

Razones para la Cooperación Empresarial: Tipos de Cooperación

Congreso de Artes Gráficas

D. Manuel Toledano Lanza - Socio de Baker & McKenzie

D. Álvaro Sánchez López-Chicheri - Director de Equipo de Baker & McKenzie

Santiago de Compostela, 11 de junio de 2010



Índice

1. Concepto de cooperación empresarial

- Definiciones doctrinales y elementos característicos
- La cooperación como decisión estratégica (1+1=3). Estrategia y crecimiento empresarial

2. La cooperación en el entorno económico actual

- Situación de la estructura empresarial española
- Justificaciones a la cooperación empresarial en el entorno actual
- Objetivos de la cooperación
- Obstáculos a la cooperación

3. Tipologías de cooperación empresarial

- En función de la estructura
- Por los intervinientes
- Por el ámbito geográfico
- Por el ámbito industrial
- En función del tipo de actividades a desarrollar



Índice

4. Instrumentos jurídicos de cooperación

- Sin participación de capital
- Con participación de capital (especial referencia a las fusiones)

5. El proceso y sus fases

- Elección de socios
- Proceso de negociación
- Aspectos a cubrir en los acuerdos de cooperación
- Formalización del acuerdo

6. Desenvolvimiento y vicisitudes de la relación de cooperación

1. Concepto De Cooperación Empresarial

Distintas definiciones...

- “La cooperación empresarial es un acuerdo explícito y a largo plazo, entre dos o más empresas, para desarrollar en común y gracias a una contribución equitativa de cada empresa, una actividad concreta, que, mediante la creación de sinergias, permita a cada socio lograr algún(os) objetivo(s) inalcanzables con su solo esfuerzo.”
- “La cooperación entre empresas supone la puesta en común de determinados recursos y capacidades cuya combinación permite la obtención de ciertos beneficios o ventajas, difíciles de obtener de modo individual, para las empresas participantes.”
- “Las alianzas y cooperaciones constituyen estrategias de simbiosis que constituyen alternativas para que las empresas compartan sus competencias distintivas y obtengan sinergias.”

... pero con los mismos elementos característicos:

- Subjetivo: dos o más empresas.
- Temporal: Largo plazo / plazo indefinido, pero no actuaciones puntuales.
- Medios: aportación de todos los partícipes / simbiosis / puesta en común.
- Finalidad: Alcanzar objetivo(s) irrealizable(s) a título individual.
- Forma: La cooperación se materializa en un acuerdo

1. Concepto De Cooperación Empresarial

- **La cooperación como decisión estratégica (1+1=3). Estrategia y crecimiento**
 - La decisión de llevar a cabo una cooperación entre empresas es una decisión estratégica cuya finalidad última es obtener una ventaja competitiva.
 - **Estrategia** = “conjunto de acciones y decisiones encaminadas a cumplir los objetivos fijados – destacando la importancia de la búsqueda de una ventaja frente a los competidores- dotando a la empresa de una posición fuerte y defendible a largo plazo”.
 - **Ventaja competitiva** = “el dominio y control por parte de una empresa de una característica, habilidad, recurso o conocimiento que incremente su eficiencia y le permita distanciarse de su competencia”.
 - El concepto de estrategia está muy ligado con el de crecimiento empresarial, que puede alcanzarse mediante:
 - Crecimiento interno: expandiendo la red de ventas, apertura de nuevas plantas de producción, aumentando la capacidad de plantas existentes, etc.
 - Crecimiento externo: adquisición de otra empresa, fusión o mediante otros tipos de cooperación.



2. La Cooperación en el Entorno Económico Actual

– Situación de la estructura empresarial española

- El tejido empresarial español se caracteriza por:
 - su gran atomización / elevado número de empresas / dispersión geográfica; y
 - estar constituido, mayoritariamente, por PYMEs y microempresas que conviven con otras (menos) medianas y grandes mejor posicionadas desde el punto de vista técnico, comercial y financiero para abordar los retos de una creciente globalización.
- Este es un fenómeno estructural, no coyuntural: no es un fenómeno aislado en el tiempo, ni localizado por regiones, ni particular de sectores económicos específicos.
- Esta radiografía es un caldo de cultivo favorable para intensificar los intentos de mayor cooperación empresarial.

2. La Cooperación en el Entorno Económico Actual

- **Justificaciones a la cooperación empresarial en el entorno actual**
 - La cooperación tiene su justificación tanto en enfoques de teoría económica de la empresa como en razones de índole práctica.

Justificaciones teóricas:

- teoría de los costes de transacción
- teoría de la agencia
- teoría del enfoque estratégico
- teoría de los recursos y capacidades

Justificaciones prácticas:

- globalización de la economía
- rápidos avances tecnológicos
- continuas aportaciones de I+D
- entornos variables y cada vez más competitivos...

...que se traducen en la necesidad de que las empresas sean cada vez más ágiles y con capacidad de flexibilidad y adaptación al mercado.



2. La Cooperación en el Entorno Económico Actual

Objetivos de la cooperación

- De lo anterior se deduce que la cooperación tiene como objetivos:
 - **Generales:** lograr una meta(s) común(es) a los socios, no alcanzable individualmente mediante la búsqueda de sinergias que mejoren su competitividad
 - **Específicos:** de tipo financiero, organizacionales y de comercialización. Objetivos no excluyentes:



2. La Cooperación en el Entorno Económico Actual

a. Financieros:

- Acceso a financiación, cuando las garantías que se requieren no pueden ser cubiertas por cada actor en forma individual, pero en grupo, son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes.
 - Compras conjuntas.
 - Inversión conjunta.
 - Reducción de costes de transacción (v.gr., costes de información, costes de negociación, costes de garantías).

b. Organizacionales:

- Mejora en los procesos productivos.
- Aplicación de nuevas formas de administración.
- Implantación de planeamiento estratégico.
- Intercambio de información productiva o tecnológica.
- Capacitación conjunta y generar economías de escala.
- Acceso a recursos y tecnologías de productos o procesos.
- Aumento del poder de negociación.
- Investigación y desarrollo.
- Aprovechamiento de sinergias.



2. La Cooperación en el Entorno Económico Actual

c. De comercialización:

- Lanzamiento de nuevos productos al mercado.
- Apertura de nuevos mercados (geográficos y/o de productos).
- Intercambio de información comercial.
- Investigación de mercados.
- Alianzas para vender.
- Servicios post venta conjuntos.
- Inversión conjunta.
- Logística y distribución.



2. La Cooperación en el Entorno Económico Actual

– Obstáculos a la cooperación

a. Cierta falta de cultura de cooperación, motivada por factores como:

- Hermetismo/sobreprotección en el flujo de información.
- Desconfianza ante riesgos de comportamientos oportunistas/actuaciones concertadas.
- Gaps en valoraciones de los elementos a aportar.
- Reticencias ante la pérdida de poder (reflejo de caracteres excesivamente individualistas o con falta de costumbre en la delegación).
- Desconocimiento de las técnicas y mecanismos de cooperación.

b. Falta/insuficiencia de incentivo(s) por parte de organismos públicos:

Si bien desde la publicación del Libro Blanco de la Comunidad Europea en 1985 se vienen estableciendo mecanismos para la eliminación de obstáculos fiscales, legales y administrativos y se han desarrollado programas y creado organismos oficiales, tanto a nivel comunitario como nacional (y autonómico).



2. La Cooperación en el Entorno Económico Actual

- A nivel de la CE:
 - Programas europeos de I+D.
 - Disposiciones legales con incidencia directa sobre cooperación inter-empresarial.
 - Favorecimiento de relaciones a escala transnacional.
- A nivel nacional: bajo la coordinación de la Dirección General de PYMEs:
 - ICEX, COFIDES, Cámaras de Comercio, Federaciones, Asociaciones, etc.
 - Centros de Transferencia de Tecnología de Universidades y Centros de Empresa e Innovación.
- c. Otros inconvenientes a superar:
 - Costes de gestión, de coordinación e información.
 - Control del acuerdo de cooperación.
 - Complejidad en los procesos de cooperación y “consumo” de tiempo.
 - Restricciones legales/contractuales.
 - Combinación de formas organizativas diferentes.
 - Cesión de autonomía estratégica de los socios; etc.

3. Tipología de Cooperación Empresarial

- Los tipos de cooperación entre empresas pueden clasificarse de acuerdo con los siguientes criterios:
 - En función de la estructura / ámbito industrial:
 - Verticales/intersectoriales: engloban a las empresas y/o sus proveedores y/o sus clientes.
 - Horizontales/intrasectoriales: se realizan entre empresas del mismo sector.
 - Simbióticas: entre empresas que no mantienen ningún tipo de relación (ej., con fondos de capital semilla/ capital riesgo/capital de desarrollo)
 - Por el tamaño de los intervinientes:
 - Entre pequeñas y medianas empresas
 - Entre grandes empresas
 - Mixtas
 - Por el ámbito geográfico:
 - Locales
 - Regionales
 - Nacionales
 - Internacionales

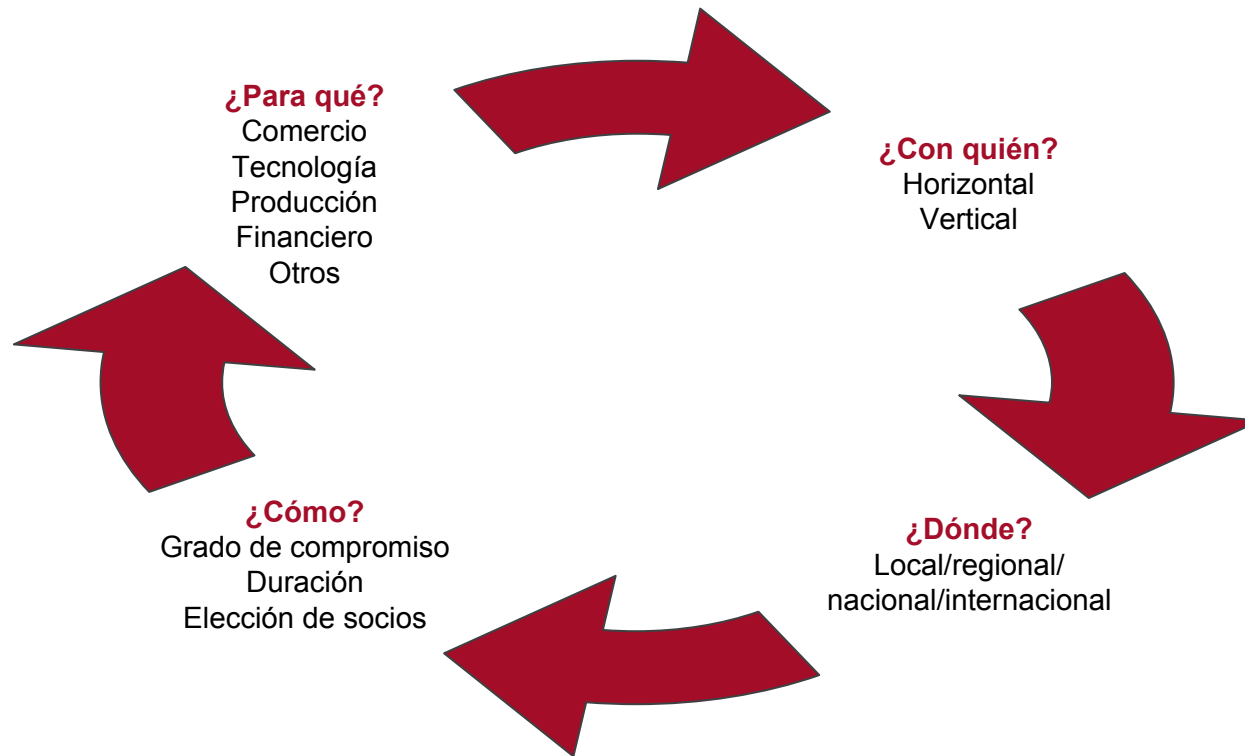
3. Tipología de Cooperación Empresarial

- En función del tipo de actividades a desarrollar/objetivo(s) a alcanzar

Objetivos	Tipo	Pros	Cons
1. Comerciales	Consortios Club de empresas Distribución comercial recíproca/cruzada <i>Joint-venture</i> comercial	Ahorro de costes Aprovechamiento de experiencias mutuas	Dificultad en la búsqueda de socios
2. Tecnológicos	Transferencia tecnológica I+D+i compartido Licencia de patentes y marcas	Ahorro de costes Adquisición de conocimientos y recursos Reducción de tiempos de realización de proyectos	Desconfianza en la compartición de know-how
3. Productivos	Centrales de compras Cooperación en la fabricación Implantación productiva	Racionalización de costes Concentración en las cuestiones de mayor valor añadido	Dificultad en la búsqueda de socios
4. Financieros	Adquisición apalancada Sociedad de intermediación Incorporación de socios financieros	Aumento de tamaño	Limitación en el acceso al crédito Costes de garantías

3. Tipología de Cooperación Empresarial

Resumen: variables que delimitan la elección del abanico de tipos de cooperación





4. Instrumentos Jurídicos de Cooperación

La elección de instrumentos jurídicos de cooperación con o sin participación de capital dependerá de cuestiones tales como: (i) la duración, intensidad y frecuencia de las actividades planteadas en la cooperación; (ii) la necesidad de realizar una inversión conjunta; o (iii) la confianza entre las empresas que van a cooperar.

– Sin participación de capital

- Los acuerdos de cooperación en los que no existe participación en el capital se formalizan normalmente mediante acuerdos escritos o bien acuerdos verbales. Es decir, los contratos entre las partes sirven para acordar las condiciones de la cooperación tecnológica, en el aprovisionamiento, en la producción, en el marketing, en la comercialización, en el servicio de postventa, etc. (ejemplo: contrato en el que se regulan las compras conjuntas: varias compañías se asocian para realizar las compras a proveedores comunes, con el fin de obtener condiciones ventajosas en los pedidos, como precios más bajos, facilidades de pago, etc.)

4. Instrumentos Jurídicos de Cooperación

- Algunos ejemplos de instrumentos jurídicos de cooperación sin participación en el capital:
 - **Consortios**.- los consorcios son agrupaciones de empresas que aúnan esfuerzos para llevar a cabo un determinado trabajo en común, por ejemplo un consorcio para la internalización de las actividades, o para desarrollar acciones comerciales conjuntas. Se trata de compartir el coste de la inversión, los riesgos y los beneficios que a largo plazo se obtengan, sin necesidad de crear una empresa con personalidad jurídica diferente.
 - **Uniones Temporales de Empresas (UTEs)**.- el objetivo de estas uniones es el desarrollo o ejecución de una obra, un servicio o un suministro determinado, normalmente de cierta magnitud, en términos tales que las empresas participantes, no tendrían individualmente capacidad para ejecutar dicha obra, servicio o suministro.

4. Instrumentos Jurídicos de Cooperación

- **Agrupaciones de Interés Económico (AIEs)**.- están reguladas por la Ley 12/1991, de 29 de abril, de Agrupaciones de Interés Económico. Se trata de una figura asociativa que facilita o desarrolla la actividad económica de sus miembros o socios, sin sustituirla ni eliminarla, sino fortaleciéndola. Desarrolla una actividad en todo caso siempre auxiliar a la que desarrollen sus socios. Las AIEs no tienen finalidad lucrativa por lo que los beneficios y las pérdidas, si los hubiese, serán distribuidos a los socios. La ley establece un régimen fiscal especial para este tipo de agrupaciones con beneficios que alcanzan al impuesto sobre sociedades, transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados.
- **Subcontratación**.- Con esta fórmula una empresa encarga a otra la realización de una parte o la totalidad de la producción, un área de comercialización, diseño, etc. Las razones de la subcontratación se deben generalmente a consideraciones de coste, de capacidad a corto plazo, o bien de escasez o carencia de los recursos necesarios.



4. Instrumentos Jurídicos de Cooperación

- **Con participación de capital** (especial referencia a las fusiones)
 - **Adquisiciones de empresas**.- La compra de empresas es una forma de concentrar negocios. Los problemas fundamentales que se plantean son la valoración y la integración post-adquisición.
 - **Joint-Ventures o empresas conjuntas**.- Las denominadas (en terminología empresarial) “*joint-ventures*” consisten en la formación de una empresa como resultado del compromiso entre dos o más empresas económicamente independientes. Cada una de éstas poseerá una participación determinada en el capital de la nueva empresa, que se configura con personalidad jurídica propia y realiza los negocios por sí misma y en beneficio propio.



4. Instrumentos Jurídicos de Cooperación

- La empresa conjunta viene coordinada por las empresas creadoras o socias y tendrá normalmente como objetivo desarrollar una actividad complementaria a la de las empresas participantes. Éstas, por su parte, aportarán capital, bienes, clientela, conocimientos, etc. y, en muchos casos, ejercerán el control de la que pasa a ser una “filial común”, cuya existencia puede obedecer a una infinidad de motivaciones de carácter productivo, comercial, tecnológico e incluso estratégico y, donde, en todo caso, es muy importante la armonía entre las empresas “matrices” y dicha “filial común”.
- El alto grado de compromiso adquirido por las empresas que constituyen la *joint-venture* hace especialmente delicado el diseño de los acuerdos de *joint-venture*, ya que su mal funcionamiento puede acarrear graves consecuencias en las empresas participantes. No obstante, ese mayor compromiso conduce a una mayor implicación de los participantes, de forma que se reducen los riesgos de disfunción en la empresa conjunta.



4. Instrumentos Jurídicos de Cooperación

- **Entrada de inversores en el capital.**- Se puede tratar de inversores puramente financieros (no involucrados en la gestión) o inversores que se involucran en el *business plan*. En ambos casos les preocupan los pactos de salida (liquidez) y un precio de salida que les asegure un determinado retorno de su inversión, así como el flujo de información financiera y de negocio (*reporting*). También pueden existir inversores industriales (del sector o no), aunque normalmente éstos pretenden hacerse con el control o adquirir el 100%.

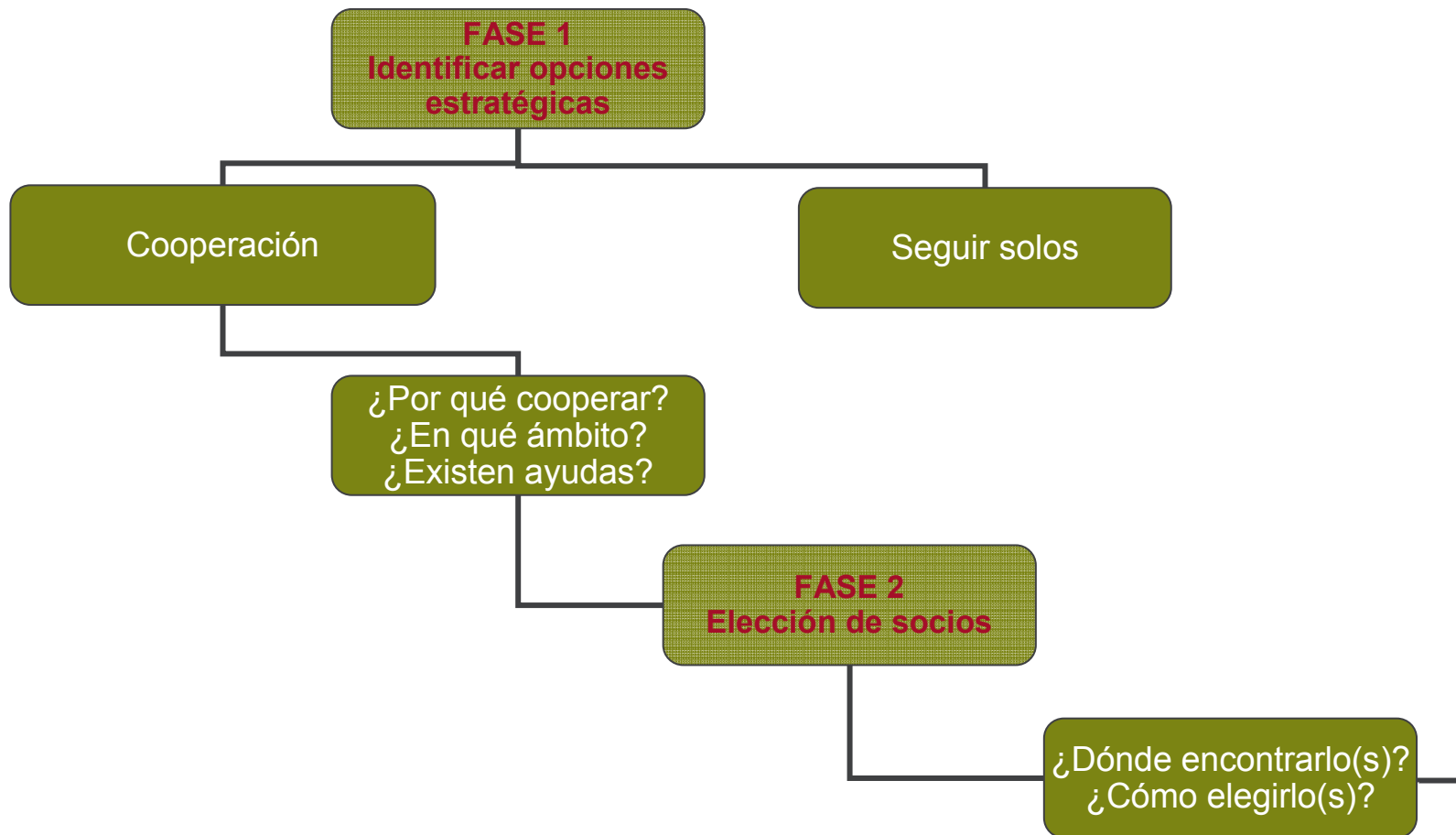
La entrada de inversores en el capital puede facilitar el reunir los fondos suficientes para realizar compras de empresas, como estrategia de crecimiento a base de adquisiciones.

4. Instrumentos Jurídicos de Cooperación

- **Fusiones**.- Cuestión previa: visualizar la entidad resultante de la fusión e identificar los problemas que la fusión puede plantear, tales como:
 - Valoración
 - Ecuación de canje y control
 - Consentimientos de terceros (bancos)
 - Cuestiones de Derecho de la Competencia
 - Sinergias
 - Duplicidades (proveedores, clientes, empleados)
 - Reestructuración previa

Aspectos jurídicos: fusión en el sentido de la Ley de Modificaciones Estructurales y fusión “fría”.

5. El Proceso y sus Fases



5. El Proceso y sus Fases





5. El Proceso y sus Fases

– **Búsqueda de socios**

Como paso previo a la búsqueda y selección de socio(s) es conveniente hacerse un auto-diagnóstico: conocer bien cuál es el perfil propio como empresa/empresario, de tal manera que la organización y filosofía propias sean compatibles y encajen con los del futuro(s) socio(s).

– Los aspectos más relevantes a la hora de seleccionar el socio más adecuado son:

- el perfil de la(s) empresa(s) con la que vincularse;
- las motivaciones que esa(s) empresa(s) puede(n) tener para la cooperación;
- la compatibilidad organizativa futura; y
- el estilo en la dirección de cada uno.



5. El Proceso y sus Fases

- En el proceso de selección de socios suelen darse 2 etapas:
 - a. Análisis de datos sobre los posibles socios, sin necesidad de establecer contacto directo con ellos. A la hora de establecer los criterios de filtro debe tenerse en cuenta:
 - La naturaleza de la actividad del posible socio, que debe estar perfectamente adaptada a las características del proyecto y no entrar en competencia con él.
 - La dimensión de la empresa, que representa el capital, la cifra de negocio, el personal, la inversión en I+D, etc.
 - La situación geográfica, que puede incluso brindarte la oportunidad de entrar en otros mercados de forma más rentable.
 - b. Contraste de los datos obtenidos en la primera etapa entrando en contacto directo con los responsables de las empresas seleccionadas.



5. El Proceso y sus Fases

– **Proceso de negociación**

El proceso de negociación ha de tener por objetivos:

- un mejor conocimiento mutuo (para lo que es clave entender las necesidades de unos y otros);
- acercar las posturas entre las dos empresas; y
- establecer las condiciones de la cooperación y marcar las responsabilidades en la gestión.

– Algunas recomendaciones de cara a la negociación:

- En primer lugar, la negociación es un acto de comunicación, por lo tanto es necesario saber transmitir información y aportar argumentos de manera que siempre se entiendan los razonamientos.
- Identifique temprano los deal-breakers: No se silencien ni se eludan los puntos delicados, ya que si éstos no se exponen al principio de la relación y aparecen después, la negociación se puede romper por falta de transparencia.



5. El Proceso y sus Fases

- Prevea concesiones, lo que, seguro, le permitirá una mayor flexibilidad y un grado superior de entendimiento con la otra o las otras partes.
- Plantee siempre la negociación desde la confianza en la otra empresa y la franqueza en sus exposiciones, ya que sin ellas las relaciones pueden deteriorarse y dar al traste con el proyecto.
- Los procesos de negociación suelen ser generalmente largos y complejos: cuente con el asesoramiento de expertos legales y otros.



5. El Proceso y sus Fases

– Aspectos a cubrir en los acuerdos de cooperación

Los principales aspectos de la cooperación que deben quedar claramente explícitos en el acuerdo de cooperación son los siguientes:

- Identificación de los socios.
- Objetivo(s) particular(es) de los socios.
- Objeto y objetivo(s) común(es) de la cooperación.
- Clase y tipo de estructura de cooperación elegida.
- Duración de la cooperación.
- Contribución de cada socio y reparto de tareas y responsabilidades.
- Derechos otorgados por cada una de las partes.
- Reparto de la propiedad y del control.
- Cláusulas financieras: Sistema/periodicidad en el reparto de los resultados de la cooperación.
- Designación de los directivos implicados en la cooperación.
- Causas de terminación/rescisión/resolución del acuerdo y consecuencias.

5. El Proceso y sus Fases

-Es conveniente que el acuerdo de cooperación sea razonablemente detallado a fin de evitar ambigüedades durante el desenvolvimiento de la cooperación

– **Formalización del acuerdo**

Hay que atender a los requisitos de notificaciones, de publicidad y formales en cuanto a la formalización del acuerdo:

- Notificaciones (p.ej., a clientes, proveedores, entidades financieras).
- Publicación en diarios / boletines oficiales.
- Documentación mediante contratos privados.
- Otorgamiento de escrituras públicas ante Notario.



6. Desenvolvimiento y Vicisitudes de la Relación de Cooperación

- Cuando la cooperación se basa en un contrato, será necesario prever los mecanismos de extinción de la relación contractual y de resolución de conflictos.
- Cuando la cooperación se hace mediante empresas conjuntas (*joint-ventures*) o fusiones, será necesario prever los siguientes aspectos:
 - i. El régimen de gobierno y administración de la sociedad conjunta o de la sociedad resultante de la fusión.
 - ii. Los mecanismos de salida.
 - iii. Los mecanismos de resolución de situaciones de bloqueo.
 - iv. Los mecanismos de resolución del conflictos.

¡Muchas Gracias!

El presente material constituye información general divulgativa y no constituye asesoramiento legal sobre ninguna materia específica

Algunas fuentes de referencia:

- Guía básica de cooperación entre empresas (Dirección General de Política de la PYME)
- La decisión de cooperar (Dirección General de Política de la PYME)
- Cooperación empresarial en PYMES (TEC Empresarial Vol. 1 Ed.1 2006)
- La cooperación empresarial como estrategia para lograr sinergias entre PYMEs y grandes compañías (Boletín Económico del ICE nº 2844)
- Cuaderno para emprendedores y empresarios – Cooperación Empresarial (FAMP – Diputación de Sevilla)
- Notas de elaboración propias

Baker & McKenzie International is a Swiss Verein with member law firms around the world. In accordance with the common terminology used in professional service organizations, reference to a “partner” means a person who is a partner, or equivalent, in such a law firm. Similarly, reference to an “office” means an office of any such law firm.