

Cooperar para innovar en las microempresas del Municipio de Murcia, Proyecto e-Micro (2005-2007)

Antonio Juan Briones Peñalver¹
Pedro Martín Ramírez López²
M^a del Mar Ros Sánchez³

La realidad empresarial nos muestra el desarrollo de redes interorganizativas de empresas e instituciones que llevan a plantear la estrategia de la cooperación como opción válida para mejorar la ventaja competitiva de las empresas

Resumen

La realidad empresarial nos muestra el desarrollo de redes interorganizativas de empresas e instituciones que llevan a plantear la estrategia de la cooperación como opción válida para mejorar la ventaja competitiva de las empresas. En este sentido, las asociaciones empresariales y los organismos públicos se están planteando el desarrollo de políticas de promoción para microempresas, que garanticen su viabilidad, favorezcan su adaptación estratégica y fomenten sus ventajas, tales como la mejora del servicio personalizado que brindan a los clientes, así como la rápida respuesta a las oportunidades que genera el entorno.

Dentro de esas políticas se enmarca el proyecto e-Micro (2005-2007), de la Iniciativa Comunitaria Equal, financiado por el Fondo Social Europeo y coordinado

por la Agrupación de Desarrollo del Ayuntamiento de Murcia, junto con diversas asociaciones e instituciones del entorno de las microempresas, para extender la cultura de la cooperación empresarial mediante el conocimiento de sus ventajas y los distintos mecanismos existentes.

Este trabajo tiene como finalidad contribuir a la difusión y fomento de la herramienta de cooperación como estrategia de adaptación al nuevo escenario económico y garantía de permanencia de las empresas en condiciones de rentabilidad. Para ello se ha diseñado un itinerario de intervención con las microempresas del Municipio de Murcia (España) que entren a formar parte del proyecto e-Micro.

El objetivo del trabajo es explicar las diferentes fases previstas en torno a la cooperación empresarial, acciones de sensibilización y formación, promoción

1. Coordinador del Proyecto "Investigación y Desarrollo de los Procesos de Cooperación en Microempresas del Municipio de Murcia, Proyecto e- Micro/IC Equal". Correo electrónico: aj.briones@upct.es
2. Profesor del Departamento de Ingeniería Agropecuaria Administrativa del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Correo electrónico: pramirez@itcr.ac.cr
3. Master en Administración de empresas. Funcionaria de la Asociación de empresas de economía social de la región de Murcia, AMUSAL. Correo electrónico: mariadelmar@amusal.es

La realidad empresarial nos muestra el desarrollo de redes interorganizativas de empresas e instituciones que llevan a proponer la estrategia de la cooperación como opción válida para mejorar la ventaja competitiva de las empresas.

de acuerdos de cooperación, así como la consolidación de la cooperación como instrumento estratégico de las microempresas que formen parte del proyecto e-Micro. Con ese propósito, durante el periodo (2005-2007), se pondrá a disposición de las microempresas una “guía para la cooperación”, se diseñará un “portal web para la cooperación”, la puesta en marcha de un “servicio de animación de acuerdos de cooperación”, el diseño y creación de la figura profesional del “gestor o animador de acuerdos de cooperación”, así como la organización de jornadas y encuentros de negocios, y el ofrecimiento de ayudas para el fomento de los proyectos de cooperación entre las microempresas del proyecto e-Micro.

Finalmente, la intención última de los investigadores y colaboradores sería testar una “metodología para el desarrollo y seguimiento de los acuerdos de cooperación”, mediante la identificación e instrumentación de potenciales de buenas prácticas en los grupos de trabajo que con su participación dinamicen las acciones del proyecto e-Micro.

Introducción

La realidad empresarial nos muestra el desarrollo de redes interorganizativas de empresas e instituciones que llevan a proponer la estrategia de la cooperación como opción válida para mejorar la ventaja competitiva de las empresas. En este sentido, las asociaciones empresariales y los organismos públicos se están planteando el desarrollo de políticas de promoción para microempresas, que garanticen su viabilidad, favorezcan la adaptación estratégica de las empresas y fomenten sus ventajas, tales como la mejora del servicio personalizado que brindan a los clientes, y la rápida respuesta a las oportunidades que genera el entorno. Dentro de esas políticas se enmarca el proyecto e-Micro (2005-2007), de la Iniciativa Comunitaria Equal, financiado por el Fondo Social Europeo y

coordinado por la Agrupación de Desarrollo del Ayuntamiento de Murcia, junto con diversas asociaciones e instituciones del entorno de las microempresas, para extender la cultura de la cooperación empresarial mediante el conocimiento de sus ventajas y los distintos mecanismos existentes.

El objetivo de trabajo es explicar las diferentes fases previstas en torno a la cooperación empresarial, acciones de sensibilización y formación, promoción de acuerdos de cooperación, así como la consolidación de la cooperación como instrumento estratégico de las microempresas que formen parte del proyecto e-Micro. Con ese propósito, durante el periodo (2005-2007), se pondrá a disposición de las microempresas una “guía para la cooperación”, se diseñará un “portal web para la cooperación”, la puesta en marcha de un “servicio de animación de acuerdos de cooperación”, el diseño y creación de la figura profesional del “gestor o animador de acuerdos de cooperación”, así como la organización de jornadas y encuentros de negocios, y el ofrecimiento de ayudas para el fomento de los proyectos de cooperación entre las microempresas del proyecto e-Micro.

Finalmente, la intención última de los investigadores y colaboradores sería testar una “metodología para el desarrollo y seguimiento de los acuerdos de cooperación”, mediante la identificación e instrumentación de potenciales de buenas prácticas en los grupos de trabajo que dinamicen con su participación las acciones del proyecto e-Micro.

Cooperar para innovar

El concepto de cooperación y el análisis de los aspectos que caracterizan un acuerdo de cooperación lo han desarrollado de forma completa, entre otros del ámbito académico español, Fernández Sánchez (1993; 1996), Menguzzato (1992 a y b), García Canal (1992 a y b), Camisón y

En este trabajo, entendemos la innovación como un resultado de las relaciones interorganizativas; es decir, de la cooperación interempresarial, particularmente aquellas que establecen las empresas que se relacionan con otras y, además, en colaboración con la administración pública (instituciones, universidades, centros de investigación), permitiéndole así acceder a nuevo conocimiento, muy especialmente en lo que se refiere a actividades de desarrollo tecnológico.

Navarro (1993), Casani (1996), Marquéz y Casani (2000), Escribá y Urra (2001), García-Ochoa (2003). Tras ese análisis, definimos el concepto de cooperación interempresarial como *un acuerdo o alianza entre organizaciones, en el que se preserva la independencia jurídica de las partes, no existiendo tampoco una relación de subordinación entre ellas; en el que optan por coordinar sus interdependencias mediante la puesta en común de actividades, recursos y/o capacidades con el propósito de lograr uno o varios objetivos predeterminados, considerados relevantes para la satisfacción de las necesidades o metas propias de cada uno de los socios del acuerdo. Además, es un instrumento que pretende dar respuesta o solución a aquellas necesidades de la organización que difícilmente podrían lograr, o lo harían en peores condiciones, por sí solas.*

En la actualidad, la innovación tiene acepciones distintas (Silva, 2004); es un término más amplio que la innovación tecnológica (Nelson, 1974), definida como comprometer determinados recursos en el desarrollo de nuevos productos y/o en la mejora de procesos (Puig, 2004; Ruiz, 2004), permitiendo así a las empresas la anticipación a los competidores. Knight (1967) amplía el contenido, al considerar también como innovaciones los cambios en la estructura; Pettigrew y Fenton (2000) en los sistemas organizativos; y en la modificación de las habilidades de las personas (Bolívar y García, 2004); que compromete a toda la organización en un nuevo conocimiento, lo que se traduce en su propia cultura (Claver *et al.*, 2002), en nuevos valores (Puig, 2004) y la creación de riqueza (Hamel, 1999). Es decir, la innovación es un avance aplicado al desarrollo tecnológico de cada industria (Mandado y Fernández, 2003; Fernández Sánchez, 2003; Méndez *et al.*, 2004) pues involucra un nuevo producto, un nuevo servicio, nuevas prácticas y/o procesos y/o nuevas tecnologías (Schumpeter, 1939); así como la contribución de otras fuentes

de conocimiento externo (Hernández y De la Calle, 2004), lo que ocasiona diferencias entre sectores industriales. Finalmente, consideramos innovación si procede de la actividad inventiva y posibilita la creación y mejora de bienes y servicios. Además, es aquello con carácter de novedad y susceptible de aplicación industrial.

En este trabajo, entendemos la innovación como un resultado de las relaciones interorganizativas; es decir, de la cooperación interempresarial, particularmente aquellas que establecen las empresas que se relacionan con otras y, además, en colaboración con la administración pública (instituciones, universidades, centros de investigación), permitiéndole así acceder a nuevo conocimiento, muy especialmente en lo que se refiere a actividades de desarrollo tecnológico.

El estudio y seguimiento de los procesos de innovación tiene por propósito básico disponer de una base fundamental para el diseño y evaluación de las políticas destinadas a fortalecer los *Sistemas de Innovación*, como herramientas de importancia estratégica para guiar las acciones públicas y privadas, tendientes a mejorar el desempeño de las empresas en los mercados y a impulsar el desarrollo económico y social (Lugones *et al.*, 2003). Entre las propuestas con que cuentan las empresas para encarar procesos de innovación, se puede sugerir: (1) ampliar la formación o nivel de estudios de los empleados; (2) adoptar mecanismos o sistemas de control de calidad y el empleo de herramientas estadísticas; (3) averiguar y adoptar lo actuado por las empresas en relación con la incorporación de nuevas Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC); (4) ampliar las consultas respecto a la existencia de relaciones interorganizativas con los restantes agentes del sistema de innovación que no se circunscriban a acuerdos formales de cooperación, sino que abarquen las

múltiples y variadas posibilidades de interacción entre los agentes.

Un sistema regional o local de innovación debe servir para analizar la adaptación de los territorios a las nuevas situaciones tecnológicas e industriales, a demás de ser un instrumento para planificar, dinamizar y hacer competitivos los territorios, mediante la interacción, movilización y regulación de agentes, recursos e infraestructuras. Las actividades de investigación de excelencia se han convertido en un factor crítico para la competitividad de las regiones y de las ciudades, que aspiran no solo a mejorar, sino a cambiar su estructura productiva y elevar la calidad de vida.

La importancia de optimizar la gestión de la información dentro de los sistemas de innovación empresarial viene dada por la necesidad para lograr su posicionamiento en el entorno globalizado, con un proceso de toma de decisiones con menor incertidumbre, ante escenarios de enorme complejidad y diversidad. Los avances en las tecnologías de la información ofrecen herramientas de gran capacidad que se han convertido en un factor, cuyo objetivo es brindar ventajas competitivas a las organizaciones al posibilitarles operar en un ambiente de colaboración integrado. El empleo de estas herramientas de *e-business*¹ con fines colaborativos proporciona flexibilidad en torno al intercambio de información entre organizaciones, y los procesos de decisión conjunta entre los diferentes grupos de trabajo (Meroño, 2005). Estas se pueden clasificar como: (1) sistemas de comunicación electrónica, y (2) sistemas de trabajo en grupo. Además, Meroño (2005) enumera las siguientes herramientas de *e-business* como tecnologías de la información y comunicación que permiten la colaboración: (a) *groupware*, comunicaciones basadas en el ordenador, sistemas de apoyo a grupos y

más recientemente sistemas de gestión del conocimiento.

Políticas públicas de promoción para las empresas. El proyecto micro (2003-2004)

Antecedentes

Ante los retos y oportunidades de la globalización, en la última década se han puesto de relieve cambios en ámbitos sociales y económicos que, en su conjunto, han creado formas singulares de interconexión, donde los acuerdos de cooperación y formas híbridas de organización ya establecidas, pueden servir de aplicación a las nuevas necesidades de las empresas e instituciones. Si bien el agrupamiento de empresas surge de forma espontánea, en palabras de Seal *et al.* (2004), los organismos públicos se ven motivados a articular medidas para potenciar las condiciones adecuadas y fomentar su asentamiento.

De hecho, estas actuaciones se engloban hoy bajo el término de políticas de desarrollo local, lo que lleva a hablar de la creación de *clusters* institucionales, como un nuevo instrumento de política industrial; estos consisten en establecer acuerdos entre instituciones y empresas para fomentar y regular la formación de redes de cooperación, impulsar la eficiencia de sistemas descentralizados, adecuar la formación de profesionales cualificados y acelerar el proceso de innovación tecnológica en las organizaciones.

El proyecto Micro 2003-2004

En el marco de las políticas públicas de la Unión Europea para fomentar la creación de empresas, el análisis, detección y la generación de oportunidades de negocio, durante el periodo 2003-2004 se aprueba el proyecto Micro, de la Iniciativa

De hecho, estas actuaciones se engloban hoy bajo el término de políticas de desarrollo local, lo que lleva a hablar de la creación de clusters institucionales, como un nuevo instrumento de política industrial; estos consisten en establecer acuerdos entre instituciones y empresas para fomentar y regular la formación de redes de cooperación, impulsar la eficiencia de sistemas descentralizados, adecuar la formación de profesionales cualificados y acelerar el proceso de innovación tecnológica en las organizaciones.

1. Entre otros trabajos: Barua *et al.* (2004); Warkentin *et al.* (2001); Amit y Zott (2001); Cheng (2001); Kalakota y Robinson (2000).

La evaluación de las acciones de la animación de acuerdos de cooperación se realizó empíricamente a una muestra de 88 microempresas, donde se consideraron los factores determinantes de la respuesta de las empresas a los procesos de cooperación llevados a cabo en el proyecto Micro.

Comunitaria Equal, cofinanciado por el Fondo Social Europeo, con el reto del autoempleo para colectivos desfavorecidos, donde sus objetivos son el fomento de la actividad emprendedora, la promoción de nuevos “yacimientos” de empleo y la animación de los espacios de cooperación empresarial.

Este proyecto Micro de la Agrupación de Desarrollo del Ayuntamiento de Murcia, junto con diversas asociaciones e instituciones del entorno de las microempresas, pretenden extender la cultura de la cooperación empresarial, como herramienta estratégica, mediante el conocimiento de sus ventajas y los distintos mecanismos existentes. Con esta finalidad, se diseñaron procesos de cooperación para las microempresas, con el propósito de establecer propuestas y argumentos para la formación de acuerdos, identificar los factores que afectan el desarrollo de estos así como la materialización de las acciones para la animación de la cooperación. Todo ello, facilitando a las personas promotoras su formación en talleres, la organización de jornadas técnicas y encuentros de negocios, e instrumentando un espacio en la página web del proyecto Micro.

La evaluación de las acciones de la animación de acuerdos de cooperación se realizó empíricamente a una muestra de 88 microempresas, donde se consideraron los factores determinantes de la respuesta de las empresas a los procesos de cooperación llevados a cabo en el proyecto Micro. Finalmente, fruto de nuestra investigación, se muestra la idoneidad y respuesta de los promotores y promotoras ante la presencia de un equipo gestor de proyectos de cooperación, o departamento con funciones para la gestión de alianzas y acuerdos. Los objetivos de esta fueron diseñados en torno a la animación de acuerdos de cooperación y organización de encuentros para los emprendedores. La

población objeto de estudio representaba a empresas de varios sectores, entre los cuales, los más sobresaliente eran comercio, hostelería y servicios, siguiendo la clasificación efectuada por el equipo de coordinación de la Agrupación de Desarrollo del Ayuntamiento de Murcia.

Los resultados alcanzados nos permiten extraer importantes conclusiones acerca del instrumento propuesto para la medición de la animación de la cooperación en las microempresas del Municipio de Murcia, así como los factores que determinan su correcta institucionalización en el contexto del proyecto Micro². Finalmente, la intención última es concluir con las demandas de los promotores y promotoras en la dinamización y dirección de los acuerdos, promocionar una herramienta válida para la animación de estos, y plantear los retos del equipo de trabajo en la gestión y el seguimiento de los acuerdos de cooperación.

El proyecto e-Micro (2005-2007). Cooperar para innovar en las microempresas de ámbito local

Las asociaciones empresariales y los organismos públicos se están planteando el desarrollo de políticas de promoción para microempresas, que garanticen su viabilidad, favorezcan la adaptación estratégica de las empresas y fomenten sus ventajas, tales como la mejora del servicio personalizado que brindan a los clientes, así como la rápida respuesta a las oportunidades que genera el entorno. Dentro de esas políticas se enmarca el proyecto e-Micro.

Este proyecto surge de la Iniciativa Comunitaria Equal, cofinanciado por el Fondo Social Europeo, que pretende abrir el proceso de creación de empresa a aquellas personas con mayores dificultades de acceso al mercado laboral (discapacitados,

2. Entre otros trabajos resultado de la valoración del proyecto Micro (2003-2004): Briones (2004 a y b); Briones y Martínez-León (2004); Briones *et al.* (2005).

jóvenes con baja cualificación, inmigrantes, mayores de 45 años, mujeres y desocupados de larga duración), y proporcionan instrumentos necesarios para la puesta en marcha y consolidación de sus proyectos empresariales.

La Iniciativa EQUAL 2005-2007 es una nueva iniciativa comunitaria, basada en la cooperación transnacional, para promocionar nuevos métodos de lucha contra las discriminaciones y las desigualdades de toda clase en relación con el mercado laboral. Su periodo de aplicación está comprendido entre el año 2005 y el 2007, como ya se citó.

Acciones de sensibilización y formación en el proyecto e-Micro

La campaña de sensibilización incluirá: 1) la organización de jornadas dirigidas a las personas microempresarias, que incidan en las ventajas de la cooperación empresarial. En la organización de estas se establecerán estrategias para incentivar la presencia de mujeres y de personas con responsabilidades familiares; 2) edición de un boletín informativo monográfico sobre cooperación, así como presentación de contenidos sobre el proyecto en folletos, *mupis* y otros soportes. Los contenidos tendrán en cuenta la perspectiva de género (lenguaje no sexista, imagen de la mujer y del hombre, etc.); 3) inclusión de material informativo sobre cooperación en la página web del proyecto, así como en los boletines periódicos del proyecto.

Además se diseñará e impartirá un módulo formativo de cooperación empresarial que, dirigido a personas microempresarias, aborde aspectos como: ventajas e inconvenientes de la cooperación para las microempresas, tipos de cooperación más adecuados, estrategias para el establecimiento de acuerdos de cooperación entre empresas.

El diseño tendrá en cuenta la perspectiva de género y están previstas medidas de acompañamiento a la formación; los beneficiarios serán aquellos microempresarios y microempresarias acogidos en el proyecto dentro del conjunto de microempresas del Municipio de Murcia.

Existe una escasa cultura de cooperación empresarial entre las microempresas de Murcia. A ello se debe el gran desconocimiento que estas tienen de las ventajas que puede suponer de cara a su competitividad. Con estas acciones, se pretende: 1) extender la cultura de cooperación empresarial entre las microempresas del Municipio de Murcia, con especial énfasis entre las mujeres, de modo que cambie su actitud ante ella y permita su participación en acciones de cooperación; 2) reforzar el conocimiento de las ventajas de la cooperación a las personas microempresarias, así como de los distintos tipos de cooperación existentes.

Animación y consolidación de acuerdos de cooperación

Primer objetivo: “Promoción de acuerdos de cooperación”

Avanzar un grado más en la consolidación de las microempresas con las que se trabajará en el resto de líneas del proyecto, apostando por la cooperación como estrategia de gestión empresarial. Para ello y basándose en la figura de la persona animadora de acuerdos, se pondrán a su disposición los instrumentos adecuados que permitan la consecución de acuerdos de cooperación que potencien el “partenariado” local entre las microempresas. Para ello se pondrán en marcha las siguientes acciones:

- Elaboración de la *Guía para la Cooperación entre Microempresas*, destinada tanto a personas empresarias como a animadoras de acuerdos. Incluirá aspectos como: 1) estrategias de cooperación entre microempresas;

2) recursos disponibles en el territorio: organismos de apoyo a la cooperación, ayudas; 3) recopilación de buenas prácticas en materia de cooperación, incluyendo aquellas protagonizadas por mujeres.

- *Portal de la Cooperación para Microempresas*, que consiste en la creación de una comunidad virtual, que ofrecerá los siguientes servicios: 1) base de datos de las empresas integrantes, diferenciando su titularidad por sexo, que permita un mejor seguimiento de las empresas de mujeres; 2) plataforma telemática de búsqueda de personas socias, un espacio para la inclusión de ofertas y demandas de cooperación; 3) información sobre recursos existentes en cooperación: organismos de apoyo, programas e iniciativas, convocatorias de ayudas, etc, incluida la actualización de la Guía para la Cooperación entre Microempresas; 4) sede virtual de redes de empresas unidas por intereses comunes; y, 5) foros de discusión, incluyendo un apartado sobre obstáculos relativos a la conciliación (horarios, tiempos, cargas, etc.), que dificultan la cooperación.
- *Puesta en marcha de un Servicio de Animación de Acuerdos de Cooperación*, como pieza clave en el establecimiento de los primeros contactos y relaciones entre microempresas interesadas en cooperar. Sus tareas serán: 1) localizar potenciales “áreas de cooperación” y detectar posibles acuerdos, mediante el análisis de empresas y de sectores empresariales concretos; 2) coordinar los Encuentros de Negocios; y 3) fomentar la cooperación y participación de mujeres en dichos acuerdos.

Para llevar a cabo estas tareas, se creará la *figura profesional de la persona gestora o animadora de Acuerdos de Cooperación*. Deberá contar con un amplio conocimiento

del tejido empresarial local y de las distintas vertientes de la cooperación empresarial, así como de los recursos y apoyos institucionales existentes. Junto con las citadas anteriormente, su tarea será llevar a cabo el acompañamiento en la maduración y seguimiento de los acuerdos de cooperación, así como ofrecer un apoyo en la toma de decisiones, poniendo especial énfasis en los protagonizados por mujeres. Estas tareas se concretan más en el apartado de consolidación de la cooperación.

- **Organización de Encuentros de Negocios**, que aportarán los medios y recursos necesarios para promover los contactos entre empresas como fase previa al establecimiento de acuerdos. Los encuentros podrán desarrollarse entre empresas del mismo sector de actividad o de distintos sectores. Se trata de reunir un número determinado de empresas con intereses comunes; para ello se contará con el trabajo desarrollado por las personas animadoras de acuerdos. Con este fin, se apoyarán tanto en los recursos proporcionados por las organizaciones empresariales como en la información difundida a través del Portal de la Cooperación. Se facilitarán medidas de apoyo para la asistencia a dichos encuentros, que favorezcan la conciliación.

Segundo objetivo: “Consolidación de la cooperación empresarial”

Dos son las principales causas que dan lugar a experiencias negativas en el campo de la cooperación empresarial. En primer lugar, la ausencia de un seguimiento de los acuerdos, ya que todo el énfasis se pone en lograr el primer contacto. Y en segundo lugar, la falta de un asesoramiento complementario y personalizado, que proporcione mayor confianza a las empresas en la cooperación. Esta actuación tiene como objetivo

corregir esas deficiencias, que se agravan al considerar el tipo de microempresas objeto del proyecto, así como aprovechar las oportunidades que ofrecen las TIC para favorecer la cooperación. Incluirá las siguientes acciones:

- *Establecimiento de acuerdos o convenios de cooperación empresarial.* Una labor fundamental de las personas animadoras de acuerdos será su consecución, ya sean acuerdos verbales o escritos, como consecuencia lógica de las oportunidades detectadas en el trabajo de prospección realizado y en los Encuentros de Negocios. Las personas socias pueden ser, entre otras: 1) empresas que busquen servicios comunes para obtener ventajas de tipo comercial, para encontrar nuevos mercados o nuevos canales de venta; 2) empresas del mismo sector de actividad que creen asociaciones de compra que les permita obtener unos precios más competitivos; y, 3) empresas con intereses comunes, que creen redes de cooperación, por ejemplo, de mujeres empresarias.
- *Diseño y experimentación de una Metodología de Seguimiento* de los acuerdos de cooperación, que dote a estos de estrategias tendientes a una mayor perdurabilidad y capacidad de consolidación. Consistirá en la elaboración de unas líneas metodológicas que sirvan de guía a las personas animadoras de acuerdos. Deberá adaptarse a las características de las microempresas a las que se dirige el proyecto y, por tanto, a los tipos de acuerdos más adecuados para estas. Una serie de cuestionarios recogerán, con carácter semestral, la información, que permita: 1) detectar socios sin compromiso suficiente y elementos de desconfianza que puedan desembocar en ruptura de acuerdos; 2) detectar dificultades relativas a la conciliación de la vida laboral, familiar y personal que suponen una barrera

para comprometerse en los acuerdos; 3) apoyar a los cooperantes en la toma de decisiones adecuadas; y, 4) proponer reorientaciones o actuaciones de refuerzo de los acuerdos para adaptarse a las nuevas circunstancias.

- *Puesta en marcha de una línea de ayudas para el fomento de acuerdos y proyectos de cooperación entre microempresas.* Se trata de una subvención a fondo perdido dirigida a financiar la inversión en herramientas TIC que sirvan de soporte a acuerdos de cooperación, como redes telemáticas, portales de internet comunes, adquisición de equipos informáticos y programas informáticos directamente relacionados con el proyecto de cooperación, etc.

Identificación de los potenciales de buenas prácticas en los grupos de trabajo

La transferencia de experiencias mediante el proceso de transmisión y difusión de *buenas prácticas* que surjan en el grupo de cooperación empresarial en el marco del proyecto e-Micro, es considerada una positiva forma de hacer partícipes al resto de agentes sociales, instituciones y organizaciones empresariales de cuantos resultados se obtengan en el desarrollo de las acciones que en materia de cooperación van a realizarse en el periodo comprendido entre los años 2005 y 2007.

En este sentido, se han detectado cinco buenas prácticas que pueden ser transferidas a los agentes interesados en el desarrollo de este tipo de acciones. Se destacan las siguientes buenas prácticas: (1) descripción de la figura del animador de acuerdos de cooperación; (2) campaña de sensibilización para la cooperación empresarial; (3) guía sectorial de cooperación empresarial; (4) portal web de cooperación empresarial; y, (5) desarrollo

de futuras líneas de investigación en cooperación. Seguidamente y de forma resumida, pasamos a describir en qué consisten.

Descripción de la figura de la persona animadora de acuerdos de cooperación

Se trata de describir el puesto de animador de acuerdos de cooperación para que queden definidas las competencias, funciones, tareas y capacidades de la persona que vaya a ocuparlo. El conocimiento de todos los aspectos que ha de reunir la figura de la persona animadora, se considera clave para el éxito de un acuerdo de cooperación. Esta práctica es innovadora en el territorio, en el sector y en el colectivo de actuación pues no se conoce la existencia de la descripción de este puesto de trabajo. También es considerada innovadora en el objeto pues el colectivo de interés en este caso es el de las personas que ya están desarrollando esta función y, sin embargo, no tienen definido su puesto de trabajo. En cuanto a la metodología para llevar a cabo este análisis, tras el diseño de un cuestionario, se entrevistará de manera personal a cuatro personas que en la actualidad son animadoras de acuerdos. Posteriormente, se analizarán los cuestionarios y se extraerán las conclusiones en cuanto al perfil personal y competencial de quien ocupe el puesto, así como las funciones y tareas de este. Esta buena práctica puede ser transferida a las consultoras, universidades o instituciones públicas o privadas que deseen prestar este servicio. Además, esta experiencia puede transferirse a otros municipios o comunidades autónomas que estén llevando o estén interesadas en el desarrollo de acciones en materia de cooperación empresarial.

Campaña de sensibilización para la cooperación empresarial

Se trata de una campaña dirigida a las microempresas del Municipio de Murcia para dar a conocer las ventajas de las distintas

fórmulas de cooperación empresarial y fomentar la animación para la realización de acuerdos de cooperación. Esta campaña está fundamentada en diversas causas: 1) ausencia y desconocimiento de las ventajas de la cooperación empresarial en el tejido empresarial murciano; 2) ausencia de cultura de empresa; 3) excesiva cultura individualista en el empresariado y falta de interés por el asociacionismo; 4) las microempresas tienen un tamaño insuficiente en un mercado cada vez más global; y, 5) las microempresas, como regla general, presentan una precariedad de medios. Esta práctica se considera innovadora en el territorio pues creemos que es la primera vez que se hace en Murcia una campaña de sensibilización de este alcance. En cuanto al sector también se considera que es innovadora porque la campaña va a recoger varios sectores de la actividad empresarial. Y en cuanto al colectivo, también existe un factor innovador pues es una campaña dirigida a microempresas y no a grandes empresas que son las que de manera más frecuente acceden a fórmulas de cooperación empresarial. Al igual que la práctica anterior, esta puede ser transferida a otros municipios o comunidades autónomas que estén llevando a cabo o estén interesadas en el desarrollo de acciones en materia de cooperación empresarial.

Guía sectorial de cooperación empresarial

El contenido de esta buena práctica consiste en la elaboración de una Guía de Cooperación Empresarial que tiene la peculiaridad de ir diferenciada por sectores de actividad. Tras el análisis de las cadenas de valor de las distintas actividades, se elaborarán recomendaciones sobre las fases en las que se puede cooperar en cada sector de actividad. La justificación de esta buena práctica se basa en la detección por parte del empresariado murciano de un desconocimiento en cuanto a sus posibilidades y áreas de cooperación.

Esta buena práctica puede ser transferida a las consultoras, universidades o instituciones públicas o privadas que deseen prestar este servicio. Además, esta experiencia puede transferirse a otros municipios o comunidades autónomas que estén llevando o estén interesadas en el desarrollo de acciones en materia de cooperación empresarial.

El portal de cooperación es una iniciativa dirigida a facilitar el proceso de consolidación de las empresas de reciente creación desde el ámbito de la cooperación.

La elaboración de estas guías sectoriales contribuiría a fomentar la cooperación en el sector de las microempresas. Se considera innovadora en los tres aspectos: territorial, sectorial o del colectivo, pues las guías de cooperación empresarial que existen en el mercado se centran en analizar, de forma genérica, aspectos como el concepto de cooperación, formas de cooperación, proceso para la búsqueda y selección del socio, etc. Por otro lado, también es innovadora en el proceso pues para la elaboración de esta guía se realizarán entrevistas a empresarios y empresarias representativos de cada uno de los sectores para analizar las cadenas de valor por actividades. Se pretende que la guía permita conocer a las microempresas de cada sector en qué área de su cadena de valor es conveniente recurrir a la cooperación empresarial como fórmula de incrementar sus ventajas competitivas. Y en cuanto al objeto también se considera innovadora pues será una guía especializada en el ámbito de las microempresas, en contraposición a las guías convencionales de cooperación empresarial que están dirigidas a grandes empresas. Además, del formato en papel, serán realizadas en formato electrónico o informático y se podrá tener acceso a ellas desde el portal de cooperación empresarial. Se considera que el público objetivo de estas guías, además de las microempresas, es el de quienes ocupen el puesto de animador de acuerdos de cooperación, empresas de consultoría, agencias de desarrollo local, instituciones públicas y organizaciones empresariales.

Portal web de cooperación empresarial

En palabras de Meroño (2005), y siguiendo el informe de red.es³, *la microempresa*

española en la Sociedad de la Información, el 61% de las microempresas cuenta con conexión a Internet, el 39,5% dispone de correo electrónico, y un 18% tiene sitio web. Por tanto, estos datos y el seguimiento de las empresas que participaron en el anterior proyecto Micro (2003-2004), nos hace pensar como buena práctica estrella para el proyecto e-Micro (2005-2007), la creación de un portal de cooperación empresarial, que tendrá la siguiente estructura:

¿Quiénes somos?

¿Qué pretendemos?

El portal de cooperación es una iniciativa dirigida a facilitar el proceso de consolidación de las empresas de reciente creación desde el ámbito de la cooperación. Es impulsado por la Agencia de Desarrollo Local del Ayuntamiento de Murcia, en colaboración con las entidades que integran la Agrupación de Desarrollo⁴. El objeto de este portal de la cooperación es: 1) crear un espacio de oportunidades de relación y cooperación entre empresas; 2) impulsar el intercambio y la transferencia de conocimientos y experiencias entre las empresas miembro; 3) facilitar contactos y promover las relaciones de cooperación entre estas empresas, generando nuevas oportunidades de negocio; 4) conseguir condiciones ventajosas para las empresas miembros al acceder a servicios de diferentes ámbitos de la actividad empresarial.

¿Quién puede ser miembro?

En este apartado se introducirán los *requerimientos* que desde el proyecto se establezcan como condicionantes para poder acceder a las acciones de cooperación. (Por ejemplo, haber participado en alguno de los programas del proyecto micro,

3 “La microempresa española en la Sociedad de la Información 2004”; en <http://observatorio.red.es>

4 Existen otras iniciativas de ámbito local, por ejemplo el *Libro Blanco para la implantación de la Sociedad de la Información en la Ciudad de Madrid*; en <http://www.madrimasd.org/informacionIDI/noticias.asp>, de 17/10/2005.

cumplir con el perfil del colectivo descrito por el proyecto como susceptible de entrar a formar parte del proyecto, etc.). En este apartado, también se introducirá un *Protocolo de Valores* y un *Reglamento Interno* que será compartido y aceptado por todas las empresas participantes en el proyecto e-Micro. Se introducirá un acceso al modelo de formulario que se recoge en el apartado *herramienta para la búsqueda de socios*.

¿Qué ofrecemos?

En este apartado se recogerán las distintas actividades que serán ofrecidas por el proyecto e-Micro dentro del ámbito de la cooperación empresarial: 1) *encuentros de negocios* entre empresas con potenciales sinergias, facilitando así un primer contacto que pueda ser la puerta de acceso a nuevas oportunidades de negocio; 2) *jornadas, seminarios de cooperación empresarial*; 3) *búsqueda de socios*; 4) *asesoramiento en la adopción de acuerdos de cooperación*; 5) *seguimiento de acuerdos constituidos*; 6) *asesoramiento sobre posibles vías de subvención y ayudas*; 7) *portal de publicidad de los productos o servicios de las empresas*; las empresas podrán incorporar un catálogo de los productos o servicios que ofrecen, de manera que el portal de cooperación les sirva también como medio publicitario. Se diseñará una herramienta sencilla para que el empresario o la empresaria pueda crear una página web de su actividad; y, 8) *tablón de noticias*.

Punto de encuentro

Este es el lugar en el que las microempresas podrán contactar e intercambiar información con el resto de empresas. Para ello, se pondrá a disposición de las empresas: 1) el *directorio de empresas* con todas las empresas que forman parte del proyecto e-Micro y sean susceptibles de participar en alguna acción de cooperación; 2) *buscando soluciones*, espacio en el que las empresas puedan intercambiar información sobre herramientas y soluciones básicamente relacionadas con su gestión diaria; 3) *bolsa*

de negocios, donde las empresas puedan exhibir ofertas y demandas específicas, y consultar o responder a las realizadas por el resto de las empresas; y, 4) *condiciones ventajosas* para acceder a productos o servicios de organizaciones y empresas con las que se consigan convenios de colaboración u otras formas contractuales fruto de la acción de cooperación.

Herramienta para la búsqueda de socios

A través de un *formulario*, la empresa interesada en formar parte de alguna acción de cooperación introducirá los datos necesarios para que la persona encargada de la gestión y animación de acuerdos pueda realizar la búsqueda de socios. En este sentido, será necesario introducir campos como: nombre de la empresa, datos de contacto, año de fundación, actividad de la empresa y actividad o actividades en las que se desea cooperar, entre otros.

Casos de éxito

En este apartado se irán introduciendo los distintos acuerdos de cooperación que vayan creándose y aquellos que ya existan en la región y que puedan servir de modelo.

Guía de cooperación empresarial

Está prevista la realización de una guía de cooperación para que las empresas tengan la suficiente información sobre la cooperación empresarial, concepto, ventajas, procedimiento para realizar acuerdos de cooperación, seguimiento de los acuerdos de cooperación. Esta guía estará a disposición de las microempresas en el portal de cooperación.

Formación en cooperación

Para aquellos empresarios y empresarias a los que les resulte imposible acceder a los cursos de formación de forma presencial, se prevé la realización de un curso virtual en materia de cooperación, con la finalidad de facilitar la formación en esta materia.

Está prevista la realización de una guía de cooperación para que las empresas tengan la suficiente información sobre la cooperación empresarial, concepto, ventajas, procedimiento para realizar acuerdos de cooperación, seguimiento de los acuerdos de cooperación. Esta guía estará a disposición de las microempresas en el portal de cooperación.

Desarrollo de futuras líneas de investigación en cooperación

En colaboración de expertos en cooperación de la Universidad Politécnica de Cartagena y de la Universidad de Murcia, se van a desarrollar líneas de investigación en torno a la animación de acuerdos y seguimiento de estos con base en la observación de la casuística y del análisis de los datos que se deriven de los cuestionarios de cooperación elaborados para ese propósito. De la revisión de la literatura existente en materia de cooperación, sobre todo del período 2000-2005, se ha detectado la ausencia de estudios referidos a alianzas entre empresas de pequeña dimensión (microempresas), pues realmente los casos que más se dan se refieren a grandes industrias (del sector automovilístico, aeronáutico, o a sectores específicos como el de la madera, comerciantes, artesanos, ceramistas, etc.). Es innovadora en el territorio, en el sector y el colectivo de actuación pues en el Municipio de Murcia no existe este tipo de estudios de cooperación, basado en microempresas de todos los sectores. Entendemos que tras el análisis de otros proyectos Equal y del panorama de la cooperación empresarial en la región de Murcia, son estudios completamente innovadores. El elemento innovador está en el objeto de investigación, que va dirigido a *Microempresas del Municipio de Murcia*, de todos los sectores de actividad y que reúnen el requisito de estar constituidas por personas que pertenecen a algún colectivo en riesgo de exclusión. Estos estudios de investigación pueden ser transferidos a la comunidad científica en general, a otros proyectos Equal que estén desarrollando o quieran desarrollar trabajos en materia de cooperación o a asociaciones empresariales.

Antes de que las cuestiones planteadas puedan ser sometidas a la investigación empírica, se requiere la realización de entrevistas y el análisis cualitativo. El estudio de casos es preferible a otras metodologías de investigación (cuestionarios,

experimentos, etc.) cuando el marco teórico existente está poco desarrollado y cuando el fenómeno estudiado no puede ser separado de su contexto (Yin, 1994;). A priori, procederemos a realizar entrevistas estructuradas con miembros de cada organización, que nos sirvan para llevar a cabo los instrumentos de acopio de la información y un análisis descriptivo de las variables más significativas en estas relaciones entre organizaciones. Estas entrevistas pueden ir destinadas a: 1) altos directivos implicados en la negociación; 2) asesores jurídicos que hubieran participado en la gestión; 3) personal destinado a las alianzas o en contacto operativo con estas; 4) instituciones y asociaciones representativas (instituciones públicas y privadas). El enfoque de sistemas de la teoría de la contingencia considera que hay que analizar simultáneamente las múltiples contingencias a las que se enfrenta la organización, las alternativas estructurales y establecer las relaciones de interdependencias en el diseño de la organización. Desde este enfoque, se hace necesario utilizar el análisis multivariante para identificar patrones de consistencia entre las dimensiones de contexto organizativo, la estructura y el desempeño industrial. Una vez diseñada la investigación, procederíamos aplicando la metodología de la investigación con apoyo computacional para el contraste de las hipótesis: a) confeccionando plantillas de registro para el ingreso de la información; b) definiendo un plan de tabulación y análisis de datos; c) analizando e interpretando resultados estadísticos obtenidos con programas de computación ad-hoc; d) preparando un protocolo para informar de los resultados obtenidos.

Conclusiones

El propósito perseguido en el presente trabajo es el de analizar las fases y herramientas previstas para la animación, formalización, desarrollo y seguimiento de acuerdos de cooperación entre las

El propósito perseguido en el presente trabajo es el de analizar las fases y herramientas previstas para la animación, formalización, desarrollo y seguimiento de acuerdos de cooperación entre las microempresas del Municipio de Murcia.

microempresas del Municipio de Murcia. Si tenemos como referencia los resultados en la primera fase del proyecto Micro (2003-2004), se destacan las siguientes conclusiones: 1) la cooperación empresarial se plantea como una herramienta válida para mejorar la ventaja competitiva de la empresa; en este sentido; se plantea este nuevo proyecto e-Micro, que tiene como finalidad extender la cultura de la cooperación al tejido microempresarial murciano; y, 2) fruto de la investigación realizada en el anterior proyecto se plantea la idoneidad de la existencia de un equipo gestor de proyectos de cooperación, en función de esta idoneidad, se diseña una metodología para el seguimiento y desarrollo de los acuerdos de cooperación.

Bibliografía

- Amit, R., y Zott, C. (2001): "Value creation in e-business", *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 493-520.
- Barua, A.; Konana, P.; Whinston, A.B., y Yin, F. (2004): "Hacia la excelencia en el e-business", *Harvard Deusto Business Review*, septiembre, N.º 116, pp. 39-46.
- Bolívar y García (2004): "Consideraciones sobre la transferencia de conocimiento desde la empresa hacia la universidad en acuerdos de innovación tecnológica", *XVIII Congreso Anual y XIV Congreso Hispano-Francés de AEDEM*, junio, Orense.
- Briones, A.J. (2004a): "Animación de los espacios de cooperación en las microempresas del Municipio de Murcia. Iniciativa Comunitaria Equal", En Roig et al. (2004): *El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+D+I*. Ed. Universidad de Valencia, y Elvira Cerver, capítulo 42, pp. 637-655.
- Briones, A.J. (2004b): "Una visión de las microempresas creadas al amparo del proyecto Micro para el desarrollo del Municipio de Murcia. Iniciativa Comunitaria Equal", En Roig et al. (2004): *El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+D+I*. Ed. Universidad de Valencia, y Elvira Cerver, capítulo 44, pp. 673-696.
- Briones, A.J., y Martínez León, I. (2004): "La cooperación como una herramienta de aprendizaje. Una aproximación empírica", *XIV Congreso ACEDE*, septiembre, Murcia.
- Briones, A.J.; Cegarra, J.G., y Ros, M.M. (2005): "Perspectiva dinámica de los factores asociados a la cooperación y su influencia en la relación con los agentes externos", *4.º International Conference, Iberoamerican Academy of Management*, Diciembre, Lisboa.
- Camison C., y Navarro, J. (1993): *Diagnóstico y posibilidades de cooperación en el sector madera-mueble y afines*. AIDIMA. Valencia.
- Casani, F. (1996): "La naturaleza de la cooperación empresarial: delimitación del concepto y principales enfoques teóricos". *Dirección y Organización*, N.º 17, pp. 67-77.
- Cheng, E.W.L. (2001): "An e-business model to support supply chain activities in construction", *Logistics Information Management*, vol. 14, N.º 1, pp. 68-78.
- Claver Cortés, E.; Llopis Taverner, J., y Gascó Gascó, J.L. (2002): "Delimitación y mejoras de la comunicación en la cultura empresarial", *Alta Dirección*, N.º 222, marzo-abril, pp. 120-126.
- Escribá, A. y Urra, J.A. (2001): "Propuesta de un marco conceptual integrador para el análisis de la cooperación interempresarial desde la perspectiva del conocimiento", *XI Congreso Nacional de ACEDE*, septiembre, Zaragoza.
- Fernández Sánchez, E. (1993): *Alianzas estratégicas. Hacia una estrategia de la cooperación*, Instituto de Fomento Regional, Parque Tecnológico de Asturias, Llanera.
- Fernández Sánchez, E. (1996): *Innovación tecnológica y alianzas estratégicas. Factores clave de la competencia*. Cívitas. Madrid.
- Fernández Sánchez, E. (2003): "Alianzas empresariales y transferencia de tecnología", En Mandado, E.; Fernández, F.J., y Doiro, M. (2003): *La innovación tecnológica en las organizaciones*, Ed. Thomson, Madrid.
- García Canal, E. (1992a): *Acuerdos de cooperación entre empresas en España 1986-1989. Análisis desde la economía de la organización*. Tesis Doctoral. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo.
- García Canal, E. (1992b): "La cooperación interempresarial en España: características de los acuerdos suscritos entre 1986 y 1989", *Economía Industrial*, N.º 286, julio-agosto, pp.113-121.

- García-Ochoa, M. (2003): "Estrategia competitiva y tipos de alianzas entre empresas", *XIII Congreso Nacional ACEDE*, septiembre, Salamanca.
- Hamel, G. (1999): "Un nuevo reto: cambiar las reglas del juego", *Harvard Deusto Business Review*, (mayo-junio), N.º 90, pp. 4-12.
- Hernández, R., y De la Calle, A. (2004): "El comportamiento innovador y los resultados de la empresa: un análisis empírico", *XVIII Congreso Anual y XIV Congreso Hispano-Francés de AEDEM*, junio, Orense.
- Kalakota, R., y Robinson, M. (2000): "E-business 2.0. Looking over the new horizon", *EAI Journal*, octubre.
- Knight, K.E. (1967): "A descriptive model of the innovation process", *Journal of Business*, vol. 39, pp. 478-496.
- Lugones, G.; Bianco, C. y Peirano, F. (2003): "Propuesta metodológica para la medición de la sociedad del conocimiento en el ámbito de los países de América Latina", *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad –CTS*, N.º 1, vol. 1, septiembre.
- Mandado, E., y Fernández, F.J. (2003): "Técnica, ciencia, tecnología e innovación", En Mandado, E.; Fernández, F.J., y Doiro, M. (2003): *La innovación tecnológica en las organizaciones*, Editorial Thomson, Madrid.
- Marquez, A.M., y Casani, F. (2000): "La evolución del concepto y la práctica de la cooperación", *Actas del XIV Congreso Nacional AEDEM*, junio, Jaen.
- Méndez, M.; Escuder, R.; Méndez, S., y Pardo, M. (2004): "La participación como resultado del diseño de la organización: un estudio empírico en el sector cerámico de la comunidad valenciana", *XIV Congreso ACEDE*, septiembre, Murcia.
- Menguzzato, M. (1992,a): "La cooperación: una alternativa para la empresa de los 90", *Revista de Dirección y Organización*, N.º 4, pp. 54-62.
- Menguzzato, M. (1992,b): *La cooperación empresarial. Análisis de un proceso*. IMPIVA. Valencia.
- Meroño, A.L. (2005): "El correo electrónico en las Pymes para la comunicación y gestión del conocimiento", *Universia Business Review-Actualidad Económica*, 1.º Trimestre, pp. 71-79.
- Nelson, R. (1974): "Innovación", en D.L. SILLS (dir.): *Enciclopedia Internacional de Ciencias Sociales*, Aguilar, Madrid.
- Pettigrew, A.M., y Fenton, E. M. (2000): "Complexities and dualities in innovative forms of organizing, 279-300. En Pettigrew, A. M. y Fenton, E. M. (eds): *The Innovating Organization*. London: Sage Publications, pp. 279-300.
- Puig, F. (2004): "La internacionalización de las Pymes en la industria textil. Características y performance", *XIV Congreso ACEDE*, septiembre, Murcia.
- Ruiz, A. (2004): La innovación en las Pymes. En www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/no19/inopyme.htm consulta 8/7/2004.
- Schumpeter, J. (1939): *Business Cycles: a theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process*, Ed. Mc Graw Hill, Nueva York.
- Seal, W.; Berry, A., y Cullen, J. (2004): "Disembedding the supply chain: institutionalized reflexivity and inter-firm accounting", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, N.º 1, enero, pp. 73-92.
- Silva, J. (2004): "Cuantificando formalmente los coeficientes de innovación de las empresas". En <http://www.rcci.net/globalizacion/2004/fg421.htm>, (consultado el 9/junio/2004).
- Warkentin, M.; Sugumaran, V. y Bagna, R. (2001). "E-knowledge networks for interorganizational collaborative e-business", *Logistics Informations Management*, vol. 14, pp. 149-162.
- Yin, R. (1994): *Case study research: design and methods*, Thousand Oaks, CA; SAGE.