

COOPERACIÓN EMPRESARIAL EN EL SECTOR DEL CORCHO

M. LÓPEZ

M. A. CABALLET

(1)

(2)

(1) Escuela Técnica Superior I. Montes. Ciudad Universitaria. 28040 Madrid. E-mail: lquero@montes.upm.es

(2) Facultad E. Empresariales y Turismo. Avda de la Universidad s/n. 10071 Cáceres. E-mail: caballet@unex.es

RESUMEN

Este trabajo comienza mostrando, como punto débil del Sector del Corcho, la falta de cooperación empresarial. Seguidamente, analizamos las distintas formas de cooperación, que se pueden dar entre empresas, con el objetivo de fijar un modelo válido para este Sector. A continuación, profundizamos en el desarrollo del modelo mostrando, por un lado, el planteamiento y la estructura del mismo, y detallando, por otro lado, sus características más relevantes. Finalizamos, proponiendo un estudio de población para tratar de descubrir la aceptación o no de esta estructura.

P.C.: Corcho, Cooperación, Modelo, aplicación, España.

SUMMARY

This study begins by demonstrating, as the weak link in the Cork sector, the lack of business cooperation. Based on this premise, we analyze differing forms of possible cooperation which may be undertaken among businesses, with the aim of proposing a valid model appropriate for the sector. Thereafter, we delve into the development of an applicable type in order to show, on the one hand, the objectives and structure of the same, and offer on the other hand, a detailed description of its most relevant characteristics. In the final stage, we propose research on the population in the attempt to prove the acceptance or rejection of the proposed structure.

K.W.: : Cork, Cooperation, Model, application, Spain.

INTRODUCCIÓN, MATERIAL Y MÉTODOS:

El objetivo de este trabajo es afianzar el acercamiento del Sector del Corcho a un tema de actualidad, considerado prioritario en la Unión Europea, como es la cooperación. Los cambios radicales que están teniendo lugar en la industria, en general, hacen difícil que una empresa pueda responder de forma aislada a las nuevas exigencias del entorno. La cooperación aparece como una de las fórmulas más dinámicas, como un medio capaz de reforzar y completar los limitados recursos de las empresas, en especial de pequeñas y medianas empresas como es el caso de las industrias corcheras.

Entendemos la no cooperación industrial del Sector corchero como una debilidad interna, señala LÓPEZ (1995), que deben intentar superar sus empresas para convertirla en un fuerza. La cooperación entre empresas e instituciones se puede definir, siguiendo a FERNÁNDEZ (1996), 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 para realizar una o varias actividades que contribuyan a incrementar sus ventajas competitivas.

Para la consecución del anterior objetivo vamos a mostrar al Sector del Corcho la opción estratégica de la cooperación diseñando un *modelo de cooperación*, para que puedan luchar en un mercado global cada vez más competitivo y evitar así el estancamiento de su negocio.

Para desarrollar el método o modelo de cooperación, y teniendo en cuenta que se trata de aplicarlo a un sector específico, hemos combinado, la actualización del análisis del Sector del Corcho, con la investigación de algunos de los trabajos de cooperación que se han presentado desde la década de los 90. Estos últimos se muestran en la tabla siguiente.

ALGUNAS TENDENCIAS, A TENER EN CUENTA, SOBRE COOPERACIÓN EN LA DÉCADA DE LOS 90	
<i>Temática de Cooperación</i>	<i>Trabajos</i>
Investigación y Desarrollo	BENAVIDES (1997).
Franquicia	BLESA (1997).
Cooperación Empresarial y/o Alianzas Estratégicas	CASANI (1996), ECONOMÍA INDUSTRIAL Nº 266 (varios autores) (1989), FERNÁNDEZ (1991) (1993), HERMOSILLA & SOLA (1990), MARTÍN & MARTÍNEZ (1999), MENGUZZATO (1992), GARCÍA (1996 a), GARCÍA (1996 b).
Innovación, tecnología	FERNÁNDEZ (1996), SANCHIS (1995).
Sector Público & Empresa Privada	LARREA (1997), COSTA & CALLEJÓN (1992).
Logística	VAN & SHARMAN (1997).
Empresa Conjunta	VALDÉS (1995).
Redes de Empresas	RODENES (1997).
Bloques estratégicos	ARIÑO & GARCÍA (1996)
Cooperación & Unión Europea	BAYONA (1997)
Cooperación & Internacionalización	CASILLAS, <i>et al</i> (1993), INGELMO (1997), RIALP & RIALP (1996)
Alianzas & networks & Joint-Ventures	CHILD & FAULKNER (1998)
<i>Análisis aplicado de cooperación</i>	<i>Trabajos</i>
Cooperación & PYMES comerciales	LABORDA (1997)
Cooperación & Sector Mueble	NAVARRO & CAMISÓN (1993)
Cooperación & PYMES Cerámicas	MÁRQUEZ & CASANI (1999)
Fuente: Elaboración propia	

MODELO DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL EN EL SECTOR DEL CORCHO

A continuación vamos a exponer las variables del modelo, que se muestra conjuntamente en el cuadro 3, desarrollando alguno de los aspectos más relevantes:

PRIMERA VARIABLE. PREMISAS DE COOPERACIÓN o FACTORES INPUT que vienen determinadas por las características básicas que definen a las industrias corcheras y a su entorno. Estas características del Sector del Corcho aparecen expuestas en el cuadro 1.

SEGUNDA VARIABLE. COOPERACIÓN CONTINGENTE. Esta es la variable que actúa de elemento transformador de los input del modelo en output del mismo. Se trata de delimitar esta segunda variable en las siguientes fases:

A) Diseño del Proceso de Cooperación Empresarial en el Sector del corcho.

La cooperación debe plantearse como un proceso a planificar de forma muy racional, fijando una serie de pasos a seguir o etapas que cumplir, para lograr los objetivos establecidos en la cooperación. Este proceso consta de los siguientes pasos:

1. Tomar conciencia de la oportunidad de cooperar, realizando un diagnóstico de su situación y posibilidades (comparando fuerzas y debilidades internas con oportunidades y amenazas externas).
2. Fijar objetivos que se pueden conseguir si se coopera. Entre ellos podemos destacar los siguientes:

PRIMERA VARIABLE. PREMISAS DE COOPERACIÓN EN EL SECTOR DEL CORCHO

PRIMERA PREMISAS DEL MODELO DE COOPERACIÓN: -VARIABLES DEL ENTORNO GENERAL + VARIABLES DEL ENTORNO ESPECÍFICO:

Sector muy fragmentado. El mayor número de empresas del sector es de reducido tamaño.

Sector tradicionalmente familiar: valores muy centrados en la familia y el mantenimiento del negocio familiar

Sector concentrado geográficamente: formando dentro del país los llamados distritos industriales.

Tecnología: El proceso tecnológico que necesitan en las industrias corcheras depende del tipo de industria al que nos estemos refiriendo. Es necesario aunar esfuerzos para conseguir innovar. Relación entre tipo de industria y tecnología empleada:

Ind. Preparadora: Prácticamente inexistente tecnología. Es Mínima y muy básica. Mucha mano de obra no cualificada.

Ind. Transformadora: tapón: Tecnología más completa con un proceso obviamente más largo, pero aún básica. Importante la presencia de mano de obra poco cualificada.

Ind. Transformadora: aglomeristas: Mayor nº de maquinaria para obtener productos como parquet, etc pero no muy compleja. La mano de obra poco cualificada.

Tamaño: Son empresas fundamentalmente pequeñas y medianas.

Sistema de valores: Adversos al riesgo o muy conservadores a la hora de tomar decisiones.

Posición estratégica del Sector del Corcho en España. Posee, junto a Portugal, la mejor posición estratégica, comercial e industrial.

Cultura empresarial tradicional. Caracterizada por:

Las empresas tendían al aislamiento, no manteniendo contactos continuos con el resto de empresas. Se tendía a un Sistema de Empresa Cerrado.

Falta de transparencia en el Sector, fundamentalmente en el aspecto comercial y de rentabilidad.

Actualmente: las empresas corcheras realizan un esfuerzo para superar el aislamiento y la falta de transparencia.

La comercialización de los productos, en el Sector, se caracteriza por la falta de datos. La distribución de productos, tradicionalmente, ha estado representada fundamentalmente por la intermediación. De las cifras de venta o comercio interior sólo se conocen aproximaciones, mientras que el comercio exterior es transparente.

Calidad certificada según las normas ISO 9000 mejorará los procesos productivos.

Especialización Industrial geográfica.

Formación de personal basada en la escasa cualificación.

Concentración geográfica mundial de la fuente de aprovisionamiento. El alcornoque se encuentra localizado en Portugal, España, Norte de África, Francia e Italia.

Proceso productivo: relativamente corto y nada sofisticado.

Estructura organizativa: muy funcional, integrada básicamente por un gerente, un grupo de pequeños directivos (habitualmente miembros de una familia) y trabajadores no cualificados.

SEGUNDA PREMISA MODELO.- DECISIONES DIRECTIVAS RESPECTO DE LA PARTICIPACIÓN EN LOS ACUERDOS DE COLABORACIÓN

→Es el elemento determinante para alcanzar éxito, por cooperación, y ser competitiva la empresa. En esto influye, entre otros aspectos:

La capacidad del directivo para motivar al resto de los trabajadores para que participen, con compromiso, en la consecución eficiente del acuerdo.

El conocimiento de las posibles fuerzas (o debilidades) que conseguirá si incorporar como estrategia de su empresa las alianzas estratégicas.

La experiencia de haber participado anteriormente en procesos de colaboración.

Habilidad para diseñar y evaluar los acuerdos de cooperación.

La competencias distintivas (recursos + capacidades) difíciles de reproducir por otras empresas aunque tengan iguales variables externas y estructura industrial.

TERCERA PREMISAS DEL MODELO.- DETERMINACIÓN DE LAS METAS QUE PRETENDEN CONSEGUIR TODOS LOS QUE INTERVIENEN, O ESTÁN RELACIONADOS DE ALGUNA FORMA, CON LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN.

Empresas corcheras intervinientes. - Trabajadores. -Instituciones Públicas (nacionales y locales). - Instituciones privadas. Competidores.- Proveedores. - Clientes.- Etc.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro nº 1

Consolidar la posición competitiva frente a otros países.
Conseguir transparencia en el sector. Potenciar la cooperación entre instituciones públicas o financieras y las empresas corcheras.
Gestión medioambiental del alcornocal para asegurar la fuente de materia prima del corcho (sostenibilidad del alcornocal).
Innovaciones tecnológicas del sector.
Cooperación a nivel transnacional para asegurar el desarrollo de las PYMES. Transferencia de información.
Abarcar, el acuerdo de cooperación, a varias áreas.
De manera que el acuerdo en el área de producción no sea excluyente con acuerdos en el área de aprovisionamiento, etc.

3. Determinar las premisas o puntos de partida de la cooperación en función de los objetivos previamente diseñados. Se trata de suponer el ambiente en que se va ejecutar la cooperación
4. Evaluar cada una de las opciones de cooperación previamente fijadas: delimitando las ventajas e inconvenientes para cada caso. Se pueden clasificar:

FORMAS ORGANIZATIVAS DE COOPERACIÓN POSIBLES EN EL SECTOR DEL CORCHO

1. ACUERDOS DE COOPERACIÓN CON PARTICIPACIÓN DE CAPITAL.

1.a. JOINT-VENTURE o EMPRESAS CONJUNTA . Según aportación de los socios: Joint-venture equilibrada (igual participación de capital). Joint-venture asimétrica (diferente aportación de capital). Según ámbito geográfico: Joint-venture nacionales, Joint-venture internacionales.

1.b. FILIAL COMÚN. 1.c. SUBCONTRATACIÓN.

1.d. LICENCIAS. 1.e. SPIN-OFF O EXTERNALIZACIÓN.

1.f. FRANQUICIA.

1.g. CONSORCIOS o AGRUPACIONES TEMPORALES DE EMPRESAS: Consorcios de exportación, de investigación, Consorcio de "marketing" complementario, Consorcio con competidores.

1.h. LAS REDES o MÚLTIPLES ACUERDOS (celebrados entre empresas, entidades financieras, Instituciones públicas, etc).

1.i. UNIÓN TEMPORAL DE EMPRESAS (UTE). Podemos diferenciar entre: Asociaciones de Empresas para incorporar la competencia de los socios, para acceder a nuevos mercados, con suministradores de nuevas tecnologías.

1.j. AGRUPACIÓN EUROPEA DE INTERÉS ECONÓMICO (AEIE).

1.k. ALIANZAS DE ADICIÓN DE VALOR (AAV) con PROVEEDORES, CLIENTES, EMPLEADOS.

1.l. CLUB DE COMPRAS

2. ACUERDOS DE COOPERACIÓN SIN PARTICIPACIÓN DE CAPITAL

2.a. Acuerdos escritos o verbales , que se llevarán a cabo en función del horizonte temporal del acuerdo, del número de veces que se realice un acuerdo, etc.

- 5 Selección de una (o varias) forma de cooperación.
 6. Selección del socio con el que vamos a desarrollar el acuerdo de cooperación.
 7. Formulación de formas de cooperación y socios alternativos, por si las circunstancias o situaciones que se han previsto no se dan y se presentan diferentes circunstancias dado el ambiente de incertidumbre en el que se desarrollan las empresas.
 8. Elaborar el presupuesto de cooperación: Ingresos – Gastos.
- B) Implementación del modelo seleccionado. Una vez que se ha planificado por parte de la empresa su acuerdo de cooperación, debe:
1. Realizar un análisis conjunto de la viabilidad del acuerdo de cooperación que pretenden acometer.
 2. Negociar conjuntamente el acuerdo, estableciendo para ello los términos, plazos, intercambios de recursos, información o medios que supondrá el mismo.
- C) Evaluación de lo implementado. Una vez ejecutado el acuerdo de cooperación, conjuntamente las empresas participantes deben medir lo realmente ejecutado y corregir los defectos o vicios del acuerdo de cooperación.

TERCERA VARIABLE. OUTPUT DEL MODELO o resultados que se consiguen para los partenert.

CUARTA VARIABLE. MEDIO AMBIENTE EXTERNO. Parte de los resultados de la ejecución de los acuerdos de cooperación se trasladan al exterior de la empresa. Además, mediante la comunicación entre las partes y el flujo necesario de información se vinculará la implementación de los acuerdos de cooperación con el medio ambiente externo, para determinar cuál de los elementos del mismo repercuten en cada momento sobre el acuerdo.

QUINTA VARIABLE. RETROALIMENTACIÓN. Las experiencias, beneficios o satisfacciones conseguidas con el acuerdo formarán

parte de una nueva etapa de cooperación, para mejorar o cambiar lo hasta ahora ejecutado.

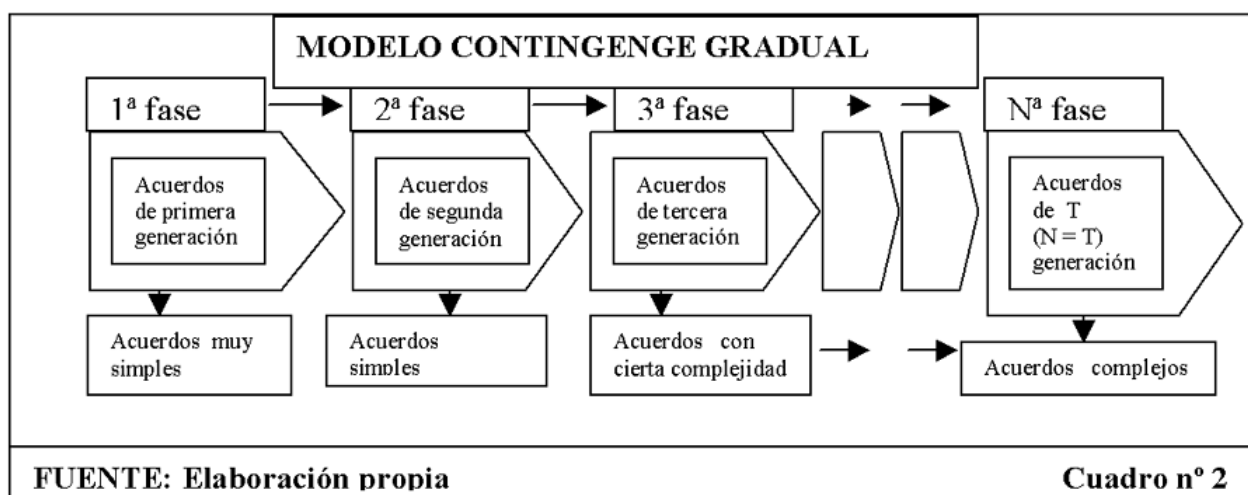
SEXTA VARIABLE. POSIBLES OPCIÓNES A ACOMETER EN FUTURAS GENERACIONES (etapas) DE COOPERACIÓN.

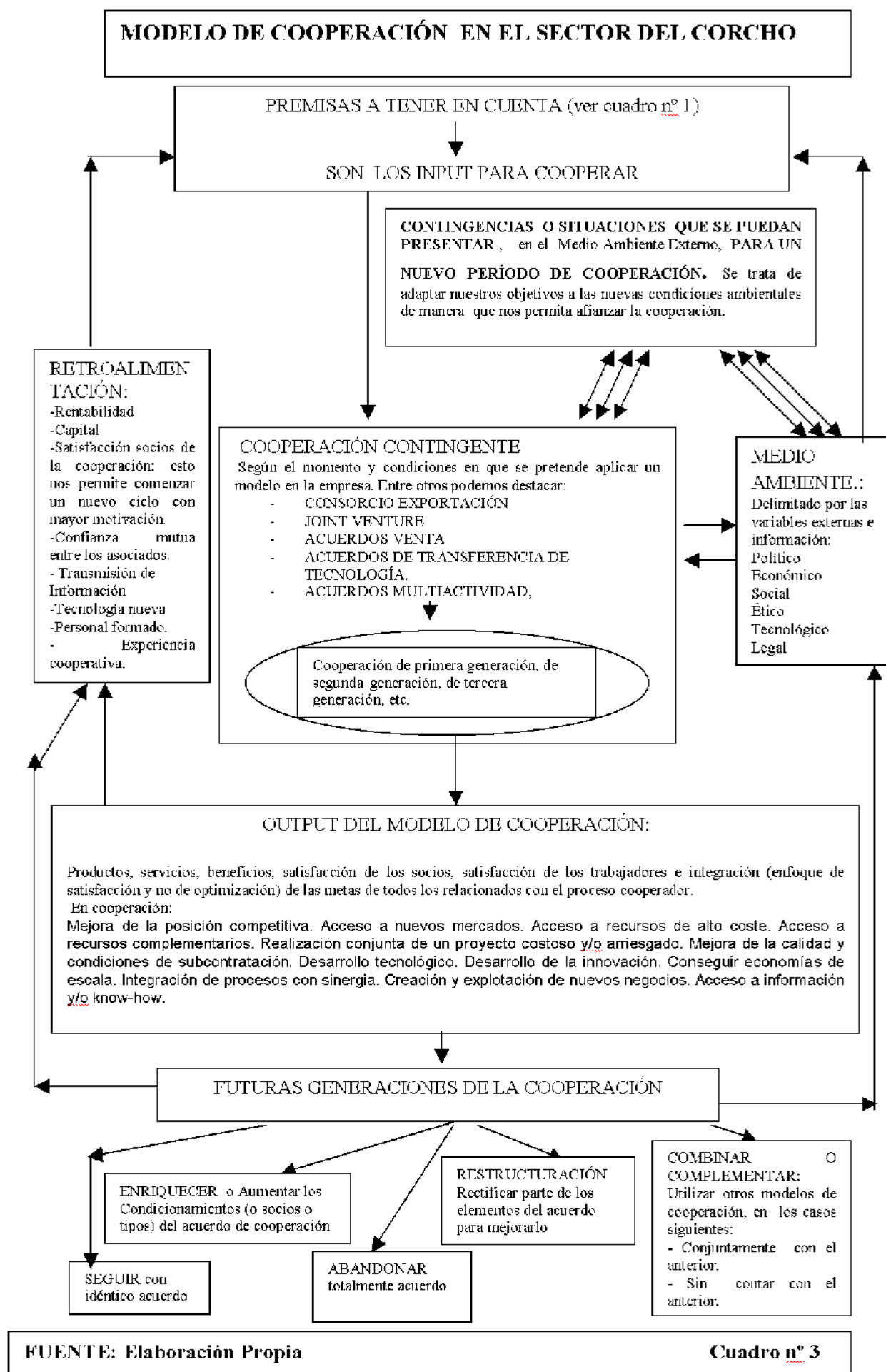
SÉPTIMA VARIABLE. REPERCUSIÓN DEL ENFOQUE CONTINGENTE EN EL MODELO DE COOPERACIÓN.

RESULTADOS, DISCUSIÓN, CONCLUSIONES

Un modelo como el diseñado, partimos de la premisa de que, no tiene porque producir los mismos efectos o resultados entre las empresas, porque cada una cuenta con elementos o factores claves que las hace diferentes entre sí. No obstante, para que tenga éxito el acuerdo de cooperación, sea cual sea la modalidad empleada, se exige dedicación y esfuerzo a quienes toman la iniciativa. Es decir, no tienen valor alguno si no están respaldados por una voluntad de *continuidad*.

Entre nuestras conclusiones con el modelo que mostramos, está el recomendar a las empresas que utilicen la vía de cooperación de forma *gradual* (cuadro 2), es decir, no creemos que sea conveniente, en un Sector de estas características, que las empresas *aceleren* los procesos de colaboración. Y esto es así, porque en el proceso colaborador se presenta una variable que tiene especial influencia o relevancia y esta es la *confianza* que deben mostrar los responsables o directivos de las empresas colaboradoras entre sí. A medida que se acrecienta la confianza en el socio colaborador y se van obteniendo resultados reales, mayor será la predisposición para, nuevamente, cooperar.





BIBLIOGRAFÍA CITADA

- ARIÑO MARTÍN, A & GARCÍA PONT, C.; (1996). *Alianzas y bloques estratégicos: El comportamiento cooperativo como motor de su evolución*. Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 5. Nº 3. 133 - 144 p.
- BAYONA SÁEZ, C.; (1997). *Instrumentos de cooperación e innovación para las empresas en el marco de la Unión Europea*. Boletín AECA. Nº 44. 72 – 77.
- BENAVIDES VELASCO, C. A.; (1997). *Cooperación empresarial en Investigación y Desarrollo*. Alta Dirección. Nº 192. 45 - 58 p.
- BLESA PÉREZ, A.; (1997). *Peculiaridades de la Franquicia como Estrategia de Cooperación*. Alta Dirección. Nº 192. 69 - 76 p.
- CASANI FERNÁNDEZ DE NAVARRETE, F.; (1996). *La naturaleza de la cooperación empresarial: delimitación del concepto y principales enfoques teóricos*. Dirección y Organización. Nº 17. 67-77 p.
- CHILD, J & FAULKNER, D.; (1998). *Strategies of Co-operation*. Oxford. New York.
- ECONOMÍA INDUSTRIAL.; (1989). *La Cooperación entre empresas*. MINER. Nº 266. 27-179 P.
- EUROCORK.; (1999). *I Encuentro Transnacional empresarial del Corcho*. Huelva.
- EUROCORK.; (2000). *II Encuentro Transnacional empresarial del Corcho*. Cortegana. Huelva.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E.; (1996). *Innovación, tecnología y alianzas estratégicas*. Civitas. MADRID.
- GARCÍA CANAL, E.; (1996 a). *El papel de los acuerdos de cooperación en la Estrategia de la Empresa*. Alta Dirección. Nº 187. 193 – 199 p.
- GARCÍA CANAL, E.; (1996 b). *El estudio de las alianzas y relaciones interorganizativas en la dirección de empresas: tendencias actuales*. Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 5. Nº 3. 109 - 131 p.
- HERMOSILLA, A. SOLA, J.; (1990). *Cómo cooperar*. Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial. MADRID.
- INGELMO PALOMARES, M. M.; (1997). *La cooperación y/o la inversión como herramientas de internacionalización de la PYME española*. Boletín AECA. Nº 44. 60 – 65.
- LARREA JIMÉNEZ, J. L.; (1997). *La cooperación entre el Sector Público y la empresa privada, un reto en evolución*. Harvard Deusto Business Review. Nº79. 58 - 63 p.
- LÓPEZ QUERO, M.; (1995). *Análisis Estratégico del Sector del Corcho. Especial referencia a la industria del corcho en España*. MAPA. MADRID.
- MENGUZZATO BOULARD, M.; (1992). *La cooperación, una alternativa para la empresa de los 90*. Dirección y Organización. Nº 4. 54-62 p.
- RODENES, M & PEYDRO, J & DEL CAMPO, J. M.; (1997). *Redes de empresas, la organización del futuro*. Alta Dirección. Nº 193. 213 - 227 p.
- SANCHÍS PALACIO, J. R.; (1995). *Las alianzas tecnológicas: Un nuevo enfoque estratégico ante el Mercado Único Europeo*. Alta Dirección. Nº 183. 370 – 378 p.
- VALDÉS LLANEZA, A.; (1995). *Problemas organizativos en las empresas conjuntas*. Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 4. Nº 1. 89 - 98 p.
- VAN LAARHOVEN, P & SHARMAN, G.; (1997). *Las alianzas de logística: la experiencia europea*. Harvard Deusto Business Review. Nº79. 86 - 93 p.