

Paula Miranda Sánchez  
pmirands@uc.cl

FINANCIAMIENTO DE LAS ONG CHILENAS Y ESPAÑOLAS  
EN LA PERSPECTIVA DE UNA ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN.  
FINANCING OF CHILEAN AND SPANISH NGOS VIEWED FROM  
A COOPERATION STRATEGY PERSPECTIVE.

**P** **Paula Miranda Sánchez**, Trabajadora Social, Diplomada en Dirección y Gestión de Empresas, Universidad Alberto Hurtado, Magíster en Administración de Empresas (M.B.A) Universidad Alberto Hurtado, Especialidad en Liderazgo y Transformación Organizacional, Marquet University, U.S.A. Miembro del Registro de Consultores de Acción RSE (ISO 26.000). Doctoranda en Gestión Avanzada en Negocios Internacionales, Universitat de Lleida. Docente y Coordinadora de Extensión y Comunicaciones de la Escuela de Trabajo Social de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Docente del Diploma Gestión de Personas en el Sector Público. Modernización de la Gestión de Recursos Humanos: Sistemas Integrales de Compensaciones no Monetarias en la Organización. Universidad Alberto Hurtado - University of Notre Dame, USA.

**RESUMEN:**

El artículo intenta describir la situación de las organizaciones no lucrativas u ONG en el caso particular de Chile y España, teniendo como base diferentes investigaciones al respecto. La sistematización de esa información, permite obtener una vista panorámica y en función de ello, se esbozan los fundamentos de la utilidad de la estrategia de cooperación, como fuente de crecimiento y estabilidad en el largo plazo, para este tipo de organizaciones.

**PALABRAS CLAVE:**

Organizaciones no gubernamentales, estrategia de cooperación, Tercer Sector, Chile, España.

**ABSTRACT**

This article is an effort to describe the state of the non profit organizations sector in Chile and Spain throughout of the analysis of diverse surveys. The systematization of such information provides a general overview of the NGO's and outlines the utility of collaboration strategy as a source of growth and stability in the long term.

**KEYWORDS:**

Non profit organizations, collaboration strategy, Third Sector, Chile, Spain

SUMARIO:

1. INTRODUCCIÓN
2. EL CASO CHILENO
3. EL CASO ESPAÑOL
4. EL DESAFÍO DE LA COLABORACIÓN
5. LA ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN
6. LA ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN EN EL TERCER SECTOR

1. INTRODUCCIÓN

Pareciera que las ONG en relación a su financiamiento transitan a merced de ciertos eventos sociopolíticos. En el caso de Latinoamérica la década de los 80 claramente evidenció que las agencias de cooperación internacional eran visiblemente las que sustentaban los presupuestos de este tipo de organizaciones. En los 90 el escenario de esta parte del continente fue cambiando, desde regimenes totalitarios hacia una proliferación de regimenes democráticos, lo que permitió que las nuevas políticas públicas financiaran las operaciones de las ONG. Sin embargo, luego del 2000, enfrentan un nuevo escenario, donde luchan por "posicionarse" y "diferenciarse"; pues la obtención de financiamiento es cada vez más difícil. Algunos se inclinan por señalar que el futuro inmediato les depara algunos desafíos en el ámbito empresarial.

En el caso Europeo la evolución parece ser muy similar, aunque los acontecimientos sociopolíticos son diferentes, la unificación creciente del continente ha desafiado a las ONG en su financiamiento, atendiendo dificultades y problemas emergentes, propios de este cambio estructural de notables dimensiones. La incorporación de países menos desarrollados como Lituania, Letonia o Rumania, la posible inclusión de Turquía, como los procesos de migración dentro de la Unión; han cambiado fuertemente las reglas del juego.

Tanto en el caso europeo como latinoamericano la circunstancia más común es la que el Estado, empantanado en sus limitaciones para la entrega de beneficios sociales, ha desarrollado una alianza con las ONG -bastante poco clara- construyendo una especie de implementación delegada de programas.

En los albores de la democracia de los 90, las ONG aportaron su inteligencia en el área del desarrollo social, creando programas de gran relevancia, como por ejemplo el empleo juvenil, en el caso chileno<sup>1</sup>. Esto fue posible dada la experiencia acumulada en los 80.

Pareciera ser que las primeras dificultades se vislumbran cuando la escala micro-social en las que se desenvuelven las ONG se expande hacia una cobertura mayor. La literatura existente sobre estas organizaciones no es muy precisa en este aspecto, pero se sugiere que su actuación es en pequeña escala. Una hipótesis que sería interesante despejar sería aquella que señala que dadas sus características de administración y gestión más bien informal, su desempeño a gran escala afectaría negativamente. También debemos considerar que las demandas sociales de la última década de los stakeholders suelen ser más específicas y exigen mayor eficiencia y eficacia en la actuación de estas organizaciones.

“También ganan terreno aceleradamente, y no solo en América Latina, los modelos “asociativos” para el ataque a la pobreza y otros problemas sociales, en los que organizaciones comunitarias y ONG cooperan no sólo con el Estado sino con el sector empresarial para aprovechar las ventajas comparativas de cada uno y ganar eficacia, produciendo lo que ha dado en llamarse “sinergia” (Evans, 1996, en: Navarro: 2003):”

De esta última apreciación surge inevitablemente la sospecha de una posible vinculación entre el desarrollo financiero futuro de las ONG y la potenciación de una estrategia de cooperación, donde la sinergia que esta produce y las alianzas estratégicas que forja, permitieran formular una ecuación de mayor valor para los beneficiarios y asegurar de sustentabilidad económica de las mismas.

## 2. EL CASO CHILENO

Como señalamos, la dependencia financiera del Estado de las ONG, comienza en Chile fruto de la implementación de políticas sociales, lo que a su vez incide en su desvinculación cada vez mayor del diseño de proyectos, centrándose en la implementación y ejecución.

Se estima que en promedio, un poco más de dos tercios de los fondos de las ONG provinieron el 97 de fuentes nacionales, mientras que un poco menos de un tercio de fuentes internacionales, y, de los fondos nacionales, el 84% vinieron del Estado. Sólo el 9% fueron de otras organizaciones de la sociedad civil (por lo general, de grandes fundaciones), y sólo el 2% fueron abonados por individuos. La mayoría afirmó una trayectoria durante los años noventa, decreciente en cuanto a sus fondos totales<sup>6</sup> (67% de las ONG), decreciente respecto al personal de planta (73%) y creciente en relación a la proporción del personal subcontratado relativo al permanente (80%) (Ministerio de Secretaria General de Gobierno de Chile, 2002).

---

<sup>1</sup> Para tener mayores antecedentes sobre este tipo de programas puede consultar en OIT- CINTERFOR. Chile Joven: Trayectoria y Resultados Del Programa De Capacitación Laboral De Jóvenes. Juan Carlos Marin.

El estado de Chile financia el 46% del presupuesto de las ONG que se desempeñan en las áreas de educación, desarrollo comunitario, derechos y política y servicios sociales (Duval, 2007) "De acuerdo a las estimaciones realizadas, el sector no lucrativo chileno emplea en forma remunerada y voluntaria sobre las 303 mil personas en Jornada Completa Equivalente (JCE). Si sólo se considera el empleo remunerado, éste representa al 2,6% de la población económicamente activa. En otras palabras, la sociedad civil chilena emplea a más de tres veces el personal del sector minero (1,3%) o a dos tercios del empleo de la construcción (8,1%). También se puede expresar el tamaño relativo del sector en términos de gastos, donde las instituciones sin fines de lucro representan un 1,5% del PIB" (Ministerio de Secretaria General de Gobierno de Chile, 2002).

Uno de los factores que aumenta la alta dependencia de las ONG del Estado, corresponde al ámbito de la educación, pues a través de las subvenciones en esta área, muchas organizaciones que se dedican a la docencia se financian.

Según el estudio llevado a cabo por la Universidad J. Hopkins y la Consultora FOCUS, existirían 4 formas básicas para la obtención de financiamiento por parte de las ONG:

- Los aportes fiscales dirigidos: aportes directos que realiza el Estado y que corresponden generalmente a un número determinado de fundaciones, preferentemente, que se dedican a temas relacionados con la superación de la pobreza, el desarrollo en el área educacional y el apoyo a la discapacidad.
- Las subvenciones y pagos de servicios: Se trata de fondos que el estado entrega a instituciones por la prestación de servicios sociales, basado en el número de personas atendidas. Son transferencias que se encuentran dentro del marco de una contratación del Estado.
- Los Fondos concursables: El Estado mediante esta fórmula externaliza servicios, procurando una competencia entre privados que permita a los beneficiarios acceder a un mejor servicio. Así privados ejecutan programas y proyectos públicos.
- Mecanismos indirectos de aporte estatal: Se identifican en esta categoría los incentivos tributarios, lo que se traduce en exenciones tributarias para las ONG y franquicias tributarias a las donaciones de privadas dirigidas a organizaciones sin fines de lucro, que contempla la ley.

De acuerdo a la definición que ofrecen Salamon y Anheier (1997), las organizaciones sin fines de lucro comparten cinco características. Se trata de organizaciones, en el sentido administrativo del concepto, son privadas, no tienen fines de lucro (no distribuyen utilidades entre los miembros), poseen autonomía para operar y son voluntarias.

Con las cinco características descritas, y el establecimiento de una categorización especial, diseñada por la Universidad J. Hopkins y la Consultora FOCUS, se desarrolló el International Classification of Nonprofit Organizations (ICNPO), el cual consiste en doce categorías de organizaciones referidas a la actividad que realizan:

Cuadro Nº 1. Clasificación Internacional de las Organizaciones Sin Fines de Lucro

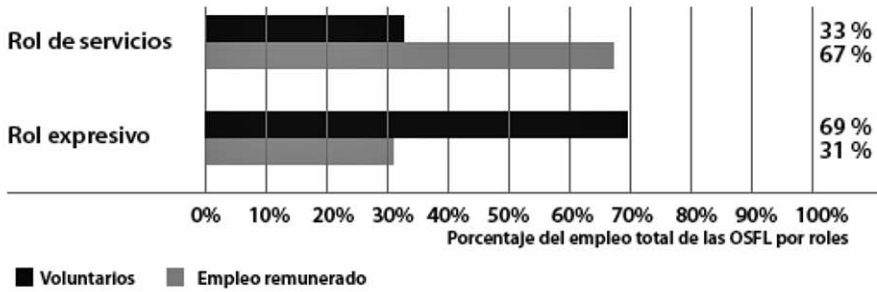
1	Cultura y recreación
2	Educación
3	Salud
4	Servicios sociales
5	Medio ambiente
6	Desarrollo comunitario
7	Defensa de derechos y política
8	Fundaciones financieras
9	Organizaciones internacionales
10	Religión
11	AG y sindicatos
12	Otros

Esta misma investigación distingue una segunda tipología, atendiendo al rol que desempeñan las organizaciones en la sociedad:

- Rol expresivo: defensa de derechos, actividad cívica, actividades culturales y de recreación, entre otras. Considera aquellas actividades que proveen espacios para la expresión cultural, espiritual, profesional, política, de valores, intereses y creencias. Se incluyen aquí los grupos: cultura y recreación, medio ambiente, derechos y política, y sindicatos y asociaciones gremiales.
- Rol de servicio: educación, servicios de salud, beneficencia, entre otras. Involucra la prestación directa de servicios, tales como educación, salud, desarrollo social y comunitario, y otros relacionados. Incluye los grupos: educación, salud, servicios sociales y desarrollo comunitario.

En cuanto a cómo se presenta la distribución del empleo, respecto del rol que asumen las organizaciones, sea aprecia una dicotomía entre el número de voluntarios y asalariados de organizaciones que se dedican a ejercer un rol u otro. Mientras que ostentan un mayor número de asalariados aquellas que cumplen un rol de servicios tienen menor número de voluntarios, exactamente lo contrario sucede en las organizaciones que se dedican al rol expresivo, tal como lo muestra el gráfico presentado en el estudio.

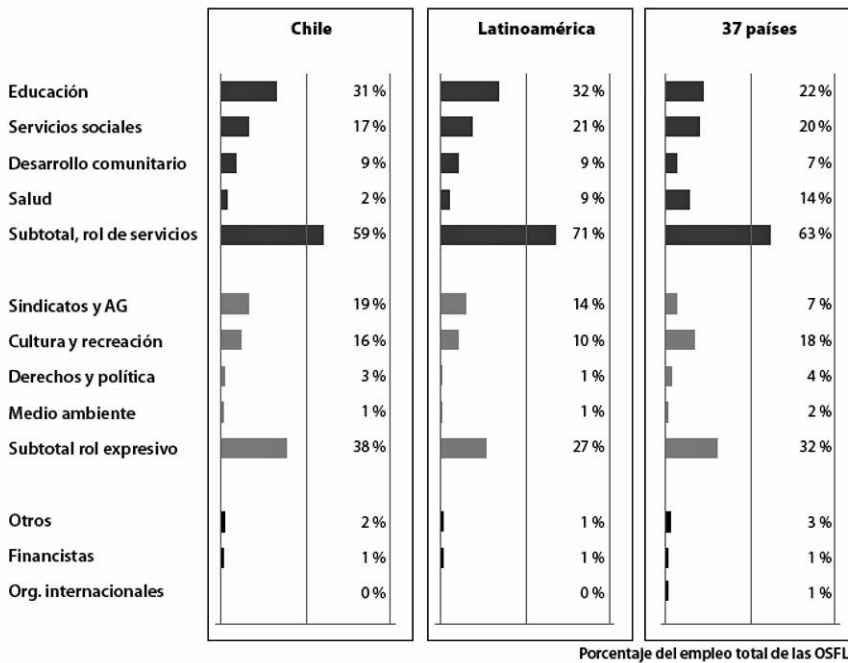
Cuadro Nº 2. Composición del empleo total en rol de servicios y expresivo



Fuente: Estudio Comparativo Sector Fines de Lucro - Chile

Cuando se desagrega el empleo y se compara Chile con América Latina y con otros 37 países del resto del mundo, se observa:

Cuadro Nº 3. Composición del empleo total de las OSFL según actividades



Las cifras porcentuales fueron aproximadas a números enteros

Fuente: Estudio Comparativo Sector Fines de Lucro - Chile / Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project.

Las organizaciones sin fines de lucro chilenas representan el 1,5% del PIB en gastos, correspondiente a 1.400 millones de dólares (858.731 millones de pesos). En la definición nacional se reducen los gastos al 75%, lo que representa el 1,12% del PIB -642.864 millones de pesos- (Focus y Johns Hopkins University, 2006).

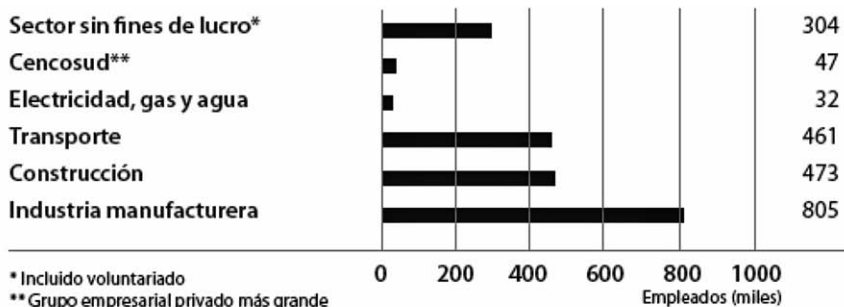
Cuadro N° 4. Las organizaciones sin lucro en Chile, 2004

<b>303.883 empleo total jornadas completas equivalentes</b>	160.259 empleos remunerados jornada completa equivalente 143.624 voluntarios jornada completa equivalente 4,89% de la población económicamente activa
<b>US\$ 1.408,9 millones en gastos</b>	1,5 % del PIB
<b>Fuente: Estudio Comparativo Sector Sin Fines de Lucro - Chile</b>	

Fuente: Estudio Comparativo Sector Fines de Lucro - Chile

Cuando se compara la situación de las ONG con otros sectores de la economía, se observa que representan el 4° sector en materia de empleos totales.

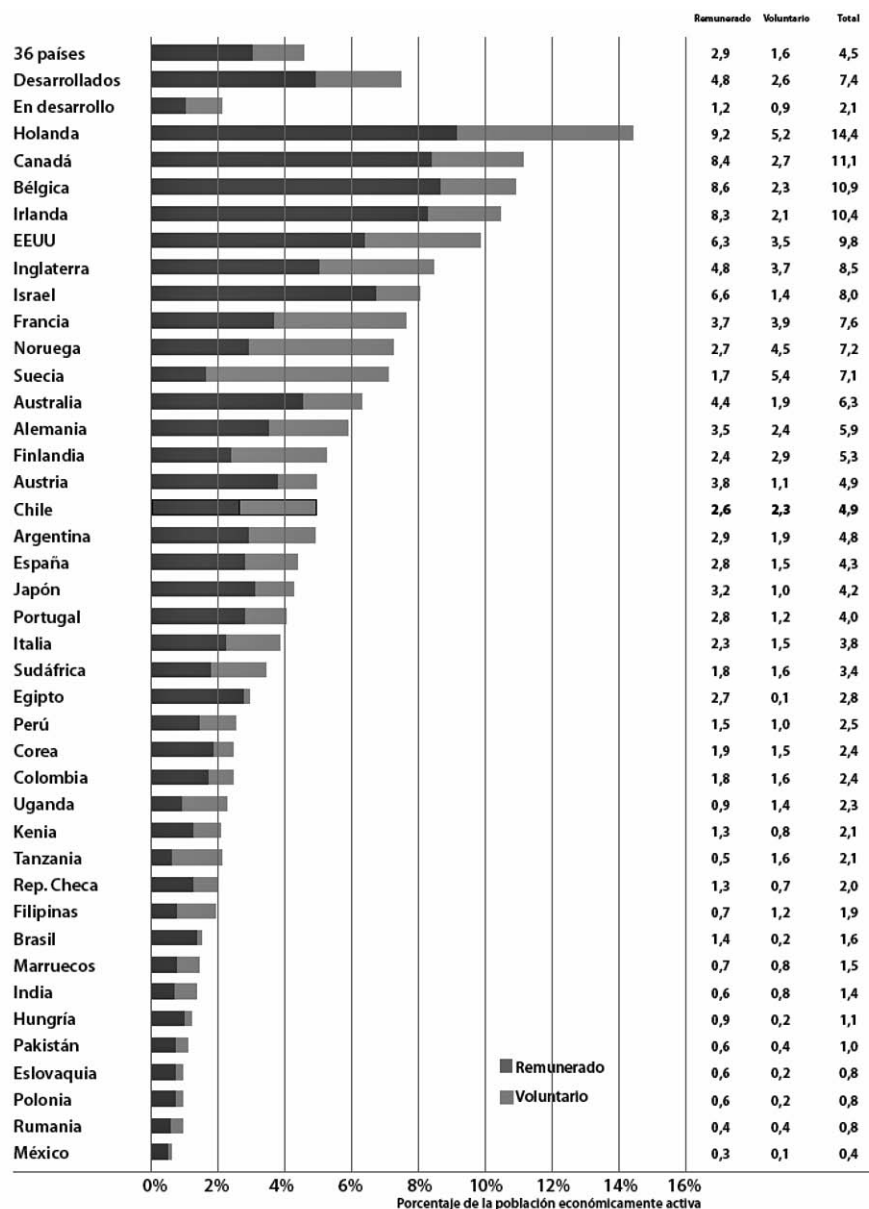
Cuadro N° 5. Empleo total de las OFSL en contexto, Chile



Fuente: Estudio Comparativo Sector Fines de Lucro - Chile



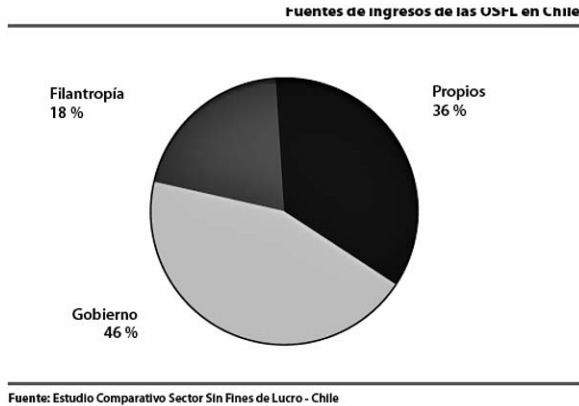
Cuadro N° 6. Empleo total de las OFSL como porcentaje de la población económicamente activa, por países



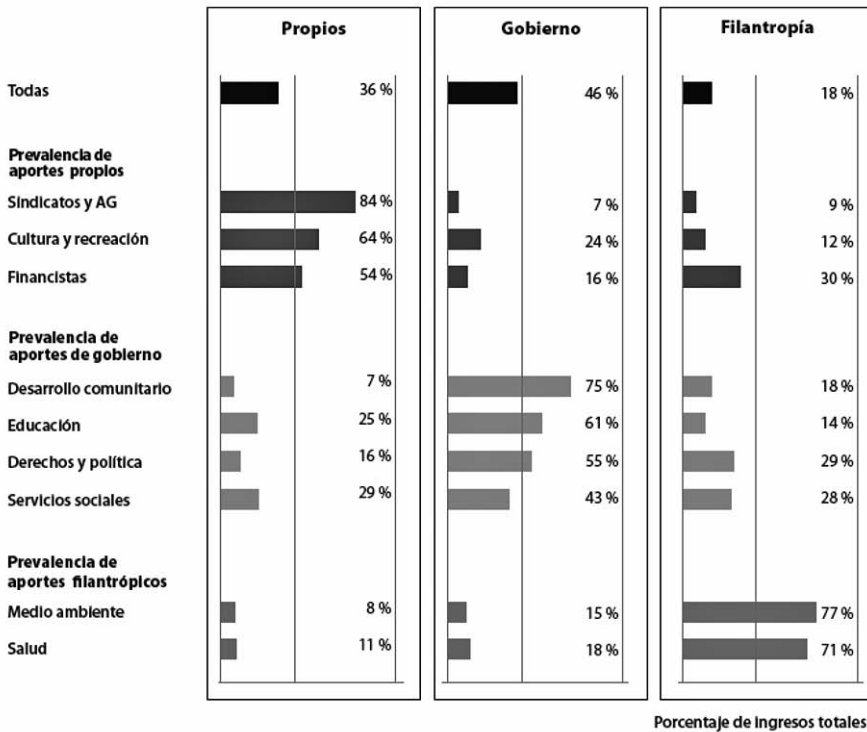
Fuente: Estudio Comparativo Sector Fines de Lucro - Chile / Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project.

En Chile, las donaciones de personas y empresas representan el 18% de los ingresos de este sector. Pareciera ser que en Chile, a diferencia de otros países, las fundaciones no logran financiarse a través de las donaciones personales o ciertas herencias de filántropos. Se observa más bien la practica de las donaciones empresariales y los aportes uno a uno de los socios.

Figura Nº 1



Cuadro Nº 7. Fuentes de ingresos de las OSFL por actividad, Chile



Fuente: Estudio Comparativo Sector Fines de Lucro - Chile

Puede apreciarse que las entidades que se dedican a la educación y las que se dedican a los servicios sociales acumulan el 70% del empleo remunerado y concentran el 57% de los ingresos totales.

Chile se caracteriza por ser un país altamente centralizado, tanto en lo referido a su demografía como en la actividad económica propiamente tal y por tanto el empleo. La Región Metropolitana, según el estudio de la Universidad J. Hopkins y la Consultora FOCUS (2006: 39), acumula cerca del 50% del total nacional de todos los ámbitos descritos. Sin embargo, cuando se trata de las organizaciones sin fines de lucro o las ONG, se observa una menor concentración. "En términos del empleo remunerado, el 35% de éste se encuentra en la Zona Metropolitana, mientras que la población económicamente activa (o fuerza de trabajo) se encuentra en un 43% en la misma zona. Las fundaciones y corporaciones dominan los ingresos y el empleo remunerado. El personal remunerado de este estatus jurídico alcanza a las 117 mil personas JCE, esto corresponde a un 71% del total de empleados en el sector sin fines de lucro. De igual manera, estas organizaciones aportan el 60% de los ingresos; sin embargo, en términos de número de instituciones representan sólo el 12% del total y los voluntarios que se desempeñan en ellas llegan al 11%".

### 3. EL CASO ESPAÑOL

Se estima que el llamado tercer sector español, que aglutina las organizaciones sin fines de lucro u ONG, tiene 253.507 organizaciones pertenecientes (Ruiz, 2000). Para la construcción de esta cifra se utilizó como base la misma clasificación de Salamon y Anheier (1997).

Cuadro N° 8

TIPO	NUMERO
- Asociaciones	174.916
- Fundaciones	5.698
- Cooperativas	7.822
- Mutualidades de Previsión Social	400
- Centros de Enseñanza	6.392
- Clubes Deportivos	58.085
- Cajas de Ahorros con Obra Social	50
- Hospitales	144
<b>Total</b>	<b>253.507</b>

Fuente: Ruiz Olabuénaga, J.I. (2000): El Sector no Lucrativo en España.

Respecto de la distribución de las organizaciones atendiendo al índice International Classification of Nonprofit Organizations –ICNPO, las ONG españolas presentan una situación un tanto diferente del caso Latinoamericano, donde la educación y los servicios sociales, ocupan las primeras posiciones.

Cuadro Nº 9. Distribución de organizaciones no lucrativas según sectores de la Clasificación ICNPO

TIPO ICNPO	Fundaciones	Asociaciones	Otras	Total
1. Cultura, deporte y ocio	1.140	88.328	58.085	147.553
2. Educación e investigación	2.002	25.999	7.005	35.006
3. Salud	772	1.834	144	2.750
4. Servicios sociales	1.450	6.472	0	7.922
5. Medio ambiente	10	5.508	-	5.518
6. Desarrollo com. y vivienda	100	20.496	6.828	27.424
7. Derechos civiles	64	15.334	381	15.779
8. Intermed. Filantrópicos	40	0	50	90
9. Actividades internacionales	30	500	0	530
10. Asociaciones Profesionales	90	10.445	0	10.535
11. Mutualidades de Prev. Social	0	0	400	400
	<b>5.698</b>	<b>174.916</b>	<b>72.893</b>	<b>253.507</b>

Fuente: Ruiz Olabuénaga, J.I. (2000): El Sector no lucrativo en España.

Al referirnos al tema de número de empleados remunerados y el empleo remunerado equivalente por sectores en los cuales operan las organizaciones, el panorama español muestra una clara tendencia por la demanda de empleo remunerado que producen los servicios sociales, educación e investigación, cultura, deporte y ocio y salud. El desarrollo comunitario y la vivienda, también ocupa un lugar de relevancia.

Cuadro Nº 10. Número de empleados remunerados y empleo remunerado equivalente por sectores

Sector ICNPO	Número empleados remunerados	Empleo remunerado equivalente
1. Cultura, deporte y ocio	69.820	55.856
2. Educación e investigación	129.968	119.218
3. Salud	67.442	58.000
4. Servicios sociales	180.028	151.224
5. Medio ambiente	1.816	1.652
6. Desarrollo com. y vivienda	57.208	53.298
7. Derechos civiles	18.820	15.997
8. Intermed. Filantrópicos	588	500
9. Actividades internacionales	9.670	9.380
10. Asociaciones Profesionales	11.505	8.629
11. Mutualidades de Prev. Social	1.500	1.425
<b>TOTAL</b>	<b>548.366</b>	<b>475.179</b>

Fuente: Ruiz Olabuénaga, J.I. (2000): El Sector no lucrativo en España

El empleo voluntario está determinado en 253.599 plazas equivalentes a empleos de jornada completa (Ruiz, 2000). Esto hace un total de 728.778 empleos de jornada completa, tomando como referencia los remunerados y los voluntarios. En la realidad española, esto representa el 4,55% del total de la población ocupada española y a un número muy similar del empleo equivalente

español. Al direccionar nuestra atención al empleo equivalente total del tercer sector, en España asciende al 6,29%. Esta cifra es bastante más alta a la evidenciada en el caso chileno.

Respecto de cómo obtienen su financiamiento las ONG, éstas lo hacen principalmente de pagos por servicios y de subvenciones y fondos públicos, lo que representa más del 50% de los ingresos totales, recibidos por este sector. La valoración del empleo voluntario, representa el 21% del total.

Cuadro N° 11. Distribución de los ingresos

Sector	Ingresos Totales	Monetarios			En especie Imputación trabajo voluntario
		Subvenciones y Fondos Públicos	Donaciones privadas y Filantropía	Cuotas y pagos por Servicios	
1. Cultura, deporte y ocio	769.513	140.565	201.211	236.362	191.375
2. Educación e investigación	761.918	346.974	41.352	265.114	108.478
3. Salud	492.071	157.122	54.161	216.376	64.411
4. Servicios sociales	722.799	228.145	93.887	147.403	253.364
5. Medio ambiente	85.131	4.294	8.588	1.431	70.817
6. Desarrollo com. y vivienda	514.104	55.928	83.893	326.249	48.033
7. Derechos civiles	233.798	42.000	84.000	14.000	93.798
8. Intermed. Filantrópicos	25.857	2.500	21.250	1.250	857
9. Actividades internacionales	78.986	25.290	16.155	3.555	33.986
10. Asociaciones Profesionales	61.059	12.933	924	32.333	14.869
11. Mutualidades de Prev. Social	350.000	17.500	0	332.500	0
<b>TOTAL</b>	<b>4.095.236</b>	<b>1.033.253</b>	<b>605.421</b>	<b>1.576.574</b>	<b>879.988</b>

Fuente: Ruiz Olabuénaga, J.I. (2000): El Sector no lucrativo en España.

“El Sector No Lucrativo Español contaba ya en 1995 con gastos operativos equivalentes al 4 por ciento del PIB, y ocupaba, el equivalente a 475.179 trabajadores remunerados a jornada completa. lo que representaba el 4,5% del total de los trabajadores españoles, el 6,8% de los trabajadores del sector de servicios; y casi la cuarta parte (22,9%) de las personas que trabajan para la Administración Pública en cualquiera de sus niveles: nacional, autonómico y municipal. El empleo generado por el Sector No Lucrativo suponía siete veces el número de empleados de la mayor empresa privada de España, Telefónica, que tenía en 1995 68.380 empleados, al mismo tiempo que canalizaba un considerable volumen de *esfuerzo voluntario*., próximo al 9,8% de la población adulta española, lo que sumado al grupo anterior equivalía a un total de empleados a jornada completa trabajando en Organizaciones No Lucrativas equivalente al 6,8% del total del empleo no agrario en España” (Ruiz, 2004). Se considera que mientras que el número de empleos en España creció un 15% entre 1990 y 2000, en el caso del tercer sector (en su más amplio sentido de economía social) el aumento fue del 58%. Se estima que la economía social en España supone entre un 5 y un 6% de la riqueza del país y que el Tercer Sector representa el 7% del total de empleos<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Según un informe promovido por la Fundación ONCE y la Confederación Empresarial Española para la Economía Social (CEPES). Véase también Las ONG y las fundaciones y su contribución al empleo, Instituto Nacional de Empleo, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid, 2000.

Las principales dificultades que enfrentan las organizaciones no lucrativas en España se referirían básicamente, a similares situaciones por la que atraviesan las misma en Latinoamérica; falta de una estrategia económica adecuada, métodos financieros no adecuados, que tendrían como consecuencia mayor una carencia de sustentabilidad financiera en el largo plazo (proyección). Además se plantea una falta de cifras fidedignas respecto de la valoración costo-efectividad al momento de actuar. No podemos dejar de señalar, que se da la misma encrucijada que en el tercer sector chileno; la dependencia del Estado versus la lucha por mantener el espíritu creativo e innovador forjado en la misión, con la autonomía de gestión y la capacidad de denuncia que ello supone.

#### 4. EL DESAFÍO DE LA COLABORACIÓN

Las organizaciones, públicas y privadas, lucrativas o no lucrativas, que actúan sobre un territorio determinado, pueden aportar soluciones a los conflictos que en él se producen. La gestión relacional con otras organizaciones no lucrativas, con administraciones y empresas constituye un reto todavía pendiente en la mayor parte del tercer sector.

En la descripción realizada del caso chileno como del caso español referente a su situación dentro de la economía mundial, queda claramente establecido, que estamos ante un sector de mucha relevancia, por tanto pareciera que empiezan a darse las condiciones para que algún tipo de estrategia, se imponga para el desarrollo del mismo.

Cuando revisamos la literatura y los casos en el mundo de la administración el siglo XXI, cada vez son más las empresas que incorporan la responsabilidad social a su manera de actuar y buscan devolver algo a la sociedad que les ha permitido desarrollarse. Por su parte, los ciudadanos, a través del mundo asociativo han superado, en muchos casos, la caridad y el voluntariado mal entendidos trabajando desde sus valores específicos, y se trata de realizar más bien un trabajo profesionalizado.

Sin lugar a dudas, para avanzar en la colaboración a tres bandas hace falta, al mismo tiempo, continuar las colaboraciones bilaterales: administraciones públicas-organizaciones no lucrativas y empresas-organizaciones no lucrativas.

Figura Nº 2



“El concepto “Tercer Sector” comienza a asimilarse al de “economía social”, dando un salto cualitativo desde una connotación basada en comportamientos asistenciales (altruistas) hacia un modelo más de acción económica con objetivos de creación de empresas y, lógicamente, de empleo. La razón es que no se dará verdadera inclusión y cohesión social (objetivo que ambos términos persiguen) si no es desde la generación de riqueza. En ello también influye una definición de la empresa más comprensiva, como es la gestión de recursos económicos persiguiendo objetivos en términos de eficiencia” (CEPES, 2005).

La financiación es la clave del funcionamiento y del futuro de las organizaciones solidarias. Pero, sin duda, el gran reto de futuro para el sector solidario y sus organizaciones está en la capacidad que tengan de adaptarse a las nuevas realidades y entornos basados en la eficiencia, la operatividad de escala, las alianzas y la verdadera capacidad de influencia ante terceros, especialmente ante el poder político y económico.

En este escenario, se plantean diferentes caminos para el desarrollo económico de las organizaciones, de allí que podríamos adentrarnos en una exploración a fondo de diferentes estrategias de crecimiento, pero dada las intenciones de este documento, de proponer una estrategia de cooperación, donde las ONG pudieran establecer una alianza estratégica con el Estado y con el sector privado-empresarial, a fin de no comprometer su misión en un contexto de financiamiento deficiente y sin posibilidades de proyección sustentable en el largo plazo.

## 5. LA ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN

El mundo contemporáneo exige a las instituciones empresariales mantenerse constantemente vinculadas no sólo con sus clientes y proveedores sino también con aquellas otras instituciones que pueden aportar beneficios en el aumento de productividad y de ventajas comparativas. En este contexto surge la idea de formar alianzas estratégicas entre empresas que aúnen esfuerzos y objetivos para ofrecer un servicio de calidad a los clientes y consumidores. Ello, presenta grandes beneficios sobre todo entre las pequeñas empresas, las que se tornan más prosperas en tanto más invierten en capital humano de alta calidad, desarrollan un clima de confianza colaboradora e incorporan en el quehacer institucional actitudes y acciones que incluyan la competitividad, la innovación y el aprendizaje.

De acuerdo a Gragero Ruiz (2004) en la actualidad se observa un cambio en el escenario político, social, económico y tecnológico que impiden a las empresas seguir manteniendo propiedades exclusivas. Las empresas se enfrentan a costos fijos crecientes, de investigación y desarrollo, de promoción de una marca, de creación de una red de distribución o desarrollo de un sistema competitivo de información de gestión. Todos estos costos señalan que es necesario y conveniente forjar alianzas que faciliten el alcance de fines propuestos por las empresas y respondan a la creciente internacionalización de la competencia.

La cooperación entre empresas se puede definir 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 (Fernández Sánchez, 1991, en: Sanfiel, 2003)

La cooperación sugiere que gran parte de la ventaja competitiva se encuentra fuera del ambiente interno de las empresas, razón por la cual deben buscar nuevas formas de gerenciamiento para responder a las cada vez mayores exigencias del contexto e inseguridad de los mercados. Así las relaciones de cooperación entre empresas crean nuevos papeles para el gobierno y para las instituciones de apoyo, concentrando esfuerzos para reducir las amenazas y aprovechar las oportunidades del ambiente, volviéndose de esta forma más competitiva (Gragero Ruiz, 2004).

Las relaciones en una cooperación son más igualitarias que en una relación interna de tipo jerárquico y la búsqueda del consenso es más importante que la posición de superioridad jerárquica. Por otra parte, los compromisos cubren sólo una parte del total de actividades que realizan los participantes, que continúan ejerciendo individualmente el resto de actividades. Ello hace que cada parte siempre manifestará un sentimiento de libertad que conferirá a las relaciones una tensión especial.

El acuerdo de cooperación entre empresas se entiende como un “convenio claro y explícito, concertado a largo plazo entre dos o más organizaciones” (Mariti y Smiley, 1993, en Sanfiel, 2003:40). El acuerdo debe ser explícito, lo que no quiere decir expresamente escrito; puede ser verbal, no obstante también debe existir la voluntad de cumplirlo; debe ser realizado a priori y la relación debe ser prolongada a largo plazo y no tratarse simplemente de actos esporádicos, pues de ser así sólo sería posible hablar de transacciones puntuales y no de un acuerdo de cooperación (Sanfiel, 2003). Para que exista una verdadera cooperación competitiva entre empresas es necesario que los acuerdos cumplan las siguientes características (Casani, 1996, en Sanfiel, 2003: 44):

- Acuerdos explícitos de cooperación;
- Concertados a largo plazo;
- Que afecten a todas o algunas de sus actividades;
- Entre empresas que conserven su identidad jurídica independiente;
- Que supongan compartir los riesgos de alguna manera entre las empresas participantes.
- Que permita desarrollar las aptitudes o habilidades de todos los participantes;
- Que no tengan por objeto exclusivo la reducción de la competencia.

Entre los rasgos básicos que caracterizan un acuerdo de cooperación destacan (García Canal, 1993, en Sanfiel, 2003: 46):



- No existe una relación de subordinación entre las empresas, las cuales mantienen plena autonomía operativa respecto de las actividades que no son objeto de cooperación.
- Se coordinan las acciones futuras.
- Se pierde cierta autonomía organizativa en virtud del acuerdo establecido.
- Se difuminan los límites de la organización: dificultad para determinar fronteras de la organización.
- Existe interdependencia: las empresas integradas en el acuerdo dependen unas de otras, en otras palabras se necesitan para dar cumplimiento a sus objetivos.
- Consecución de un objetivo.

Lo anterior permite ampliar la definición de cooperación interempresarial señalada inicialmente:

“Un conjunto de acciones conscientes y deliberadas realizadas por dos o más empresas, entre las que no existe una relación de subordinación, que optan por coordinar sus interdependencias a través de mecanismos que vinculan a las empresas en mayor medida que la relación de mercado, sin que se instaure entre ellas una relación jerárquica como la que existente dentro de una empresa” (García Canal, 1993, en Sanfiel, 2003: 47)

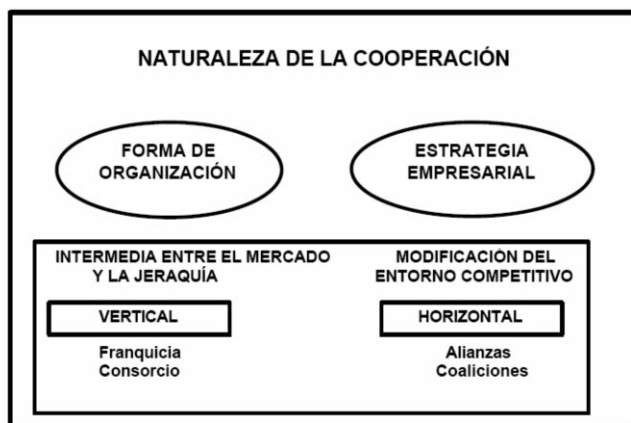
La cooperación es eminentemente una actividad económica compartida, encaminada al logro de beneficios mutuos para los participantes, y que debe ser entendida como otra forma de competir en el mercado. En la actualidad, se señala que la competencia se está desplazando, de empresa compitiendo contra empresa, a grupos de empresas compitiendo contra grupos de empresas (Gragero Ruiz, 2004)

Casani (1996, en Sanfiel, 2003: 50) señala que los acuerdos de cooperación entre empresas pueden ser básicamente de dos naturalezas: unos que destacan su carácter organizativo y otros que enfatizan sus características como elementos de la estrategia empresarial. Lo anterior, genera poca dificultad a la hora de optar por un tipo de definición. ¿La cooperación es una estructura o una estrategia? Puede entenderse como estructura que genera cambios en la estrategia o como estrategia que utiliza como instrumentos una determinada estructura.

En la literatura especializada se distinguen aportes que se inclinan indistintamente por una y otra definición.

Este autor agrega, que “los acuerdos de cooperación como forma organizativa parten del hecho de que una vez definidos los objetivos y la estrategia de la organización, se elige la forma organizativa más adecuada para llevarlos a cabo”. Esta perspectiva sería la más adecuada para explicar los acuerdos verticales, mientras que la estratégica lo sería para los horizontales.

Figura Nº 3



Fuente: Casani (1996, en Sanfiel, 2003:50)

Así, desde una perspectiva organizativa los acuerdos de cooperación pueden ser entendidos como asociaciones entre varias organizaciones determinadas a generar proyectos en común (programas o actividades específicas), a través de la confluencia de las competencias y recursos necesarios de cada uno (Lewis, 1993, en: Sanfiel, 2003: 52). Esta definición contempla a todas las formas posibles de organización: mercado -intercambio entre las organizaciones que cooperan- y la jerarquía o empresa -organización interna de los cooperantes- De este modo, los acuerdos de cooperación comparten rasgos propios de la empresa y el mercado como forma de organizar la actividad económica (Salas, 1989, en Sanfiel, 2003)

La cooperación en términos estratégicos se entiende 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 (Fernández Sánchez, 1991a, en Sanfiel, 2003:57). Bajo este enfoque, la cooperación facilita el alcance simultáneo de flexibilidad y eficiencia, lo que constituye una importante fuente de ventaja competitiva.

De acuerdo a Márquez y Casani (2000, en Sanfiel, 2003), los acuerdos de cooperación se consideran estratégicos cuando buscan mejorar la futura situación competitiva de la empresa, y dado que toda actuación de una empresa –incluida la decisión de cooperar- persiguen mejoras sustantivas y sustentables, todos los acuerdos de cooperación serían estratégicos (Menguzzato, 1995, en Sanfiel, 2003)

Las organizaciones “en su intento por reducir su interdependencia respecto a otras, pueden adoptar una actitud de competencia o colaboración. Por tanto, cuando un conjunto de organizaciones colaboran, nos encontramos con una *estrategia colectiva*, que puede ser *deliberada* (producto

de la colaboración intencionada de un conjunto de organizaciones que intentan dirigir su interdependencia mutua o *emergente* -resultado de un agregado de acciones realizadas por las organizaciones que integran una red interorganizativa- (Sanfiel, 2003: 52-53)

Poseer una visión compleja e integral de las relaciones de una organización con otras organizaciones es indispensable para que exista una perspectiva estratégica, además de conocer hacia donde apunta la constelación completa de estas relaciones, ello porque la posición competitiva de una empresa no depende sólo de su capacidad interna, sino también del tipo de relaciones que sea capaz de establecer con otras empresas y el alcance de dichas relaciones. Desde esta postura, una alianza se constituye en una herramienta esencial para la eficacia de la estrategia global, siendo por tanto una estrategia de alianzas más que una alianza estratégica<sup>3</sup> (Gomes-Casseres, 1998, en Sanfiel, 2003).

Respecto a lo anterior no se debe perder de vista que la cooperación tanto como estrategia o como nueva organización, no se libra de la evolución del entorno. Esto significa que las organizaciones se encuentran insertas en contextos cambiantes y que, por esta razón, deben variar en la medida que les sea conveniente. Entonces, la cooperación, también, debe definirse como un ciclo interactivo y renovado de aprendizaje, reevaluación y ajuste (Doz, 1996, en Sanfiel, 2003)

Si la cooperación fracasa se debe observar si realmente se edificó una relación de cooperación y no sólo una estructura para cooperar sin la voluntad real de hacerlo. Si sucede esto último no es dable decir que la cooperación fracasó, sino más bien que no llegó a establecerse convenientemente (Márquez y Casani, 2000, en Sanfiel, 2003:58) De ahí, que la estructura de la cooperación no es lo más relevante, sino solamente un instrumento al servicio de la relación.

Por otra parte, desde una perspectiva de los canales de distribución la cooperación se define como "un estado o condición caracterizado por el deseo de los miembros de coordinar sus actividades en un esfuerzo para ayudar a todos los miembros del canal a alcanzar objetivos conjuntos. La cooperación forma parte de las interacciones interorganizativas entre comprador-vendedor, y debe entenderse como una extensión de la organización interna tendiente a la minimización de conflictos y maximización de los resultados conjuntos de la cadena de valor" (Robicheaux y El Ansary, 1975, en Sanfiel, 2003: 58).

Por lo anterior, la profundización en las relaciones entre proveedor y comprador da lugar a las asociaciones o alianzas de compra que reciben el nombre de "partnerships" (si toman forma general) y "comakership" (si se centran en relaciones de subcontratación de fabricaciones). El concepto de "partnerships" se sustenta en la cooperación y en la confianza y puede ser entendido como

<sup>3</sup> Sanfiel, (2003) citando a Gomes-Casseres (1998) se refiere a la necesidad de diferenciar entre alianza estratégica y estrategia de alianzas, dado que uno de los principales problemas que deriva de la cooperación reside en que frecuentemente se entiende la alianza como un fin en sí misma, más que como un medio para alcanzar un objetivo estratégico mayor. Se convierte entonces, en un instrumento estratégico para desarrollar una estrategia, pero esto no significa necesariamente que sea la estrategia.

asociación y alianza estratégica. Surge acuñado en los ochenta por compañías del Japón que mantenían relaciones muy cercanas con los suministradores, viéndose esto como uno de los elementos claves en el fortalecimiento de la calidad del producto adquirido, las entregas rápidas y la mejora continua. (García, Menéndez y Herrero, 1999 en Sanfiel, 2003: 62)

Ellram (1991, en Sanfiel, 2003: 65) define una “partnership” como “un acuerdo entre un comprador y un suministrador que implica compromiso durante un período extenso de tiempo e incluye compartir información junto con riesgos y recompensas por la relación”. La idea clave que subyace es que cada “partner” puede realizar su propia posición competitiva a través del conocimiento y de los recursos compartidos por el otro. (Leenders y Fearon, 1993, en Sanfiel, 2003) Así, los socios deben compartir objetivos y trabajar en conjunto para mejorar el diseño, la calidad, las entregas y aspectos de fabricación de sus respectivos productos y operaciones, para obtener ventaja competitiva. Por lo tanto, las “partnerships” con los que proveen suministros se diferencian de las relaciones tradicionales e implican una confianza inherente, además de un compromiso y un compartir entre las partes (tal y como sucedió con las empresas japonesas que dieron origen al término).

Cuadro Nº 12

TIPOS Y MOTIVOS DE LOS ACUERDOS DE COLABORACIÓN				
	Relaciones de mercado laxas (flojas)	Relaciones contractuales	Relaciones propiedad formalizada /	Integración formal
<b>FORMAS DE COOPERACIÓN</b>	Redes/Alianzas esporádicas	Subcontratación / licencias y franquicias	Consortios / Joint Vetures	Adquisiciones y fusiones.
<b>INFLUENCIAS Gestión de activos</b>	Los activos no necesitan gestionarse conjuntamente	Se pueden Gestionar independiente los activos	Es necesario gestionar los activos conjuntamente	
<b>Separabilidad de lo activos</b>	Los activos no pueden separarse	Los activos/competencias pueden separarse		Los activos no pueden separarse
<b>Apropiabilidad de los activos</b>	Elevado riesgo de que los activos sean apropiados.	Riesgo reducid de que los activos sean apropiados	Elevado riesgo de que los activos sean apropiados	

Fuente: Jhonson y Aholes (2000, en Sanfiel, 2003).

En cuanto a los tipos de acuerdos de cooperación, Hakansson (1987, en Sanfiel, 2003) distingue tres tipos en función de la naturaleza de las actividades realizadas y de los campos de aplicación:

1. Acuerdos de cooperación vertical: Se vincula a empresas con posiciones asimétricas en las actividades objeto del acuerdo. Aluden a las relaciones continuadas –de carácter informal- que surgen entre comprador y vendedor. Esta cooperación favorece la especialización, dado que las empresas pueden concentrar sus esfuerzos en aquellas actividades que mejor dominan, accediendo con el acuerdo a aquellas otras que no pueden desarrollar de forma eficaz o eficiente.

2. Acuerdos de cooperación competitiva horizontal: se dan entre empresas que compiten en el mercado y que en determinadas circunstancias tienen un interés común en el desarrollo conjunto de una actividad. Compartir o combinar recursos a través de este tipo de cooperación permite la consecución de economías de escala, la reducción del exceso de capacidad, la transferencia de know-how y la distribución del riesgo.
  
3. Acuerdos de cooperación complementaria horizontal: corresponden a empresas que comercializan productos complementarios, por lo que, no son ni se comportan como competidoras directas en el mercado. Estos acuerdos se justifican en la demanda diversificada de los clientes que requieren satisfacer sus necesidades, productos complementarios de varios fabricantes. También, puede originarse en la puesta en marcha de un proyecto específico cuyo objeto es solucionar un problema determinado o aprovechar una oportunidad de mercado.

Dussauge y Garrete (1990, en Sanfiel 2003: 65) categorizan las alianzas teniendo en cuenta los objetivos que se persiguen con la transacción, a la forma como se organiza y a los efectos que tiene sobre la competencia:

Cuadro Nº 13

TIPOS DE CONFIGURACIÓN DE ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN			
	INTEGRACIÓN CONJUNTA	ADITIVA	COMPLEMENTARIA
<b>Objetivos</b>	Tamaño sobre una integración hacia atrás o adelante en la cadena de actividad	Tamaño sobre el sector al cual pertenecen los socios	Complementariedad de actividades
<b>Transacción organizada</b>	Entre alianza y los socios	Entre el conjunto de los socios y el mercado.	Entre los socios
<b>Efectos de la competencia</b>	La competencia puede seguir funcionando frontal	La competencia es profundamente débil	La competencia directa se evita con la diferenciación.

Fuente: Dussauge y Garrete (1990, en Sanfiel, 2003:65).

La cooperación entre empresas también constituye una opción intermedia que puede favorecer y equilibrar el crecimiento interno y externo. El concepto de crecimiento de la empresa se refiere a las modificaciones e incrementos de tamaño que originan que ésta sea diferente de su estado anterior. En palabras de Navas y Guerras (1998, en Sanfiel, 2003: 70) cuando los términos desarrollo o crecimiento económico son aplicados a la empresa significan que se ha producido aumentos en cantidades y dimensión, así como cambios en sus características económicas internas. En este sentido, las opciones estratégicas que toda organización tiene a su alcance son de dos tipos: 1) las que hacen referencia a la búsqueda de una mejor posición competitiva para el producto; 2) las

que se refieren a las posibilidades de crecimiento que empresa tiene a su alcance (Bueno, 1987, en Sanfiel, 2003:70)

A su vez, la consecución de una mayor capacidad productiva con el objetivo de crecimiento puede realizarse a través del crecimiento interno y el crecimiento externo.

El crecimiento interno se logra a través de la generación de nuevas inversiones en el seno de la empresa mediante el consumo de recursos internos. Este crecimiento incide en la modificación de la estructura de la empresa y crea una capacidad productiva al interior de ésta. Así, crece la empresa y el sistema económico.

El crecimiento interno o crecimiento natural, se constituye en la forma aceptada a través de la cual la organización crece, desarrollando sus negocios anteriores o implicándose en otros nuevos. Siguiendo a Chevalier (1976, en Sanfiel, 2003) las ventajas más notables de este crecimiento, se relacionan con:

- Permite la adquisición de la tecnología más reciente, sobre todo en lo que se refiere a bienes de equipo.
- Facilita la optimización de la localización industrial y de la distribución comercial, al construir las nuevas plantas o instalaciones en lugares más adecuados para los objetivos de la empresa.
- Al crecer los recursos de forma paulatina, se puede armonizar dicho crecimiento, por lo que es posible optimizar la gestión del proceso.

Por otra parte, el crecimiento externo se refiere al logrado mediante la adquisición, participación, y control de otras empresas, produciéndose por la fusión, absorción, o adquisición de otra empresa que ya estaña en funcionamiento. De esta forma, crece la empresa pero no el sistema económico. En este crecimiento, realmente no se genera nueva inversión, salvo que se necesite financiamiento externo para atender al precio de los derechos de propiedad de la empresa participada o controlada.

De acuerdo a Bueno (1996, en Sanfiel, 2003) el crecimiento externo presenta las siguientes ventajas en relación al crecimiento interno: acelera el ritmo de crecimiento de la empresa, reduce los costos del crecimiento y también los riesgos del crecimiento.

Las empresas entonces, deben decidir al incorporar ciertas actividades, si las realizarán mediante estrategias de desarrollo interno o, si las llevarán a cabo mediante fusiones o adquisiciones de otras empresas.

Cuadro Nº 14

EVALUACIÓN DE LAS FORMAS DE CRECIMIENTO		
Formas de Crecimiento	Crecimiento Externo	Crecimiento Interno
<b>Ventajas</b>	>Crecimiento por parte del mercado. >Disponibilidad inmediata de nueva capacidad productiva. >Posible reducción o eliminación de algunos costes administrativos, financieros, de I+D, de distribución >Complementariedad con la actividad actual. >Explotación del efecto sinérgico.	>Adquisición de la tecnología más reciente. >Optimización de la localización industrial y de la distribución comercial. >Optimización de la gestión a realizar.
<b>Inconvenientes</b>	>Resistencia a la fusión o a la absorción; problemas humanos y estructurales de la organización. >Tecnología antigua y productos maduros. >Dificultades de tipo jurídico, fiscal contable y administrativo.	>Período de maduración de la inversión realizada. >Dificultades para financiar el crecimiento, salvo con recursos propios

Fuente: Chevalier (1979, en Sanfiel, M.A. 2003:77).

Las empresas deben crecer y desarrollarse continuamente, aunque sólo sea para mantener su posición competitiva relativa con otras empresas que crecen. Sin embargo, el camino al crecimiento no está libre de dificultades, por esta razón la empresa debe tener en cuenta dos problemas básicos: a) qué dirección seguir en el desarrollo y b) qué medios o métodos utilizar para conseguir los objetivos de desarrollo.

En cuanto a las direcciones del desarrollo estratégico, se plantea si la empresa debe centrarse o especializarse en las actividades que viene realizando o si debe diversificar sus actividades hacia nuevos campos. El segundo problema hace referencia a la forma, método o vía de desarrollo para conseguir los objetivos marcados en las direcciones de desarrollo elegidas.

De este modo, en la actualidad se observa que las organizaciones más innovadoras han adoptado dos líneas de acción no excluyentes, que son consideradas dos revoluciones organizativas que se está produciendo al mismo tiempo (Sanfiel, 2003:78)

- Las grandes compañías están siendo sustituidas por unidades más pequeñas, que se integran a través de una cultura y unos valores comunes: las organizaciones en busca de una mayor flexibilidad derriban sus barreras y jerarquías internas, reduciendo su tamaño y formando un complejo unidades empresariales autónomas orientadas hacia el mercado y vinculadas horizontalmente. Estas estructuras configuran una nueva forma de organización a través de una cierta cooperación interna, constituyendo la denominada red interna o red intraempresa.
- Por otra parte, las empresas están eliminando sus límites con otras organizaciones (entorno) en busca de una mayor presencia en diferentes mercados. Mediante el establecimiento de relaciones con otras empresas a través de variados acuerdos de cooperación, se están conformando verdaderas redes interempresa que persiguen ese objetivo de globalidad (Cooperación externa o red interempresa)

Entre las diferentes opciones de crecimiento externo, la oportunidad de la decisión estará en función del grado de incertidumbre del entorno en el que se inserten las actividades de la empresa. En entornos muy cambiantes e impredecibles las decisiones deben permitir disponer de gran flexibilidad.

El objetivo de crecimiento es posible conseguirlo a través de la cooperación, esto es mediante el establecimiento de acuerdos con otras empresas para la realización de una serie de actividades que conduzcan a una mayor presencia en los mercados. Este tipo de acuerdos suponen la externalización de actividades, lo que reduce los costos, riesgos e incertidumbres del conocimiento productivo y fomentan la apertura a nuevas formas de proceder al interior de la empresa (Casani, 1996, en Sanfiel, 2003: 86).

De acuerdo a Fernández Sánchez (1991b, en Sanfiel, 2003: 86) los aspectos positivos de la cooperación pueden ser resumidos en dos: permite alcanzar la flexibilidad y la eficiencia al mismo tiempo, ambos requisitos fundamentales en las características del entorno actual.

Que se opte por la cooperación o no depende de sus ventajas e inconvenientes en relación a otras formas alternativas de implantar la estrategia, es decir frente al desarrollo externo (fusión o adquisición) o al desarrollo interno.

Cuadro Nº 15

CUADRO RESUMEN DE LAS VENTAJAS QUE PRESENTA LA COOPERACIÓN FRENTE A OTRAS FORMAS DE TRANSACCIÓN.	
VENTAJAS	
La cooperación respecto a la interiorización de las transacciones (crecimiento interno)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elimina el problema de coordinar procesos que tienen diferentes escalas óptimas.</li> <li>➤ La gestión está más concentrada en actividades claves.</li> <li>➤ Los costos de gestión disminuyen al ser éstas menos complejas.</li> <li>➤ Se benefician del know-how y de la especialización de los socios.</li> <li>➤ Disminuyen los costos fijos y el punto muerto.</li> <li>➤ Las barreras de salida son menores.</li> <li>➤ El compromiso es menos irreversible.</li> <li>➤ Mantiene la independencia de los equipos de gestión.</li> <li>➤ Proporcionan una ventaja abierta a la tecnología.</li> <li>➤ Evitan la absorción por parte de una empresa extranjera (Sutton, 1983; Porter y Fuller, 1988)</li> </ul>
La cooperación (estrategia de crecimiento externo flexible) respecto a la fusión (estrategia de crecimiento externo rígida)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elimina los costos de adquisición.</li> <li>➤ Mantiene independiente los equipos de gestión.</li> <li>➤ Cumple preceptos de los gobiernos (tiene interés en mantener la independencia de las empresas locales)</li> <li>➤ Representan el compromiso menos irreversible (Porter y Fuller, 1988)</li> </ul>

Fuente: Basado en Fernández y Sánchez (1991, elaborado por Sanfiel, 2003:90).

En la misma línea, Navas y Guerras (1988, en Sanfiel, 2003: 89) establecen las siguientes ventajas que presenta la cooperación entre empresas con respecto a otros tipos de crecimiento.



Cuadro N°16

<b>VENTAJAS DE LA COOPERACIÓN</b>	
<b>Con respecto al desarrollo interno mediante las transacciones interiores que aparecería:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elimina la complejidad organizativa.</li> <li>➤ Permite que cada socio se concentre en las actividades clave que domina.</li> <li>➤ Hace descender las barreras de salida.</li> </ul>
<b>Con respecto al desarrollo externo a través de los procesos de fusión y adquisición de las empresas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No es necesario la integración cultural y organizativa de las empresas.</li> <li>➤ Más fácil hacer frente a los problemas legales de defensa de la competencia, al ser menos visibles las relaciones que se establecen.</li> <li>➤ Supone un compromiso menos irreversible que la fusión o adquisición de empresas.</li> </ul>

Fuente: Navas y Guerras (1988, en Sanfiel, 2003: 89)

Las características del entorno empresarial exigen a las empresas de unos recursos y capacidades necesarios para competir con éxito y que no son fáciles de obtener por una sola vía alternativa. Asimismo, el entorno genera, cada vez más, una excesiva incertidumbre en la actividad empresarial, por lo que la cooperación entre empresas aporta la flexibilidad necesaria para adaptarse al entorno o les permite acceder a los recursos y capacidades que necesita, ahorrando tiempo en el logro de los objetivos estratégicos, además de limitar la incertidumbre y los riesgos de la actividad empresarial y mejorar la posición competitiva de la empresa (Menguzzato, 1995, en Sanfiel, 2003:91).

En un entorno moderno, globalizado, complejo e impredecible, consolidar el crecimiento externo en base a los acuerdos de cooperación supone una decisión estratégica con menos grado de implicación estructural para la empresa que otro tipo de decisión y a medida que se descende en el grado de compromiso, la flexibilidad de la decisión estratégica es mayor. Por ello, los vínculos interorganizativos suponen una decisión estratégica de crecimiento externo, por lo general, con mayor grado flexibilidad y menos grado de implicación estructural e inversión.

La cooperación permite el crecimiento tanto cuando lo que se busca es una mayor presencia en el mercado, como cuando lo que se pretende es la búsqueda de complementariedad o efectos sinérgicos. Además, la cooperación permite a la compañía concentrarse en sus competencias distintivas, a la vez que se aprovecha de la eficiencia de otras empresas en sus respectivas áreas de especialidad. Hacer un amplio uso de la cooperación permite a la organización "romper" los límites del crecimiento sostenible, pues no tienen que soportar todas las inversiones que requiere su desarrollo.

Criado (2000, en Sanfiel: 2003: 91) señala que, entre los beneficios que proporciona la cooperación se encuentran los siguientes:

- Es una forma de organización donde se comparte y por lo tanto todas las actividades u operaciones no tienen que realizarse en una única organización.
- Mejora la posición de la empresa en el mercado.
- Favorece y acelera los procesos de aprendizaje.
- Reduce el tiempo para la puesta en marcha de un producto o proceso nuevo.
- Al compartir el riesgo éste se reduce, con lo cual se pueden asumir mayores riesgos.
- Se reduce la incertidumbre.
- Facilita la entrada en nuevos mercados, esto desde un punto de vista geográfico como desde la producción con un incremento de la demanda.
- Cuando el objetivo es técnico, implica para la organización una evolución y desarrollo tecnológico importante.
- Permite el desarrollo o crecimiento de las organizaciones con pocos recursos.
- Produce un efecto positivo sobre la competencia potencia, dado que la entrada de nuevos competidores favorece el aumento de los mismos lo que implica la mejora de la eficacia del mercado.
- Fomenta las conexiones interpersonales ya que el control no puede basarse en sistemas formales, por lo que se desarrollarán infraestructuras internas que faciliten y permitan el aprendizaje.
- Se obtienen economías de escala, especialización, racionalización y en algunos casos la neutralización de la competencia.
- Posibilita un incremento o mayor rapidez en el retorno de la inversión.

No obstante lo anterior, las estrategias de cooperación entre empresas también presentan inconvenientes que deben ser consideradas (Sanfiel, 2003: 93-94):

- a) Pérdida de autonomía en la toma de decisiones: toda cooperación compromete la independencia fundamental de los actores económicos a través de un control compartido, lo que no es del agrado de los gerentes.
- b) Desfavorables ramificaciones para la imagen corporativa: la disolución de una *join-venture* puede aparentar una crisis empresarial y, por tanto, el comienzo de un cierre de plantas.
- c) La cooperación requiere de una coordinación continua entre los socios, lo que implica tiempo administrativo y dinero.
- d) Intereses divergentes entre los socios de la coalición, que complican la búsqueda de una estrategia global.
- e) Represalias del gobierno o de los competidores.
- f) Incremento de la complejidad organizativa, sin que exista un cuerpo de conocimientos de gestión sobre cooperaciones.
- g) Falta de delegación de poder a los responsables de las actividades objeto de cooperación, para que asuman y ejerza la toma de decisiones.

- h) Desplazamiento del poder e influencia dentro de las organizaciones.
- i) Compartir tecnología y conocimientos con los socios.
- j) Mezcla de culturas distintas.
- k) Desconfianza entre los socios y cautela en la coordinación y ejecución de las actividades conjuntas.

Lewis (1993, en Sanfiel, 2003:94) señala que los principales costos de la cooperación pueden ser agrupados en cuatro categorías: costos de autonomía; costos de coordinación; costos de competencia; y costos de negociación.

Las organizaciones que llevan a cabo estrategias de cooperación estiman que obtendrán beneficios en el desarrollo de estas interrelaciones, de no ser así no constituiría una opción viable desarrollar estas estrategias. Al hacerlo al optar por ellas se debe tener en cuenta que la cooperación entre empresas se caracteriza por su dinamismo, éstas evolucionarán y los beneficios y costos que generan a lo largo del proceso cooperativo pueden variar.

## 6. LA ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN EN EL TERCER SECTOR

La idea se instala desde la perspectiva de formar alianzas estratégicas entre ONG, Estado y empresa privada, aunando esfuerzos para lograr objetivos de doble misión: lograr ventajas competitivas en el ámbito productivo económico, contribuyendo a crear valor en el ámbito social. Desde esa perspectiva, propiciar compartir recursos y capacidades que se relacionan con las “core competentes” de cada miembro de esta triada, no hace más que hacer sentido a un trabajo de mayor calidad. Se trata de enfatizar la colaboración, realizando las actividades de apoyo complementarias.

Por otra parte, la cooperación establece que la fuente de la ventaja competitiva se encuentra siempre fuera de la organización, lo que plantea que cualquier esfuerzo por reducir las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades que este nos brinda, sería una vía cierta de encontrar formas más competitivas de desarrollo. Además la cooperación solo puede tener validez en el largo plazo, lo que coincide con lo que las organizaciones con fines de lucro debieran perseguir en el ámbito social, de hecho la responsabilidad social corporativa no se entiende en otro contexto que no sea el largo plazo.

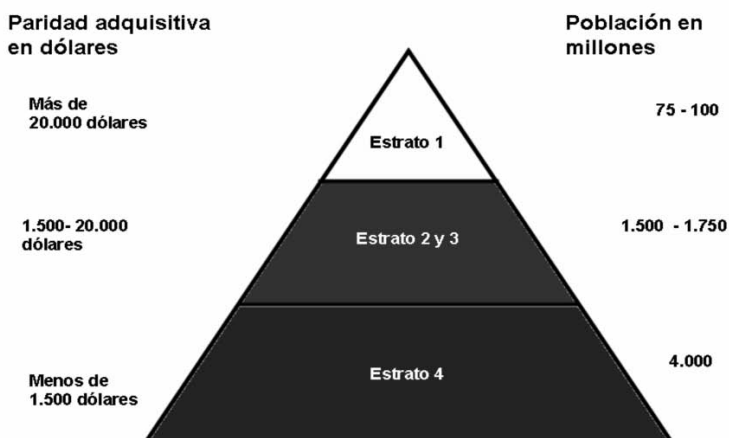
Las organizaciones sin fines de lucro en un esquema de cooperación no mantienen una relación de subordinación con los otros dos actores involucrados (Estado – Empresas), pues mantiene su autonomía operativa respecto de sus actividades, en el marco contractual definido por la cooperación. Esto es fundamental en el momento en el que se define este marco, pues la correlación entre las misiones y las formas de operación de cada una de las partes involucradas, debe estar en perfecta sintonía.

Todo esto es posible en un marco de reducción de complejidades sociales (Luhman, 1996), donde la confianza se transforma en el mecanismo que logra ofrecer seguridades presentes a planificaciones y orientaciones dirigidas al futuro. De hecho, se señala que la confianza no otorga

garantía absoluta, ni grado de certeza, sino solo posibilita la acción en el presente proyectada en un futuro. La confianza es una apuesta, pero también una medida de transacción exigible por cualquiera de las partes. La confianza estará siempre presente donde coexista la transparencia y la verdad. Son las reglas del juego. Se trata de la base de la estrategia de cooperación, donde se pretende hacer un manejo de contexto con mejores armas, en compañía y colaboración con otros, si eso no se basa en la confianza, no existe, no sirve.

Una variable de gran incidencia para trabajar sobre la base de una estrategia de cooperación en el ámbito del tercer sector es la notable preocupación de las organizaciones mundiales para el desarrollo sostenible y de las grandes compañías globalizadas, en relación con la mitigación de la pobreza. Según Prahalad y Hammond (2002) cuatro mil millones de personas conforman la base de la pirámide poblacional mundial, que corresponde al estrato 4, donde los ingresos corresponden a menos de 1.500 dólares anuales. Esto es cerca del 60% de la población mundial.

Figura N° 4



Fuente: Prahalad y Hammond (2002)

Ellos señalan a este respecto: “estimulando el comercio y el desarrollo al fondo de la pirámide económica, las empresas multinacionales pueden mejorar radicalmente las condiciones de vida de billones de personas y crear un mundo más estable y menos peligroso. Alcanzar esta meta no requiere que las corporaciones multinacionales lancen programas de mejora social solo por razones caritativas. De hecho, al hacerlo, obrarán en su propio interés económico. El 65 por ciento de la población mundial gana menos de 2,000 dólares por año –esto es 4,000 millones de personas-. Mientras que los ingresos individuales de estos clientes pueden parecer bajos, el poder adquisitivo agregado de estas comunidades es en realidad enorme, representando un mercado substancial en muchos países por lo que algunos podrían considerar artículos de lujo como televisión satelital y teléfonos celulares. Debido a que estos mercados están en las etapas iniciales de su desarrollo eco-

nómico, el crecimiento de ingresos para las compañías multinacionales que los sirvan puede ser extremadamente rápido. Para desarrollar estas economías, las compañías no solamente pueden transferir operaciones de producción a costos más bajos, sino generar a través de ella innovaciones en procesos y productos trasladables a mercados desarrollados’.

En esta misma línea, Porter (2002) declara en *Harvard Business Review*, “es verdad que los objetivos sociales y los económicos han sido visto por largo tiempo como disociados y hasta en conflicto. Pero esta es una falsa dicotomía: representa una perspectiva crecientemente obsoleta en un mundo de competencia abierta basada en el conocimiento. Las compañías no funcionan en forma aislada de la sociedad. De hecho, su habilidad para competir depende fuertemente de las circunstancias de las comunidades en las que operan. En el largo plazo, las metas económicas y sociales no son inherentemente conflictivas sino integralmente conectadas. Mejorar las condiciones sociales y económicas de países en desarrollo puede crear ámbitos más productivos para que una compañía opere, así como nuevos mercados para sus productos”.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AZÚA, P. (2003), "Las ONG ante los retos sociales del nuevo milenio". Ponencia presentada en el Simposio "ONG-Actividades Solidarias y Gestión de Calidad". Alicante, 13-15 de marzo de 2003.
- BUENO, E. (1987), *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*. Citado por Fernández, J.C. y Arranz, N. (1999b). *La Cooperación entre empresas. Análisis y diseño*. Ed. ESIC; en Sanfiel, María Ángeles (2003).
- BUENO, E. (1996), *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*, citado en Sanfiel, María Ángeles (2003)
- CABRA, M.A. y DE LORENZO, R. (2005), "El tercer sector en España. Ámbito, tamaños y perspectivas", *Revista Española Tercer Sector*. Nº1 octubre diciembre de 2005, Fundación Luis Vives.
- CASANI, F. (1996), *La naturaleza de la cooperación empresarial: Delimitación del concepto y principales enfoques teóricos*, citado en Sanfiel, María Ángeles (2003).
- CEPES (2005), "Retos y necesidades del tercer sector", *Revista Española Tercer Sector*. Nº1 octubre diciembre de 2005. Fundación Luis Vives.
- CHEVALIER, J.M. (1976), *La economía industrial en cuestión*. citado en Sanfiel, María Ángeles (2003).
- DE VITA, J. y FLEMING, C.. (2001), *Building capacity in nonprofit organizations*, The Urban Institute, Washington DC.
- DOZ, Y.L. (1996). "The Evolution of Cooperatio in Stragic Alliances: Intial Conditios of Learning Processes?", *Strategic Management Journal*, Citado en Sanfiel, María Ángeles (2003).
- DUSSAUGE, P., y GARRETTE, B. (1990). "Les alliances strategiques: Analyse el mode d'emploi". Documento de trabajo Nº 375 de la cámara Industrial de París, citado en Sanfiel, María Ángeles (2003).
- DUVAL Varas, T. (2007), "Informe especial. Las ONG en Chile". *Instituto Libertad y Desarrollo*, vol. XVIII Nº 167.
- ELLRAM, L. (1991), "A managerial guideline for the development and implementation of purchasing partnerships". *International Journal of purchasing and material management*, citado en Sanfiel, María Ángeles (2003).
- EQUIPO DE INVESTIGACIÓN FOCUS - EQUIPO DE INVESTIGACIÓN JOHNS HOPKINS UNIVERSITY-CENTER FOR CIVIL SOCIETY STUDIES (2006), *Estudio Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro*.
- FERNADEZ, Teodomiro (2007), "La Cooperación Interempresarial: Nuevas Estrategias Empresariales para pequeñas empresas en el proceso de desarrollo local". Disponible en: *Revista On line Pasos*, Volumen 3, Numero 1 de Enero de 2005. <http://www.pasosonline.org/>. Consultado el 24 de agosto de 2007.
- FERNÁNDEZ Sánchez, E. (1991), "Una Tipología de la Cooperación Empresarial", *Esic-Market*, oct.-dic. Pp. 101-103, citado en Sanfiel, María Ángeles (2003).
- GARCÍA Canal, E. (1993), *La cooperación empresarial: una revisión de la literatura*, citado en Sanfiel, María Ángeles (2003).

- GARCÍA, N.; MENÉNDEZ, M.A. y HERRERO, J.L. (1999), *Las nuevas relaciones con los proveedores: las "partnerships"*; Citado en Sanfiel, María Ángeles (2003).
- GRAGERO RUIZ, F. (2004), "La Cooperación entre empresas como alternativa estratégica", Disponible en <http://www.santiagoapostol.net/revista04/cooperacion.html>.
- HAKANSSON, H. (1987), "Dirección Estratégica. Fundamentos", *Cuadernos Canarios de Ciencias Sociales* (Centro de Investigación y Social de Canarias), citado en Sanfiel, María Ángeles (2003).
- INFORME PARA EL SECRETARIADO GENERAL DE LAS NACIONES UNIDAS (2004), *El Impulso del Empresariado. El potencial de las empresas al servicio de los pobres*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- LEENDERS, M.R. y FEARON, H.E. (1993), *Purchasing and Material Management Tenth edition, Richard D. Irving, inc., USA*, citado en Sanfiel, María Ángeles (2003).
- LUHMANN, N. (1996), *Confianza*, Editorial Anthropos. España, Colección Biblioteca.
- LEWIS, J.B. (1993), *Alianzas estratégicas: Cómo crearlas, desarrollarlas y administrarlas para beneficio mutuo*; Serie Business Class. Javier Vergara Editores S.A. Buenos Aires, citado en Sanfiel, María Ángeles (2003).
- MARITI, P., y SMILEY, R.H. (1993), "Cooperative Agreements and the Organization of Industry", *Journal of Industrial Economics*. Vol. 31, N° 4, pp. 437-451, citado en Sanfiel, María Ángeles (2003).
- MÁRQUEZ, A.M. y CASANI, F. (2000), "La Evolución del concepto y la práctica de la cooperación. Análisis de un caso" citado en Sanfiel, María Ángeles (2003).
- MENGUZZATO, M. (1995), "La triple lógica de las alianzas estratégicas", citado por Sanfiel, María Ángeles (2003).
- MINISTERIO SECRETARIA GENERAL DE GOBIERNO DE CHILE (2002), *Gobernar los cambios: Chile, más allá de la crisis*. Registro de Propiedad intelectual: N° 128.740.
- NAVARRO, J.C. (2003), *Las ONG y la prestación de servicios sociales en América Latina: EL aprendizaje ha comenzado*. Red de Centros de Investigación Económica Aplicada. Instituto de Estudios Superiores de Administración-Banco Interamericano de Desarrollo.
- NAVAS, J.E. y Guerras, L.A. (1998), "La dirección estratégica de la empresa. Teorías y aplicaciones", citado en Sanfiel, María Ángeles (2003).
- PINAR, J.L. (2005), "Tercer Sector, sector público y fundaciones", *Revista Española Tercer Sector*, N° 1, octubre-diciembre de 2005, Fundación Luis Vives.
- PORTER, M. & Kramer, M.R. (2002): "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, december 2002.
- PRAHALAD, C.K. & Hammond., A. (2002), "Serving the world's poor, profitably", *Harvard Business Review*. September 2002.
- ROBICHEAUX, R.A., y El Ansary, A.I. (1975), "A general model for understanding channel member behavior", *Journal of Retailing*, vol.52. pp. 13-30, citado en Sanfiel, María Ángeles (2003).
- RUIZ OLABUÉNAGA, J.I. (2000), "El Sector no lucrativo en España", *CIRIEC. Revista de Economía, Social y Cooperativa*, Número 37. pp 51-78.
- RUIZ OLABUÉNAGA, J.I. (2004), *El Tercer Sector en España*, Postgrau Mediació per la Integració Social Material.

- SANFIEL, María Ángeles (2003), *Estrategias de cooperación como origen de ventajas competitivas en la relación fabricante-distribuidor*. Tesis doctoral publicada en CD por la Universidad de La Laguna en la sección Humanidades y Ciencias Sociales curso 2002/2003.
- SALAS FUMÁS, V. (1989), "Acuerdos de cooperación entre empresas: Bases teóricas". *Revista Economía Industrial*, citado en Sanfiel, María Ángeles (2003).
- VERNIS, A. (2005), "Tensiones y retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas". *Revista Española Tercer Sector*. Nº1 octubre diciembre de 2005. Fundación Luis Vives.