



**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
SEDE REGIONAL SAN CARLOS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MECANISMOS DE COOPERACION UTILIZADOS POR LAS EMPRESAS
PARA INCREMENTAR SU RENTABILIDAD INDIVIDUAL**

SEMINARIO GERENCIAL

**GABRIELA VÍQUEZ PANIAGUA
ENRIQUE ROMAN CALDERÓN
ADRIÁN VILLALOBOS CUBERO**

2006

Definición de estilo: Título 7

Definición de estilo: TDC 1:
Interlineado: 1,5 líneas, Punto de
tabulación: 15,57 cm,
Derecha,Relleno: ...

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
SEDE REGIONAL SAN CARLOS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MECANISMOS DE COOPERACION UTILIZADOS POR LAS EMPRESAS
PARA INCREMENTAR SU RENTABILIDAD INDIVIDUAL**

**SEMINARIO GERENCIAL
Para optar por el titulo de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON ENFASIS EN
FINANZAS**

presentan:

**GABRIELA VÍQUEZ PANIAGUA
ENRIQUE ROMAN CALDERÓN
ADRIÁN VILLALOBOS CUBERO**

**Director del Seminario:
M.B.A. Rony Rodríguez Barquero**

SANTA CLARA, SAN CARLOS

FEBRERO DEL 2006

Nadie sabe de lo que es capaz de hacer, hasta que trata de hacerlo.

MARDEN

+

Dedicatoria

“Hay momentos en la vida en los que nuestro trabajo y nuestros triunfos hacen que recordemos a esas personas que han permanecido a nuestro lado”.

Es por eso, que queremos extender un reconocimiento a cada una de las personas que de una u otra manera han permanecido a nuestro lado durante todo este tiempo.

Primero que todo, a Dios porque ha sido nuestro guía y compañero incondicional en todos los momentos de nuestra vida.

A nuestros padres les decimos que no hay palabras que puedan expresar el profundo agradecimiento que sentimos y el gran amor que les tenemos, ésta es la única paga que podemos darles por su gran sacrificio, cariño y comprensión.

Agradecimiento

“Esta investigación, no hubiese sido posible sin la ayuda de muchas personas a las cuales hoy y siempre agradeceremos de todo corazón”.

En primer lugar, damos gracias a Dios por darnos la oportunidad de alcanzar las metas que hemos cumplido hasta hoy, por habernos ayudado a discernir en los momentos buenos y malos de nuestras vidas y por ser ese amigo verdadero que siempre está a nuestro lado, fortaleciendo nuestro espíritu.

A nuestros padres por habernos dado el apoyo para llegar hasta aquí e impulsarnos siempre a seguir adelante con nuestros ideales, por haber sido un soporte emocional, espiritual y económico, pero sobretodo por habernos enseñado buenos valores que hoy nos permiten ser lo que somos.

Queremos agradecer a la ACOPE, por abrirnos las puertas para realizar parte de este proyecto de graduación, a todo su personal, y en especial a Don Mario Alvarado Mora, gracias por su ayuda desinteresada y por darnos la oportunidad de aprender de todos ustedes.

De la misma forma, manifestamos un sincero agradecimiento a nuestro tutor Ronny Rodríguez Barquero por su apoyo, enseñanza, comprensión y amistad.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
I.METODOLOGIA	9
I.A. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	9
I.B. OBJETIVOS	9
I.B.1. OBJETIVO GENERAL.....	9
I.B.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
I.B.3. ALCANCE DEL ESTUDIO.....	10
I.B.4. LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	11
I.B.5. Etapas de la metodología	12 4
I.B.5.a Recolección de la información.....	13 2
I.B.5.b Procesamiento y análisis de datos.....	14 3
I.B.6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	15 4
II.MARCO TEÓRICO	1746
II.A. COOPERACION EMPRESARIAL	1746
II.A.1. DEFINICIÓN DE COOPERACIÓN	1746
II.A.2. RAZONES PARA IMPLEMENTAR UN PROCESO DE COOPERACION EMPRESARIAL	
1947	
II.A.3. TIPOS DE COOPERACION	22 1920
II.A.4. FORMAS DE COOPERACION	24 2021
II.A.5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA COOPERACION	33 24
II.A.6. COMO PONER EN MARCHA LA ASOCIATIVIDAD.....	35 2625
II.A.7. PASOS PARA ESTABLECER Y PONER EN MARCHA UN PROCESO COOPERACION	
392827	
DEFINICIÓN DE RENTABILIDAD	52 3130
II.B.1.....	52 3130
II.B.2. MANEJO DE RECURSOS PARA OBTENER RENTABILIDAD	54 3231
II.C. Relación entre cooperación y Rentabilidad	643736
II.C.1. LA COOPERACION EMPRESARIAL EN VIRTUD DEL AUMENTO DE LA	
RENTABILIDAD INDIVIDUAL.....	65 3736
III.CASOS REALES	714139

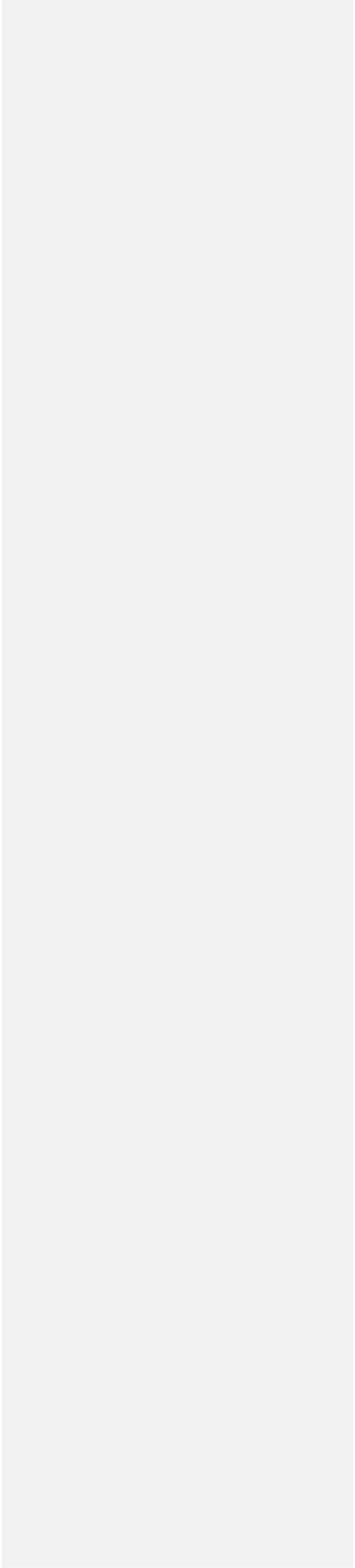
Código de campo cambiado

III.A. CASOS INTERNACIONALES EXITOSOS.....	<u>714139</u>
III.A.1. EXPERIENCIAS INTERNACIONALES EN PROCESOS DE COOPERACION.....	<u>714139</u>
III.B. ACOPE	<u>794846</u>
III.B.1. Reseña Histórica	<u>794846</u>
III.B.2. Actividades de cooperación puestas en practica por ACOPE	<u>865452</u>
III.B.3. Beneficios obtenidos por los asociados de ACOPE:.....	<u>885553</u>
III.B.4. Aplicaciones.....	<u>885654</u>
III.B.5. Comparación teoría versus caso practico presentado.....	<u>925957</u>
III.B.6. Análisis de Congruencia	<u>946058</u>
IV.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	<u>1026563</u>
IV.A.Conclusiones	<u>1026563</u>
IV.B. Recomendaciones.....	<u>1046664</u>

Código de campo cambiado

Código de campo cambiado

Con formato: Derecha: 0,63 cm



Introducción

Introducción

Cuando las organizaciones son exitosas tienden a crecer o, como mínimo, a sobrevivir. El crecimiento exige mayor complejidad en los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, debido a que se incrementa el capital, la tecnología, las actividades de apoyo, entre otros; además provoca el aumento del número de personas y genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio.

De esta forma, las empresas se garantizan que los recursos materiales, financieros y tecnológicos se utilicen con eficiencia y eficacia, y que las personas representen la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional; constituyen la competencia básica de la organización, su principal ventaja competitiva en un mundo globalizado, inestable y cambiante.

El trabajo de investigación que a continuación se desarrollará es el producto de una necesidad de conocimiento por parte de los miembros de este grupo sobre las nuevas tendencias y estrategias de reacción y defensa a las cuales acuden las organizaciones ante la amenaza que representa la globalización del mercado y que a su vez, es altamente competitivo y exigente, es así como nos damos a la tarea de realizar una investigación profunda de la información existente a cerca de “los mecanismos de cooperación utilizados por las empresas para incrementar su rentabilidad individual”. Para de esta manera, poder brindar una opinión certera y adaptada a la realidad de nuestro país, respecto de este tema.

La necesidad de aumentar estrategias como la cooperación tiene como fin primordial aprovechar al máximo los beneficios que ofrece la globalización y reformas estructurales a nivel empresarial que les permitan a las empresas aumentar la productividad y la competitividad, de manera que con éxito se

INTRODUCCION

maximicen los beneficios que ofrece la asociatividad y la cooperación en la minimización de riesgos, la maximización de la productividad, la disminución de costos sean los pilares fundamentales.

El presente estudio se encuentra estructurado en un tomo; el mismo presenta la parte investigativa y analítica del mismo, según el detalle que se muestra a continuación,

Capítulo I	<p style="text-align: center;">MARCO METOLÓGICO</p> <p>Contiene los aspectos generales del proyecto, tales como el la justificación del mismo, objetivos tanto a nivel general como específico, los alcances y limitaciones de la investigación.</p> <p>Contiene además la metodología utilizada para realizar el estudio, enfatizando en las técnicas para la recopilación de los datos y su respectivo análisis.</p>	<p>Tabla con formato</p> <p>Con formato: TITULO DE PORTADA</p> <p>Con formato: texto</p>
Capítulo II	<p style="text-align: center;">MARCO TEÓRICO</p> <p>Contiene las definiciones y conceptos que enmarcan el trabajo de investigación y un marco conceptual que resuma los aspectos globales de la metodología de la investigación. _Comprendiendo:</p> <p>Los nuevos mecanismos de desarrollo económico local, enfatizados hacia estrategias de asociatividad, cooperación empresarial, relación interempresarial y alianzas estratégicas.</p>	<p>Con formato: TITULO DE PORTADA</p> <p>Con formato: TITULO DE PORTADA</p>

Con formato: Derecha: 0,63 cm

INTRODUCCION

	<p>Se tomarán como puntos bases:</p> <ul style="list-style-type: none">- Cooperación empresarial.- Rentabilidad empresarial- Relación entre cooperación y rentabilidad
Capítulo III	<p style="text-align: center;">ANÁLISIS DE CASOS REALES</p> <p>Exposición de casos internacionales exitosos que han aplicado la cooperación empresarial.</p> <p>Presentación de un caso real a nivel nacional que utilice un proceso de cooperación. Para ello, nos basaremos en la experiencia de cooperación vivida por la Asociación Costarricense de Productores de Energía (ACOPE).</p>
Capítulo IV	<p style="text-align: center;">CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</p> <p>Se presentan en este apartado las conclusiones y recomendaciones tanto generales como específicas a las que condujo la realización del trabajo.</p>
Bibliografía, Apéndices y Anexos	<p>Contiene la bibliografía que permite al lector remitirse a las fuentes de información secundaria que se utilizaron para guiar o referir este estudio, así como un apartado de Apéndices y Anexos del estudio.</p>

Con formato: TITULO DE PORTADA

Con formato: TITULO DE PORTADA

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Capítulo I: Marco Metodológico

Con formato: Centrado

I. METODOLOGIA

==

I.A. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Las nuevas generaciones de administradores de empresas tienen la tarea de conocer y estudiar sobre los temas de vanguardia presentes en la administración moderna que constituyen una base para la consecución de los objetivos empresariales en un ambiente cambiante y con un proceso evolutivo acelerado.

Es por ello, que el enfoque que se le da a la siguiente investigación es el de suministrar, analizar y profundizar en temas poco ampliamente conocidos teóricamente en el ámbito internacional, tales como la asociatividad, cooperación empresarial, relación interempresarial y alianzas estratégicas, pero que son incipientes en la realidad nacional, simplemente conocidas con nombres tales como: compras conjuntas, técnicas de maquila, agrupaciones de industria, asociaciones, consorcios cooperativos, entre otros.

I.B. OBJETIVOS

I.B.1. OBJETIVO GENERAL

Conocer sobre los mecanismos de cooperación utilizados por las empresas para incrementar su rentabilidad individual.

Con formato: Título 2, Izquierda

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: 10 pto

I.B.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ⊕ Construir un marco teórico sobre el tema de cooperación empresarial.
- ⊕ Conocer casos internacionales relacionados con los procesos de cooperación empresarial.
- ⊕ Representar mediante un caso práctico exitoso el desarrollo de la cooperación empresarial en Costa Rica.

I.B.3. ALCANCE DEL ESTUDIO

METODOLOGIA

Para llevar a cabo el presente proyecto se distribuyo de manera equitativa el tiempo destinado lo que nos permitió el desarrollo de un marco teórico que definiera y expusiera los puntos más relevantes relacionados con cooperación y asociatividad a través de la información abarcada, además se procedió a exponer de manera concisa el ejemplo de un caso real de cooperación y asociatividad por medio de una entrevista personal al director ejecutivo de la Asociación Costarricense Productores de Energía (ACOPE), este caso refleja un ejemplo de un proceso de cooperación empresarial que además nos permitió comparar de manera general la teoría versus la realidad. Todos los aspectos anteriores, generan el producto final de esta investigación que espera ser la base para el desarrollo de nuevas investigaciones que permitan un profundo y más ejemplificado análisis de este tema tan trascendental para que a nivel empresarial se puedan denotar y aplicar de manera adecuada nuevas estrategias que beneficien en la rentabilidad individual de las empresas.definir

Comentario [AV1]: DEFINIR AL FINAL DE LA INVESTIGACION

Comentario [k2]:

Con formato: Español (alfab. internacional)

I.B.4. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

La existencias de mucha literatura sobre el tema plasmada en su idioma original, ocasionó problemas para la traducción y comprensión de la misma, de igual manera el tiempo necesario para realizar un proceso de investigación en este tema, no puede ser de apenas 6 semanas, pues existe mucha información al respecto, y por esta limitante es difícil abarcarla en su mayor parte. Además por este factor no se permitió el desarrollar un mayor número de casos reales que sirvan como ejemplo de cooperación y que reflejen con mayor claridad los resultados al implantar este tipo procesos a nivel empresarial.

Con formato: texto

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: 10 pto

METODOLOGIA

~~La principal limitante para el desarrollo de un tema tan amplio y novedoso es el tiempo que fue destinado para desarrollar la investigación, así como, el hecho de que la mayor parte de estas estrategias son llevadas a cabo por parte de las empresas de manera precavida y confidencial, limitando la recolección de la información para el análisis del caso práctico asociado a los términos referidos.~~

~~**DEFINIR COMO: QUE ES LO QUE EL ESTUDIO NO CONTEMPLO, QUE FUE SOLO UN CASO PRACTICO PRESENTADO, RECOMENDAR EL DESARROLLO DE OTROS CASOS PARA ESTUDIOS POSTERIORES Y QUE POR EL FACTOR TIEMPO NO SE LEYO TODA LA INFORMACION REFERENTE AL TEMA**~~

I.B.5. Etapas de la metodología

Se entiende como metodología a la determinación y aplicación de un método que orienta las actividades previamente planeadas y que se realizarán de una forma secuencial y lógica con el propósito de lograr un determinado objetivo.

En la elaboración del presente análisis se siguió la siguiente metodología.

⊕ Tipo de investigación

A través de la recopilación, organización y análisis de la información existente se procedió a estructurar los conceptos básicos, su clara definición y su reflejo en un caso real. Por lo tanto, la presente investigación es de tipo descriptivo.

⊕ Investigación Descriptiva

Con formato: Justificado

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: 10 pto

METODOLOGIA

Luego del análisis de la información recopilada se procedió a analizar las nuevas tendencias relacionadas con el tema y su aplicación en un caso práctico.

Se definió como una investigación de tipo descriptivo tomando como base la que Weiers (año, página) define como "La investigación que se propone describir algo, que puede asumir gran diversidad de formas, que exigen que el investigador identifique preguntas específicas que desea responder, cómo las respondería y las implicaciones de las mismas. Debe fijar una finalidad bien definida."

Comentario [AV3]: BUSCAR LA PAGINA Y EL AÑO

⊕ Fuentes de información

Esta investigación utilizó fuentes de información primaria y secundaria, con el objetivo de obtener suficientes datos que permitieran a los investigadores obtener una visión más amplia para realizar la investigación.

A continuación se hará referencia a las etapas que permitieron desarrollar el presente proyecto de una manera óptima en aspectos de orden, tiempo, secuencia de actividades y todos aquellos elementos que conllevaron paso a paso a que el proyecto denotara exitosamente una serie de resultados derivados del planteamiento realizado por el tutor al inicio de la investigación.

⊕ Planeamiento de Aspectos Preeliminares

Para iniciar el presente proyecto de investigación el primer aspecto preeliminar fue el planteamiento realizado por el tutor, con lo cual, se procedió a establecer la base sobre la que se dieron los primeros pasos de la investigación.

I.B.5.a Recolección de la información

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: 10 pto

METODOLOGIA

Los instrumentos utilizados para la recolección de información incluyen libros, recopilaciones, revistas, artículos periodísticos, entrevistas, Internet, entre otros.

Con formato: Sangría: Izquierda:
3,81 cm

I.B.5.b Procesamiento y análisis de datos

Una vez finalizada la etapa anterior, se procedió a ordenarla y analizarla. La información recolectada sirvió como punto de partida para elaborar la investigación.

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: 10 pto

Con formato: Ancho: 21,59 cm,
Alto: 27,94 cm

Capítulo II: Marco Teórico

II. Marco Teórico

==

I.A.II.A. COOPERACION EMPRESARIAL

I.A.1.II.A.1. DEFINICIÓN DE COOPERACIÓN

Dada la novedad de este tema es muy importante recurrir a las definiciones aportadas por especialistas del tema, y principalmente en esta definición se recurre al aporte brindado por profesionales de la administración y la economía que han orientado sus estudios a la formación de emprendedores y a la creación de PYMES¹. Es de esta manera como, según la Biblioteca Socioeconómica Sevillana (2004, p. 5), se define cooperación como “el establecimiento de conciertos temporales o permanentes entre dos o más empresas, con el fin de obtener unas ventajas recíprocas mediante la búsqueda y la ejecución en común de una o varias acciones (comerciales, financieras, logísticas, tecnológicas, productivas, administrativas, etc.) que permitan alcanzar un objetivo preestablecido, de carácter general o específico, permitiendo compartir y optimizar recursos, reducir riesgos y facilitar la realización de proyectos comunes, así como aumentar el beneficio empresarial, haciendo más fácil el alcance de dicho objetivo.”

Así también se define cooperación como “las distintas formas de colaboración o trabajo conjunto entre distintas empresas jurídicamente independientes, que se establecen con la finalidad de mejorar así (a través de una cierta coordinación de tareas) el cumplimiento de sus objetivos” (Rotering 1990, Scharader 1993) Así

¹ PYMES son las siglas aceptadas para micro, pequeñas y medianas empresas.

Con formato: Título 2

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

~~mismo el diccionario venezolano del ABC de las PYMES Autor (año, página) define la cooperación interempresarial como “una asociación de fuerzas, que permite compartir recursos, evitar riesgos, y facilitar la realización de proyectos comunes, con el fin de alcanzar un objetivo preestablecido, o de realizar una acción determinada”.~~

~~Así mismo~~De igual manera, manera, “la teoría de recursos y capacidades considera a las actividades de cooperación interempresariales como estrategias utilizadas por una empresa para acceder a los recursos de otras empresas y para retener y desarrollar sus propios recursos combinándolos con los de otras empresas, con el fin de generar ventajas competitivas para la empresa” (Das y Teng, 2000; Hagedoorn ~~et al.~~, 2000, p.:31-61).

De acuerdo con Fernández, “la la cooperación 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)

De esta manera se puede notar que los autores concuerdan cuando definen el proceso de cooperación interempresarial, haciendo hincapié en el hecho de que la cooperación es un sinónimo del antiguo adagio que dice que “La unión hace la fuerza”, obviamente con una connotación mas técnica y específica para el sector

Con formato: Fuente: 12 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto, Negrita, Color de fuente: Automático

Con formato: Español (alfab. internacional)

Con formato: Justificado

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

empresarial, pero que al igual que ese antiguo refrán lo que hace es tratar de explicar que si varias empresas unen sus fortalezas para tratar de aminorar sus debilidades pueden enfrentarse mejor al ambiente en el que se desenvuelven.

Todo esto con la finalidad primordial de incrementar la rentabilidad individual de cada uno de los miembros del acuerdo.

I.A.2-II.A.2. RAZONES PARA IMPLEMENTAR UN PROCESO DE COOPERACION EMPRESARIAL

De acuerdo con el Cuaderno de Emprendedores y Empresarios de la Biblioteca Socioeconómica Sevillana (2004, p. ágina 19), las causas o las razones que llevan a una empresa a la decisión de cooperar con otras son:

1. Motivos externos, es decir, motivados por el entorno, que pueden ser, por ejemplo, la necesidad de reducir los costes de las transacciones.
2. Motivos de carácter interno, en la búsqueda de una ventaja competitiva o su fortalecimiento en el mercado, como por ejemplo, el aprovechamiento de otras experiencias o habilidades de otras empresas.

Claro esta está que las anteriores razones son conceptualizadas desde una óptica muy general de la empresa. Sin embargo a manera de hacer más detallado el análisis es que se hace mención a la forma en que se subdividen esas 2 dos grandes razones antes citadas, las cuales son:

- ⊕ -Razones de tipo comercial.
- ⊕ -Razones de gestión.

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: PARA VIÑETAS

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

— Razones tecnológicas.

⊕

Sin embargo el diccionario venezolano del ABC de las PYMES (2004: [ABC PYMI / Cooperación interempresarial](#)), página va un poco mas allá, pues hace una referencia más práctica de las razones que impulsan a una empresa a cooperar. Entre estas razones menciona las siguientes:

- ⊕ Ganar tiempo
- ⊕ Reducir costos
- ⊕ Compartir y reducir riesgos
- ⊕ Disponer de información
- ⊕ Alcanzar poder tecnológico
- ⊕ Conseguir economías de escala
- ⊕ Aumentar poder económico
- ⊕ Acceder nuevos mercados
- ⊕ Lograr la especialización

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Negrita, Color de fuente: Automático

Con formato: Normal

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

Aunque los autores difieren un poco en la manera de presentar las razones anteriormente citadas, la conjunción de ambas perspectivas ofrece un panorama más completo referente principalmente a qué necesidades son solventadas o pueden ser solventadas mediante un proceso de cooperación interempresarial.

Queda bastante claro que casi todas las razones ya mencionadas van encaminadas a cumplir metas y lograr objetivos, que demandarían muchos recursos para una sola empresa o que quizá estos objetivos fueran un sueño utópico para algunas compañías, pero que mediante la cooperación pueden llegar a cumplirse con un uso eficiente de recursos.

Con formato: texto

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

I.A.3-II.A.3. TIPOS DE COOPERACION

Con formato: texto, Izquierda

Con formato: Centrado

Con formato: Centrado

Con formato: Justificado, Punto de tabulación: 6,56 cm, Izquierda

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

Los autores entendidos en el tema tales como Schmitz, y Putnam, concuerdan en clasificar la cooperación en dos grandes bloques, los cuales son:

- ⊕ La cooperación Horizontal
- ⊕ La Cooperación Vertical

A continuación se definen estos dos tópicos (según el Servicio Nacional de la Industria – SENAI de España, en su versión 2000).

Por cooperación horizontal, se entiende, la interacción entre empresas que estén en la misma etapa de la cadena de valor y/o etapas de producción, con el objetivo principal de aumentar las ventas y disminuir los costos.

En el caso de cooperación vertical hay integración de agentes a lo largo de la cadena productiva, visando el incremento de la competitividad. La cooperación vertical tiene como objetivos el aumentar especialización y valor agregado y ofrecer diferenciación al consumidor. Significa la interacción entre empresas en las diversas etapas de la cadena de valor y/o etapas de producción.

Los tipos de cooperación anteriormente descritos, permiten que se complementen entre sí, esto debido a que una misma empresa puede mantener procesos de cooperación horizontal con la finalidad de aprovechar el conocimiento de su competencia para reducir costos por ejemplo (Know- How)²; y a la vez mantener relaciones de cooperación vertical con miembros de su cadena productiva (proveedores o distribuidores), también con la finalidad de mejorar su mercadotecnia al utilizar la estructura de estos para llegar de una manera más rápida a sus clientes finales. Y con esto obtener un beneficio mayor que se ve reflejado mediante un aumento de su rentabilidad.

² Know how Significa "saber-como" y esta relacionado a los conocimientos prácticos, técnicas o criterios que has utilizado en la elaboración o diseño de un proyecto y que se pueden reutilizar al momento de realizar otros proyectos similares o de afinidad al mismo.

Con formato: Fuente: 12 pts

Con formato: Fuente: 12 pts

Comentario [FRV4]: Corregir la cita

Con formato: texto

Comentario [FRV5]: Hacer nota al pie en donde se comentó qué es know how)

Con formato: Pie de página

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

Con formato: texto

I.A.4.II.A.4. FORMAS DE COOPERACION

Con formato: Numeración y viñetas

Según la literatura investigada existen varias formas en las que se puede llevar a cabo un proceso de cooperación interempresarial. Así mismo, estas se pueden dividir en tres grandes grupos que se enlazan por completo a los tres grupos de las razones que impulsan a las empresas para cooperar, los cuales son: Comercial, Tecnológico y Financiero. A continuación se presentan las principales opciones de cooperación para cada una de las áreas de la empresa:

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

1. En el área Comercial:

Con formato: Título 7

Con formato: Normal

Con formato: Normal, Justificado

Con formato: Normal

Con formato: Normal, Punto de
tabulación: 2,83 cm, Izquierda +
7,5 cm, Centrado

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

== Franquicia:

~~Derecho que adquiere una organización para el uso de una marca comercial o para explotar determinado producto contando con la asesoría técnica de quien otorga la franquicia~~

== Piggy-Back:

~~Consiste en que una empresa (portadora,) pone su infraestructura de ventas en el extranjero a disposición de otra u otras (portadas), bajo condiciones determinadas. A cambio esta(s) reciben el pago de una comisión asociada.~~

== Compras conjuntas:

==

~~En este caso, dos o más empresas principalmente (PYMES) 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.~~

Éste es el caso de muchas cadenas de comercios, pero puede aplicarse también a cualquier otro tipo de empresa en sus relaciones con los suministradores de materias primas y/o productos terminados

-

La dificultad radica en fijar la contribución de cada participante a los costos de funcionamiento del acuerdo, así como otros aspectos como las condiciones de salida del acuerdo o el mecanismo de coordinación de los pedidos y su distribución.

==

Con formato: PARA VIÑETAS

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: PARA VIÑETAS

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: PARA VIÑETAS

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: PARA VIÑETAS

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

==

== Consorcios de comercialización:

⊕

Consiste en una asociación contractual en la que dos o más empresas u organismos comparten el costo de la inversión, los riesgos y el beneficio a largo plazo. Mediante mediante la creación de una nueva sociedad.

⊕ Grupo de exportadores

÷

-Es una asociación de tipo horizontal de varias empresas de un mismo sector, con el objeto de crear oficinas de venta comunes a todas ellas.

== Club de empresas:

⊕

Un grupo de empresas, independientes financieramente y fabricantes de productos complementarios, se asocian para realizar acciones de comercialización y distribución conjuntamente, bajo la denominación de una nueva marca.

Con formato: PARA VIÑETAS

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: PARA VIÑETAS

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Título 7

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

2- En el área Tecnológica:

Con formato: Normal (Web)

Con formato: Normal, Punto de
tabulación: 2,5 cm, Izquierda +
7,8 cm, Centrado

Con formato: Normal

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

— Antena colectiva:



Un grupo de empresas, con el fin de incursionar en mercados lejanos, contratan un experto en comercio internacional que realiza el viaje por cuenta de ellas.

Con formato: PARA VIÑETAS

Con formato: Numeración y viñetas

— Licencia de patentes y marcas:



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

Con formato: PARA VIÑETAS

Con formato: Numeración y viñetas

— Contratos de asistencia técnica:



Puede referirse tanto al producto como el proceso productivo y se realiza a través de contratos con técnicos de otras empresas del mismo sector o fabricantes de maquinarias y equipos.

Con formato: PARA VIÑETAS,
Sangría: Izquierda: 0,63 cm

Con formato: PARA VIÑETAS

Con formato: Numeración y viñetas

⊕ Subcontratación:

Es la operación mediante la cual una empresa contratista demandante, confía a otra subcontratista, el procedimiento de ejecutar para ella y según unas determinadas especificaciones, un subconjunto de actividades, producto o servicio, conservando la primera la responsabilidad final.

Con formato: PARA VIÑETAS

Con formato: Numeración y viñetas

⊕ Spin-off:

Con formato: PARA VIÑETAS

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

Una empresa de tamaño grande o mediano fomenta y apoya la independencia de alguno de sus departamentos o divisiones a fin de crear una nueva empresa que actúa totalmente ligada a la primera.

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

En el área Financiera:

Con formato: Normal

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

— Joint venture:



-También llamada alianza estratégica, es una empresa subsidiaria (hija) creada por dos o más sociedades (padres o matrices) que aunque con personalidad jurídica independiente desarrolla una actividad económica empresarial supeditada a las estrategias competitivas de las empresas matrices.

Con formato: PARA VIÑETAS

Con formato: Numeración y viñetas

— Leveraged Buy-Out (LboLBO):



Es una alternativa de financiamiento que consiste en la adquisición de una empresa, mediante una pequeña cantidad de fondos propios y la cooperación financiera de otros socios, que pueden cubrir hasta el 90% del total de la deuda. El apoyo financiero externo está avalado por la capacidad de endeudamiento de la sociedad adquirida, por sus activos y la capacidad para generar recursos en ejercicios futuros.

Con formato: PARA VIÑETAS

Con formato: Numeración y viñetas

— Sociedad de intermediación financiera:



Aquí se engloban diversas modalidades de cooperación que se pueden establecer entre empresas públicas y privadas con el objeto de favorecer el desarrollo de una PYME. Entre las modalidades principales se encuentran: Sociedades de garantías recíprocas y Sociedades de financiación, que constituyen estructuras de capital de riesgo.

Con formato: PARA VIÑETAS

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

Como se puede observar existen muchas posibilidades para dar forma a un convenio de cooperación, y lo ~~mas~~ más importante es que se encuentran diferenciados por áreas claves para la empresa, esto con la finalidad de seguir la premisa básica de los convenios de cooperación, la cual dice que “solo una parcela de la empresa se verá afectada” (claro está que hay excepciones a la regla), con lo cual a través de las anteriores opciones el proceso de escogencia del convenio que ~~mas~~ más se adapte a las necesidades propias se vuelve ~~mas~~ más ágil y eficaz de acuerdo a las necesidades y estrategias de la empresa.

~~I.A.5.~~ II.A.5. **VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA COOPERACION**

Como cualquier otra estrategia adoptada por una empresa, la cooperación no puede considerarse la “pomada canaria” para solventar las necesidades o problemas de una empresa, ya que esta también puede ocasionar perjuicios a las organizaciones si no se maneja de manera adecuada, ~~es~~ Es así como a continuación, con base en la información recopilada, se enunciarán algunas de las ventajas y desventajas ~~mas~~ más representativas de este proceso. (Bronder 1993,

Con formato: Numeración y viñetas

Comentario [FRV6]: ¿En qué autores se basan?

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

Vizjak 1990, Porter/Fuller 1989, Rupprecht-Däullary 1994, Picot/Reichwald/Wigand 1996):

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Negrita, Color de fuente: Automático

VENTAJAS

Con formato: Fuente: Negrita

- 1) Reducción de riesgos y costos del área sometida al acuerdo, incrementando su capacidad.
- 2) Facilita el acceso a nuevos mercados, tanto en extensión como en penetración.
- 3) Facilita la transferencia de “saber hacer y hacer saber”
- 4) Permite conseguir la dimensión empresarial adecuada, sin incrementar el tamaño de la empresa.
- 5) Facilita la posterior consolidación y expansión de las empresa_s cooperantes.
- 6) Permite un mejor posicionamiento sobre la competencia, mediante la especialización.
- 7) Acelera los procesos de aprendizaje, reduciendo el tiempo necesario para la puesta en marcha de un nuevo producto o proceso.
- 8) Reducción de costos en el desarrollo conjunto de nuevos productos complementarios o alternativos.
- 9) Permite aprovechar las economías de escala por un efecto tamaño, sin perder las ventajas de la pequeña empresa (ejemplo: incrementando la posición negociadora con los agentes de su entorno).
- 10) Optimización de las inversiones y mejora de los procesos productivos.

DESVENTAJAS, INCONVENIENTES/ Y PELIGROS

Con formato: Fuente: Negrita

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

- 1) Costos económicos: cuando se requieren infraestructuras específicas o asignación de personal.
- 2) Costos de coordinación y gestión: dedicación de tiempo y recursos a la formalización y seguimiento de los acuerdos
- 3) Costos de contemporización: Para compartir una actividad es necesario que se realice de una manera uniforme que puede no ser la óptima para uno de los cooperantes.
- 4) Pérdida de cierta autonomía en las áreas relacionadas con el acuerdo y en función de la naturaleza de éste.
- 5) Costo de inflexibilidad: es la posible dificultad para reaccionar ante acciones de la competencia, que en solitario podrían ser más rápidas.
- 6) Peligros ligados a un planteamiento erróneo del acuerdo por falta de planificación y concreción.
- 7) Peligros ligados a la falta de control del acuerdo de alguno de las participantes, llevándolo a una posición de debilidad.

I.A.6.II.A.6. **COMO PONER EN MARCHA LA ASOCIATIVIDAD**

Potenciar e incentivar a las empresas en un nuevo clima competitivo posibilita el desarrollo de capacidades y la mayor integración de las empresas constituidas en un sector determinado por medio de un participación conjunta, de una activa

Con formato: Español (Costa Rica)

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Justificado, Punto de tabulación: 6,6 cm, Izquierda

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

vinculación con las firmas grandes y del desarrollo de estrategias de cooperación empresarial. La principal importancia de que las diferentes empresas y sobretodo las PYMES desplieguen nuevas estrategias competitivas que apunten a generar desarrollos innovativos y posibiliten su inserción activa en la corriente internacional de bienes. De este modo se tenderá a aumentar el número de PYMES con posibilidades de adaptarse a las nuevas reglas del juego, mediante el logro de una mayor especialización, del aumento de las escalas en las que operan, de la implementación de normas internacionales de calidad, del desarrollo de la subcontratación, etc.

Un proceso de cooperación trata de establecer un modelo asociativo para el mejoramiento del nivel competitivo de las pequeñas y medianas empresas así que, inicialmente el requisito es tener deseos de aumentar el nivel competitivo del sector al que se pertenece utilizando la asociatividad como herramienta colectiva para el incremento del nivel competitivo.

El término asociatividad no está en el diccionario de la Real Academia Española, lo que sugiere su novedad y es probable que su continuado uso en el futuro permita que se lo incorpore al idioma como ha ocurrido con otros vocablos.

La asociatividad ~~la entendemos, con se definió por parte de Rosales, como (XX, XXX),~~ como “un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar –en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común” ~~(Rosales,).~~ Este concepto engloba a la mayoría de los aspectos que inducen a una mayor agregación de intereses entre las PYME’s.

COOPERACION EMPRESARIAL

Como premisas para el diseño de una estrategia asociativa eficaz, se concuerda con el [Artículo 6, Revista Venezolana de Economía Social / ISSN 1317-5734 Año 5, N° 10 \(2005\). P. 102](#) en cuanto a que deben existir:

Comentario [FRV7]: Corregir la cita

1. Impulsores suficientes y convenientes para el desarrollo de la cooperación

[Interempresarial](#)

~~interempresarial.~~

2. Habilidades para la selección de los socios que conformarán el [agrupamiento empresarial](#). ~~agrupamiento empresarial.~~

3. Plataforma de negociación que permita la estructuración del acuerdo ~~de~~

~~Cooperación cooperación~~ sobre la base de la confianza y el ganar/ganar.

4. Ejecución satisfactoria del acuerdo que garantice en el futuro el desarrollo de la articulación empresarial.

5. Marco de la gestión apropiado para la agregación de intereses que permita lograr los objetivos propuestos.

La estrategia se fundamenta en asumir a la asociatividad como la herramienta colectiva mas apropiada para el incremento del nivel competitivo de las PYME's agrupadas. Este incremento se logra al mejorar el desempeño en todas las fases y las actividades del proceso empresarial, lo que permite en estas empresas el desarrollo de ventajas competitivas, al poder ofertar sus productos con la calidad, el nivel de precios y la agilidad requeridos por el mercado. Lo anterior requiere de una gestión apropiada que permita el cambio paradigmático de la cultura individualista arraigada en las PYME's hacia una cultura de cooperación interempresarial.

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

I.A.7-II.A.7. PASOS PARA ESTABLECER Y PONER EN MARCHA UN PROCESO COOPERACION-

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Español (alfab. internacional)

Los pasos para desarrollar el proceso se puntualizan a continuación:

- ⊕ El primer aspecto que hay que tener en consideración es si la empresa está preparada o no para afrontar un acuerdo de cooperación.

Para lograr esto la organización debe establecer un plan estratégico donde se detallan las debilidades y las fortalezas con las que se cuentan y establecer los pasos necesarios para definir el tipo de cooperación que la organización requiere dado la situación en que se encuentre la empresa.

Con formato: texto, Sangría: Izquierda: 0 cm

- ⊕ Una vez se tiene claro qué es lo que se quiere conseguir, deberá estudiarse la forma idónea de alcanzarlo, lo cual no pasa necesariamente por establecer acuerdos de cooperación.

En este paso también se debe recurrir a algunos aspectos comprendidos dentro del plan estratégico de cooperación, estableciendo las actividades que indican como alcanzar lo objetivos ya planteados

Con formato: texto, Sangría: Izquierda: 0 cm

- ⊕ Deberá evaluarse si la empresa está en condiciones ventajosas o no para cooperar.

Para continuar con el proceso de cooperación deberán establecerse los mecanismos de defensa o protección en el proceso, esto se hace estableciendo las pautas o limitaciones de la cooperación con la finalidad de evitar que competidores se aprovechen del proceso de cooperación para tomar ventaja individual, es decir que se de una cooperación impositiva.

Con formato: texto, Sangría: Izquierda: 0 cm

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

- ⊕ En definitiva, lo fundamental es buscar otra/s empresa/s con un objetivo común a la nuestra, con voluntad de cooperar, y que entre todas se disponga de la infraestructura y recursos necesarios para llevar a cabo el acuerdo de cooperación.

Siendo este el paso principal dado que es donde se da la culminación del proceso para que este se cumpla con fidelidad y respeto por las organizaciones participantes.

Es muy importante recalcar que cuando se establece un proceso de cooperación entre empresas, las empresas participantes deben ser consientes de que el mercado debe empezar a saber que, en una alianza entre A y B, no están solo A y B, sino el resultado de esa alianza, es decir, C, de tal manera que ese producto debe ser consistente y beneficioso para ambas y con lo cual ofrecer productos o servicios de mejor calidad y con un valor agregado mas alto.

[A continuación presentamos la recopilación de datos generada por esta investigación en el siguiente mapa conceptual:](#)

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

COOPERACION EMPRESARIAL

Alianza entre dos o más empresas independientes que comparten sus capacidades y/o recursos.

para:



Incrementar Ventajas Competitivas

GANAR TIEMPO ←

REDUCIR RIESGOS ←

REDUCIR COSTOS ←

lo que conlleva razones

→ AUMENTAR RENTABILIDAD

→ ACCEDER NUEVOS MERCADOS

→ MANEJAR LA INFORMACION

y/o

Motivos

INTERNOS

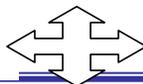
Búsqueda de una ventaja competitiva o su fortalecimiento en el mercado

EXTERNOS

Entorno

INCONVENIENTES

Pérdida de cierta autonomía



Peligros ligados a la falta de control

Con formato: Derecha

- Costos económicos
- Costos de coordinación y gestión
- Costos de contemporización

COOPERACION EMPRESARIAL

==

==

==

==

==

==

==

I.A.8. EXPERIENCIAS INTERNACIONALES EN PROCESOS DE COOPERACION

==

==

La experiencia internacional de cita numerosas regiones del mundo que han utilizado en los últimos años, la estrategia empresarial de Asociatividad asociatividad mediante procesos de cooperación. Para mencionar algunas, Lombardía, Baden-Wuerttermburg, Rhones-Alpers y Cataluña se han transformado en los denominados "Cuatro Motores para Europa". En América el más reconocido es el Silicon Valley, en California.

Lombardía (Italia), cuya ciudad más importante es Milán, es el motor

Con formato: Estilo Título 2 + Subrayado

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Estilo Título 2 + Subrayado, Sangría: Izquierda: 0 cm

Con formato: Estilo Título 2 + Subrayado, Sangría: Izquierda: 0 cm, Primera línea: 0 cm, Punto de tabulación: No en 1,9 cm

Con formato: Numeración y viñetas

Comentario [FRV8]: Creo que este apartado perfectamente podría ser un capítulo aparte, en donde se describa cada experiencia internacional como un caso de éxito, y cómo se ha impactado positivamente la rentabilidad de las empresas participantes.

Con formato: Estilo Título 2 + Subrayado

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

económico de Italia. Este estado, con su población de 9 millones de habitantes, es aproximadamente el responsable del 21% del PBI italiano. Su ingreso per capita es 30% sobre el promedio italiano. Lombardía es el mayor centro industrial y comercial responsable del 30% de las exportaciones de Italia.

Baden-Wuerttemberg (Alemania), cuya capital es Stuttgart, tiene una población de 9.4 millones de habitantes y produce el 17 % de las exportaciones alemanas. Desde allí se exportan productos automotores de primer nivel (Mercedes Benz, Porche y Bosch). Zeiss también agrega a las exportaciones alto valor agregado al estado. Hay 12.000 empresas industriales y de estas el 95% son PYMES Pymes. La región Rhone - Alpes (Francia) posee una población de 3 millones de habitantes y su actividad económica nacional representa al 10% del total.

Cataluña, cuya capital es Barcelona, es el centro industrial de España, genera el 20% del PBI español y representa el 27 % del total del rendimiento industrial de este país. Su población es de 6 millones de habitantes.

El conocido Silicon Valley en California, USA, tiene 6000 empresas en las que trabajan un millón de personas, la mayoría en el desarrollo de microelectrónica y computadoras.

Redescubrimiento de la territorialidad de la producción

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

— Los desarrollos de la última década, más que demostrar el declive de las zonas industriales, parecen conducir al redescubrimiento de la importancia de la ubicación geográfica de la producción, y de las redes de interdependencia pactada y no pactada entre las empresas y los agentes sociales en los que se lleva a cabo la producción. Según Sforzi, la convicción reciente de que el sistema de producción no se puede considerar separadamente de las características locales y de los factores humanos que contribuyen a su realización, significa el reconocimiento de la unidad productiva integrada. Tanto el sistema productivo como el mercado de trabajo son locales, ya que tienden a ubicarse en la misma zona geográfica y a compartirla. Como señala Porter (1993), "en todo el mundo, en un país tras otro, el centro del éxito competitivo tiene un carácter cada vez más local". La aptitud para crear una concentración de capacidades locales, tecnología local, infraestructura local y proveedores locales en campos específicos, constituye la clave para el éxito competitivo. La fuerza de homogeneización de un mundo que se estrecha cada vez más, con tecnología informática al alcance de todos, forzará a las empresas a ser diferentes de sus rivales.

— Estas diferencias, especialmente en términos de vitalidad económica, parecen estar establecidas a nivel local. Por lo tanto, en la lucha generalizada por la competitividad, las agrupaciones de empresas pueden resultar especialmente favorecidas debido a su singularidad y a su potencial factor de unicidad, basado en sus capacidades locales y endógenas. Los modelos de cambio tecnológico, innovación y difusión se pueden considerar también como categoría endógena relacionada directamente con el tejido social en el que se localiza, lo que conduce a dos implicaciones importantes.

Con formato: Numeración y viñetas

Comentario [FRV9]: Mejorar la cita

Con formato: Fuente: Arial, Sin Negrita, Sin Oculto

Comentario [FRV10]: Cita

Con formato: Fuente: Arial, Sin Negrita, Sin Oculto

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

— En primer lugar, las agrupaciones de empresas llevan consigo un elemento de conocimiento tácito, a menudo socialmente reconocido, en lo que respecta a tecnología, capacidades, productos y procesos, que suele ser específico para cada conjunto de empresas y va acumulándose a lo largo de un extenso período histórico.

Con formato: Numeración y vietas

— En segundo lugar, la innovación y el avance tecnológico constituyen un proceso de desarrollo progresivo basado en este conocimiento tácito y que funciona a través de la dinámica de un sistema interactivo y creciente de aprendizaje por la acción / aprendizaje por el uso. Esto supone un beneficio mutuo tanto para usuarios como para productores. Siendo así especialmente importantes las políticas para coordinar el desarrollo de los recursos tecnológicos y humanos y para garantizar el acceso universal a las nuevas infraestructuras y servicios de información. Debe dedicarse una atención especial a los que están atrapados en la pobreza debido a una insuficiente especialización o a una escasa capacidad de aprendizaje".

Con formato: Numeración y vietas

— Experiencias

— SUR AMERICA:

— En Sudamérica, desde la creación de MERCOSUR, la Comisión Europea ha venido apoyando el proceso de integración regional en Sudamérica. En 1995, los programas patrocinados por la CE alcanzaban la cifra de 500 millones ECEU, con unos 700 proyectos en una serie de campos que van, desde la ayuda humanitaria, la cooperación científica y los intercambios académicos, a la cooperación económica y empresarial y a proyectos de asistencia

Comentario [FRV11]: ¿Comisión o Comunidad Económica? CEU

Comentario [FRV12]: ¿?

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

técnica.

Nos referimos a una serie de proyectos bilaterales acordados por la GE (con Uruguay y Paraguay, para transferir know-how tecnológico, gerencial y administrativo a la industria manufacturera local, con objeto de ayudarla a obtener ventajas competitivas mediante la innovación, la especialización y una mejor capacitación, más que con simplemente una reducción de los costes de producción. Es así como este tipo de cooperación incrementa también las relaciones empresariales entre la UE y MERCOSUR, en términos comerciales y de inversiones. La opción de orientarse hacia las PYMES PYMES (los agentes económicos locales más débiles, aunque más numerosos) está ligada, inevitablemente, a los temas de generación de empleo y de ingresos y conduce a considerar las mejores prácticas europeas que puedan transferirse o adaptarse, en el terreno de la promoción industrial de sistemas de producción locales, caracterizado por la agrupación geográfica y la especialización sectorial de las empresas.

—

— ARGENTINA:

—

— Tal y como lo hemos tratado previamente las modalidades asociativas constituyen una estrategia de gran relevancia a nivel competitivo, y es allí donde incluso las pasamos a considerar estrategias con mayor peso que las estrategias de desarrollo individual, ya sea entre PYMES o mediante relaciones y /o alianzas con empresas de mayor tamaño.

—

— Argentina ha considerado un nuevo estilo de desarrollo, donde han considerado preciso poner énfasis en la necesidad de generar

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

una estrategia para el desarrollo empresarial, que ayude tanto a remover obstáculos como a crear condiciones más favorables para la evolución de las firmas argentinas, y en particular de las de tamaño pequeño y mediano.

==

— La economía argentina ha estado transitando un proceso de profundas transformaciones, las cuales han ampliado la perspectiva de los empresarios, de manera independiente de la actividad que desarrollan. Las nuevas condiciones impusieron un replanteo de la lógica de producción de bienes y servicios, pero más aún, una revisión de múltiples factores, entre los que se destacan los esquemas de financiamiento, las modalidades de cooperación, las cadenas de comercialización y la inserción en los procesos de globalización y regionalización. La recomposición del funcionamiento de los mecanismos del mercado incide en la redefinición del vínculo empresa-mercado.

— Un aspecto central y generalizado fue el aumento de la productividad, con impactos empresariales y sectoriales cualitativamente distintos. Este proceso ha abarcado la actividad agropecuaria, de comercio, construcción, servicios, y en particular al sector industrial.

==

==

— CHILE

==

— Chile, durante la pasada década, inicia programas de Cooperación Horizontal contemplando entre sus objetivos proyectar los

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

conocimientos del país, transfiriendo conocimientos, informaciones y experiencias, entre países en desarrollo. Los primeros programas de cooperación horizontal chilenos fueron apoyados por el PNUD, BID y la OEA. En la actualidad posee una partida presupuestaria propia, dentro del Presupuesto Nacional. El área preferente de acción ha sido y sigue siendo Latinoamérica y El Caribe.

— En euna época en que las relaciones internacionales se caracterizan por dar importancia a la Cooperación Internacional, premisa que es respaldada por la globalización, la liberalización de comercio y la convergencia ideológica.

— Es el propósito del Programa de Cooperación Horizontal de Chile, compartir experiencias y generar ofertas y demandas mutuas de servicios, con países de igual o menor grado de desarrollo relativo. En tal sentido, es un esfuerzo colectivo, que complementa capacidades, y donde las partes son percibidas como socios de una empresa común.

— Entendemos por Cooperación al conjunto de acciones que intentan coordinar políticas o aunar los esfuerzos para alcanzar objetivos comunes en el plano internacional. Tales acciones son bidireccionales y generadoras de beneficios mutuos, sean políticos o económicos, e incluso, trascienden a los mismos actores, al tratarse muchas veces, de valores universales.

— Asimismo, la cooperación horizontal es un instrumento de la política exterior del Gobierno y contribuye a la inserción del país,

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

proyectando las capacidades técnicas y así enfrentar problemas y desafíos comunes, realizando esfuerzos colectivos.

— De la promoción de la cultura de la cooperación Chile ha aprendido que todos los países, por pequeños que sean, siempre poseen experiencias que ofrecer, compartir y complementar. Que el esfuerzo debe ser focalizado. Que en vez de realizar múltiples actividades, dispersas tanto geográfica como temáticamente, es mejor ejecutar proyectos de mayor impacto y permanencia. Concentrándose en unas pocas buenas ideas para trabajar persistentemente en ellas.

— Si bien las capacidades pueden proyectarse a través de distintas instituciones, tanto públicas como privadas, el hecho que exista una Institución que ordene, coordine y posicione los temas de cooperación internacional, facilita la ejecución de los programas y proyectos. Asimismo, la interlocución prioritaria con los Puntos Focales de los países, proporcionan garantía de una mayor permanencia de los objetivos y contenidos del programa de cooperación, reduciendo los riesgos de discontinuidad de la misma, debido a los cambio de autoridades. Es necesario evitar la duplicación de esfuerzo y persistir en la obtención de Productos finales.

— La participación en proyectos con costos compartidos, aunque sea en porcentajes desiguales, otorga un carácter de mutuo compromiso. La extensión de los proyectos en esquema de clusters, donde convergen los instrumentos de cooperación y participan el mayor número de actores relevantes; la participación del sector privado y universitario, ayudan a obtener una mayor efectividad en el esfuerzo de cooperación. También es conveniente considerar que la

COOPERACION EMPRESARIAL

cooperación puede ser tanto bilateral como regional, lo que permite un mejor uso de recursos.

—

—

Es por ello que la cooperación en Chile no necesariamente ha sido simétrica en el corto plazo. Los beneficios mutuos se obtienen o miden en el largo plazo, ya que su espíritu es crear o potenciar relaciones de largo plazo. La cooperación más enriquecedora no está basada sólo en las demandas y ofertas de cooperación, sino en la construcción de espacios de mutuo beneficio.

De esta manera, Chile ha incursionado en diferentes tipos de cooperación que a continuación presentamos:

Cooperación triangular: La cooperación triangular de Chile busca ampliar y desarrollar acciones de cooperación hacia países de menor desarrollo relativo, con la concurrencia tanto de terceros países como de agencias multilaterales de cooperación internacional. En ese sentido está incursionando en proyectos conjuntos con Japón y con los países europeos, en los cuales el “país donante tradicional” aporta gran parte de recursos financieros, Chile aporta asistencia técnica y el país receptor de cooperación comparte los costos locales. Esta modalidad potencia la movilización de recursos y fortalece las relaciones bilaterales entre fuentes tradicionales de cooperación y los denominados países emergentes.

Cooperación económica: La fase de integración económica actual no sólo se circunscribe a aspectos ligados al intercambio, sino a un proceso de creciente internacionalización de negocios (fase de integración profunda de acuerdo a la nomenclatura de CEPAL), lo que constituye un desafío a la armonización de las regulaciones y

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

políticas nacionales para equiparar las condiciones de competencia. En dicho proceso, la cooperación tiene un rol relevante que cumplir pues puede contribuir a colocar en pie de igualdad competitiva a los países participantes. Es importante el conocimiento de las diferentes realidades internacionales, aunar alianzas estratégicas, definir nuevo rol del estado en la promoción de inversiones y exportaciones (bajo la compatibilidad con la OMC).

==

==

==

==

— De todo lo anterior Chile busca trabajar sobre dos líneas de acción:

==

— A) Cooperación para crear condiciones de intercambio comercial y facilitación de comercio.

— B) Cooperación para fomentar alianzas y redes, con interfaz público/privado.

==

— La cooperación horizontal en Chile es un tema de creciente interés, más aún cuando por un período cercano a una década se han visto buenos resultados y experiencias de las cuales aprender.

==

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

~~—De los tres casos anteriores podemos tener la convicción, que la cooperación es un excelente instrumento para el desarrollo de los países de pequeñas economías.~~

~~—~~

~~—~~

~~I.B. Rentabilidad Individual generada por la cooperación.~~

~~I.B.II.B.~~

I.B.1. DEFINICION DE RENTABILIDAD

II.A.10.II.B.1.

El concepto de rentabilidad ha tomado distintas formas, y ha sido usado de diferentes maneras. Es uno de los indicadores más relevantes, sino el más relevante para medir el éxito de un negocio.

Partiendo de una definición simple que nos brinda el Diccionario Savat (1970) “la rentabilidad no es otra cosa que el resultado del proceso productivo”. Si este resultado es positivo, la empresa gana dinero (utilidad) y ha cumplido su objetivo. Si este resultado es negativo, el producto u servicio en cuestión está dando pérdida por lo que es necesario revisar las estrategias y en caso de que no se pueda implementar ningún correctivo, el producto o servicio debe ser discontinuado.

Otras definiciones más actualizadas de rentabilidad según el diccionario de Economía Política de Borisov, Zhamin y Makárova (1998) afirma lo siguiente: “rendimiento, ganancia que produce una empresa. Se llama gestión rentable de

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Numeración y viñetas

Comentario [FRV13]: cita

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

una empresa la que no sólo evita las pérdidas, sino que, además, permite obtener una ganancia, un excedente por encima del conjunto de gastos de la empresa”.

La rentabilidad de las empresas depende de muchos factores. Su importancia reside en que determinan, en gran medida, el ingreso, los gastos y las ganancias gravables de empresas. Existen 9 factores primordiales que influyen en la rentabilidad como lo son:

- ⊕ Intensidad de la inversión
- ⊕ Productividad
- ⊕ Participación de Mercado
- ⊕ Tasa de crecimiento del mercado
- ⊕ Calidad de producto/servicio
- ⊕ Desarrollo de nuevos productos o diferenciación de los competidores.

— Integración vertical

⊕

☐ Costos operativos

⊕

Como lo muestran estos dos conceptos ~~notamos~~ se nota que la raíz de la definición no cambia podemos afirmar que la rentabilidad es la ganancia que obtiene una empresa por la venta de sus productos o servicios menos los gastos

Con formato: PARA VIÑETAS

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: PARA VIÑETAS

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

generales de la misma, solo que se le han agregado factores que hacen a los administradores o dueños de las mismas plantear sus estrategias de una forma cuidadosa para hacer las organizaciones más eficaces sobretodo por la competencia que existe actualmente y que gracias al fenómeno de la Globalización-globalización se han generado en estos tiempos.

I.B.2.II.B.2. MANEJO DE RECURSOS PARA OBTENER RENTABILIDAD

Esta claro que el objetivo de toda empresa es generar rentabilidad y a partir de esta y de la toma de decisiones internamente de la empresa es que se realizan los ajustes para esta no decaiga más aumente con la mínima cantidad de recursos. Para poder lograr esto se utilizan diferentes mecanismos o herramientas que permitan a las organizaciones el mejoramiento continuo dado los continuos y acelerados cambios en materia tecnológica, conjuntamente con la reducción en el ciclo de vida de los bienes y servicios, la evolución en los hábitos de los consumidores; los cuales poseen cada día más información y son más exigentes, sumados a la implacable competencia a nivel global que exige a las empresas mayores niveles de calidad, acompañados de mayor variedad, y menores costos y tiempo de respuestas, requiere la aplicación de estos métodos que en forma armónica permita hacer frente a todos estos desafíos.

Un primer mecanismo el cual deben tomar en cuenta debido al nuevo contexto a la cual están sometidas las empresas es el avance en las comunicaciones (tanto Internet, como el gran abaratamiento y velocidad en materia de transporte de larga distancia) y la conformación de bloques económicos permite por un lado colocar sus productos en nuevos mercados, pero por otro se ven ante el avance de competidores de otras regiones. Sumado a ello, y producto del desarrollo tecnológico, las crisis financieras han dejado de ser de un país para pasar a ser

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Normal, Punto de tabulación: No en 1,59 cm

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

regionales y mundiales, lo cual afecta de un día para otro a las empresas vía incrementos de tasa de interés, fuga de capitales, cortes de créditos y bruscas alteraciones en los tipos de cambio.

Todo lo arriba expuesto exige de los empresarios niveles cada día superiores en materia de capacitación y asesoramiento tanto para el desarrollo de planes estratégicos, como para incrementar la competitividad de sus empresas y pronosticar los posibles futuros escenarios.

Entre los otros diversos instrumentos, técnicas o sistemas en boga, llámense Reingeniería de Negocios, Gestión de Calidad Total, Gestión de Procesos, Administración Total de la Mejora Continua. Teoría de las Restricciones y Desarrollo Organizacional entre otros, sobresale por su carácter totalizador y su desarrollo armonioso de la filosofía del Kaizen que significa “El mejoramiento en marcha que involucra a todos: alta administración, gerentes y trabajadores”

Durante las dos décadas que precedieron a la crisis petrolera, la economía mundial disfrutó de un crecimiento económico sin precedentes y experimentó una demanda insaciable de nuevas tecnologías y productos. Fue un período en el cual la estrategia de la innovación dio sus frutos. La estrategia de la innovación está dirigida hacia la tecnología y se beneficia con el crecimiento rápido y con los elevados márgenes de utilidad.

Dada la afirmación anterior se dan las siguientes características en los mercados:

- ⊕ Mercados de rápida expansión.
- ⊕ Clientes orientados más hacia la cantidad que a la calidad.

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

- ⊕ Recursos abundantes y de bajo costo.
- ⊕ La convicción de que el éxito con productos innovadores podría compensar un desempeño mediocre en las operaciones tradicionales.
- ⊕ Una administración más preocupada por elevar las ventas que por reducir los costos.
- ⊕ Ahora bien esos días han desaparecido. La crisis petrolera ha alterado de manera radical e irrevocable el entorno comercial internacional. La nueva situación se caracteriza por los siguientes elementos:
- ⊕ Bruscos aumentos en los costos de materias primas y energía.
- ⊕ Altos costos financieros.
- ⊕ Capacidad excesiva de las instalaciones de producción.
- ⊕ Creciente competencia entre las compañías en mercados saturados o recesivos.
- ⊕ Valores cambiantes del consumidor y requisitos más estrictos de calidad.
- ⊕ Necesidad de introducir nuevos productos con más rapidez.
- ⊕ Necesidad de bajar el punto de equilibrio.

En el entorno comercial competitivo actual, cualquier demora en adoptar lo último en tecnología es costosa. Las demoras en adoptar técnicas administrativas innovadoras no son menos costosas.

Las empresas se clasifican entre perdedoras, sobrevivientes y ganadoras, dependiendo ello de los resultados que logren en estas cuatro áreas:

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

- ⊕ Rendimiento sobre los activos (ROA)
- ⊕ Valor agregado por empleado (VAE)
- ⊕ Participación en el mercado
- ⊕ Satisfacción del cliente

La función de la administración es hacer un esfuerzo constante para proporcionar mejores productos a precios más bajos.

La estrategia de **Kaizen** ha producido un enfoque de sistemas y herramientas para la solución de problemas que puede aplicarse para la realización de este objetivo.

-

En el desarrollo y aplicación del Kaizen se ven amalgamados conocimientos y técnicas vinculados con Administración de Operaciones, Ingeniería Industrial, Comportamiento Organizacional, Calidad, Costos, Mantenimiento, Productividad, Innovación y Logística entre otros. Por tal motivo bajo lo que podríamos llamar el paraguas del Kaizen se encuentran involucradas e interrelacionadas métodos y herramientas tales como: Control Total de Calidad, Círculos de Calidad, Sistemas de Sugerencias, Compras Conjuntas, Automatización, Mantenimiento Productivo Total, Mejoramiento de la Calidad, Just in Time, Cero Defectos, Actividades en Grupos Pequeños tales como Clusters, Desarrollo de nuevos productos, Mejoramiento en la productividad, Cooperación Trabajadores-Administración, Disciplina en el lugar de trabajo, Robótica entre otros.

Comentario [FRV14]: Se puede hacer una rápida referencia a la mejora continua como una técnica que permite incrementar la rentabilidad, sin entrar demasiado en detalles

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

El mensaje de la estrategia de Kaizen es que no debe pasar un día sin que se haya hecho alguna clase de mejoramiento en algún lugar de la compañía.

~~Mejorar los estándares (llámense niveles de calidad, costos, productividad, tiempos de espera) significa establecer estándares más altos. Una vez hecho esto, el trabajo de mantenimiento por la administración consiste en procurar que se observen los nuevos estándares. El mejoramiento duradero sólo se logra cuando la gente trabaja para estándares más altos.~~

~~El punto de partida para el mejoramiento es reconocer la necesidad. Si no se reconoce ningún problema, tampoco se reconoce la necesidad de mejoramiento. La complacencia es el archienemigo de Kaizen.~~

~~Kaizen enfatiza el reconocimiento de problemas, proporciona pistas para la identificación de los mismos y es un proceso para la resolución de estos.~~

Entre características específicas del Kaizen tenemos:

~~□ Trata de involucrar a los empleados a través de las sugerencias. El objetivo es que los trabajadores utilicen tanto sus cerebros como sus manos.~~

~~□ Cada uno de nosotros tiene sólo una parte de la información o la experiencia necesaria para cumplir con su tarea. Dado este hecho, cada vez tiene más importancia la red de trabajo. La inteligencia social tiene una importancia inmensa para triunfar en un mundo donde el trabajo se hace en equipo.~~

~~□ Genera el pensamiento orientado al proceso, ya que los procesos deben ser mejorados antes de que se obtengan resultados mejorados.~~

Con formato: texto, Sangría: Izquierda: 0 cm

Con formato: texto

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: texto, Sangría: Izquierda: 0 cm, Primera línea: 0 cm

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

- ~~□ La resolución de problemas apunta a la causa-raíz y no a los síntomas o causas más visibles.~~
- ~~□ Construir la calidad en el producto, desarrollando y diseñando productos que satisfagan las necesidades del cliente.~~
- ~~□ En el enfoque Kaizen se trata de “Entrada al mercado” en oposición a “Salida del producto”.~~

El Kaizen y el **JIT** le dan al tiempo el valor que este tiene. El tiempo es uno de los recursos más escasos dentro de cualquier organización y, a pesar de ello, uno de los que se desperdician con más frecuencia. Solamente ejerciendo control sobre este recurso valioso se pueden poner en marcha las otras tareas administrativas y prestarles el grado de atención que merecen. El tiempo es el único activo irrecuperable que es común a todas las empresas independientemente de su tamaño. Es el recurso más crítico y valioso de cualquier empresa. Cuando se utiliza, se gasta, y nunca más volverá a estar disponible. Muchos otros activos son recuperables y pueden utilizarse en algún propósito alternativo si su primer uso no resulta satisfactorio; pero con el tiempo no se puede hacer lo mismo. A pesar de que este recurso es extremadamente crítico y valioso, es uno de los activos que en la mayoría de las empresas se maneja con menor cuidado y ello puede ser así porque el tiempo no aparece en el balance o en los estados de pérdidas y ganancias, porque no es tangible, porque parece ser gratis, o por todas estas razones. El tiempo es un activo administrable.

~~La utilización ineficiente del tiempo da como resultado el estancamiento. Los materiales, los productos, la información y los documentos permanecen en un~~

Con formato: texto

Con formato: Numeración y viñetas

Comentario [FRV15]: Mismo comentario que en el caso de Kaizen

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

lugar sin agregar valor alguno. En el área de producción, el desperdicio temporal toma la forma de inventario. En el trabajo de oficina, esto sucede cuando un documento o segmento de información permanece en un escritorio o dentro de un computador esperando una decisión o una firma. Dondequiera que haya estancamiento, se produce despilfarro. En la misma forma, las siete categorías de muda (desperdicio) conducen invariablemente a la pérdida de tiempo.

El tiempo es un activo que con frecuencia se desprecia. Si se dilapida pone en peligro el mejor de los planes; si se utiliza cuidadosamente hace que la administración sea más efectiva y menos inquietante. El tiempo es irrecuperable. Al menos en teoría, siempre es posible obtener más dinero o contratar otra persona, pero el tiempo debe utilizarse con prudencia. Una vez que el tiempo se ha gastado, nadie tiene una segunda oportunidad para usarlo.

Este muda es mucho más frecuente en el sector servicios. Mediante la eliminación de los ya mencionados cuellos de botella de tiempo que no agregan valor, el sector servicios debe tener la capacidad de lograr incrementos sustanciales, tanto en eficiencia como en satisfacción del cliente. Por cuanto no tiene costo alguno, la eliminación del muda es una de las formas más fáciles que tiene la empresa para mejorar sus operaciones. Todo lo que tenemos que hacer es ir a los lugares de trabajo, observar lo que está sucediendo allí, reconocer el muda y emprender los pasos necesarios para su eliminación.

El tiempo también puede ser administrado para darle un uso óptimo, en la misma forma que se maneja cualquiera de los activos tangibles de la organización.

El Control Total de Calidad (CTC) es uno de los componentes fundamentales del Kaizen y está centrado en el mejoramiento del desempeño administrativo en todos los niveles:

- ⊕ Aseguramiento de la calidad

Comentario [FRV16]: Lo mismo

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

- ⊕ Reducción de costos
- ⊕ Cumplir con las cuotas de producción
- ⊕ Cumplir con los programas de entrega
- ⊕ Seguridad
- ⊕ Desarrollo de nuevos productos
- ⊕ Mejoramiento de la productividad
- ⊕ Administración del proveedor

El control de la calidad es “un sistema de medios para producir económicamente bienes y servicios que satisfagan las necesidades del cliente”. El CTC es un sistema elaborado para la resolución de los problemas de la compañía y el mejoramiento de las actividades. El CTC significa un método estadístico y sistemático para Kaizen y la resolución de los problemas. Su fundamento metodológico es la aplicación estadística que incluye el uso y análisis de los datos. Esta metodología exige que la situación y los problemas bajo estudio sean cuantificados en todo lo posible. Un sistema para la recopilación y evaluación de datos es una parte vital de un programa del CTC/KAIZEN.

—

~~El mejoramiento por el bien del mejoramiento es la forma más segura de fortalecer la competitividad general de la empresa. Si se cuida la calidad, las utilidades se cuidan por sí mismas.~~

~~—Otro rasgo fundamental es la Administración funcional transversal para facilitar el Kaizen. El CTC abarca varios niveles de la administración, así como varios departamentos funcionales. La gente~~

Con formato: Título 2

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

~~no está aislada en el CTC. El CTC busca un mutuo entendimiento y colaboración.~~

~~—Diseño, control y administración conforman la triada esencial de intereses en cualquier esfuerzo completo para mejorar las operaciones. Para que cualquier operación sea verdaderamente efectiva, todos los aspectos siguientes deben estar simultáneamente en su lugar: 1) un sistema de producción física con la capacidad de ser completamente productivo; 2) procedimientos óptimos para proporcionar control operacional al sistema de producción física; y 3) un sistema de administración plenamente capaz de brindar administración efectiva de los recursos físicos, de control, humanos y de todos los demás recursos de la operación.~~

~~—Tan pronto como se hace un mejoramiento se convierte en un estándar que será refutado con nuevos planes para más mejoramientos. El PREA (Planear-Ejecutar-Revisar-Actuar) es un proceso mediante el cual se fijan nuevos estándares sólo para ser refutados, revisados y reemplazados por estándares más nuevos y mejorados. El ciclo de PREA es una herramienta esencial para realizar mejoramientos y asegurar que los beneficios de éstos duren. Pero antes de que se emplee el ciclo PREA, es esencial que los estándares corrientes se estabilicen. Este proceso de estabilización recibe el nombre de EREA (Estandarizar-Realizar-Evaluar-Actuar). Sólo cuando el ciclo de EREA está en operación podemos movernos para mejorar los estándares corrientes por medio del ciclo PREA. La administración debe tener trabajando en concierto tanto el ciclo EREA como el PREA todo el tiempo.~~

~~El CTC emplea datos reunidos estadísticamente y analizados para resolver problemas. No puede haber mejoramiento en donde no hay estándares. El punto de partida de cualquier mejoramiento es saber~~

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

~~con exactitud en donde se encuentra uno. La estrategia de Kaizen hace esfuerzos sin límites para el mejoramiento. La estrategia de Kaizen es un reto continuo a los estándares existentes. Para el Kaizen sólo existen los estándares para ser superados por estándares mejores.~~

~~Recurriendo al ciclo PREA, tanto los gerentes como los trabajadores están siempre retados para buscar nuevas alturas de mejoramiento.~~

~~El concepto de Kaizen significa que todos, no importa cual sea su título o puesto, deben admitir con sinceridad cualesquier errores que hayan cometido o fallas que existan en su trabajo, y tratar de hacer un trabajo mejor la siguiente vez. El progreso es imposible sin la facultad de admitir los errores.~~

~~El punto de partida de Kaizen es identificar el desperdicio en los movimientos de trabajo. Con frecuencia los trabajadores no están conscientes de los movimientos innecesarios que hacen. Sólo después que todos estos movimientos innecesarios son identificados y eliminados se puede pasar a la siguiente fase de Kaizen en las máquinas y en los sistemas.~~

~~Cuando se hace un enfoque en las Instalaciones se encuentran infinidad de oportunidades para el mejoramiento. Cambiar la disposición de la planta para mayor eficiencia es una de las máximas prioridades y esfuerzos de Kaizen, los cuales se dirigen a reducir las bandas transportadoras o a eliminarlas por completo.~~

~~La administración de la planta, se trate de la producción de bienes o servicios, debe empeñarse en los cinco objetivos siguientes:~~

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

==

1. Lograr la máxima calidad con la máxima eficiencia.

==

2. Mantener un inventario mínimo.

==

3. Eliminar el trabajo pesado.

==

4. Usar las herramientas e instalaciones para maximizar la calidad y eficiencia, y minimizar el esfuerzo.

==

5. Mantener una actitud de mente abierta e inquisitiva para el mejoramiento continuo, basado en el trabajo en equipo y la cooperación.

==

==

==

==

==

==

==

I.C.II.C. Relación entre cooperación y Rentabilidad

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

I.C.1.II.C.1. LA COOPERACION EMPRESARIAL EN VIRTUD DEL AUMENTO DE LA RENTABILIDAD INDIVIDUAL

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

Como se definió anteriormente el objetivo de toda empresa u organización es generar utilidad. Porter (1996) dice que: "Productividad es competitividad" este axioma es la base de la teoría empresarial moderna, pero la teoría en la mayor parte de las veces difiere de la práctica, y por eso es que muchas empresas contemporáneas ven con tanta dificultad el poder ostentar la rentabilidad deseada y con ello ser competitivo en el ambiente en el que se desempeña, es así como en la rentabilidad de una empresa son de suma importancia factores tales como: "la reducción del tiempo del ciclo del desarrollo de nuevos productos y, como consecuencia, su tiempo de introducción en el mercado puede crear ventajas relativas en términos de cuotas del mercado, beneficios y competitividad a largo plazo" (Clark y Fujimoto, 1991; Ward et al., 1995).

Para Porter (1997) "solamente existen dos maneras de obtener ventaja competitiva: costos bajos y diferenciación". Y cuando las empresas por sus propias limitaciones o las del ambiente se ven incapaces de reducir sus costos y tener diferenciación el fin de alcanzar el éxito de estas dos premisas básicas es que las empresas pueden optar por establecer convenios de cooperación empresarial, un ejemplo de las ventajas así una de las razones más frecuentes en este tipo de convenios como puede ser en un desarrollo conjunto de nuevos productos por ejemplo es ahorrar tiempo y esfuerzo (Hagedoorn, 1993) repartiendo los altos costos y riesgos asociados con el desarrollo de nuevos productos basados en tecnologías innovadoras.

Para los autores anteriormente citados uno de los principales logros de la implementación de un convenio de cooperación es la adquisición de conocimientos de un proceso productivo "Know How" que contribuye

Con formato: texto, Izquierda

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

enormemente a la disminución de costos de producción y por ende, reflejarse mediante una ventaja comparativa del sector.

Así pues ~~n~~o se puede hablar en cooperación interempresarial sin referirse al concepto de Eficiencia Colectiva. En relación a esto, la noción central defendida por Schimitz (1996), es la de que competir en mercados globalizados exige cooperación, lo que puede ocurrir a través de la estrategia de Eficiencia Colectiva. Esa afirmación es ratificada por Casaroto Filho ~~y~~ Pires (1998) cuando afirman que “ la cooperación entre pequeñas empresas es algo tan irreversible como la globalización, o mejor, tal vez sea la manera como las pequeñas empresas puedan asegurar su supervivencia y la sociedad garantizar su desarrollo equilibrado”.

Obviamente para que una empresa ~~no pueda~~ ser competitiva debe de tener una mezcla adecuada de factores que incidan en su rentabilidad ~~—si se basa únicamente en su reducción de costos de producción puede diferenciarse por eficiencia, pero —~~ pues también debe de realizar un manejo eficiente de otros factores ~~—aspectos~~ tales como la disminución del riesgo. La cooperación empresarial ~~se~~ ofrece una herramienta optima para la minimización del riesgo, ya que se reparte este entre varias empresas logrando así brindar mas confianza a la hora de invertir o de ejecutar un proceso productivo novedoso.

Así pues, podemos resumir que un proceso de cooperación interempresarial debidamente estructurado y estratégicamente planeado puede incidir satisfactoriamente en un aumento en la rentabilidad individual de los miembros participantes del convenio ya que, a través de los tipos de estrategias anteriormente mencionadas se puede mejorar marketing, reducir costos cuando por ejemplo una empresa aprovecha la experiencia de otra empresa para incrementar su “know how” en el proceso productivo y/o administrativo, compartir

Con formato: texto, Izquierda

Con formato: Derecha

COOPERACION EMPRESARIAL

costos cuando por ejemplo hay alianzas estratégicas en las que se unen fuerzas, conocimientos, beach marking, inversión, riesgo, entre otros; y con ello ver incrementados sus utilidades y por ende la rentabilidad de su negocio. por ejemplo

.....

Con formato: texto

Comentario [FRV17]: Hay que ponerle "carnita" a esta parte.

Con formato: Derecha

Capítulo III: Caso Real

Con formato: Estilo contrap

Con formato: Estilo contrap

Caso Real

III. Casos reales

—

—

III.A. CASOS INTERNACIONALES EXITOSOS

III.A.1. EXPERIENCIAS INTERNACIONALES EN PROCESOS DE COOPERACION

La experiencia internacional cita numerosas regiones del mundo que han utilizado en los últimos años, la estrategia empresarial de asociatividad mediante procesos de cooperación. Para mencionar algunas, Lombardía, Baden-Wuerttemberg, Rhones-Alpers y Cataluña se han transformado en los denominados "Cuatro Motores para Europa". En América el más reconocido es el Silicon Valley, en California. Lombardía (Italia), cuya ciudad más importante es Milán, es el motor económico de Italia. Este estado, con su población de 9 millones de habitantes, es aproximadamente el responsable del 21% del PBI italiano. Su ingreso per capita es 30% sobre el promedio italiano. Lombardía es el mayor centro industrial y comercial responsable del 30% de las exportaciones de Italia.

Baden-Wuerttemberg (Alemania), cuya capital es Stuttgart, tiene una población de 9.4 millones de habitantes y produce el 17 % de las exportaciones alemanas. Desde allí se exportan productos automotores de primer nivel (Mercedes Benz, Porsche y Bosch). Zeiss también agrega a las exportaciones alto valor agregado al estado. Hay 12.000 empresas industriales y de estas el 95% son PYMES La región Rhone - Alpes (Francia) posee una población de 3 millones de habitantes y su actividad económica nacional representa al 10% del total. Cataluña, cuya capital es Barcelona, es el centro industrial de España, genera el 20% del PBI español y representa el 27 % del total del rendimiento industrial de este país. Su población es de 6 millones de habitantes.

Con formato: Título 2

Con formato: Numeración y viñetas

Comentario [FRV18]: Creo que este apartado perfectamente podría ser un capítulo aparte, en donde se describa cada experiencia internacional como un caso de éxito, y cómo se ha impactado positivamente la rentabilidad de las empresas participantes.

Con formato: Derecha

CASO REAL

El conocido Silicon Valley en California, USA, tiene 6000 empresas en las que trabajan un millón de personas, la mayoría en el desarrollo de microelectrónica y computadoras.

Redescubrimiento de la territorialidad de la producción

Los desarrollos de la última década, más que demostrar el declive de las zonas industriales, parecen conducir al redescubrimiento de la importancia de la ubicación geográfica de la producción, y de las redes de interdependencia pactada y no pactada entre las empresas y los agentes sociales en los que se lleva a cabo la producción. Como señala Porter (1993), "en todo el mundo, en un país tras otro, el centro del éxito competitivo tiene un carácter cada vez más local". La aptitud para crear una concentración de capacidades locales, tecnología local, infraestructura local y proveedores locales en campos específicos, constituye la clave para el éxito competitivo. La fuerza de homogeneización de un mundo que se estrecha cada vez más, con tecnología informática al alcance de todos, forzará a las empresas a ser diferentes de sus rivales.

Estas diferencias, especialmente en términos de vitalidad económica, parecen estar establecidas a nivel local. Por lo tanto, en la lucha generalizada por la competitividad, las agrupaciones de empresas pueden resultar especialmente favorecidas debido a su singularidad y a su potencial factor de unicidad, basado en sus capacidades locales y endógenas. Los modelos de cambio tecnológico, innovación y difusión se pueden considerar también como categoría endógena relacionada directamente con el tejido social en el que se localiza, lo que conduce a dos implicaciones importantes.

En primer lugar, las agrupaciones de empresas llevan consigo un elemento de conocimiento tácito, a menudo socialmente reconocido, en lo que respecta a tecnología, capacidades, productos y procesos, que suele ser específico para

Comentario [FRV19]: Cita

Con formato: Derecha

CASO REAL

cada conjunto de empresas y va acumulándose a lo largo de un extenso período histórico.

En segundo lugar, la innovación y el avance tecnológico constituyen un proceso de desarrollo progresivo basado en este conocimiento tácito y que funciona a través de la dinámica de un sistema interactivo y creciente de aprendizaje por la acción / aprendizaje por el uso. Esto supone un beneficio mutuo tanto para usuarios como para productores. Siendo así especialmente importantes las políticas para coordinar el desarrollo de los recursos tecnológicos y humanos y para garantizar el acceso universal a las nuevas infraestructuras y servicios de información. Debe dedicarse una atención especial a los que están atrapados en la pobreza debido a una insuficiente especialización o a una escasa capacidad de aprendizaje".

SUR AMERICA:

En Sudamérica, desde la creación de MERCOSUR, Comunidad Europea ha venido apoyando el proceso de integración regional en Sudamérica. En 1995, los programas patrocinados por la CE alcanzaban la cifra de 500 millones CEU, con unos 700 proyectos en una serie de campos que van, desde la ayuda humanitaria, la cooperación científica y los intercambios académicos, a la cooperación económica y empresarial y a proyectos de asistencia técnica. Nos referimos a una serie de proyectos bilaterales acordados por la CE (con Uruguay y Paraguay, para transferir know-how tecnológico, gerencial y administrativo a la industria manufacturera local, con objeto de ayudarla a obtener ventajas competitivas mediante la innovación, la especialización y una mejor capacitación, más que con simplemente una reducción de los costes de producción. Es así como este tipo de cooperación incrementa también las relaciones empresariales entre la UE y MERCOSUR, en términos comerciales y de inversiones. La opción de orientarse hacia las PYMES (los agentes económicos locales más débiles, aunque más numerosos) está ligada, inevitablemente, a los temas de generación de empleo y de ingresos y conduce a

Comentario [FRV20]: ¿Comisión o Comunidad Económica? CEU

Comentario [FRV21]: ¿?

Con formato: Derecha

CASO REAL

considerar las mejores prácticas europeas que puedan transferirse o adaptarse, en el terreno de la promoción industrial de sistemas de producción locales, caracterizado por la agrupación geográfica y la especialización sectorial de las empresas.

ARGENTINA:

Tal y como lo hemos tratado previamente las modalidades asociativas constituyen una estrategia de gran relevancia a nivel competitivo, y es allí donde incluso las pasamos a considerar estrategias con mayor peso que las estrategias de desarrollo individual, ya sea entre PYMES o mediante relaciones y /o alianzas con empresas de mayor tamaño.

Argentina ha considerado un nuevo estilo de desarrollo, donde han considerado preciso poner énfasis en la necesidad de generar una estrategia para el desarrollo empresarial, que ayude tanto a remover obstáculos como a crear condiciones más favorables para la evolución de las firmas argentinas, y en particular de las de tamaño pequeño y mediano.

La economía argentina ha estado transitando un proceso de profundas transformaciones, las cuales han ampliado la perspectiva de los empresarios, de manera independiente de la actividad que desarrollan. Las nuevas condiciones impusieron un replanteo de la lógica de producción de bienes y servicios, pero más aún, una revisión de múltiples factores, entre los que se destacan los esquemas de financiamiento, las modalidades de cooperación, las cadenas de comercialización y la inserción en los procesos de globalización y regionalización. La recomposición del funcionamiento de los mecanismos del mercado incide en la redefinición del vínculo empresa-mercado.

Un aspecto central y generalizado fue el aumento de la productividad, con impactos empresariales y sectoriales cualitativamente distintos. Este proceso ha abarcado la actividad agropecuaria, de comercio, construcción, servicios, y en particular al sector industrial.

CHILE

Chile, durante la pasada década, inicia programas de Cooperación Horizontal contemplando entre sus objetivos proyectar los conocimientos del país, transfiriendo conocimientos, informaciones y experiencias, entre países en desarrollo. Los primeros programas de cooperación horizontal chilenos fueron apoyados por el PNUD, BID y la OEA. En la actualidad posee una partida presupuestaria propia, dentro del Presupuesto Nacional. El área preferente de acción ha sido y sigue siendo Latinoamérica y El Caribe.

En una época en que las relaciones internacionales se caracterizan por dar importancia a la Cooperación Internacional, premisa que es respaldada por la globalización, la liberalización de comercio y la convergencia ideológica.

Es el propósito del Programa de Cooperación Horizontal de Chile, compartir experiencias y generar ofertas y demandas mutuas de servicios, con países de igual o menor grado de desarrollo relativo. En tal sentido, es un esfuerzo colectivo, que complementa capacidades, y donde las partes son percibidas como socios de una empresa común.

Entendemos por Cooperación al conjunto de acciones que intentan coordinar políticas o aunar los esfuerzos para alcanzar objetivos comunes en el plano internacional. Tales acciones son bidireccionales y generadoras de beneficios mutuos, sean políticos o económicos, e incluso, trascienden a los mismos actores, al tratarse muchas veces, de valores universales.

Asimismo, la cooperación horizontal es un instrumento de la política exterior del Gobierno y contribuye a la inserción del país, proyectando las capacidades técnicas y así enfrentar problemas y desafíos comunes, realizando esfuerzos colectivos.

CASO REAL

De la promoción de la cultura de la cooperación Chile ha aprendido que todos los países, por pequeños que sean, siempre poseen experiencias que ofrecer, compartir y complementar. Que el esfuerzo debe ser focalizado. Que en vez de realizar múltiples actividades, dispersas tanto geográfica como temáticamente, es mejor ejecutar proyectos de mayor impacto y permanencia. Concentrándose en unas pocas buenas ideas para trabajar persistentemente en ellas.

Si bien las capacidades pueden proyectarse a través de distintas instituciones, tanto públicas como privadas, el hecho que exista una Institución que ordene, coordine y posicione los temas de cooperación internacional, facilita la ejecución de los programas y proyectos. Asimismo, la interlocución prioritaria con los Puntos Focales de los países, proporcionan garantía de una mayor permanencia de los objetivos y contenidos del programa de cooperación, reduciendo los riesgos de discontinuidad de la misma, debido a los cambio de autoridades. Es necesario evitar la duplicación de esfuerzo y persistir en la obtención de Productos finales.

La participación en proyectos con costos compartidos, aunque sea en porcentajes desiguales, otorga un carácter de mutuo compromiso. La extensión de los proyectos en esquema de clusters, donde convergen los instrumentos de cooperación y participan el mayor número de actores relevantes; la participación del sector privado y universitario, ayudan a obtener una mayor efectividad en el esfuerzo de cooperación. También es conveniente considerar que la cooperación puede ser tanto bilateral como regional, lo que permite un mejor uso de recursos.

Es por ello que la cooperación en Chile no necesariamente ha sido simétrica en el corto plazo. Los beneficios mutuos se obtienen o miden en el largo plazo, ya que su espíritu es crear o potenciar relaciones de largo plazo. La cooperación más enriquecedora no está basada sólo en las demandas y ofertas de cooperación, sino en la construcción de espacios de mutuo beneficio.

De esta manera, Chile ha incursionado en diferentes tipos de cooperación que a continuación presentamos:

CASO REAL

Cooperación triangular: La cooperación triangular de Chile busca ampliar y desarrollar acciones de cooperación hacia países de menor desarrollo relativo, con la concurrencia tanto de terceros países como de agencias multilaterales de cooperación internacional. En ese sentido está incursionando en proyectos conjuntos con Japón y con los países europeos, en los cuales el “país donante tradicional” aporta gran parte de recursos financieros, Chile aporta asistencia técnica y el país receptor de cooperación comparte los costos locales. Esta modalidad potencia la movilización de recursos y fortalece las relaciones bilaterales entre fuentes tradicionales de cooperación y los denominados países emergentes.

Cooperación económica: La fase de integración económica actual no sólo se circunscribe a aspectos ligados al intercambio, sino a un proceso de creciente internacionalización de negocios (fase de integración profunda de acuerdo a la nomenclatura de CEPAL), lo que constituye un desafío a la armonización de las regulaciones y políticas nacionales para equiparar las condiciones de competencia. En dicho proceso, la cooperación tiene un rol relevante que cumplir pues puede contribuir a colocar en pie de igualdad competitiva a los países participantes. Es importante el conocimiento de las diferentes realidades internacionales, aunar alianzas estratégicas, definir nuevo rol del estado en la promoción de inversiones y exportaciones (bajo la compatibilidad con la OMC).

De todo lo anterior Chile busca trabajar sobre dos líneas de acción:

- ⊕ Cooperación para crear condiciones de intercambio comercial y facilitación de comercio.
- ⊕ Cooperación para fomentar alianzas y redes, con interfaz público/privado.

La cooperación horizontal en Chile es un tema de creciente interés, más aún cuando por un período cercano a una década se han visto buenos resultados y experiencias de las cuales aprender.

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Derecha

CASO REAL

De los tres casos anteriores podemos tener la convicción, que la cooperación es un excelente instrumento para el desarrollo de los países de pequeñas economías.

I.A.III.B. ACOPE

I.C.2.III.B.1. Reseña Histórica

La Asociación Costarricense de Productores de Energía (ACOPE), es una Asociación sin fines de lucro fundada en 1990 por un grupo de costarricenses interesados en el campo de la energía. Actualmente, agrupa a la mayor parte de generadores privados con contrato bajo el esquema de la Ley 7200 y sus reformas, así como otros productores eléctricos que generan para exportación y para autoconsumo. Existe disponibilidad por parte de los productores no agremiados de incorporarse a ACOPE, debido a las ventajas que representa para los productores estar asociado y fortalecerse para la defensa del sector y sus empresas, ya que ACOPE vela por estos asuntos en diversos escenarios tanto actuales como futuros. La Asociación también cuenta con un esquema de membresía afiliada que incluye a Desarrolladores de Proyectos, Consultores, Constructores, Proveedores de Equipo y Entidades Financieras interesadas en el Sector.

Logo de ACOPE



Con formato: texto

Con formato: Título 2

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: texto, Izquierda, Sangría: Izquierda: 0 cm, Interlineado: sencillo

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Times New Roman, Negrita

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Times New Roman, Negrita

Con formato: Derecha

CASO REAL

Eslogan de ACOPE

“ENERGÍA LIMPIA PARA EL FUTURO”

Con formato: Título 8

Con formato: Normal

Situación de ACOPE a nivel administrativo:

Con formato: Fuente: Negrita

Con formato: Normal

ACOPE tiene una Junta Directiva formada por representantes del sector de generación eléctrica, un Director Ejecutivo y una Asistente, todos con experiencia en el sector de Energía y Generación Privada. Tiene sus oficinas ubicadas en San José (Centro Colón, Quinto Piso, Local 2). Actualmente las personas que dirigen ACOPE son:

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: texto, Izquierda, Ninguno, Sangría: Izquierda: 0 cm, Interlineado: sencillo

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto

Presidente: Sr. José Benavides

Con formato: Fuente: 12 pto

Secretario: Sr. José R. Corrales

Con formato: Fuente: 12 pto, Español (alfab. internacional)

Tesorero: Sr. Salomón Letchman

Con formato: Fuente: 12 pto, Español (alfab. internacional)

Vocal 1: Sr. Luis Carlos Chaves

Con formato: Fuente: 12 pto, Español (alfab. internacional)

Vocal 2: Sr. Allan Broide

Con formato: Fuente: 12 pto, Español (alfab. internacional)

Fiscal: Sr. Marcos Fernández

Con formato: Fuente: 12 pto, Español (alfab. internacional)

Director Ejecutivo: Sr. Mario Alvarado

Con formato: Fuente: 12 pto, Español (alfab. internacional)

Asistente: Sra. Guiselle Dacosta

Con formato: Fuente: 12 pto, Español (alfab. internacional)

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto

Participación de ACOPE:

Con formato: Fuente: Negrita

Con formato: Derecha

CASO REAL

A nivel sectorial, gremial e institucional: ACOPE forma parte de la Unión de Cámaras (UCCAEP), es miembro de la Comisión del Sector Energía Vulnerabilidad Y Desastres (SEVYD). Básicamente es una organización especializada que promueve la generación eléctrica con recursos renovables y defiende los intereses de sus agremiados.

Lista de Asociados de ACOPE

- ⊕ MIEMBROS PRODUCTORES:
- ⊕ HIDROELÉCTRICA RIO LAJAS S.A.
- ⊕ AEROENERGIA S.A.
- ⊕ AZUCARERA EL VIEJO, S. A.
- ⊕ HIDROELÉCTRICA DOÑA JULIA, S. A.
- ⊕ COMPAÑÍA ELECTRICA SARCHI, S. A.
- ⊕ EL ANGEL S.A.
- ⊕ EL EMBALSE, S. A.
- ⊕ EMPRESA ELECTRICA MATAMOROS, S. A.
- ⊕ P.H. DON PEDRO, S. A.
- ⊕ RIO VOLCAN, S. A.
- ⊕ GANADERIA MONTEZUMA, S. A.
- ⊕ HACIENDA SAN RAFAEL, S. A.
- ⊕ HIDROELECTRICA AGUAS ZARCAS, S. A.

Con formato: texto

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: texto, Izquierda, Sangría: Izquierda: 0 cm, Interlineado: sencillo

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Times New Roman, Negrita

Con formato: texto, Interlineado: sencillo

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Fuente: 12 pto, Español (alfab. internacional)

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto, Inglés (Estados Unidos)

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto, Español (alfab. internacional)

Con formato: Derecha

CASO REAL

⊕ HIDROELECTRICA CAÑO GRANDE, S. A.

Con formato: Fuente: 12 pts

⊕ HIDROELECTRICA PLATANAR, S. A.

⊕ HIDROELECTRICA TUIS, S. A.

⊕ HIDROVENECIA, S. A.

⊕ INGENIO TABOGA S.A.

⊕ LA LUCHA S.A.

⊕ LOSKO S.A. POAS-RIO SEGUNDO II

Con formato: Fuente: 12 pts,
Español (alfab. internacional)

⊕ MOLINOS DE VIENTOS DEL ARENAL, S. A.

Con formato: Fuente: 12 pts

⊕ DESARROLLOS ENERGÉTICOS MW, S.A.

⊕ PRAXAIR, S. A.

⊕ HIDROENERGIA DEL GENERAL S.A.

⊕ INVERSIONES LA MANGUERA S.A.

⊕ MIEMBROS AFILIADOS:

⊕ ASEA BROWN BOVERI, S.A.

⊕ SIEMENS

⊕ SISTEMAS DE POTENCIA DE CENTROAMERICA, S.A

⊕ BEL INGENIERIA S.A.

⊕ SARET DE COSTA RICA

G. E. CAPITAL (TERMAQ, S.A.)



Con formato: Normal

Con formato: Derecha

CASO REAL

⊕

Antecedentes Objetivos y fines de la Asociación:

Con formato: PARA VIÑETAS

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: texto

Con formato: Derecha

CASO REAL

De acuerdo con los artículos 3 y 5³ de sus estatutos, ACOPE tiene los siguientes propósitos:

El objetivo de la Asociación será el fomento de la capacidad del país para producir energía en especial eléctrica, así como la protección y defensa de la generación eléctrica, de sus industrias conexas, de los intereses de sus asociados y el armonioso desarrollo económico, ambiental y social del país; y al efecto procurará canalizar la información técnica y organizativa necesaria, la transferencia de tecnología, la investigación científica y tecnológica así como el financiamiento y mejoramiento de los fundamentos jurídicos que apoyen la producción de energía en Costa Rica."

Para la consecución de sus fines la Asociación tendrá las siguientes actividades:

- ⊕ Revisar y promover la actualización de las leyes que ordenan la producción de energía en Costa Rica, mantener contactos permanentes con las autoridades nacionales y los organismos internacionales que intervienen en la producción de energía.
- ⊕ Velar y procurar por todos los medios a su alcance la transferencia de tecnología en el sector energético."

I.C.3.

Como se expuso anteriormente ACOPE se crea hace aproximadamente 16 años, con la finalidad primordial de reunir un grupo de empresarios interesados en realizar proyectos de generación hidroeléctrica, de manera que sus fundadores consideraron que la muy importante conformar un gremio para que fuera escuchado de manera más fuerte como grupo y no de manera individual, al amparo de las normativas que se estaban promoviendo en el gobierno del Dr.

³ Ver anexo 1

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Normal

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Pie de página

Con formato: Pie de página Car, Español (alfab. internacional)

Con formato: Derecha

CASO REAL

Oscar Arias Sánchez, 1986-1990, en el que propuso un decreto en el que se instaba y se creaba un impulso a la generación eléctrica con el uso de recursos renovables compatibles con el sector privado posterior a esto se creó una norma atípica en el presupuesto para darle sustento legal, esto se da alrededor del año 1989, en ese mismo año se propone un proyecto de ley para norma este tema, el mismo fue el que dio origen al expediente legislativo que finalmente dictaminó lo que hoy se conoce como la ley 7200, de allí que surgieron empresarios interesados en incursionar en este nuevo campo de acción, además estos empresarios se vieron respaldados por el BID, en la parte de Consultoría, (modelos financieros para calcular costos, y rendimientos de los proyectos), fue en ese momento cuando creyeron oportuno la creación de una Asociación para trabajar de manera conjunta, con la finalidad de poder manejar diferentes aspectos concernientes al sector y que eran comunes para cada uno de los miembros, entre ellos se encuentran los aspectos relacionados con el marco legal, créditos, negociaciones con el Instituto Costarricense de Electricidad, entre otros.

Ya creada la Asociación, se denominó como la Asociación Costarricense de Productores de Energía (ACOPE), la misma fue creada sin fines de lucro, y únicamente para resolver los problemas del sector energético privado, tal y como fueron mencionados anteriormente. Su primer presidente fue Felipe Ortuño, seguido de cuatro sucesores.

A través de la vida de ACOPE ha experimentado la salida y entrada de empresas del ramo que por sus éxitos o fracasos han decidido salir o ingresar a dicha asociación. Actualmente la mayoría de asociados son generadores eléctricos, lo que constituye en esta categoría alrededor de 25 miembros, además de un grupo reducido de asociados no pertenecientes al gremio (instituciones financieras, consultores, constructores, entre otros), pero que están interesados en mantenerse informados sobre la situación del sector, mediante los boletines y circulares que emite ACOPE regularmente.

Comentario [AV22]: buscar ley 7200

Con formato: Normal

Con formato: Derecha

CASO REAL

III.B.2. Actividades de cooperación puestas en practica por ACOPE

El objetivo primordial de ACOPE es en primera instancia la defensa de sus asociados, la promoción de la generación eléctrica con recursos renovables y con participación del sector privado.

Por otro lado, entre la tarea que conlleva ese objetivo primordial se encuentra, ser una organización que interactúa con instituciones públicas tales como el ICE, ARESEP, la Asamblea Legislativa, El Gobierno de la República, BID, BCIE, entre otros; en procura de tratar asuntos generales del gremio y no asuntos específicos de cada miembro en particular.

ACOPE tiene actividades o pasos que le conllevan a la conformación como asociación entre las que se encuentran:

- ⊕ Defensa del gremio para disolver la idea generalizada de que los contratos de generación privada de energía no son legales, lo cual es erróneo y ACOPE busca limpiar dicha idea sustentado en la apreciación del ICE.
- ⊕ Defensa y regulación de tarifas por medio de la ARESEP.
- ⊕ Análisis tarifarios en el mercado eléctrico centroamericano.
- ⊕ Acciones en conjunto con otras instituciones como la Unión de cámaras para interponer alegatos de común interés tales como, la prohibición de incluir al sector privado en el mercado eléctrico centroamericano.
- ⊕ Labores conjuntas como la intensión de que algunos asociados pudieran colocar bonos de carbono (inversión de empresas ubicadas en países industrializados con altos índices de contaminación, que invierten en proyectos industriales que generen un beneficio ambiental para la sociedad por lo general en países en vías de desarrollo con bajos índices de contaminación y alta riqueza en recursos naturales). Lo cual fue poco

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Centrado

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Derecha

CASO REAL

exitoso porque los proyectos ya estaban creados, lo cual no es adecuado pues una de las restricciones de estos contratos es que los proyectos no estén contruidos.

- ⊕ Labores conjuntas en el proceso de Certificaciones de Gestión Ambiental, tales como ISO 14001, a futuro se pretende trabajar conjuntamente en el mantenimiento de la certificación de calidad ambiental. Además de temas relacionados con la responsabilidad social empresarial y responsabilidad laboral.
- ⊕ La creación de un Código de ética, en el cual se esta trabajando para una futura implementación a nivel de los asociados.
- ⊕ Trabajos conjuntos de consultoría en especial la consultoría legal, para la conformación de una misma perspectiva del gremio.
- ⊕ Aglutinar la discusión ante entes externos, lo que permite respuestas ágiles, lo que le permite sobrevivir a ACOPE.

← Con formato: Normal, Sangría:
Izquierda: 0 cm

Con formato: Derecha

III.B.3. Beneficios obtenidos por los asociados de ACOPE:

- ⊕ Respeto al contrato, en el plazo actual, ya que un irrespeto al mismo conllevaría a una cesación de entrega de energía lo cual significaría una pérdida monetaria a través de los pagos.
- ⊕ Otro beneficio es el hecho de poder obtener erogaciones mucho menores que tiene que hacer el asociado y que el hecho de esta en un gremio, ACOPE esta diseñado para que se cotice según el tamaño de la central generadora, esto hace que centrales pequeñas puedan gozar de muchas de las ventajas que ofrece la asociación sin incurrir en grandes costos, un claro ejemplo de ello, fue el tema de la Certificación de ISO 14001, en donde lograr la misma tuvo un costo para cada planta según su dimensión.
- ⊕ Además de beneficios intangibles tales como: la negociación gremial en temas de importancia para el sector como el Canon de Aguas(cuota que se cancela al MINAE por la utilización y aprovechamiento de las fuentes de agua), ley de recurso hídricos. Además de algunos otros temas de discusión conjunta tales como concesiones de agua, mercado eléctrico y otros que se definen a través de directrices tomadas por la Junta Directiva de la asociación en beneficio del universo de asociados.

I.C.5.III.B.4. Aplicaciones

ACOPE considera que no se tienen limitantes en el trabajo de equipo, por ahora, pues la forma en que se estableció la ley 7200 los asociados no compiten entre ellos, lo que crea un ambiente de mutua cooperación y armonía, en el momento en que se necesite competir entre asociados el código de ética plantea que esta sea una competencia leal, estableciendo pautas a seguir, evitando aspectos que

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Imagen con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm

Comentario [AV23]:

Con formato: Normal

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Justificado

Con formato: Derecha

CASO REAL

perturben internamente. De allí, que la fortaleza en ACOPE sea el trabajo en conjunto lo cual lo ha mantenido hasta el momento.

Pero si se dieran negociaciones futuras entre el ICE y los generadores privados para contratos BOT (por sus siglas en inglés, Building Operate and Translate), cada generador de manera individual debería competir fuertemente aprovechando sus ventajas comparativas para obtener dichos contratos, lo cual a futuro podría ocasionar alguna limitación en el proceso de cooperación entre los asociados.

ACOPE no ha tenido conflictos en los que la apertura de los asociados a la cooperación genere falta de fidelidad por parte de alguno de los miembros para obtener ventaja competitiva con respecto al grupo o alguno de los otros miembros, esto porque la premisa primordial de ACOPE, según Don Mario Alvarado, Gerente de la asociación, es la distribución equitativa de los beneficios que genera el proceso de asociación para cada uno de los asociados sin importar tamaño, poder u otro. Muy por el contrario han buscado la manera de aprovechar la fuerza, la capacidad y la experiencia de alguno(s) de los miembros en temas profesionales de por ejemplo la asesoría legal con la que cuenta alguna de las empresas de manera que se busque que todas marchen a un ritmo homogéneo en cuanto a algún aspecto de interés se refiera, de manera que el esfuerzo de una empresa en un tema en particular se le traslade al resto de empresas, buscando que no sea algo dañino para empresa que genero el esfuerzo todo lo contrario, más bien se van a encontrar posiciones semejantes lo cual genera una imagen de fuerza y cohesión.

Sin embargo, ACOPE no está exento alas diferencias de criterio, que obviamente forman parte de toda asociación, afortunadamente estas diferencias de criterio son muy puntuales en temas específicos tales como, la diferencia en el establecimiento de tarifas para los productores de energía (tarifas variables y tarifas fijas), ya que dependiendo del tipo de tarifa al que este sometido un miembro en particular puede externa su inquietud acerca de la tarifa por la cual se ve regulado es menos rentable comparado con la de sus colegas. Dichosamente,

CASO REAL

estos temas en su mayoría son constituidos por aspectos coyunturales a la asociación, lo que hace más fácil el limar asperezas para seguir trabajando conjuntamente y de esto es que ese encarga la junta directiva del ente.

ACOPE esta constituido por empresas económica y estructuralmente mas grandes que otras, sin embargo, los aportes de cada empresa no son medidos en base a su capacidad productiva y/o económica, sino más bien van relacionados con la objetiva y relevancia que pueda tener el aporte al sector, es así como ACOPE fusiona las distintas opiniones que emergen de los diferentes agremiados para crear un crisol de opiniones y con base en este la Junta Directiva evalúa la importancia y crea las estrategias a seguir para la totalidad del grupo; y queda total libertad de cada asociado el tomar, rechazar e inclusive objetar las recomendación brindada por la Junta Directiva.

ACOPE ha sido exitoso en el transcurso del tiempo debido primordialmente a los esquemas de comunicación que posee, a su labor reactiva ante las amenazas del entorno y recalcando en el uso de recursos renovables para la generación eléctrica como ventaja competitiva. Sin embargo, ha tenido la gran limitante de tener un único comprador, el ICE, que le genera un poder de compra al mismo, impidiendo a los generadores asociados de ACOPE, el poder de negociación, siendo así, la idea de otro mercado en donde si exista un poder de negociación equitativo exigiría para cada miembro ser más discreto con sus ventajas tanto competitivas como comparativas ya que cada asociado tendría que servir sin perjudicarse el mismo con sus propuestas. Es allí donde nos damos cuenta que el mercado en el cual se desarrolla ACOPE es un mercado de tipo imperfecto, donde se da una flexibilidad del gremio que depende de las condiciones interpuestas por el ICE, es por ello, que la idea de ACOPE se convierte en una asociatividad para asegurar la supervivencia de cada uno de los miembros por medio de la cooperación conjunta brindándoles un mayor poder de voz y presencia en el entorno económico nacional, lo que ha llevado a la Asociación a convertirse en un agente de la realidad nacional, esto porque cuando existen temas de interés

CASO REAL

relacionadas con el sector, ACOPE se convierte en un ente de consulta, ubicándolo en el mapa empresarial costarricense.

La mayor enseñanza de ACOPE para este proyecto es el hecho de que una DEFENSA CONJUNTA generada por la asociatividad y la cooperación empresarial a nivel del sector conlleva a una DEFENSA PROACTIVA y REACTIVA dentro del mercado en el que se ubica; generando entre otros factores retroalimentación de aspectos relevantes y de interés para los agremiados, disminución de costos (al fue el caso de la certificación ISO 14001), acceso a nuevas oportunidades, agilidad y cohesión de respuesta ante temas amenazantes e inclusive ante oportunidades, entre otros.

← Con formato: Normal

← Con formato: Derecha

III.B.5. Comparación teoría versus caso practico presentado

Con formato: Título 3

Con formato: Numeración y viñetas

ELEMENTOS TEORICOS SOBRE COOPERACION	A	NA	OBSERVACIONES
<i>Alianza entre dos o más empresas independientes que comparten sus capacidades y/o recursos</i>	X		ACOPE es la alianza de varias empresas generadoras de energía
<i>Tuvo razones internas y/o externas para aplicar un proceso de cooperación</i>	X		Tuvo razones para aplicar un proceso de cooperación pues el sector se vio afectado por las condiciones del mercado, quiso aprovechar por medio de la asociatividad las experiencias o habilidades de otras empresas, reducir costes en el marco legal y consultor, por ejemplo, entre otros
<i>Aplica algún tipo de cooperación</i>	X		ACOPE aplica la cooperación horizontal pues son empresas dedicadas a una misma actividad, en un sector específico
<i>Puesta en práctica de formas específicas de cooperación</i>		X	ACOPE no aplica una forma específica dentro proceso de cooperación interempresarial, según la teoría, sin embargo consideramos que para una asociación de este tipo sería muy importante poner en práctica Contratos de asistencia técnica pues esto genera un disminución de costos y un mayor poder de negociación. Además consideramos conveniente el incursionar en Subcontratación puesto que puede subcontratar actividades específicas en áreas claves que son comunes para todos los asociados, Asesoría legal y Asesoría Ambiental, por ejemplo.
<i>Brinda ventajas el proceso de cooperación aplicado en ACOPE</i>	X		ACOPE se ha visto beneficiado por ventajas tales como: Reducción de riesgos y costos del área sometida al acuerdo, incrementando su capacidad, tiene voz y voto en el sector a nivel nacional, posee gran poder de negociación, Facilita la transferencia de "know how" y Optimización de las inversiones y mejora de los procesos productivos, entre otros.
<i>Posee desventajas el proceso de cooperación en ACOPE</i>		X	El origen y razón de ser de ACOPE, además de las condiciones del mercado favorecen a la asociación de manera que evita roces y/o diferencias importantes entre miembros.
<i>Ayuda a la rentabilidad individual de los miembros</i>	X		En ACOPE cada uno de los miembros, sin importar su tamaño se ven beneficiados en rentabilidad pues se da una distribución equitativa de los costos, de manera que haya una disminución de costos para cada miembro pues se da fiama de contratos costosos en conjunto, y el poder de negociación hacen que se disminuyan costos mediante el regateo de precios.

Con formato: Derecha

CASO REAL

Con formato: texto

A: APLICADOS EN ACOPE

NA: NO APLICADOS EN ACOPE

Con formato: Fuente: Negrita

Con formato: Fuente: Negrita

Con formato: Fuente: 8 pto, Negrita

Con formato: Fuente: 8 pto

Con formato: Fuente: Negrita

Con formato: Fuente: Negrita

Con formato: Fuente: 8 pto, Negrita

Con formato: Fuente: 8 pto

Con formato: Justificado

Con formato: Derecha

III.B.6. Análisis de Congruencia

Tal y como se ha observado en el cuadro anterior las incompatibilidades entre la teoría administrativa y la práctica siempre están presentes en la realidad de cualquier empresa; en ACOPE se notan ciertas discrepancias con relación a las principales elementos y caracterizas que componen un proceso de cooperación empresarial.

Podemos decir que Acope es un buen ejemplo de cooperación empresarial ya que en la mayoría de las situaciones es totalmente representativo de un caso de cooperación; obviamente tiene particularidades muy propias de su razón de ser. Tal es así que ACOPE aunque si es una reunión de empresas del mismo sector industria y que cuentan con fines en común, que además siguieron un proceso sistemático para lograr ese objetivo la verdad es que no adopta una forma de cooperación tales cuales se vieron en la teoría sino más bien adopta una forma de asociación gremial con fines de defensa y protección del gremio esta situación representa una diferencia notable con la literatura ya que esta forma no fue encontrada en el proceso de investigación literaria que conlleva este estudio.

Si bien tal y como lo dice la teoría, las empresas obtienen ventajas para aumentar su rentabilidad individual así como ciertas desventajas propias del proceso. ACOPE si le brinda ventajas significativas a sus asociados, pero al existir una regulación estatal que delimita participación y mercado por ende la ausencia de competencia entre las empresas participantes del sector es como producto de esta situación que esta Asociación representada por ACOPE no ha generado ninguna desventaja significativa o palpable para alguno de sus asociados.

De esta manera queda claro que las particularidades de cada proceso pueden conllevar a que los mismo se diferencien o se acerquen más al proceso ideal presentado por la teoría.

Con formato: Título 3

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Justificado

Con formato: texto

Capítulo IV: Referencias Bibliográficas

Con formato: Inglés (Reino Unido)

Con formato: Estilo contrap

Con formato: Inglés (Estados Unidos)

Con formato: Derecha

CLARK, K. y FUJIMOTO, T. (1991): Product development performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry. Cambridge, M.a: Harvard Business School Press

Con formato: Justificado

Fernández Sánchez, E. “La Cooperación Empresarial”, mayo 1991, Información Comercial Española, No 693

Con formato: Normal (Web)

HAGEDOORN, J. (1993): Understanding the rationale of strategic technology partnering: Interorganizational modes of cooperation and sectorial differences, Strategic Management Journal, vol.14, p.371-386

Con formato: Normal (Web)

Putnam, R.(1993:173). “Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy”. Princeton, N.J.: Princeton University Press

Con formato: Normal (Web)

PORTER, M. Os caminhos da lucratividade; como implantar uma verdadeira vantagem competitiva. São Paulo: Revista HSM Management, ano 1, n. 1 mar./abr. 1997, p.88-94

Con formato: Normal (Web)

Rosales, Ramón. La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes, en Sela, capítulos, Julio - Septiembre 1997, 97.

Con formato: Normal (Web)

CASAROTTO FILHO, N. & PIRES, L. H. Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local; estratégia para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1998

Con formato: Normal (Web)

DAS, T. y TENG, B. (2000): «A resource-based theory of strategic alliances», Journal of Management, vol. 26, n.º 1, pp. 31-61.

Con formato: Portugués (Brasil)

Con formato: Normal (Web)

Con formato: Normal (Web)

Con formato: Derecha

Schmitz, H (2000:325)

Con formato: Español (alfab. internacional)

Biblioteca Socioeconómica Sevillana (2004).

Con formato: Normal (Web)

Artículo 6, Revista Venezolana de Economía Social / ISSN 1317-5734 Año 5, N° 10 (2005). P. 102

Con formato: Español (alfab. internacional)

Con formato: Normal (Web)

Comentario [FRV24]: Corregir la cita

Biblioteca Socioeconómica Sevillana (2004).

Con formato: Español (alfab. internacional)

CASAROTTO FILHO, N. & PIRES, L. H. Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local; estratégia para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1998

Con formato: Español (alfab. internacional)

Con formato: Título 7

CLARK, K. y FUJIMOTO, T. (1991): Product development performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry. Cambridge, M.a: Harvard Business School Press

Con formato: Título 7, Izquierda

DAS, T. y TENG, B. (2000): «A resource-based theory of strategic alliances», Journal of Management, vol. 26, n.º 1, pp. 31-61.

Fernández Sánchez, E. “La Cooperación Empresarial”, mayo 1991, Información Comercial Española, No 693

HAGEDOORN, J. (1993): Understanding the rationale of strategic technology partnering: Interorganizational modes of cooperation and sectorial differences, Strategic Management Journal, vol.14, p.371-386

Sitio Web: <http://inapygm.gov.ve/conpygmi/consulta/abc/cooperacion.html>

Con formato: Inglés (Estados Unidos)

Con formato: Título 7, Izquierda

Código de campo cambiado

Con formato: Inglés (Estados Unidos)

Con formato: Inglés (Estados Unidos)

Con formato: Título 7

PORTER, M. Os caminhos da lucratividade; como implantar uma verdadeira vantagem competitiva. São Paulo: Revista HSM Management, ano 1, n. 1 mar./abr. 1997, p.88-94

Con formato: Español (alfab. internacional)

Rosales, Ramón. La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes, en Sela, capítulos, Julio - Septiembre 1997, 97.

Con formato: Título 7, Ajustar espacio entre texto latino y asiático, Ajustar espacio entre texto asiático y números

Con formato: Título 7

Artículo 6, Revista Venezolana de Economía Social / ISSN 1317-5734 Año 5, N° 10 (2005). P. 102

Comentario [FRV25]: Corregir la cita

Con formato: Derecha

DAS, T. y TENG, B. (2000): «A resource based theory of strategicalliances», Journal of Management, vol. 26, n.º 1, pp. 31-61.

Fernández Sánchez, E. “La Cooperación Empresarial”, mayo 1991, Información Comercial Española, No 693

<http://inapymi.gov.ve/conpygmi/consulta/abc/cooperacion.html>

Schmitz, H (2000:325)

Putnam, R.(1993:173). “Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy”. Princeton, N.J.: Princeton University Press

Rosales, Ramón. La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes, en Sela, capítulos, Julio –Septiembre 1997, 97.

Schmitz, H (2000:325)

SitioWeb:

http://es.wikipedia.org/wiki/Know_how

Artículo 6, Revista Venezolana de Economía Social / ISSN 1317-5734 Año 5, N° 10 (2005). P. 102

Referencias Bibliograficas Bibliográficas

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Times New Roman, 12 pto, Color de fuente: Automático, Español (alfab. internacional)

Con formato: Título 7, Ajustar espacio entre texto latino y asiático, Ajustar espacio entre texto asiático y números

Con formato: Fuente: 12 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Título 7

Con formato: Título 7, Izquierda

Con formato: Sin Expandido / Comprimido

Con formato: Título 7, Sangría: Izquierda: 0 cm, Primera línea: 0 cm, No conservar líneas juntas, Dividir palabras, Punto de tabulación: No en -0,95 cm + 0 cm

Con formato: Fuente: Sin Cursiva, Sin Expandido / Comprimido

Con formato: Español (alfab. internacional), Sin Expandido / Comprimido

Con formato: Sin Expandido / Comprimido

Con formato: Título 7, Sangría: Izquierda: 0 cm, Primera línea: 0 cm, No conservar líneas juntas, Dividir palabras, Punto de tabulación: No en -0,95 cm + 0 cm

Con formato: Inglés (Estados Unidos)

Con formato: Título 7

Con formato: Fuente: 12 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 12 pto, Color de fuente: Automático, Inglés (Estados Unidos)

Con formato: Inglés (Estados Unidos)

Comentario [FRV26]: Corregir la cita

Con formato: Fuente: Times New Roman, 12 pto, Color de fuente: Automático, Sin Sombra

Con formato: Derecha

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

SitioWeb:[http://www2.uah.es/estudios de organizacin/temas_organizacion/glosario t erminos_organizacion.htm](http://www2.uah.es/estudios_de_organizacin/temas_organizacion/glosario_t erminos_organizacion.htm)

SitioWeb:iigov.org

SitioWeb:<http://inapymi.gov.ve/conpygmi/consulta/abc/cooperacion.html>

~~PORTER, M. Os caminhos da lucratividade; como implantar uma verdadeira vantagem competitiva. São Paulo: Revista HSM Management, ano 1, n. 1 mar./abr. 1997, p.88-94~~

~~HAGEDOORN, J. (1993): Understanding the rationale of strategic technology partnering: Interorganizational modes of cooperation and sectorial differences, Strategic Management Journal, vol.14, p.371-386~~

HAGEDOORN, J. (1993): Understanding the rationale of strategic technology partnering: ~~Interorganizational modes of cooperation and sectorial differences. Strategic Management Journal, vol. 14, pág. 371-386.~~

~~CASAROTTO FILHO, N. & PIRES, L. H. Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local; estratégia para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1998~~

~~CLARK, K. y FUJIMOTO, T. (1991): Product development performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry. Cambridge, M.a: Harvard Business School Press~~

Con formato: Español (alfab. internacional)

Con formato: Fuente: 12 pto, Color de fuente: Automático, Español (alfab. internacional)

Con formato: Fuente: 12 pto, Color de fuente: Automático

Código de campo cambiado

Con formato: Español (alfab. internacional)

Con formato: Título 7 Car, Fuente: (Predeterminado) Times New Roman, 12 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente de párrafo predeter.

Con formato: Español (alfab. internacional)

Código de campo cambiado

Con formato: Español (alfab. internacional)

Con formato: Español (alfab. internacional)

Con formato: Fuente: 11 pto, Negrita, Color de fuente: Automático

Con formato: Título 7

Con formato: Español (alfab. internacional)

Con formato: Fuente: Times New Roman, 12 pto, Portugués (Brasil)

Con formato: Justificado

Con formato: Derecha

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones y Recomendaciones

Con formato: Centrado, Punto de tabulación: No en 8,82 cm

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones



IV.A.

- ⊕ La carencia del tema de cooperación en los programas de estudio tanto a nivel de bachillerato como de licenciatura ocasiona una falta de conocimiento y una adecuada conceptualización tanto a estudiantes y/o profesionales que se encuentren relacionados con el tema ya que deja en entre dicho la importancia de incursionar en nuevas estrategias para aumentar la rentabilidad individual de las empresas.
- ⊕ Existen diferencias palpables entre los ejemplos teóricamente presentados o exitosos para otros países y el caso de la realidad nacional estudiado y presentado en esta investigación, pues las características propias de este proceso hacen que adopte una forma diferente de cooperación y además la ausencia de desventajas en el proceso.
- ⊕ A pesar de que existen muchas y diversas formas de cooperación empresarial, en Costa Rica tienen importante predominancia las asociaciones gremiales cuyo objetivo primordial son actividades legales para la defensa del gremio.
- ⊕ A pesar de ser un tema tan tratado por diferentes autores siempre existen dudas que ponen en tela de juicio la utilidad y los efectos secundarios de este proceso.

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Centrado, Punto de tabulación: No en 8,82 cm

Con formato: Título 2

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Fuente: Times New Roman, 12 pts

Con formato: Título 2

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Normal

Con formato: Justificado

Con formato: Ninguno, Espacio Antes: 0 pts, Después: 0 pts, Imagen con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm, No conservar con el siguiente

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Ninguno, Espacio Antes: 0 pts, Después: 0 pts, No conservar con el siguiente

Con formato: PARA VIÑETAS

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Sangría: Izquierda: 0 cm

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Derecha

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

⊕ A pesar de la falta de conocimiento y aplicación de este tema en nuestro país: se refleja claramente en los casos internacionales que la implementación de estrategias de cooperación empresarial es exitosa y constituye una herramienta básica y fundamental para la competitividad globalizada a la cual se enfrentan las empresas contemporáneas.

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Normal

Con formato: Derecha

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

IV.B. Recomendaciones

⊕ Debido a la importancia y actualidad del tema de cooperación, es primordial que se dediquen esfuerzos académicos tendientes a dar a conocer el tema con más profundidad.

⊕ Para enriquecer el proyecto se debe proponer nuevos estudios sobre el tema, con el tiempo suficiente para revisar y sintetizar la mayor cantidad de literatura posible.

⊕ Se debe de profundizar en temas claves tales como:

- Asociatividad
- Experiencias foráneas de cooperación empresarial
- Relación cooperación empresarial – Clusters
- Nuevas técnicas de obtener conocimientos productivos.
- Evaluar los casos más importantes y sobresalientes de cooperación a nivel nacional.
- Evaluación de la disposición del costarricense para cooperar.

⊕ Consideramos que una recomendación muy valida para ACOPE es continuar con el proceso de cambio que se ha venido dando del pasar de cumplir actividades de defensa del gremio a realizar actividades orientadas al mejoramiento continuo de las empresas participantes tal como se ha venido dando con las firmas de contratos para la certificación ambiental. Y con base en esto, nuestra sugerencia puntual es que ACOPE identifique los puntos o sectores que presenten similitud para sus asociados y realice aportes en pro del mejoramiento de las condiciones de los mismos por

Con formato: Español (alfab. internacional)

Con formato: Título 2

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Justificado, Sangría: Primera línea: 0 cm, Interlineado: 1,5 líneas

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Justificado, Sangría: Izquierda: 0,63 cm, Interlineado: 1,5 líneas

Con formato: Justificado, Sangría: Primera línea: 0 cm, Interlineado: 1,5 líneas

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Justificado, Interlineado: 1,5 líneas

Con formato: Justificado, Sangría: Primera línea: 0 cm, Interlineado: 1,5 líneas

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Interlineado: 1,5 líneas

Con formato: Justificado, Sangría: Primera línea: 0 cm, Interlineado: 1,5 líneas, Con viñetas + Nivel: 2 + Alineación: 1,9 cm + Tabulación después de: 2,54 cm + Sangría: 2,54 cm

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Derecha

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

ejemplo ayudando a que las transferencias del "Know How" de las empresas sean canalizadas por medio de ACOPE (cotizaciones, mediación de negociaciones, convenios de capacitación o consultarías) que ayuden a mejorar el desempeño y por ende la rentabilidad de las empresas que conforman esta asociación.

Estamos concientes de que por la estructura administrativa tan liviana que caracteriza ACOPE el tipo de labores que antes mencionamos no se han podido realizar a la fecha, pero sírvase el medio para recomendar también el fortalecimiento de la estructura de esta asociación incorporando comisiones conformadas por los mismos especialistas (ingenieros eléctricos o civiles, administradores de empresas, abogados y otros) que están dentro las empresas que son asociadas a esta y que pueden desarrollar en conjunto estrategias muy importantes y de un gran valor agregado para cada una de las áreas (Análisis de cotizaciones especializadas, planeamientos estratégicos, documentos legales y otros) que representan importancia en común obviamente siempre bajo la dirección y tutela de la junta directiva de la asociación.

Con formato: texto, Sangría:
Izquierda: 0 cm

Con formato: texto

Con formato: Derecha

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

|

|

|

Capítulo VI : Bibliografía

Con formato: Estilo contrap

REVISTAS:

Fernández Sánchez, E. “La Cooperación Empresarial”, mayo 1991, Información Comercial Española, No 693

Artículo 6, Revista Venezolana de Economía Social / ISSN 1317-5734 Año 5, N° 10 (2005). P. 102.

Fernández Sánchez, E. “La Cooperación Empresarial”, mayo 1991, Información Comercial Española, No 693

SITIOS WEB:

SitioWeb:http://es.wikipedia.org/wiki/Know_how

SitioWeb:http://www2.uah.es/estudios_de_organizacion/temas_organizacion/glosario_t_erminos_organizacion.htm

SitioWeb:iig@iigov.org

SitioWeb:<http://inapymi.gov.ve/conpygmi/consulta/abc/cooperacion.html>

Biblioteca Socioeconómica Sevillana (2004).

LIBROS:

CLARK,K. y FUJIMOTO, T. (1991): Product development performance:Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry. Cambridge, M.a: Harvard Business School Press

Comentario [FRV27]: Corregir la cita

Con formato: Normal (Web)

Con formato: Normal

Con formato: Español (alfab. internacional)

Código de campo cambiado

Con formato: Español (alfab. internacional)

Con formato: Español (alfab. internacional)

Con formato: Español (alfab. internacional)

Código de campo cambiado

Con formato: Español (alfab. internacional)

Código de campo cambiado

Con formato: Español (alfab. internacional)

Con formato: Español (alfab. internacional)

Código de campo cambiado

Con formato: Español (alfab. internacional)

Con formato: Español (alfab. internacional)

Con formato: Normal

Con formato: Inglés (Estados Unidos)

Con formato: Normal

Con formato: Normal (Web), Justificado

HAGEDOORN, J. (1993): Undertanding the rationale of strategic technology partnering: Interorganizational modes of cooperation and sectorial differences, Strategic Management Journal, vol.14, p.371-386

Putnam, R.(1993:173). “Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy”. Princeton, N.J.: Princeton University Press

PORTER, M. Os caminhos da lucratividade; como implantar uma verdadeira vantagem competitiva. São Paulo: Revista HSM Management, ano 1, n. 1 mar./abr. 1997, p.88-94

Rosales, Ramón. La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes, en Sela, capítulos, Julio - Septiembre 1997, 97.

CASAROTTO FILHO, N. & PIRES, L. H. Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local; estratégia para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1998

CLARK, K. y FUJIMOTO, T. (1991): Product development performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry. Cambridge, M.a: Harvard Business School Press

DAS, T. y TENG, B. (2000): «A resource-based theory of strategicalliances», Journal of Management, vol. 26, n.º 1, pp. 31-61.

HAGEDOORN, J. (1993): Undertanding the rationale of strategic technology partnering: Interorganizational modes of cooperation and sectorial differences, Strategic Management Journal, vol.14, p.371-386

PORTER, M. Os caminhos da lucratividade; como implantar uma verdadeira vantagem competitiva. São Paulo: Revista HSM Management, ano 1, n. 1 mar./abr. 1997, p.88-94

Putnam, R.(1993:173). “Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy”. Princeton, N.J.: Princeton University Press

Con formato: Normal (Web), Justificado

Con formato: Español (alfab. internacional)

Con formato: Normal (Web), Justificado

Con formato: Español (alfab. internacional)

Con formato: Inglés (Estados Unidos)

Con formato: Sin Expandido / Comprimido

Con formato: Fuente: Sin Cursiva, Sin Expandido / Comprimido

Con formato: Español (alfab. internacional), Sin Expandido / Comprimido

~~Rosales, Ramón. La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes, en~~
~~Sela, capítulos, Julio - Septiembre 1997, 97.~~

~~Schmitz, H (2000:325)~~

Con formato: Español (alfab. internacional)

Con formato: Justificado

Apéndice

Apendice 1

Entrevista para Caso Real

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

SEDE REGIONAL SAN CARLOS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Entrevista Base al Director Ejecutivo de la Asociación Costarricense de Productores de Energía (ACOPE) Mario Alvarado Mora.

Con formato: Ancho: 21,59 cm, Alto: 27,94 cm

Con formato: Justificado

Con formato: Justificado

Con formato: texto

Con formato: texto

Con formato: Normal, Punto de tabulación: 3,03 cm, Izquierda + 7,8 cm, Centrado

1. Por qué y cuando se crea la ACOPE?
2. Cual fue su finalidad?
3. Cuál es la cantidad de asociados que conforman ACOPE?
4. Cual es su misión y visión?
5. Cuales fueron los pasos a seguir para conformar la asociación?
6. Cuales son las principales actividades que realiza esta asociación?
7. Que beneficios le brinda ACOPE a sus asociados?
8. Han existido limitaciones para realizar el trabajo en conjunto entre los asociados?
9. Cuales son las desventajas que ha traído la asociación de estas empresas?
Existen experiencias sobre estas desventajas.
10. En ACOPE existen empresas económica y estructuralmente más grandes que otras. Ha existido alguna dificultad para llegar a ponerse de acuerdo por los aspectos antes mencionados?
11. Según su criterio y experiencia es ACOPE una organización exitosa?
12. Puede esta asociación cambiar su forma de laborar a una forma más proactiva?

**Con formato: Numerado + Nivel: 1
+ Estilo de numeración: 1, 2, 3, ...
+ Iniciar en: 1 + Alineación:
Izquierda + Alineación: 0,63 cm +
Tabulación después de: 1,27 cm +
Sangría: 1,27 cm**

**Con formato: Numeración y
viñetas**

Anexos

Bibliografía

Anexo 1

*Estatutos de la Asociación Costarricense de
Productores de Energía - ACOPE*

Con formato: Fuente de párrafo predeter., Fuente: (Predeterminado) Monotype Corsiva, 26 pto, Color de fuente: Azul oscuro, Sombra

Estatutos de la Asociación Costarricense de Productores de Energía - ACOPE

(Según la modificación integral aprobada durante la Asamblea General Extraordinaria del 12 de noviembre de 1999)

Artículo Primero: Del Nombre y plazo: Se denominará "Asociación Costarricense de Productores de Energía", pudiendo abreviarse bajo las siglas ACOPE, y durará indefinidamente dada la naturaleza de su objeto.

Artículo Segundo: Del domicilio: El domicilio de la Asociación será en San José centro, local número seis, piso nueve, Edificio Colón, avenidas central y tercera, calles treinta y ocho y cuarenta; distrito primero, cantón central, Provincia San José; pudiendo establecer filiales en cualquier parte del territorio nacional.

Artículo Tercero: De sus fines: Los fines de la Asociación son: el fomento de la capacidad del país para producir energía en especial eléctrica, así como la protección y defensa de la generación eléctrica, de sus industrias conexas, de los intereses de sus asociados y el armonioso desarrollo económico, ambiental y social del país; y al efecto procurará canalizar la información técnica y organizativa necesaria, la transferencia de tecnología, la investigación científica y tecnológica así como el financiamiento y mejoramiento de los fundamentos jurídicos que apoyen la producción de energía en Costa Rica.

Artículo Cuarto: De sus recursos: Para atender sus fines la Asociación contará con los siguientes recursos: a) Las cuotas y contribuciones entre sus miembros que fijará la Junta Directiva, sin perjuicio de las facultades que sobre ese particular ejerza la Asamblea General de Asociados. b) Las actividades que promueva la Asociación y que sean capaces de generar ingresos. c) Las contribuciones o donaciones que reciba de entidades similares, sean públicas o privadas, nacionales o internacionales. d) Los que generen los bienes y derechos que lleguen a adquirir de un modo lícito y sin contravenir su espíritu no lucrativo. e) Consecuentemente podrá disponer por cualquier título de toda clase de bienes y servicios dentro de las limitaciones del artículo cuarenta y tres del Código Civil.

Con formato: Título 7 Car, Fuente: Times New Roman, Sin Negrita, Sin subrayado

Con formato: texto, Izquierda, Interlineado: sencillo

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Negrita

Con formato: Fuente: 12 pto, Español (alfab. internacional)

Con formato: Fuente: 12 pto, Color de fuente: Automático, Español (alfab. internacional)

Con formato: Fuente: 12 pto, Español (alfab. internacional)

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Negrita

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Negrita

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto, Español (alfab. internacional)

Con formato: Fuente: 12 pto, Color de fuente: Automático, Español (alfab. internacional)

Con formato: Fuente: 12 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 12 pto, Español (alfab. internacional)

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Negrita, Español (alfab. internacional)

Con formato: Fuente: 12 pto, Español (alfab. internacional)

celebrar contratos de toda índole y realizar toda clase de operaciones lícitas tendientes a la consecución de sus fines, incluyendo la operación de cuentas corrientes bancarias.

Artículo Quinto: De los medios para cumplir sus fines: Para la consecución de sus fines la Asociación tendrá las siguientes actividades: a) Revisar y promover la actualización de las leyes que ordenan la producción de energía en Costa Rica, mantener contactos permanentes con las autoridades nacionales y los organismos internacionales que intervienen en la producción de energía. b) Velar y procurar por todos los medios a su alcance la transferencia de tecnología en el sector energético.

Artículo Sexto: De las categorías de asociados: La Asociación tendrá las siguientes categorías de asociados: a) Fundadores: Son los asociados participantes de la Asamblea Constitutiva y que quedaron anotados en el Acta Constitutiva. b) Activos: Las personas físicas o jurídicas que se afilien a la Asociación con posterioridad a la Asamblea Constitutiva, previa aceptación de la Junta Directiva y que permanezcan en pleno goce de sus derechos. c) Sustentadores: Las personas físicas o jurídicas que contribuyan económicamente con la Asociación. d) Patrocinadores: Las personas físicas o jurídicas que hayan colaborado efectivamente a la consolidación y desarrollo de la Asociación y del sector. Esta categoría de asociado será otorgada por recomendación de la Junta Directiva y aprobada por la Asamblea General.

Artículo Séptimo: De la afiliación: Para la afiliación de los asociados, se observarán las siguientes reglas: a) Solicitud escrita ante la Junta Directiva. b) Recomendación de dos asociados. c) Aceptación de la Junta Directiva en el plazo de tres meses, entendiéndose rechazada la solicitud que no se resuelva afirmativamente dentro de ese plazo. El solicitante rechazado podrá apelar lo resuelto ante la Asamblea General y de lo que esta resuelva no cabrá recurso ninguno.

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Negrita, Español (alfab. internacional)

Con formato: Fuente: 12 pto, Español (alfab. internacional)

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Negrita, Español (alfab. internacional)

Con formato: Fuente: 12 pto, Español (alfab. internacional)

Con formato: Fuente: 12 pto, Color de fuente: Automático, Español (alfab. internacional)

Con formato: Fuente: 12 pto, Español (alfab. internacional)

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Negrita, Español (alfab. internacional)

Con formato: Fuente: 12 pto, Español (alfab. internacional)

Artículo Octavo: De la desafiliación: Será motivo para perder la condición de asociado: a) El fallecimiento de la persona física o disolución de la persona jurídica. b) La renuncia voluntaria ante la Junta Directiva. c) La expulsión acordada por dos terceras partes de los votos de la Asamblea General acordada en razón de las siguientes causales: 1- Falta de pago de tres cuotas mensuales consecutivas sin causa que lo justifique. 2- Conducta ilícita o inmorale que atente contra el prestigio de la Asociación. 3- Actuación en nombre de la Asociación sin estar facultado. 4- Uso indebido de los fondos o activos de la Asociación.

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Negrita, Español (alfab. internacional)

Con formato: Fuente: 12 pto, Español (alfab. internacional)

Con formato: Fuente: 12 pto

Artículo Noveno: De los derechos de los asociados: Los asociados activos y los fundadores que estén en pleno goce de sus derechos como asociados activos, tendrán los siguientes derechos: a) Asistir con voz y voto a las Asambleas Generales. b) Elegir y ser electos en los cargos directivos o de fiscal de la Asociación. Los asociados honorarios y sustentadores tendrán voz pero no voto en las Asambleas Generales, y no podrán ser electos en los cargos directivos o de fiscal en la Asociación. c) Participar en las actividades que organice la Asociación. d) Presentar y mociones y sugerencias en las Asambleas. e) Ejercer ante la Fiscalía las denuncias o quejas por anomalías que note en el desempeño de los directores y otros asociados.

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Negrita

Con formato: Fuente: 12 pto

Artículo Décimo: De los deberes de los asociados: Son deberes de los asociados: a) Cumplir con la Ley de Asociaciones, los estatutos y reglamentos de la Asociación y acatar los acuerdos de sus órganos. b) Pagar puntualmente las cuotas. c) Asistir a las reuniones que fueren convocados. d) Cooperar con la conservación de los bienes y el desarrollo de las actividades de la Asociación, y participar activamente en las comisiones que esté integrando.

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Negrita

Con formato: Fuente: 12 pto

Artículo Undécimo: De los órganos de la asociación: Son órganos de la Asociación: La Asamblea General, la Junta Directiva y la Fiscalía. Además la Asociación podrá tener un Director Ejecutivo, gerentes, asesores o empleados, con las denominaciones y facultades que indique la Junta Directiva en el acuerdo de su nombramiento.

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Negrita

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 12 pto

Artículo Duodécimo: De la Asamblea General: La Asamblea General, es el órgano supremo de la Asociación, se formará por la reunión de los asociados activos y fundadores que estén en pleno goce de sus derechos y tendrá carácter de ordinaria o extraordinaria.

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Negrita

Con formato: Fuente: 12 pto

Artículo Décimo tercero: De las clases de asamblea y su convocatoria: La Asamblea General ordinaria se reunirá al menos una vez al año, durante la primera quincena del mes de noviembre para conocer de los informes de labores del Presidente, del Tesorero y del Fiscal, cuando corresponda. Extraordinariamente se reunirá cuando la convoque el Presidente o el Fiscal, o cuando lo soliciten al menos el veinticinco por ciento de los asociados. Las convocatorias las dirigirá el Secretario por escrito con al menos ocho días naturales de anticipación.

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Negrita

Con formato: Fuente: 12 pto

Artículo Décimo cuarto: De la formación del quórum: En primera convocatoria, el quórum lo formará la mitad más uno de los miembros de los asociados. A falta de quórum la asamblea se reunirá válidamente en segunda convocatoria una hora después, si así se indica en la convocatoria respectiva, con los asociados presentes, que en ningún caso podrá ser menor al número de los puestos elegibles en los órganos de la asociación. Los acuerdos serán tomados por mayoría simple, salvo los casos en que la ley o los estatutos exijan una votación mayor.

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Negrita

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin subrayado

Con formato: Fuente: 12 pto

Artículo Décimo Quinto: De la Presidencia y la Secretaría de la Asamblea General: Las Asambleas generales serán presididas por el Presidente y en su ausencia por quien la Asamblea designe. El Secretario será el responsable de confeccionar las actas de las reuniones, en caso de ausencia, la Asamblea designará un sustituto.

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Negrita

Con formato: Fuente: 12 pto

Artículo Décimo Sexto: Atribuciones de la Asamblea General Ordinaria: Son atribuciones de la Asamblea general ordinaria: a) Elegir cada dos años a la Junta Directiva y el Fiscal, pudiendo ser reelectos indefinidamente. b) Conocer, aprobar

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Negrita

Con formato: Fuente: 12 pto

o rechazar los informes que presenten los administradores y el Fiscal. c) Aprobar los Reglamentos y presupuestos que dicte la Junta Directiva.

Artículo Décimo Séptimo: Atribuciones de la Asamblea General Extraordinaria: En reunión extraordinaria, la Asamblea General podrá: a) Llenar las vacantes definitivas de la Junta Directiva o la Fiscalía. b) Reformar los Estatutos o Reglamentos. c) Acordar la disolución de la Asociación. d) Cualquier otro acuerdo que la Ley o estos Estatutos le encargue.

Artículo Décimo Octavo: De los cargos de la Junta Directiva: La dirección y la administración de la Asociación estarán a cargo de una Junta Directiva compuesta por cinco miembros asociados, y que serán Presidente, Secretario, Tesorero y dos vocales Primero y Segundo. Sus miembros serán electos por períodos de dos años y entrarán en posesión de sus cargos el dieciséis de noviembre del año que corresponde, excepto los nombramientos que haga la Asamblea General Extraordinaria los cuales se harán efectivos el mismo día de su elección. Las ausencias de los directores serán suplidas por otros miembros nombrados por la Junta Directiva, salvo lo dicho para el Presidente.

Artículo Décimo Noveno: De las reuniones de Junta Directiva: La Junta Directiva se reunirá ordinariamente al menos una vez por mes y extraordinariamente cuando la convoque el Presidente o el Secretario a través del Director Ejecutivo, al menos con veinticuatro horas de anticipación. Las convocatorias a reunión extraordinaria serán comunicadas por el Director Ejecutivo mediante carta.

Artículo Vigésimo: Formarán quórum de la Junta Directiva la mitad más uno de sus miembros y los acuerdos se tomarán por mayoría simple y en caso de empate, el Presidente únicamente tendrá doble voto. las atribuciones de la Junta Directiva.

Artículo Vigésimo Primero: De las atribuciones de la Junta Directiva: Son atribuciones de la Junta Directiva: a) Presentar anualmente un informe de labores a la Asamblea General. b) Nombrar las comisiones que considere necesario para el buen desempeño de la Asociación. c) Supervisar junto con la Fiscalía el

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Negrita

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Negrita

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Negrita

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Negrita

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Negrita

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto, Español (alfab. internacional)

cumplimiento de las labores encargadas a las comisiones. d) Las demás que la Ley o estos estatutos le confieran.

Artículo Vigésimo segundo: De la Fiscalía y sus funciones: La Fiscalía estará integrada por un Fiscal, mayor de edad, nombrado por la Asamblea General en la primera quincena del mes de noviembre y tomará posesión el dieciséis de noviembre que corresponda, que tendrá las siguientes atribuciones: a) Supervisar las operaciones económicas de la Asociación. b) Velar porque en las actividades de la Asociación se cumplan la Ley y los estatutos, así como los acuerdos y reglamentos que emita la Asociación. c) Rendir un informe anual de labores a la Asamblea General. d) Participar con voz, pero sin voto en las reuniones de Junta Directiva. e) Todas las demás que indiquen la Ley o estos estatutos.

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Negrita, Español (alfab. internacional)

Con formato: Fuente: 12 pto, Español (alfab. internacional)

Artículo vigésimo tercero: De la Presidencia y sus poderes: El Presidente de la Junta Directiva será el representante judicial y extrajudicial de la Asociación con facultades de apoderado generalísimo sin limitación de suma. Presidirá las sesiones de Asamblea General y de Junta Directiva, y firmará las actas junto con el Secretario; autorizará junto con el tesorero los pagos que la Junta Directiva acuerde y llevará la iniciativa en todas las gestiones que la Asociación emprenda. En ausencia o muerte será sustituido por el Primer Vocal y bastará su simple dicho para tener por demostrada la circunstancia de que se trate, mientras se convoca a Asamblea General Extraordinaria conforme a la cláusula décimo cuarta.

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Negrita, Español (alfab. internacional)

Con formato: Fuente: 12 pto, Español (alfab. internacional)

Artículo Vigésimo Cuarto: Del Secretario: Corresponde al Secretario levantar las actas de las reuniones de Asamblea General y Junta Directiva firmando en conjunto con el Presidente, y llevar el Registro de Asociados.

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Negrita, Español (alfab. internacional)

Con formato: Fuente: 12 pto, Español (alfab. internacional)

Artículo Vigésimo Quinto: Del Tesorero: Al Tesorero corresponderá custodiar los fondos de la Asociación y llevar los libros de contabilidad y en garantía de sus funciones deberá contratar con el Instituto Nacional de Seguros una póliza de fidelidad por un mínimo de veinticinco mil colones. En ejercicio de las cuentas financieras, la Asociación observará los principios generalmente aceptados de contabilidad.

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Negrita, Español (alfab. internacional)

Con formato: Fuente: 12 pto, Español (alfab. internacional)

Artículo Vigésimo Sexto: De las Vocalías: Al Primer Vocal le corresponde sustituir al Presidente en sus ausencias o en caso de muerte y asimismo al Secretario o Tesorero en igual situación. Al Segundo Vocal le corresponde sustituir al Secretario o Tesorero cuando el Primer Vocal no pueda sustituirlos. También son atribuciones de los Vocales: Participar de las reuniones de Junta Directiva, con voz y voto, formar parte de las Comisiones que forme la Junta Directiva o la Asamblea General, y ayudar en las tareas que les encomiende la Junta Directiva

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Negrita, Español (alfab. internacional)

Con formato: Fuente: 12 pto, Español (alfab. internacional)

Artículo Vigésimo Sétimo: Del Director Ejecutivo: El Director Ejecutivo responde ante la Presidencia y la Junta Directiva por la ejecución de los acuerdos, políticas, programas y actividades de la Asociación. Será nombrado por la Junta Directiva y su superior inmediato será el Presidente. Tendrá los siguientes deberes, atribuciones y facultades: a) Asistir al Presidente en el cumplimiento de sus funciones y representar a la asociación o a este en actos y reuniones que le sean asignados o que sean del ámbito propio de su función. b) Prestar su más amplia colaboración a todos los miembros de la Junta Directiva. c) Administrar y dirigir las oficinas de la Asociación y dar cumplimiento a los acuerdos de sus órganos. d) Asistir a las sesiones de Asamblea General, con voz pero sin voto. e) Asistir a las sesiones de Junta Directiva, con voz pero sin voto. f) Prestar y procurar toda clase de asistencia y asesoramiento a las comisiones de la Asociación. g) Nombrar y remover al personal técnico y administrativo de la Asociación, ejerciendo sobre ellos las potestades jerárquicas, salvo en cuanto a la fijación de los salarios, cuyo monto se limitará a recomendar al Presidente y al Tesorero. h) Dar declaraciones a la prensa o emitir la información atinente a su cargo, dentro de los lineamientos propios de la Asociación. i) Coordinar la ejecución de las labores, programas y actividades propios de la Asociación o que estimare conveniente para esta, pudiendo delegar sus facultades en otros miembros del personal. j) Responder ante la Presidencia y Junta Directiva por la ejecución del presupuesto.

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Negrita, Español (alfab. internacional)

Con formato: Fuente: 12 pto, Español (alfab. internacional)

Artículo Vigésimo Octavo: De la reforma a los estatutos: Las reformas totales o parciales a los presentes estatutos deberán aprobarse por mayoría simple en Asamblea General Extraordinaria convocada al efecto y podrán ser propuestas

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Negrita, Español (alfab. internacional)

Con formato: Fuente: 12 pto, Español (alfab. internacional)

tanto por la Junta Directiva como por un mínimo del veinticinco por ciento de los Asociados con derecho a voto. Formulada la proposición de reformar los estatutos, por parte de los asociados, el Presidente deberá convocar a Asamblea, en forma escrita para que conozca de ellas en el plazo de un mes a partir de que le sean entregadas.

Artículo Vigésimo noveno: De la disolución y liquidación; La Asociación podrá disolverse cuando concurran las causas indicadas por los artículos trece, veintisiete y treinta y cuatro de la Ley de Asociaciones. Al disolverse la Asociación, sus bienes serán distribuidos entre los asociados que estén en pleno goce de sus derechos. La liquidación se hará por medio de un liquidador de nombramiento de la Asamblea o en su defecto por un Juez Civil de San José.

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Negrita, Español (alfab. internacional)

Con formato: Fuente: 12 pto, Español (alfab. internacional)

Apéndice

Apendice 1

Entrevista para Caso Real

Con formato: Español (alfab. internacional)

Con formato: Sangría: Izquierda: 0 cm, Primera línea: 0 cm, No conservar líneas juntas, Dividir palabras, Punto de tabulación: No en -0,95 cm + 0 cm

Con formato: Normal, Izquierda

Con formato: Normal, Izquierda

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
SEDE REGIONAL SAN CARLOS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Con formato: Centrado

Entrevista Base al Director Ejecutivo de la Asociación Costarricense de Productores de Energía (ACOPE) Mario Alvarado Mora.

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Verdana, Sin Cursiva

Con formato: Centrado, Sin viñetas ni numeración

Con formato: Centrado, Sangría: Izquierda: 0 cm

Con formato: Centrado, Sin viñetas ni numeración

Con formato: Centrado

Con formato: Centrado, Sin viñetas ni numeración

Con formato: Centrado

Con formato: Centrado, Sin viñetas ni numeración

Con formato: Centrado

Por qué y cuando se crea la ACOPE?

Cual fue su finalidad?

Cuál es la cantidad de asociados que conforman ACOPE?

Cual es su misión y visión?

Cuales fueron los pasos a seguir para conformar la asociación?

Con formato: Centrado, Sin viñetas ni numeración

Cuales son las principales actividades que realiza esta asociación?

Con formato: Centrado

Que beneficios le brinda ACOPE a sus asociados?

Con formato: Centrado, Sin viñetas ni numeración

Han existido limitaciones para realizar el trabajo en conjunto entre los asociados?

Con formato: Centrado

Cuales son las desventajas que ha traído la asociación de estas empresas? Existen experiencias sobre estas desventajas.

Con formato: Centrado, Sin viñetas ni numeración

En ACOPE existen empresas económica y estructuralmente más grandes que otras. Ha existido alguna dificultad para llegar a ponerse de acuerdo por los aspectos antes mencionados?

Con formato: Centrado

Con formato: Centrado, Sin viñetas ni numeración

Con formato: Centrado

Con formato: Centrado, Sin viñetas ni numeración

Con formato: Centrado

Según su criterio y experiencia es ACOPE una organización exitosa?

Con formato: Centrado, Sin viñetas ni numeración

Con formato: Centrado

Puede esta asociación cambiar su forma de laborar a una forma más proactiva?

Con formato: Centrado, Sin viñetas ni numeración

Con formato: Centrado

Con formato: Centrado, Sin viñetas ni numeración

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Verdana, Sin Cursiva