos de producción de las empresas (desintegración vertical, flexibilización...). Esta forma de cooperación ha tenido un espectacular crecimiento en los últimos años, siendo la base de la supervivencia de antiguas empresas fabricantes en territorio nacional. Pensemos en la pérdida de competitividad y que les ha llevado a deslocalizar su producción.

3.2.4.1 Subcontratación.

La subcontratación consiste en una forma de cooperación en la que una empresa (contratista o empresa principal) confía a otra (subcontratista o empresa auxiliar) la realización de una parte de su producción o de sus servicios, de acuerdo con unas determinadas indicaciones preestablecidas.

Esta forma de relación industrial comenzó a desarrollarse cuando las grandes empresas se encontraban con una capacidad de producción saturada y delegaban ("subcontrataban") en otras empresas, normalmente PYME, la realización de una parte de su proceso.

La empresa subcontratista se encontraba normalmente en una situación de inferioridad técnica respecto a la empresa principal que, en ocasiones, podía llegar a cederle sus propios utillajes para la realización del producto.

Durante los últimos años, la propia dinámica industrial ha favorecido una creciente especialización productiva y, como resultado de ello, la mayoría de las empresas contratistas tienen cada vez mayores exigencias respecto a las subcontratistas que se han visto obligados a ofrecer unos productos altamente competitivos en un mercado cada vez más endurecido. Ello supone para estas empresas disponer de know-how propio y ofrecer innovaciones permanentemente a la industria principal. Esto supone subcontratación por especialidad.

La subcontratación ha ido variando de contenido, pasando en ocasiones de un simple contrato de producción a un acuerdo de producción, diseño, aportación de innovaciones tecnológicas, etc.

Muchas empresas subcontratan aquella parte de su producción con menor valor añadido o más intensivo en mano de obra, reservándose la fabricación de los productos con más valor añadido.

Ventajas más importantes:

Para el subcontratista:

- seguridad de unos pedidos regulares;
- posibilidad de dedicarse, durante un período de tiempo relativamente largo, al aspecto técnico de la producción reduciendo los costes de comercialización y marketing.

Para la empresa principal:

- reducción de las inversiones directas en el proceso productivo;
- mayor flexibilidad;
- no implica una merma en la calidad y la tecnología del producto;

- reducción de costes de existencias;
- dedicación más intensa a la función comercial, una vez resuelta la problemática de producción.

En definitiva la empresa puede centrarse cada vez más en los aspectos que, hoy en día, poseen más valor añadido en muchos productos como la comercialización, la marca, el control de los canales de distribución, etc.

En contrapartida, la subcontratación puede conllevar riesgos para la empresa subcontratada, lo que podría conducir a la empresa subcontratada a una situación insostenible, ya que ésta no suele tener productos propios.

Modalidades:

- Subcontratación de concepción: cuando la empresa subcontratista aporta su know- how para diseñar y realizar la producción requerida, y la empresa principal establece las especificaciones funcionales.
- Subcontratación de ejecución: cuando la firma subcontratista centra su actividad en la realización del plan diseñado por la empresa principal. Puede ser individual (cuando solo interviene un subcontratista) y conjunta (cuando intervienen varios subcontratistas).

3.2.4.2 Spin-off.

El “spin-off' o” estrategia de enjambre “, consiste en que una empresa de tamaño grande o mediano fomente, impulse y apoye la creación de otra empresa por parte de personas integrantes de su plantilla, que así se independiza, y ello con la intención de que esta nueva empresa coopere realizando aquellas actividades que llevaba a cabo en la empresa bajo la responsabilidad de aquellas mismas personas. Así, la nueva empresa recibirá apoyo en cuanto a la explotación de productos, el estudio de viabilidad del proyecto, a nivel de formación y asesoramiento, a nivel de demanda, cifra de negocio, nivel de financiación y obtención de préstamos bancarios.

Características:

- Las actividades susceptibles de ser independizadas mediante un spin-off, no son solo de producción, sino que también abarcan servicios como transporte, mantenimiento o informática o administración.
- Los rasgos fundamentales de esta fórmula de cooperación son:
  - constituye una cooperación entre la empresa y un conjunto de sus asalariados;
  - la empresa fomenta y apoya financiera y técnicamente el nuevo proyecto;
  - la actividad de la nueva empresa creada es coherente con la actividad de la empresa “matriz”.
- En muchos casos el apoyo consiste, además, en la cesión de los activos que la empresa principal utilizaba para las actividades que ahora pasan a la nueva empresa. En ocasiones, no se excluye que la empresa creada pueda trabajar para otras. Es más, la legislación laboral en muchos países podría considerar que el trabajo en exclusiva sería una forma encubierta de contratación laboral.

3.2.4.3 Contratos de calidad concertada.

La calidad concertada es una forma de cooperación productiva bastante ligada a la subcontratación, aunque en la actualidad se está extendiendo al conjunto de la actividad industrial.

Su origen se encuentra en las crecientes exigencias que impone la empresa receptora a la suministradora, en el ámbito de la calidad de producción. La calidad concertada comienza a desarrollarse cuando en el contrato de suministro se hace referencia explícita al nivel de calidad por parte de la empresa cliente.

En cierta manera, la implementación de la “calidad concertada” es paralela a la utilización de los nuevos métodos de gestión y producción que, cada vez más, obligan a una vinculación más intensa entre las diferentes empresas.

Por sus propias características, esta forma de cooperación se inició en aquellas actividades que se caracterizan por un continuo suministro en series y en las que, por tanto, el control de calidad presenta unos costes elevados. Por ello, la calidad concertada se desarrolló de una forma sistemática bajo el impulso de grandes empresas, con exigencias en cuanto a suministros y con un proceso productivo tecnológicamente avanzado.

Las *principales ventajas de la 'calidad concertada' para las PYME* son:

- permite su integración en el área de suministros de las grandes empresas,
- estimula la mejora de la calidad del proceso y de producto,
- favorece la innovación tecnológica,
- permite una mejor planificación de la producción,
- concede la posibilidad de una deslocalización del proceso productivo sin mermas en la calidad.

3.2.4.4 Contratos de 'SECOND-SOURCING'.

Se denomina como "second sourcing" a aquel tipo de cooperación productiva, en virtud del cual una empresa transfiere la tecnología de fabricación de un producto -incluyendo especificaciones técnicas- a otra empresa cooperante, lo que permitirá a esta última fabricar una copia exacta del producto de la otra empresa.

Estamos ante una forma de cooperación de gran similitud con la subcontratación de la que se diferencia, fundamentalmente, por el hecho de implicar un acuerdo de producción y también de transferencia de tecnología.

3.2.4.5 Acuerdos de producción conjunta.

Un acuerdo de producción conjunta es aquel cuya finalidad es la producción en común de un producto por dos o más empresas. En ocasiones, este tipo de acuerdo es consecuencia de otro previo de investigación y desarrollo.

Modalidades:

- La fabricación conjunta: en este caso, cada uno de los socios producirá una cantidad determinada de productos. En el acuerdo se establecerá una programación de lo que cada empresa debe producir, en cuanto a tipo de producto, cantidad y período en el que debe fabricarse.
- Utilización conjunta de instalaciones: se trata de producir en común una serie de productos, para lo cual los socios pondrán a disposición, conjuntamente, las instalaciones y recursos necesarios para la fabricación.

En los acuerdos de producción conjunta, es posible que empleados de una de las empresas cooperantes trabajen en la otra, o bien que personal de las empresas cooperantes trabaje conjuntamente en la instalación común.

3.2.5 Central de compras.

Una central de compras consiste en la creación, por parte de un grupo de empresas de una persona jurídica independiente que, en nombre de todas las cooperantes y para las mismas, adquiera conjuntamente materias primas o productos terminados y pueda conseguir condiciones beneficiosas en tales adquisiciones.

La Asociación Española de Centrales de Compras y Servicios la define así: "es un operador que, disponiendo de recursos económicos y personalidad jurídica propia, tiene por objetivo desarrollar actividades y prestar servicios a las empresas independientes que, con espíritu de cooperación, se han asociado a su organización mediante unos documentos internos, para mejorar su posición competitiva en el mercado."

La central de compras puede permitir a las PYME la adquisición de bienes y servicios en unas condiciones que solo estarían al alcance de grandes empresas. La mayor capacidad de compra de varias empresas unidas ha de llevar, necesariamente, a conseguir mejores condiciones de sus proveedores.

Esta forma de cooperación está revestida de connotaciones logísticas y comerciales, además de productivas.

En todo acuerdo de constitución de central de compras, se ha de considerar:

- la programación de compras de cada empresa,
- el mecanismo de coordinación de los pedidos de las empresas y la posterior distribución de los mismos,
- las condiciones de compra conjunta,
- la contribución de cada socio a los costes de estructura y funcionamiento de la central de compras,
- la forma de financiación de la central de compras,
- la estructura de recursos humanos que necesitará la central y que variará según la clase de central,
- las causas y condiciones por las que alguna de las empresas puede salirse de la cooperación,
- las sanciones aplicables a los socios que incumplan sus obligaciones. Con frecuencia los proveedores intentaran "reventar" la central ofreciendo condiciones ventajosas para alguno de los socios.
- la obligación de información de los socios a la central en cuanto a sus suministros (tipos, cantidad, calidad, precio, etc.). Este es un requisito imprescindible. La central de compras nunca podrá negociar adecuadamente sin una información fiable proporcionada por sus socios,
- las garantías que han de prestar los socios en supuestos de refacturación de la adquisición conjunta,
- todo ello se ha de plasmar en una reglamentación interna (derechos y obligaciones de cada asociado),
- es un hecho constatado que la constitución de la central de compras a través de una forma jurídica mercantil independiente es un factor crítico para el éxito de la central.

Las centrales de compras, al abaratar el suministro de materias primas para un grupo de empresas, puede mejorar de una forma muy notable la competitividad de los productos de las mismas.

Cada vez más, las centrales no se basan únicamente en materias primas, sino que llegan a abarcar bienes y servicios tales como suministro de energías, comunicaciones, servicios técnicos o profesionales, etc.

Clases de centrales de compras: las centrales de compra pueden dividirse en dos grupos, según su forma de adquisición de productos o servicios:

- Centrales de compra 'refacturadoras': son aquellas en las que todos los productos o servicios son adquiridos por la central y refacturados a sus socios.
- Centrales de compra de gestión: la central se limita a negociar condiciones ventajosas para sus asociados, facturando los proveedores directamente a ellos. El riesgo, por tanto, es individual de cada empresa.
- Centrales de compra mixtas: en las que dependiendo de cada proveedor se alternan sistemas de adquisición directa por la propia central y de gestión para la obtención de condiciones beneficiosas para los asociados.

3.2.6 Cooperación logística.

Una última forma de cooperación comprendería los aspectos relativos a la logística tanto en lo que se refiere al suministro de materias primas como a la centralización y distribución de productos o al transporte de mercancías.

3.2.6.1 Almacenes reguladores.

Se daría en aquellos casos en los que varias empresas acuerdan adquirir o arrendar unos locales en dónde depositar sus productos al objeto de conseguir una rápida distribución de los mismos.

En materia de exportación, los almacenes reguladores pueden ayudar enormemente a la penetración en aquellos mercados que requieran un suministro constante y puntual de los pedidos, así como la posibilidad de que los clientes y potenciales compradores puedan observar directamente la mercancía. Generalmente van ligados a mercados lejanos, en donde el envío de mercaderías desde territorio nacional conlleva un periodo largo de tiempo y, además, han de cumplirse formalidades aduaneras complejas a la importación.

Los almacenes reguladores pueden existir solos o ligados a una oficina comercial de la empresa en el mercado en cuestión. Salvo supuestos de inversión inmobiliaria, no parece adecuada la adquisición de un almacén regulador en un tercer país en los inicios del establecimiento de una empresa en el mismo. Suele ser mucho más flexible y adaptable el arrendamiento de un espacio a un operador logístico.

Para personificar los pagos arancelarios según las ventas o para minimizar el impacto del IVA a la importación, muchos almacenes reguladores se establecen en depósitos aduaneros o fiscales.

En países en vías de desarrollo es esencial, o que se cuente con un operador logístico de reconocido prestigio o que existan personas de confianza controlando los movimientos del almacén.

En la mayoría de ocasiones, el almacén regulador va ligado a la existencia de una sociedad filial un consorcio en destino de la empresa o empresas que disponen de tal almacén.

3.2.7 Cooperación en el transporte.

Supondría este tipo de cooperación la colaboración entre distintas empresas al objeto de conseguir condiciones favorables y coordinación en los transportes y envíos de sus productos al punto de destino.

Esta forma cooperativa puede tener lugar en el caso de empresas de reducido tamaño y cuyos pedidos de escaso volumen les hacen situarse en una posición desventajosa ante el transportista. También puede darse con aquellas empresas cuyos productos, por la alta densidad y peso, así como escaso volumen de los mismos, no pueden ocupar una unidad completa de carga, dejando un notable hueco en la misma, lugar que habría de aprovechar otra empresa cuyo producto fuera radicalmente opuesto, es decir, muy voluminoso y con poco peso.

Se trata, en definitiva, de aprovechar al máximo cada uno de los envíos, de forma tal que las empresas puedan realizar ese transporte con el mínimo coste posible.

La dificultad de esta cooperación radica en la sincronización de los envíos y la coincidencia de mercados destinos que debe de darse. Por ello los transitorios y otros operadores logísticos son los mejores promotores que pueden impulsar este tipo de cooperación. De una manera informal ya lo realizan con cierta frecuencia. Difícilmente fuera de este ámbito se podrá establecer este tipo de cooperación entre empresas.

4

CAPÍTULO 4

LA COOPERACIÓN DENTRO DE LA ECONOMÍA SOCIAL

EN ESTE CAPÍTULO

- 4.1 Introducción
- 4.2 Economía social y conceptos afines
- 4.3 Economía social y solidaria: la aproximación de la Organización Internacional del Trabajo (Naciones Unidas)
- 4.4 La empresa social
- 4.5 Rasgos comunes de las organizaciones de Economía Social y Solidaria (OESS)
- 4.6 La empresa y la economía social: nuevas perspectivas de cooperación
- 4.7 Formas jurídicas para la economía social en España

4.1 Introducción.

Los desafíos actuales -el desempleo, la exclusión, la desigualdad, la pobreza y el calentamiento global- han conducido a parte de la sociedad a replantearse la forma en que pueden hacerse los negocios. Ni los mercados convencionales ni el Estado cubren eficazmente las necesidades de grandes grupos de la sociedad en los países industrializados y en desarrollo. Un producto de este replanteamiento ha sido el surgimiento de empresas sociales —negocios cuyos objetivos son principalmente sociales— como parte de una creciente «economía social y solidaria» que también incluye las actividades económicas de las organizaciones voluntarias y comunitarias. Las empresas de la economía social y solidaria complementan otros canales de suministro de bienes y servicios.

El concepto de Economía Social se remonta al siglo XIX, cuando se acuñó tal término a las organizaciones que se iban creando como respuesta a los nuevos problemas sociales que la sociedad capitalista generaba.

La Economía Social tenía una doble vertiente: por una parte, considerar por un lado ciertas consecuciones sociales como inherentes a la misión económica (igualdad social, democracia industrial, etc.) y por otra, identificar a las nuevas organizaciones que con tales objetivos iban gestándose.

La Economía Social del siglo XIX aglutinaba principalmente a: cooperativas, mutualidades y asociaciones.

Es a partir de los años 70 del pasado siglo, cuando vuelve a resurgir la Economía Social de manera generalizada.

La llegada de la crisis económica de los 70 marcó un hito importante para la Economía Social Europea. En este contexto, aparecen diferentes tipos de organizaciones que adoptan formas jurídicas y organizativas múltiples, que no tienen por qué coincidir con las formas clásicas de la economía social.

4.2 Economía social y conceptos afines.

Como se ha indicado anteriormente, el concepto de Economía Social se suele relacionar con las organizaciones más tradicionales, a saber, las cooperativas, las mutualidades y las asociaciones.

Estas organizaciones comparten el objetivo de ofrecer un servicio a sus miembros o a la comunidad sin considerar las ganancias y que incorporan procesos democráticos de toma de decisiones a pesar de algunas diferencias en términos de la distribución de los beneficios (por ejemplo, las cooperativas permiten la distribución de los excedentes en efectivo a sus miembros mientras que las asociaciones y las sociedades mutuales lo prohíben). En algunas partes del mundo (por ejemplo, Bélgica, Francia, Quebec y España), la economía social tiene el reconocimiento político y económico de las Administraciones públicas, con políticas públicas.

Un concepto afín es la denominada “economía solidaria”. En especial, el enfoque de economía solidaria desea diferenciar de la economía social clásica a aquellas iniciativas innovadoras, más participativas y a menudo menores. Estas iniciativas son creadas frecuentemente para responder a los problemas sociales contemporáneos, como el cuidado de los niños y los ancianos, los problemas ambientales, los sistemas de intercambio y comercio local y la agricultura sostenible. Estas organizaciones o redes de economía solidaria también están más insertadas en un nivel local y se basan en un mecanismo de reciprocidad. También dependen de recursos híbridos: monetarios y no monetarios, basados en el mercado y ajenos al mercado, empleos remunerados y voluntarios.

La delimitación conceptual reciente de la **Economía Social** gira en torno a un modelo empresarial y asociativo que sitúa a las personas y a los fines sociales o medioambientales por encima del lucro individual.

Principios y Elementos Clave

- primacía de la persona y del objeto social sobre el capital,
- adhesión voluntaria y abierta,
- control democrático por sus miembros (excepto para las fundaciones, que no tienen socios), denominado “Gobernanza democrática”, se aplica habitualmente el principio de *“un/a socio/a, un voto”*, desvinculando la toma de decisiones del capital aportado.
- conjunción de los intereses de los miembros usuarios y del interés general,
- defensa y aplicación de los principios de solidaridad y responsabilidad,
- autonomía de gestión e independencia respecto de los poderes públicos,
- destino de la mayoría de los excedentes a la consecución de objetivos a favor del desarrollo sostenible, del interés de los servicios a los miembros y del interés general.

Según los marcos normativos europeos y españoles (como el actualizado por la Ley 1/2026, de 8 de abril, integral de impulso de la economía social), las familias principales de entidades que entran en esta concepción de la Economía Social son:

- Cooperativas
- Mutualidades
- Asociaciones y Fundaciones con actividad económica

- Sociedades laborales
- Empresas de inserción y Centros Especiales de Empleo

Evolución Reciente

A nivel institucional, el concepto se ha reforzado mediante el **Plan de Acción de la Economía Social** de la Unión Europea y el reconocimiento formal de nuevas realidades empresariales y de transformación digital, integrando con mayor fuerza criterios de sostenibilidad ecológica, economía circular y la lucha contra la instrumentalización o el uso indebido de figuras como las falsas cooperativas.

En el ámbito autonómico, la norma que regula de forma específica este sector es la Ley 14/2011, de 23 de diciembre, de Sociedades Cooperativas Andaluzas, que obliga a las Administraciones públicas a fomentar y estimular la economía social.

Aunque Andalucía no cuenta con una ley titulada exclusivamente como "Ley de Economía Social" de manera independiente, cuenta con un marco normativo potente que regula sus principales pilares:

El Marco Normativo Andaluz

- **Fomento del emprendimiento: la Ley 3/2018, de 8 de mayo, Andaluza de Fomento del Emprendimiento, regula el apoyo al emprendimiento en Andalucía, incluido el social.**
- **Sociedades Cooperativas:** El núcleo de la economía social andaluza se rige por la Ley 14/2011, de 23 de diciembre, de Sociedades Cooperativas Andaluzas, reformada posteriormente por la Ley 5/2018 para flexibilizar y modernizar su gestión empresarial.

Políticas y Estrategias Actuales

La Junta de Andalucía canaliza y despliega estas leyes a través del Plan Estratégico para el impulso y la modernización de la economía social en Andalucía (2023-2026, aprobado por el Consejo de Gobierno el 24 de octubre de 2023), el cual busca aumentar la visibilidad, digitalización, sostenibilidad y el relevo generacional en el sector.

Nota: Todo este marco autonómico andaluz convive y se complementa con la legislación nacional, recientemente actualizada bajo la estatal *Ley 1/2026, de 8 de abril, integral de impulso de la economía social*.

4.3 Economía social y solidaria: la aproximación de la Organización Internacional del Trabajo (Naciones Unidas).

La **Resolución de la OIT de 2022** y la **Resolución de la ONU de 2023** representan el mayor hito histórico en el reconocimiento y estandarización global de la Economía Social y Solidaria (ESS). Ambos textos normativos actúan de forma complementaria: la OIT aportó la definición técnica conceptual y las Naciones Unidas elevaron el modelo a eje estratégico para el desarrollo planetario.

1. **La Resolución de la OIT (junio de 2022): aprobada durante la 110.ª reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo, se titula oficialmente "Resolución relativa al trabajo decente y la economía social y solidaria"**.

- La primera definición universal: **Su mayor logro fue establecer, por consenso de gobiernos, empleadores y sindicatos de 187 países, una definición oficial de la ESS. La define como un conjunto de entidades basadas en la cooperación voluntaria, la gobernanza democrática, la autonomía y la** primacía de las personas sobre el capital**.**

- Vinculación con el Trabajo Decente: **Establece que la ESS es un motor indispensable para combatir la informalidad laboral, generar empleo inclusivo, garantizar la protección social y promover la justicia social.**
- Mandato de acción: **Instó a la Oficina Internacional del Trabajo a liderar el apoyo técnico para que los gobiernos creen marcos jurídicos nacionales favorables para el sector.**

2. La Resolución de la ONU (abril de 2023): adoptada por consenso en la Asamblea General de las Naciones Unidas el 18 de abril de 2023, bajo el título **"Promover la economía social y solidaria para el desarrollo sostenible" (**A/RES/77/281**)**. Fue impulsada con fuerza por un grupo de países líderes en el sector, entre ellos España.

- **Institucionalización global:** Recoge la definición conceptual acuñada previamente por la OIT y consolida formalmente a las cooperativas, mutuales, asociaciones, fundaciones y empresas sociales dentro de la agenda de los organismos multilaterales.
- **Aliada de los ODS:** Reconoce explícitamente que la ESS es un vehículo crucial para **localizar y acelerar el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Agenda 2030)**, en especial respecto a la erradicación de la pobreza, la igualdad de género y la acción climática.
- **Petición a los Gobiernos y Bancos:** Alienta a los Estados miembros a aplicar incentivos fiscales, abrir canales de financiación específicos, mejorar la visibilidad estadística del sector e integrar la ESS en sus planes nacionales de recuperación y desarrollo económico.



De entre las múltiples propuestas de definición sobre economía social, la que se reseña a continuación ofrece transversalidad:

"Conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes, así como la toma de decisiones, no están ligados directamente con el capital o cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos. La Economía Social también agrupa a aquellas entidades privadas organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión que producen servicios de no mercado a favor de las familias, cuyos excedentes, no pueden ser apropiados por agentes económicos."

Tal y como se puede apreciar, la Economía Social se define ahora en sus dos vertientes, la de mercado, en donde operan las entidades más tradicionales, y otra no de mercado, donde operan organizaciones sin ánimo de lucro.

Así pues, esta definición divide el sector en dos *subsectores de mercado y subsector no de mercado.*

a) Subsector de mercado: estas entidades han de cumplimentar tres requisitos de forma obligada:

- Se crean para satisfacer las necesidades de sus socios
- Son productoras de mercado, en el sentido de que operan en él, vendiendo productos
- Pueden distribuir excedentes entre sus socios-usuarios, pero no en proporción al capital aportado, sino de acuerdo con la actividad que cada uno desempeña.

El núcleo duro de este sector lo forman cooperativas y mutualidades, pero también tienen cabida en él, las sociedades laborales o de responsabilidad limitada (siempre y cuando la mayoría del capital social pertenezca a los propios socios-trabajadores), o muchas de las empresas de inserción laboral. Eso sí, con gestión democrática, tanto en los órganos de decisión ("una persona, un voto"), como en el reparto de beneficios.

b) Subsector no de mercado: se incluyen asimismo, dentro de la Economía Social, entidades privadas, mayoritariamente asociaciones y fundaciones, que ofrecen servicios a terceros (a las familias, a los hogares), que pueden comercializar en los mercados pero siempre a precios económicamente no significativos, consiguen sus recursos principalmente gracias a donaciones, cuotas de socios, subvenciones, etc., y cuyos excedentes, en caso de que los hubiera, no podrían ser apropiados por los miembros del mismo.

Se establecen unos criterios clave, que perfilan el sector de una manera rigurosa y distintiva. Las características fundamentales de las entidades que forman parte de la economía social se resumen en:

- Entidades privadas,
- organizadas formalmente (con personalidad jurídica propia),
- con autonomía de decisión,
- con libertad de adhesión,
- con una eventual distribución de beneficios no vinculada al capital aportado,
- que ejercen una actividad económica en sí misma considerada, y
- son organizaciones democráticas.

Se concluye, por lo tanto, que para los que proponen esta concepción de Economía Social, el principal criterio discriminante es la *gestión democrática*, y aunque se incluyan entidades no de mercado, se hará siempre y cuando formalicen una actividad económica reconocida y lo hagan de manera democrática.

4.4 La empresa social.

La empresa social es relativamente reciente y un fuerte fenómeno emergente. En Europa y América del Norte, el fenómeno surgió en el contexto de la crisis de finales de la década de 1970 como una respuesta a las necesidades sociales insatisfechas, a los límites de las políticas sociales y laborales tradicionales para abordar la exclusión social.

Este fenómeno creció de la voluntad de algunas asociaciones voluntarias para generar empleo para las personas excluidas del mercado laboral tradicional y de empresarios individuales. Existen diferentes definiciones entre la que destaca: “organizaciones que buscan soluciones empresariales a los problemas sociales”.

La OIT ha definido a las empresas sociales en los siguientes términos:

- Son aquellas empresas con un propósito social primario, claramente enunciado como su objetivo principal.
- Utilizan un modelo empresarial financieramente sostenible, con una perspectiva realista de generar suficientes ingresos para exceder los costos.
- Son responsables ante sus accionistas, con un mecanismo adecuado para asegurar la responsabilidad a los beneficiarios y medir y demonstrar su impacto social.

Las empresas sociales difieren de otros tipos de organizaciones descritos anteriormente porque su propiedad no es necesariamente colectiva. También difieren de las empresas lucrativas porque no solamente buscan ganancias financieras sino también generar beneficios sociales en virtud del tipo de productos o servicios que comercializan, el perfil de los trabajadores que participan en ella y la asignación de las ganancias financieras que son generadas.

Desde la década de 1990, las empresas sociales son formas legales reconocidas en varios países. La empresa social es promovida por muchas redes y organizaciones que han lanzado importantes iniciativas durante varios años para identificar y alentar a los empresarios sociales y las empresas sociales.

En los últimos años el enfoque de empresa social es más abierto ya que hace énfasis en el papel de las empresas sociales individuales y su propósito social, sin otros criterios relacionados con la propiedad colectiva o la distribución de los excedentes que son particularmente importantes desde la perspectiva social y solidaria.

4.5 Rasgos comunes de las organizaciones de Economía Social y Solidaria (OESS).

A pesar de las diversas formas organizativas, las organizaciones y empresas de economía social y solidaria (OESS) tienen rasgos comunes que las diferencian de las empresas y organizaciones públicas y privadas.

El principal rasgo distintivo de una organización social y solidaria es que produce bienes y servicios. Las ganancias son esenciales para la sostenibilidad y desarrollo de las organizaciones y empresas. Pero en las OESS, los beneficios no son la meta fundamental, y su utilización o distribución debe cumplir reglas específicas inherentes a las estructuras jurídicas que conciernen a los miembros de la organización o son negociadas colectivamente por ellos. Por supuesto, nada puede evitar que las OESS generen excedentes. Es más, los beneficios son necesarios para la viabilidad de estas empresas y organizaciones económicas. Pero las diferencias entre las OESS y las empresas lucrativas incluyen que este objetivo es secundario para las primeras.

Debido a que las economías de la mayoría de los países operan según los principios del mercado, los bienes y servicios aportados por las OESS son comercializados en esos mercados y compiten con los bienes, productos y conocimientos de otros operadores privados.

La economía social también puede tener que crear mercados especiales (como el mercado de comercio justo) donde los principios de la economía de mercado (particularmente la competencia) se combinan con ciertos rasgos (por ejemplo, la no explotación laboral infantil o la protección ambiental).

Principios operativos comunes:

- Participación: los miembros, usuarios o beneficiarios de las OESS tienen la oportunidad de ser dueños de la organización o participar activamente en el proceso de toma de decisiones. Al otorgar a los miembros o los beneficiarios/usuarios la capacidad de participar equitativamente en la toma de decisiones, estas organizaciones establecen métodos operativos participativos. Esta participación puede existir de diversas formas. En las cooperativas, las sociedades mutuales y las asociaciones, el principio es, en teoría, "una persona, un voto". Este principio tiene el objetivo de asegurar que las diversas contribuciones de los miembros individuales (por ejemplo, trabajo, contribución en especie, dinero) reciban igual reconocimiento y que ninguna de estas formas de ingreso (como el dinero) reciba mayor peso en la organización y en la toma de decisiones. En algunas OESS, el proceso de toma de decisiones puede ser diferente (por ejemplo, las decisiones se toman por unanimidad). La posibilidad de control y de imponer sanciones, garantiza que las decisiones que se tomen estén en línea con los objetivos acordados originalmente y el espíritu de la organización. La naturaleza participativa de la toma de decisiones diferencia a las OESS de las empresas lucrativas privadas o las empresas públicas, en las cuales las sanciones son impuestas por el mercado o el voto. En el análisis final, estos mecanismos y procedimientos operativos garantizan la confianza del usuario, miembro o beneficiario en la organización de economía social y en sus dirigentes, ya sean electos (como en el caso de las cooperativas) o no (como en el caso de las empresas sociales).
- Solidaridad e innovación: los métodos operativos de las organizaciones de economía social son descritos como basados en la solidaridad. En realidad, algunos autores prefieren utilizar el término "economía solidaria" precisamente para enfatizar esta dimensión. Los métodos operativos basados en el principio de la solidaridad tienen el objetivo de incluir más que excluir, pero incluyen la utilización de recursos para lograr los objetivos que beneficiarán a los iniciadores, así como a los trabajadores y usuarios/beneficiarios involucrados. El objetivo fundamental es encontrar soluciones y satisfacer las necesidades que cambian y evolucionan constantemente. Los estrechos vínculos que estas organizaciones mantienen con los usuarios/beneficiarios (ya sean miembros de la organización o no) sin confinarse a las "señales del mercado" significan que se centran constantemente en adaptarse para continuar cumpliendo esta función.
- Participación voluntaria y autonomía: un rasgo distintivo de las cooperativas, las sociedades mutuales y otras asociaciones es que las personas no están obligadas a participar; lo hacen libre y voluntariamente.
- Dimensión colectiva: el surgimiento de las OESS es el resultado de la voluntad de las personas y/o grupos que aúnan sus fuerzas para satisfacer sus propias necesidades o las de otros. La cohesión social y la identidad colectiva están asociadas sistemáticamente con la economía social. Tradicionalmente, este factor colectivo diferencia a las OESS de las empresas privadas lucrativas, donde el empresario es presentado como la fuerza motriz detrás de la iniciativa.
- Añadiremos nosotros la cooperación como un rasgo esencial en la OESS. La no existencia de una jerarquía tradicional, la igualdad de derechos, la forma de su fundación y prácticamente todas las características que impregnan el nacimiento y desarrollo de una organización de economía social y solidaria, solo pueden darse desde la total cooperación entre las personas.

Clasificación institucional de las OESS: En España, desde un punto de vista no jurídico, sino del sector institucional en el que se sitúan, se clasificarían las entidades de economía social y solidaria de la siguiente manera:

- Productores de mercado:

  - Sociedades no financieras:
  - Cooperativas.
  - Sociedades Laborales.
  - Empresas de inserción y Centros Especiales de Empleo.
  - Sociedades Agrarias de Transformación.
  - Cofradías de pescadores.
  - Empresas mercantiles no financieras controladas por la Economía Social y otros productores de mercado privados.
  - Otros productores de mercado privados.
  - Sociedades financieras:
  - Cooperativas de Crédito (Cajas Rurales y Cajas Laborales y Populares).
  - Secciones de Crédito de las Cooperativas.
  - Mutuas de seguros.
  - Mutualidades de Previsión Social.
  - Cooperativas de Seguros.
- No productores de mercado:
  - Instituciones sin fines de lucro al servicio de los hogares (ISFLSH):
  - Asociaciones de acción social.
  - Fundaciones de acción social.
  - Otras instituciones sin fines de lucro al servicio de los hogares.

La cooperación en la economía social: La cooperación es inherente a la economía social. Es impensable cualquier fórmula de economía social sin la cooperación entre los actores de una empresa de economía social o solidaria.

Por tanto, la cooperación es intrínseca a la economía social y no puede darse ésta sin aquella. Esto no significa que no puedan darse actuaciones con fines sociales o solidarios desde empresas u organizaciones con un enfoque tradicional y netamente capitalista.

4.6 La empresa y la economía social: nuevas perspectivas de cooperación.

Hasta ahora, en el ámbito de la economía de mercado, hemos visto una concepción tradicional de la economía social, vinculada a la propiedad de la empresa por los trabajadores (cooperativas de trabajo y sociedades laborales) y donde, de forma directa e indirecta se desprende que los socios son siempre personas físicas.

Pero desde hace años se observa que viene produciéndose una cooperación empresarial, entre pequeñas empresas, que también conlleva un cierto grado de economía social. Se trataría de incluir a sociedades capitalistas, en el ámbito de la economía social, y eso solo puede darse a través de la cooperación.

Un breve diagnóstico de la economía nacional nos hace concluir rápidamente, que uno de los grandes lastres de la economía española es el tamaño de sus empresas. En muchas micro PYME, que con frecuencia suponen una forma de autoempleo e iniciativa veremos que existe innovación, talento, buenos productos y buenos servicios,

pero muchos proyectos mueren por falta de capacidad, de dimensión mínima y de recursos financieros mínimos. Ante estas situaciones, pocas alternativas quedan a las empresas más allá de resistir o esperar la aparición de un "ángel" que aporte el capital financiero necesario.

Sin embargo, las pequeñas empresas y micro PYME pueden paliar las carencias y debilidades provocadas por su reducida dimensión mediante la cooperación entre ellas. Desde ese punto de vista, la cooperación permite la supervivencia o crecimiento de esas pequeñas empresas que difícilmente resistirían solas o cuya capacidad de crecimiento se encuentra cercenada por su tamaño.

Pero la cooperación se encuentra con un obstáculo notable: el individualismo empresarial.

4.7 Formas jurídicas para la economía social en España.

Ante todo, hay que tener en cuenta la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social.

Las formas jurídicas básicas para el desarrollo de la economía social en nuestro país son las Sociedades Cooperativas (con una regulación marco a nivel estatal y una descentralización en diferentes normas autonómicas), las Sociedades laborales (limitadas y anónimas), las fundaciones y las mutualidades. Sin embargo, una concepción amplia de la economía social como la que se ha propuesto, orientada a la cooperación entre pequeñas empresas nos haría incorporar a una nueva forma jurídica: la Agrupación de Interés Económico.

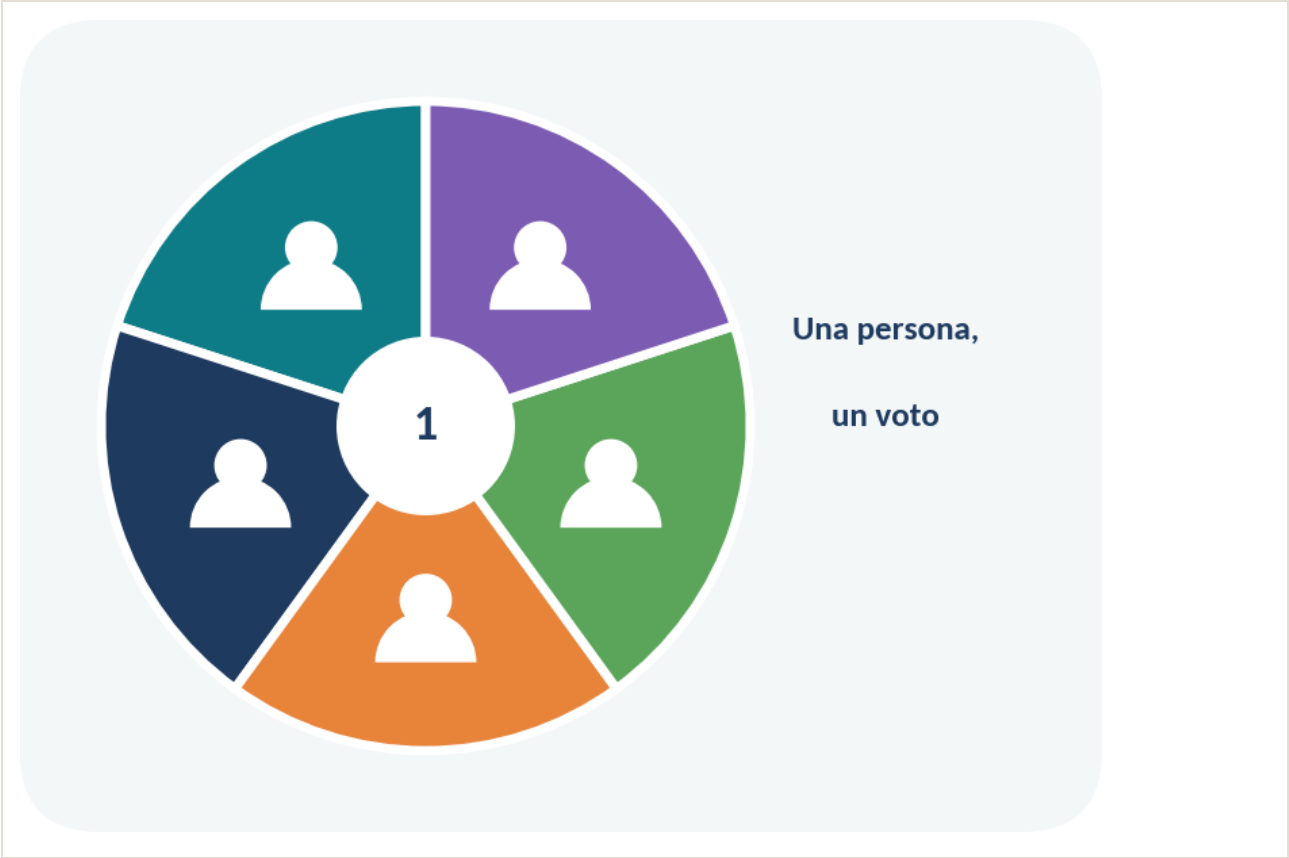
Pasaremos a describir brevemente el concepto y características de cada una de ellas.

4.7.1 Sociedades Cooperativas.

Reguladas a nivel estatal por la Ley 27/1999 del 16 de julio, de Cooperativas y con desarrollo en la legislación autonómica andaluza a través de La Ley 14/2011, de 23 de diciembre, de Sociedades Cooperativas Andaluzas y su Reglamento, aprobado por Decreto 123/2014.

Las sociedades cooperativas andaluzas son empresas organizadas y gestionadas democráticamente que realizan su actividad de forma responsable y solidaria con la comunidad y en las que sus miembros, además de participar en el capital, lo hacen también en la actividad societaria prestando su trabajo, satisfaciendo su consumo o valiéndose de sus servicios para añadir valor a su propia actividad empresarial. Vemos como en la propia definición legal se recogen muchos de los conceptos característicos de la economía social y de las entidades de economía social indicados anteriormente.

En definitiva, estamos ante una sociedad constituida por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para la realización de actividades empresariales, encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático.



Características:

- Adhesión libre, voluntaria y abierta a los que cumplan con los requisitos mínimos exigidos. Se aplica el denominado principio de "puertas abiertas", siendo libre tanto la entrada como la salida de la misma.
- Gestión democrática de la sociedad y en condiciones de igualdad entre todos los socios.
- La participación económica de los socios en la cooperativa no se basa en el capital aportado sino en su participación o aportación a la misma (trabajo, servicios, etc.).
- Obligaciones de la Cooperativa para sus asociados, básicamente de formación, información y educación.
- Autonomía e independencia de cualquier organismo o entidad pública o privada.
- El interés por la comunidad y por el desarrollo sostenible y la cohesión económica y social a nivel local.

Cooperativa de trabajo asociado: de entre las variadas formas que permite la sociedad cooperativa se encuentra la cooperativa de trabajo asociado. Es aquella que tiene por objeto proporcionar a sus socios puestos de trabajo, mediante su esfuerzo personal y directo, a tiempo parcial o completo, a través de la organización en común de la producción de bienes o servicios para terceros. También podrán contar con socios colaboradores. Los socios trabajadores tienen derecho a percibir periódicamente, en plazo no superior a un mes, percepciones a cuenta de los excedentes de la cooperativa denominados anticipos societarios que no tienen la consideración de salario, según su participación en la actividad cooperativizada.

Régimen de la Seguridad Social: los socios trabajadores de las cooperativas de trabajo asociado disfrutarán de los beneficios de la Seguridad Social, pudiendo optar la cooperativa entre las modalidades siguientes:

- Como asimilados a trabajadores por cuenta ajena. Dichas cooperativas quedarán integradas en el Régimen General o en alguno de los Regímenes Especiales de la Seguridad Social, según proceda, de acuerdo con su actividad.
- Como trabajadores autónomos en el Régimen Especial correspondiente. Las cooperativas ejercitarán la opción en los Estatutos.

Medidas de fomento para la creación de empleo: serán de aplicación a los socios trabajadores de las cooperativas de trabajo asociado y a los socios de trabajo de las otras clases de cooperativas todas las normas e incentivos sobre trabajadores por cuenta ajena que tengan por objeto la consolidación y creación de empleos estables, tanto las relativas a la Seguridad Social como a las modalidades de contratación.

4.7.2 Sociedades Laborales.

Las sociedades laborales constituyen una modalidad específica de sociedad que forman parte de la economía social. Su regulación se encuentra, principalmente, en la Ley 44/2015, de 14 de octubre, de Sociedades Laborales y Participadas, que sustituyó a la anterior Ley 4/1997 y cuyo objetivo es favorecer la participación de los trabajadores en el capital y en la gestión de las empresas. Por tanto, esta ley constituye el marco normativo de referencia para analizar su régimen jurídico, económico, fiscal y de Seguridad Social.

1 Concepto y características principales

Las sociedades laborales pueden tener la forma de anónimas o limitadas y obtienen la calificación administrativa de “Laboral” cuando cumplen determinados requisitos legales. En particular, la mayoría del capital social debe pertenecer a trabajadores que presten servicios retribuidos de forma personal y directa mediante una relación laboral por tiempo indefinido.

Asimismo, ningún socio puede ser titular de acciones o participaciones sociales que representen más de un tercio del capital social, salvo las excepciones previstas legalmente. Entre ellas, se contempla la posibilidad de constituir inicialmente una sociedad laboral con dos socios trabajadores, con una participación igualitaria del 50 % para cada uno, siempre que se adapte al límite general dentro del plazo legal de 36 meses. También existen excepciones para determinados socios que sean entidades públicas, entidades de participación mayoritariamente pública, entidades no lucrativas o entidades de la economía social. En estos últimos supuestos, la participación individual puede superar un tercio del capital, sin alcanzar el 50 %.

Por otra parte, las sociedades laborales deben respetar determinados límites en la contratación de trabajadores indefinidos que no sean socios. En concreto, el número de horas-año trabajadas por estos empleados no puede superar el 49 % del total de horas-año realizadas por el conjunto de los socios trabajadores. Para calcular este límite no se computa el trabajo realizado por personas con discapacidad de cualquier clase en grado igual o superior al 33 %. Cuando se supera el límite, la sociedad dispone de un plazo máximo de doce meses para volver a ajustarse a él. La ley también establece plazos de adaptación específicos para los incumplimientos relativos a la participación en el capital social.

2 Composición de la sociedad laboral

En una sociedad laboral pueden distinguirse las siguientes categorías de personas:

- Socios trabajadores. Son aquellos que mantienen una relación laboral por tiempo indefinido con la sociedad, prestan sus servicios de forma personal y directa y, al mismo tiempo, poseen acciones o participaciones sociales. Su participación conjunta debe representar la mayoría del capital social, de manera que se garantice el control mayoritario de la empresa por parte de los trabajadores.

- Socios no trabajadores. Son personas físicas o jurídicas que poseen acciones o participaciones sociales, pero no mantienen una relación laboral con la sociedad. Sus títulos pertenecen, con carácter general, a la clase general y su participación está sujeta a los límites establecidos por la normativa aplicable.
- Trabajadores asalariados no socios. Son empleados que prestan servicios para la sociedad sin participar necesariamente en su capital social. Pueden estar contratados temporalmente o por tiempo indefinido. En el caso de los trabajadores indefinidos que no sean socios, debe respetarse el límite del 49 % de las horas-año establecido por la Ley 44/2015, con las exclusiones legalmente previstas.

3 Régimen económico

3.1 Capital social

El capital social de las sociedades laborales se divide en acciones nominativas, en el caso de las sociedades anónimas, o en participaciones sociales, en las sociedades de responsabilidad limitada.

De acuerdo con el artículo 5 de la Ley 44/2015, existen dos clases de acciones o participaciones:

- Clase laboral: corresponde a las que son propiedad de los socios trabajadores cuya relación laboral con la sociedad es por tiempo indefinido.
- Clase general: comprende las restantes acciones o participaciones sociales.

Las acciones y participaciones, deben tener el mismo valor nominal y conferir los mismos derechos económicos y no pueden estar privadas del derecho de voto.

3.2 Reserva especial

Las sociedades laborales deben constituir una reserva especial adicional a las reservas legales o estatutarias que correspondan. Conforme al artículo 14 de la Ley 44/2015, esta reserva se dota con el 10 % del beneficio líquido de cada ejercicio, hasta que alcance una cifra superior al doble del capital social.

La reserva especial únicamente puede destinarse a compensar pérdidas, cuando no existan otras reservas disponibles suficientes para ello, o a adquirir acciones o participaciones propias con el fin de transmitirlas posteriormente a trabajadores de la sociedad contratados por tiempo indefinido.

4 Beneficios fiscales

El régimen fiscal de las sociedades laborales se regula principalmente en el artículo 17 de la Ley 44/2015, sin perjuicio de las disposiciones tributarias generales y de los regímenes forales que resulten aplicables.

En el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITPAJD), las sociedades que hayan obtenido la calificación de laborales disfrutan de una **bonificación del 99 % de las cuotas correspondientes a la modalidad de transmisiones patrimoniales onerosas** por la adquisición, por cualquier medio admitido en Derecho, de bienes y derechos procedentes de la empresa de la que provenga la mayoría de los socios trabajadores de la sociedad laboral.

5 Encuadramiento en el Sistema de la Seguridad Social

Como regla general, los socios trabajadores de las sociedades laborales que no posean el control efectivo de la sociedad pueden quedar incluidos en el Régimen General de la Seguridad Social o en el régimen especial que corresponda por razón de su actividad, en los términos establecidos legalmente.

No obstante, cuando los socios trabajadores ejercen funciones de dirección y gerencia como consejeros o administradores y son retribuidos por ello, pueden quedar incluidos como asimilados a trabajadores por cuenta ajena, con las particularidades y exclusiones de protección previstas legalmente.

4.7.3 Mutualidades de previsión social.

Las mutualidades son sociedades de personas, sin ánimo de lucro, de estructura y gestión democrática, que ejercen una actividad aseguradora de carácter voluntario, complementaria del sistema de previsión de la Seguridad Social pública. Se encuentra recogida en la Ley 20/2015, de 14 de julio, de ordenación, supervisión y solvencia de las entidades aseguradoras y reaseguradoras (LOSSEAR).

Las mutualidades son entidades con personalidad jurídica, pero sin ánimo de lucro, que están constituidas libremente por personas inspiradas en la solidaridad, con el objeto de brindarse ayuda recíproca ante riesgos eventuales, cubriéndose su capital mediante aportaciones periódicas de los mutualistas.

Características: cumplen el principio de identidad o unidad, realizándose la actividad principal exclusivamente con los socios.

- La mutualidad es dirigida por los propios asegurados, que son socios de la misma, correspondiéndoles también el resultado obtenido.
- Igualdad de derechos y obligaciones de los mutualistas, sin perjuicio de la prima o cuota a pagar por las coberturas de seguro o de previsión social.
- Asignación del excedente del contenido económico atendiendo a dos destinos: la formación de un patrimonio propio de la mutualidad que sirva de garantía para hacer frente a sus compromisos y al reparto de los beneficios obtenidos, entre todos los mutualistas.
- La condición de tomador del seguro o de asegurado será inseparable de la de mutualista.
- En su constitución deberán concurrir al menos 50 mutualistas.

4.7.4 Fundaciones.

Su norma básica estatal es la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones y en el ámbito de Andalucía también por la Ley 10/2005, de 31 de mayo, de Fundaciones de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

Concepto: la ley nacional define a las fundaciones como las organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general. Las fundaciones se rigen por la voluntad del fundador, por sus Estatutos y, en todo caso, por la Ley. Entre los fines de interés general de una fundación pueden comprenderse la defensa de los derechos humanos, la asistencia social e inclusión social, los derechos civiles, fines educativos, culturales, etc.

Características:

- Tienen personalidad jurídica desde la inscripción de la escritura pública de constitución en el Registro de Fundaciones. En el caso de Andalucía, en el Registro Público de Fundaciones de Andalucía, para aquellas fundaciones que desarrollen básicamente su actuación en el ámbito de Andalucía.
- Pueden constituir fundaciones las personas físicas y las jurídicas, públicas o privadas.
- Su órgano de gobierno básico es el Patronato, con un mínimo de tres miembros y que adoptará sus acuerdos por mayoría en los términos establecidos en los Estatutos. Corresponde al Patronato cumplir los fines fundacionales y administrar con diligencia los bienes y derechos que integran el patrimonio de la fundación, manteniendo el rendimiento y utilidad de los mismos.

- La fundación destinará su patrimonio y sus rentas a los fines fundacionales y los Estatutos de la Fundación.
- Está obligada a dar información suficiente de sus fines y actividades para que sean conocidos por sus eventuales beneficiarios y demás interesados.
- Para su funcionamiento, los fundadores deben aportar una dotación, que podrá consistir en bienes y derechos de cualquier clase y ha de ser adecuada y suficiente para el cumplimiento de los fines fundacionales. Se presumirá suficiente la dotación cuyo valor económico alcance los 30.000 euros.

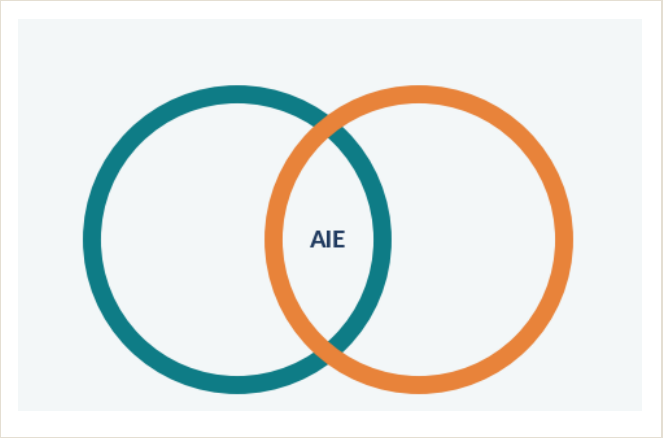
4.7.5 Las Agrupaciones de Interés Económico.

Introducida en España a partir de una Directiva europea en 1991, la A.I.E. encuentra su correlato en otras legislaciones europeas con terminologías similares. En España se rige por la Ley 12/1991 de 29 de abril de Agrupaciones de Interés Económico.

Se define a la AIE como una sociedad mercantil que tiene por finalidad facilitar el desarrollo o la mejora de los resultados de la actividad de sus socios. Su objetivo se limitará exclusivamente a una actividad económica auxiliar de la que desarrollen sus socios.

Características:

- Sociedad personalista por excelencia: lo que importa es el socio que está en la A.I.E. y las empresas se unen por las cualidades de ese socio.
- La A.I.E. posee naturaleza mercantil y plena capacidad jurídica y de obrar



- Ausencia de ánimo o finalidad de lucro en sí misma.
- Actividad auxiliar a la de los socios.
- No es necesario capital social.
- Responsabilidad subsidiaria y solidaria de los socios respecto de las deudas de la A.I.E.
- Régimen fiscal especial. Exenciones en determinados impuestos a la constitución (ITP y AJD) y un régimen especial en el impuesto de sociedades que implica una transparencia fiscal tanto de las bases imponibles positivas como negativas en proporción a la participación de cada socio.
- Facilidad para darse de baja (comunicación con tres meses de antelación).
- Organización y Administración similar a las de las sociedades mercantiles (Junta de Socios y Órgano de Administración).
- Unanimidad de los socios existentes para la admisión de uno nuevo (esencial por su carácter personalista).

5

CAPÍTULO 5
COOPERACIÓN EMPRESARIAL E INTERNACIONALIZACIÓN

La globalización es el proceso más destacado al que se enfrentan las empresas. Este fenómeno ha propiciado la proliferación de competidores en mercados domésticos y en mercados exteriores, de manera que a la mayoría de las empresas no les queda otra que internacionalizar su negocio si quieren sobrevivir en el mercado.

La internacionalización puede aportar indudables beneficios a las empresas en términos de rentabilidad, producción, comercialización, finanzas, recursos humanos, imagen, diversificación de riesgos, etc. Sin embargo, también puede plantear dificultades financieras, comerciales, culturales, logísticas, legales, etc., difíciles de afrontar en solitario por una PYME dados sus limitados recursos y capacidades.

En este contexto global, las PYME llevan a cabo principalmente dos tipos de estrategias:

a. Aumentar la dimensión empresarial vía fusiones y adquisiciones.

b. Desarrollar acuerdos de cooperación empresarial.

Como ya sabemos, estamos ante un acuerdo de cooperación empresarial en aquellos casos en los que dos o más compañías ponen en común recursos y capacidades para lograr unos objetivos comunes. Si además añadimos el factor globalización, uno de los objetivos a conseguir será el introducirse en nuevos mercados exteriores, es decir, internacionalizarse.

Esta colaboración permite a las empresas cooperantes crear ventajas competitivas necesarias para poder salir al exterior, las cuales serían imposibles de adquirir de manera aislada.

De esta forma, si somos una empresa y nos asociamos con otras para emprender la aventura internacional, conseguiremos reducir el riesgo que se deriva de la misma, así como una disminución en los costes de acceso a los mercados, información y tecnologías. En general, conseguiremos una mejora de la posición competitiva y una aceleración del proceso de internacionalización.

Las distintas formas de cooperación empresarial para la internacionalización varían en función de los distintos criterios que se muestran en el siguiente cuadro.



Fuente: elaboración propia a partir del Consejo Superior de Cámaras (2007) y del Observatorio sobre la internacionalización (2025).

De esta forma, podemos distinguir varios tipos de acuerdos en función de las diversas áreas funcionales que abarque el mismo, siendo éstas:

- Cooperación comercial.
- Cooperación tecnológica.
- Cooperación productiva.
- Cooperación financiera.
- Otras formas de cooperación: aquí cabría destacar la cooperación en el marketing, en la selección y formación de los recursos humanos o en el servicio post-venta, entre otras.

Podemos indicar varias características que tienen en común todos los acuerdos para la internacionalización:

- En el acuerdo se establecen los objetivos del proyecto de internacionalización, que serán comunes.
- Las empresas tienen que tener algún tipo de complementariedad entre ellas.
- El acuerdo tiene siempre una duración temporal limitada.
- Las empresas participantes ceden una parte de la actividad internacional al resto de socios.

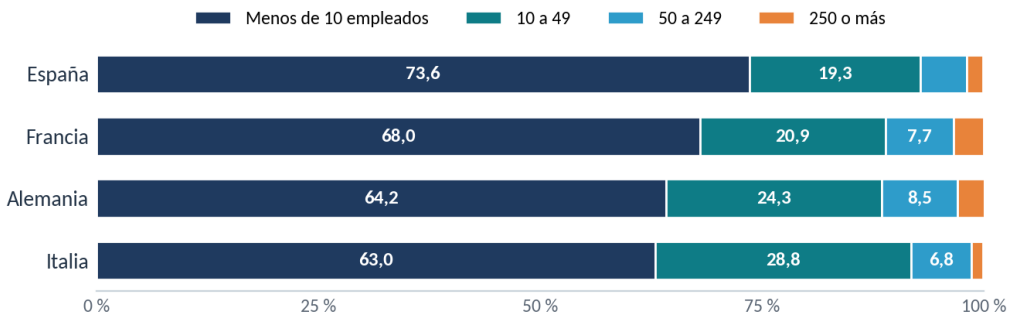
Cooperación e internacionalización de las empresas españolas: situación actual.

Para describir la situación actual se han utilizado dos fuentes. La primera es el Observatorio sobre la internacionalización de la empresa española, elaborado con KPMG, ICEX, CEOE y otras entidades a partir de una encuesta realizada entre abril y agosto de 2025 a 209 directivos de empresas con actividad exterior (el 66 % pymes y el 34 % grandes empresas). La segunda es el Observatorio de Competitividad Empresarial, basado en una encuesta a 2.079 empresas, que sí se ocupa de la cooperación empresarial.

Principales conclusiones:

- **La internacionalización se consolida como una necesidad estructural.** En las empresas encuestadas en 2025, los mercados exteriores aportan de media el 49 % de la facturación y se prevé que alcancen el 59 % en 2030; además, el 75 % espera aumentar su negocio internacional. Más de 130.000 empresas españolas exportan y la proporción de exportadores regulares sobre el total llegó al 41 % en 2024.
- **El tejido exportador sigue muy fragmentado, y esa es una de las razones para cooperar.** Como muestra el gráfico 1, las empresas de menos de 10 empleados son el 73,6 % de los exportadores españoles, frente al 63-68 % de Francia, Alemania e Italia, mientras que las de 250 o más empleados solo representan el 1,8 %. El propio estudio identifica esta atomización como la principal debilidad estructural del sector exterior español, por los retos de escala que plantea.

Gráfico 1 · Distribución de las empresas exportadoras según su tamaño (2023)

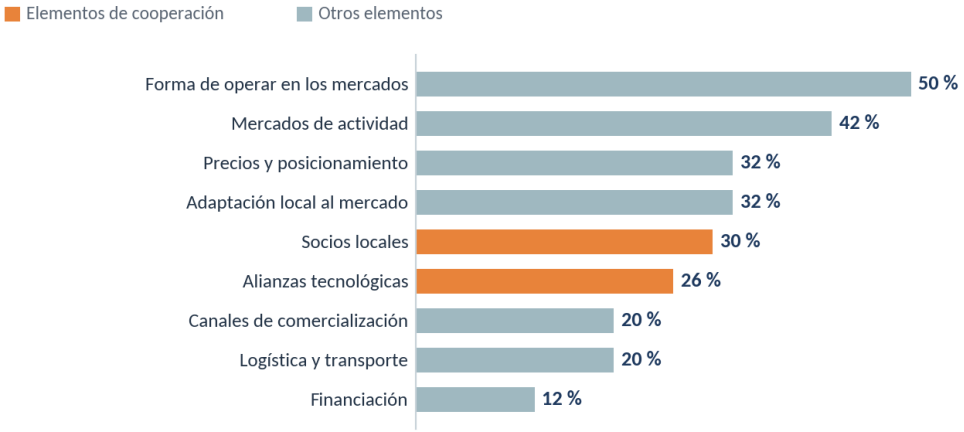


Fuente: KPMG a partir de Eurostat, en el Observatorio sobre la internacionalización de la empresa española (2025). Los porcentajes pueden no sumar 100 por redondeo.

- **El nuevo entorno internacional lleva a revisar las estrategias, y la cooperación aparece entre los cambios.** El 36 % de las empresas ya ha modificado su estrategia de internacionalización o lo hará próximamente, y el 75 % de ellas introducirá cambios parciales. Entre los elementos que se modifican (gráfico 2), los socios locales (30 %) y las alianzas tecnológicas (26 %) figuran junto a la forma de operar en los mercados (50 %) y los mercados de actividad (42 %).

Gráfico 2 · Elementos de la estrategia internacional que las empresas cambian o prevén cambiar

Empresas que introducen cambios parciales en su estrategia · Resaltados: elementos de cooperación

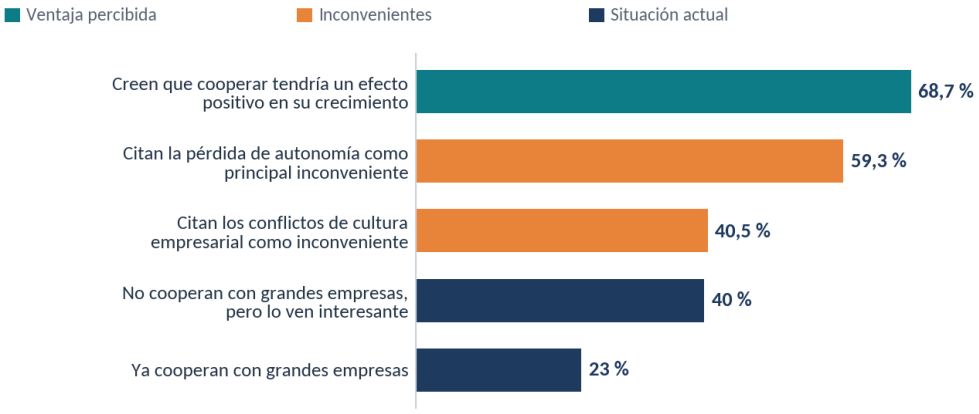


Fuente: Observatorio sobre la internacionalización de la empresa española (KPMG, Cámara de España y otros), encuesta de abril a agosto de 2025 (209 directivos).

- **La cooperación es bien valorada, aunque con reservas.** Según el Observatorio de Competitividad Empresarial, el 68,7 % de las empresas cree que cooperar tendría un efecto positivo en su crecimiento; el 23 % ya coopera con grandes compañías y otro 40 % no lo ha hecho pero lo considera interesante (gráfico 3). La principal ventaja que citan es acceder a canales de venta ya consolidados. La percepción es más favorable en la industria (76 %), servicios (68 %) y la construcción (53,8 %). El principal temor es la pérdida de autonomía (59,3 %), seguido de los conflictos por diferencias de cultura empresarial (40,5 %).

Gráfico 3 · La cooperación empresarial vista por las empresas españolas

% de empresas · Encuesta a 2.079 empresas



Fuente: Observatorio de Competitividad Empresarial, Cámara de España.

- **Las empresas piden a las administraciones un apoyo más cercano a la cooperación.** Además de las ayudas fiscales y financieras (62 %) y de la reducción de la burocracia (47 %), un 37 % reclama medidas para el crecimiento de las pymes y de las empresas de tamaño intermedio, y un 35 %, más promoción y acción comercial conjunta (gráfico 4).

Gráfico 4 · Dónde deben centrar sus esfuerzos las instituciones públicas

% de empresas · Resaltados: medidas más próximas a la cooperación



Fuente: Observatorio sobre la internacionalización de la empresa española (2025).

Además de que, debido a las condiciones del mercado, cada vez más, las empresas son conscientes de los beneficios asociados a la cooperación entre empresas, las instituciones públicas también tratan de incentivar esta estrategia mediante políticas públicas de apoyo a la internacionalización a través de la cooperación, las cuales incluyen formación, asesoramiento y financiación.

6

CAPÍTULO 7

PROMOCIÓN DE LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL

EN ESTE CAPÍTULO

- 6.1 El papel de los organismos en la promoción de la cooperación empresarial
- 6.2 Algunas instituciones de fomento de la cooperación empresarial

6.1 El papel de los organismos en la promoción de la cooperación empresarial.

El papel de los organismos y entidades intermedias a la hora de promover la cooperación empresarial es crucial ante el desconocimiento general de la cooperación empresarial, sus fórmulas y la forma de organizarlas.

En este sentido, es importante que los organismos promotores de la cooperación empresarial actúen, por sí solas o por medio de asesores, con una metodología depurada que normalmente transcurre por los siguientes pasos:

1. Identificación de empresas y proyectos: El primer paso para generar alianzas consiste en la identificación adecuada de las empresas susceptibles de participar en un proyecto. Para ello, es importante que las entidades promotoras de la cooperación lleven a cabo una labor de difusión por medio de jornadas informativas que informen a las empresas de las ventajas de la participación en acuerdos de cooperación con el objetivo de que las interesadas puedan conocer perfectamente las características de estas fórmulas, así como sus ventajas e inconvenientes, ejemplos prácticos, etc. Solo así la empresa tendrá suficientes elementos de juicio y motivación para considerar la idoneidad de las fórmulas colaborativas para la consecución de sus metas estratégicas.

2. Diagnóstico de empresa participante: La empresa interesada en participar en un acuerdo de cooperación deberá ser evaluada por parte de los técnicos responsables del programa, así como su motivación por entrar en un grupo y su proyecto. De este modo se procederá a configurar grupos de trabajo coincidentes en intereses, objetivos, afinidades y complementariedades, de tal forma que puedan constituirse en germen de proyectos de grupo.

3. Análisis de compatibilidad de empresas: Los técnicos llevarán a cabo con carácter previo al trabajo en grupo un análisis e imagen del grupo mediante un análisis de compatibilidad. De esta manera se procederá a realizar una definitiva validación de los grupos con los que se considere factible el inicio del trabajo, procediéndose entonces a convocar reuniones con grupos de empresas afines para llevar a cabo el trabajo de conformación de las alianzas.

Lo más decisivo en esta primera fase de trabajo con los grupos de empresas afines es llegar a alcanzar una serie de acuerdos básicos sobre el alcance y objetivos del proyecto.

4. Objetivos del grupo o consorcio y prioridades: Lo primero y fundamental es conseguir un acuerdo que permita encajar los objetivos perseguidos por cada empresa a título individual con los objetivos alcanzables mediante la conformación de la alianza. En el caso de que haya varios posibles objetivos a perseguir (por ejemplo, búsqueda de aliados de un perfil determinado, resultados comerciales, promoción conjunta, etc.). Hay que tener en cuenta que un "proyecto fuerte" es aquel que genera sinergias tales que hacen que la acción de la empresa al margen del grupo pierda eficacia respecto a la acción conjunta.

En los últimos años, la política de ayudas a la cooperación empresarial se ha apoyado sobre todo en los fondos europeos del período 2021-2027 (FEDER y FSE+), gestionados por la Administración General del Estado y por las Comunidades Autónomas. Sigue habiendo apoyo público a la cooperación en I+D, comercial, tecnológica y de empleo, pero la oferta cambia cada año y cada convocatoria tiene sus propios plazos de solicitud.

El hecho de que una de las principales debilidades de la economía de nuestro país sea la escasa dimensión de muchas empresas hace que los poderes públicos intenten fomentar la colaboración entre PYME.

Una precisión muy importante es que hay que tener en cuenta que las ayudas y subvenciones que existan en esta materia son el resultado de políticas económicas de las distintas Administraciones y, por tanto, pueden ser cambiantes en función de múltiples factores.

Junto a las normas "estándar" que recogen esas ayudas, de carácter nacional o autonómico, existen ayudas públicas con un carácter "ad hoc", de un carácter más local y basadas en proyectos concretos de cooperación con impacto en el territorio económico donde opera y que pueden ser susceptibles de apoyos, generalmente basados en fondos estructurales procedentes de la Unión Europea (fondos FEDER y similares).

Indicar además, que el apoyo de las Instituciones, la Administración General del Estado y de la Comunidad Autónoma de Andalucía tiene reflejo en sus respectivas "Cartas Magnas". Así, la Constitución Española de 1978 refleja dentro del Título VII "Economía y Hacienda", en su artículo 129.-2 "*Los poderes públicos promoverán eficazmente las diversas formas de participación en la empresa y fomentarán, mediante una legislación adecuada, las sociedades cooperativas...".*

Por su parte, el Estatuto de Autonomía para Andalucía, Ley Orgánica 2/2007, de 19 de marzo, de reforma del Estatuto de Autonomía para Andalucía, hay una serie de referencias claras a la Economía Social, entre las que destacas, el Capítulo II "Competencias", artículo 58.-1.-4º al señalar "*La Comunidad Autónoma de Andalucía asume competencias exclusivas en: Fomento, ordenación y organización de cooperativas y de entidades de economía social. La regulación y el fomento del cooperativismo que incluye:*

a) La regulación del asociacionismo cooperativo.

b) La enseñanza y la formación cooperativas.

c) La fijación de los criterios, la regulación de las condiciones, la ejecución y el control de las ayudas públicas al mundo cooperativo".

En Andalucía, las ayudas y subvenciones que se habilitan son gestionadas principalmente por "Andalucía TRADE".

6.2 Algunas instituciones de fomento de la cooperación empresarial.

6.2.1 Andalucía Emprende (Andalucía).

Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza (Medio Propio), es una organización sin ánimo de lucro adscrita a la consejería de la Junta de Andalucía competente en emprendimiento. En 2026 está adscrita a la Consejería de Universidad, Industria, Energía e Innovación. Su misión es promover la iniciativa emprendedora y el desarrollo empresarial para dinamizar la economía regional, y su principal objetivo es apoyar la creación y consolidación de empresas, sobre todo a través de la red de Centros Andaluces de Emprendimiento (CADE).

Su actuación se enmarca en la Ley 3/2018, Andaluza de Fomento del Emprendimiento, que encomienda a la consejería competente elaborar un Plan de apoyo a la cooperación y la concentración empresarial, y en el Plan General de Emprendimiento 2021-2027 (Decreto 176/2021). Desde marzo de 2026 funciona además el Portal Andaluz del Emprendimiento, una ventanilla única con servicios y trámites para la creación de empresas.

6.2.2 Instituto de Fomento de la Región de Murcia (INFO).

El Instituto de Fomento de la Región de Murcia (INFO) es la entidad de derecho público de la Comunidad Autónoma encargada de promover el crecimiento económico, la competitividad, la innovación y la internacionalización de las empresas de la región. A nivel de cooperación empresarial realiza las siguientes funciones:

- Búsqueda de socios para proyectos de cooperación.
- Identificación y promoción de proyectos cooperativos.
- Búsqueda de socios para proyectos europeos.

Hoy estas funciones se desarrollan, sobre todo, a través de la red Enterprise Europe Network, en el consorcio SEIMED que comparte con la Comunidad Valenciana y que ofrece asesoramiento y búsqueda de socios a las pymes. A ello se suman el Plan Info-Europa 2023-2027, que impulsa la participación de las empresas en proyectos europeos (con el servicio Info Sherpa), y el programa INCOOVA (Innova, Coopera y Valida), que desarrollan las organizaciones empresariales CROEM y COEC con subvención del INFO en las ediciones de 2026 y 2027 y que fomenta la cooperación en equipos multidisciplinares.

6.2.3 Instituto de Promoción Exterior de Castilla-La Mancha (IPEX).

El Instituto de Promoción Exterior de Castilla-La Mancha (IPEX) es una entidad de derecho público, creada por la Ley 3/2002 y adscrita a la Consejería de Economía, Empresas y Empleo, que actúa como organismo de referencia en comercio exterior y captación de inversión extranjera en la región. Esa denominación de la consejería sigue vigente.

La principal misión del IPEX es promover la internacionalización social e institucional para convertir a Castilla-La Mancha en una economía competitiva. Para dicha misión tiene establecido un programa de cooperación empresarial dirigido a empresas de Castilla-La Mancha que quieran internacionalizarse o exportar sus productos. Los objetivos de este programa son:

- Conseguir una mayor cooperación entre empresas de Castilla-La Mancha que ofrecen productos o servicios complementarios en mercados comunes.
- Fomentar la cooperación de las empresas de la región con otras empresas a nivel regional, nacional e internacional en mercados de origen y mercados de destino.

- Detectar oportunidades de negocio concretas que permitan a las empresas complementarse y cooperar para aprovechar dicha oportunidad.

Para conseguir estos objetivos las actividades que realiza el IPEX son:

- realización de jornadas informativas sobre las distintas formas de cooperación empresarial,
- organización de sesiones de trabajo para que las empresas interactúen e intercambien experiencias, y
- puesta en contacto de dos empresas con productos complementarios para que puedan realizar una alianza.

Además, el IPEX convoca ayudas para la participación agrupada en acciones de internacionalización (bases de la Orden 152/2022), y la internacionalización es uno de los seis ejes del Plan Adelante 2024-2027 del Gobierno regional, con 11 medidas y 13,6 millones de euros.

6.2.4 Asturex (Principado de Asturias).

Asturex, la Sociedad de Promoción Exterior Principado de Asturias, nació de la apuesta conjunta del Gobierno del Principado, la Federación Asturiana de Empresarios (FADE), las Cámaras de Comercio de Oviedo, Gijón y Avilés y Cajastur, entidad que ya no existe como tal. Hoy es una sociedad del Grupo Sekuens y celebró su vigésimo aniversario en febrero de 2026, con una red exterior en más de 80 mercados.

Su convocatoria de ayudas de 2026, aprobada en noviembre de 2025, incluye la participación agrupada en acciones de promoción internacional y la participación en programas de apoyo a la exportación diseñados por la propia sociedad. El programa «Asturias Coopera», que antes apoyaba durante los tres primeros años a los consorcios de exportación (se habían creado diez), no aparece en las fuentes consultadas.

6.2.5 Redes de ámbito estatal y europeo.

- **Enterprise Europe Network (EEN):** red de apoyo a las pymes con presencia en más de 60 países y más de 600 entidades (organizaciones empresariales, cámaras de comercio, gobiernos regionales, universidades e institutos tecnológicos), que facilita la búsqueda de socios para cooperar en otros países. En España opera mediante consorcios regionales como SEIMED.
- **ICEX España Exportación e Inversiones:** colabora con las comunidades autónomas en acciones de promoción internacional, como las misiones inversas organizadas con Asturex en 2026. Junto con las Cámaras de Comercio, es un apoyo habitual para las empresas que quieren internacionalizarse en cooperación.



Junta de Andalucía

Consejería de Universidad,
Industria,Energía e Innovación

Andalucía Emprende,
Fundación Pública Andaluza