



**ACUERDOS DE COOPERACION EN ORGANIZACIONES SIN ANIMO DE  
LUCRO**

**TRABAJO DE INVESTIGACION – PROYECTO DE GRADO**

**ANA MARIA GARCIA PABON**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA DE ECONOMIA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**SANTIAGO DE CALI, Colombia**

**2014**

**ACUERDOS DE COOPERACION EN ORGANIZACIONES SIN ANIMO DE  
LUCRO**

**ANA MARIA GARCIA PABON**

**TRABAJO DE INVESTIGACION – PROYECTO DE GRADO**

**Profesora:**

**Ana Milena Silva Valencia**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA DE ECONOMIA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**SANTIAGO DE CALI, Colombia**

**2014**

## **RESUMEN**

En este trabajo se pretende realizar un análisis sobre la importancia que tienen los acuerdos de cooperación dentro de las estrategias empresariales, estableciendo un marco teórico que sirva como base de estudio para su evolución desde los planteamientos desarrollados por diferentes autores, además de permitir la identificación de las razones por las cuales se llevan a cabo este tipo de acuerdos. Lo anterior permitirá abarcar los aspectos más importantes para la comprensión de este fenómeno, haciendo énfasis en el papel que ejecuta dentro de las organizaciones sin ánimo de lucro.

### **Palabras claves:**

Acuerdos de cooperación. Cooperación. Estrategias empresariales. Empresas. Globalización. Organizaciones sin ánimo de lucro.

## **Tabla de contenido**

<b>1. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>3. PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>4. OBJETIVOS.....</b>	<b>9</b>
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	9
4.2. OBJETIVO ESPECIFICO .....	9
<b>5. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
<b>6. METODOLOGIA .....</b>	<b>27</b>
6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	27
6.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	28
6.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
6.4. FUENTES Y TÉCNICAS UTILIZADAS .....	30
6.5. TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	31
<b>7. DISEÑO DEL CUESTIONARIO .....</b>	<b>33</b>
7.1. MODELO DEL CUESTIONARIO .....	33
7.2. ANALISIS DE LOS RESULTADOS .....	36
<b>8. CONCLUSIONES .....</b>	<b>40</b>
<b>9. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>42</b>
<b>10. ANEXOS .....</b>	<b>44</b>

## 1. JUSTIFICACIÓN

La realización de este proyecto de grado, tiene como objetivo engrosar y complementar la propuesta de investigación sobre “FACTORES DE ÉXITO EN LOS ACUERDOS DE COOPERACION DE ORGANIZACIONES SOCIALES Y SOLIDARIAS EN COLOMBIA”, en lo que respecta a los acuerdos de cooperación.

La elección de este enfoque de investigación, se debe en gran medida al interés que se tiene en torno al presente fenómeno económico mundial (la globalización), pero específicamente de Colombia; en donde cada día es más urgente comprender que los acuerdos de cooperación empresarial, en donde las demás empresas deben ser vistas como el punto de partida a la generación de redes de capital social y no como agentes adversarios, permitiendo a las organizaciones abaratar sus costos y volverse más rentables.

La importancia que tiene entonces estudiar los acuerdos de cooperación, cobra relevancia al entender como en un momento dado cuando existen diferentes grupos en donde los puntos de vista, los recursos y las habilidades, varían, si se lograra aplicar su inteligencia y fuerza para resolver un problema de forma conjunta, el resultado puede ser mucho más eficiente y eficaz, que si se trabajara de manera independiente y se excluyera de la actividad empresarial este tipo de acuerdos.

## 2. INTRODUCCIÓN

En el siguiente trabajo, se pretende exponer al lector un análisis sobre la importancia que tienen los acuerdos de cooperación en las empresas y como estos han evolucionado a través del tiempo, tomando como base las diferentes investigaciones que se han llevado a cabo en el ámbito empresarial, ya que los acuerdos entre las distintas organizaciones: sin ánimo de lucro, cooperativas, fundaciones y asociaciones entre otras, han logrado generar un gran impacto en las estrategias y modelos organizacionales, que estas establecen durante su funcionamiento.

Cuando las organizaciones realizan acuerdos de cooperación, no sólo comparten información y realizan ajustes en sus servicios, con el fin de ayudarse mutuamente a realizar mejor sus actividades. En este sentido, es necesario que haya más confianza y más inversión en este tipo de acuerdos, además de tener mayor disposición a compartir la propiedad y la responsabilidad, arriesgándose por un lado a tener algunos problemas, pero también a cosechar conjuntamente los frutos de sus esfuerzos.

Es por lo anterior que se trata de cambiar la idea que se tiene del ser humano como un ser egoísta, haciendo hincapié en la predisposición natural que existe dentro de los seres vivos a la cooperación y al cuidado de quienes los rodean, dentro de una comunidad determinada, buscando maximizar su bienestar y el de los demás.

De este modo, se busca exponer a los lectores de forma clara, las nociones básicas requeridas para el emprendimiento hacia el camino de los acuerdos de cooperación empresarial, como aspecto clave en la creación de redes organizacionales que brinden resultados óptimos y sostenibles en el tiempo,

vinculando a esto, el objetivo de extender la calidad de los servicios y de la producción.

### 3. PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN

Para el siguiente trabajo de investigación, se establecerá como pregunta de investigación:

- ¿Cuáles son las razones por las cuales se pactan acuerdos de cooperación en organizaciones solidarias?

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Estudiar la importancia que tienen los acuerdos de cooperación, dentro del funcionamiento de las organizaciones sin ánimo de lucro.

### **4.2. OBJETIVO ESPECIFICO**

- Realizar un marco teórico sobre los acuerdos de cooperación a través de la historia, que permita ver su evolución.
- Analizar los distintos enfoques que tienen los acuerdos de cooperación según las necesidades de las organizaciones.
- Identificar las razones por las que se llevan a cabo los acuerdos de cooperación dentro de un marco empresarial y económico.

## 5. MARCO TEÓRICO

En este apartado, se pretende desarrollar un marco teórico de los acuerdos de cooperación, que permita la definición y el análisis de los motivos por los cuales se realizan este tipo de acuerdos entre las empresas.

Con el fin de contextualizar un poco el surgimiento de los acuerdos de cooperación, es necesario tener en cuenta que históricamente se ha desarrollado dentro de las distintas formaciones socioeconómicas (primitiva, esclavista, feudal, capitalista y socialista), un estilo de vida comunitaria, en la cual se evidencia el deseo de los seres humanos por establecer una organización social más justa y fraternal, que antepone la propiedad común y el trabajo colectivo, ante el afán de lucro y la maximización del beneficio propio de cada individuo.

Algunas obras publicadas en la antigüedad como: La Republica de Platón (428-347 a.C), La Utopía de Tomás Moro (1480-1535), La Nueva Atlántida de Francis Bacon (1561-1626) y El Viaje a Icaria de Etienne Cabet (1788-1856); dejan entrever una idea sobre la tendencia y la necesidad de los seres humanos a cooperar. En esta fase precursora del cooperativismo es necesario destacar de manera especial según el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, a dos reconocidos ideólogos: *Roberto Owen (1771) y Carlos Fourier (1772). El inglés Owen conocido como el padre de la cooperación, era un autodidacta, industrial afortunado desde muy joven, innovador en técnicas y sistemas sociales, que en el furor de la revolución industrial, intentó llevar a la práctica sus ideas organizando las colonias de New Lanark, en su propio país Inglaterra y la de Nueva Armonía en Estados Unidos (Indiana); la bolsa de trabajo y las instituciones sindicales de alcance nacional. El francés Fourier, con concepciones geniales y ambiciosas, que en su tiempo parecían desequilibradas, escritor prolijo y confuso a veces, llevo una vida cómoda y no consiguió llevar a cabo su obra el "Falasterio" en donde deberían llevarse a cabo aquellos frutos de su pensamiento inquieto y profético.*

Aunque estos autores marcaron el inicio de la teoría sobre la cooperación, no es hasta la década de los años 70, en donde se da un punto de inflexión en la aproximación teórica de los acuerdos de cooperación sobre todo a nivel empresarial, ya que según los hallazgos de Dussauge y Garrette (1991) en esta época se observa un mercado de carácter internacional en las alianzas estratégicas, dado el elevado número de acuerdos realizados con socios de otros países como Estados Unidos, Japón y sobre todo países de la Unión Europea, pues es importante recordar que es en esta década cuando se dieron los inicios de la expansión internacional con la creación de un mercado común.

Para Levitt (1938) durante los años 60 y 70, con la globalización de los mercados vigente en ese periodo se hizo inminente la universalización de la demanda, lo que obligo a las empresas a expandir sus fronteras mediante los acuerdos de cooperación empresarial con empresas del extranjero. Con este fenómeno, Ohmae (1989) señala que las empresas se encuentran con costos fijos crecientes, resaltando dos factores claves, por una parte la convergencia de las necesidades y preferencias de los consumidores y por otra parte la dispersión tecnológica. Como consecuencia de lo anterior, las empresas contemplan dentro de su estrategia, el hecho de no poder actuar de manera aislada o exclusiva dentro del mercado dada la limitación de recursos y experiencia, lo que las lleva según Porter (1986) a generar alianzas empresariales mediante la configuración y coordinación sus actividades, para lograr un aumento en la competitividad y una reducción del riesgo.

Más adelante en los años 80, con la importancia en ascenso de la cooperación empresarial a nivel mundial aparece Camisón (1993), quien observa una serie de parámetros que dan posiblemente el origen a este fenómeno. Este autor resalta por ejemplo el aumento en el índice del crecimiento de los acuerdos de cooperación, la ampliación del objeto de cooperación y la importancia que este tipo de acuerdos tienen en empresas similares en cuanto a su dimensión, pues ya no solo se dan entre empresas grandes y pequeñas.

En este sentido, es claro entonces que los acuerdos de cooperación establecen un modelo que contempla tanto las características propias del mercado como las de una empresa. Por una parte, los acuerdos pueden realizarse entre empresas independientes que intercambian o comparten recursos, con la finalidad de llevar a cabo ciertas actividades en un período de tiempo determinado (perspectiva de mercado: flexibilidad). Pero por otra parte, se pueden desarrollar vínculos estables en el tiempo y de dependencia mutua entre las partes que cooperan (perspectiva de la empresa: eficiencia).

Phillips (2000), teniendo en cuenta lo anteriormente dicho define una relación cooperativa como aquella que surge entre organizaciones y que no utiliza como mecanismo de control ni el mercado ni la jerarquía. Sin embargo, Salas Fumás (1989), menciona la importancia que tiene la delimitación conceptual de los acuerdos de cooperación, por medio de aproximaciones periódicas, donde se contemplen las condiciones generales que favorecen su aparición y se concrete la forma que dichos acuerdos adoptan, con el fin de evitar ambigüedades dada la variedad de modelos organizativos que pueden existir.

Para entender un poco más los diversos alcances que tienen los acuerdos de cooperación, Escorsa Castells y Valls Pasola (1997), fueron los primeros autores en mencionar que el fenómeno de la cooperación, es un concepto que puede ser entendido desde tres enfoques diferentes: el económico, el estratégico y el organizativo.

Empezando con el primer enfoque, aunque la cooperación, puede llevar al logro de diferentes estrategias empresariales, para Jacquemin (1989) siempre termina siendo un conjunto de fórmulas encaminadas a la reducción de costes de transacción en los que se habría incurrido si la transacción hubiera tenido lugar a través del mercado y al mismo tiempo a evitar ciertos costes de organización que hubieran surgido si la transacción hubiera sido totalmente internalizada en el seno de la empresa.

Fernández Sánchez (1991, 1993, 1996), respecto al segundo enfoque detalla la cooperación como acuerdos entre dos o más partes independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación para realizar una o varias actividades que contribuyan a incrementar sus ventajas competitivas. En este mismo sentido, para Dussauge y Garrette (1991), los acuerdos de cooperación son asociaciones entre varias empresas que deciden poner en común un proyecto, un programa o una actividad específica, mediante la unión de competencias y recursos necesarios.

Por su parte y tras un análisis de las características distintivas de la cooperación interempresarial, referentes al tercer enfoque, García Canal (1993) define la cooperación como un conjunto de acciones conscientes y deliberadas realizadas por varias empresas, entre las que no existe una relación de subordinación, que optan por coordinar sus interdependencias a través de mecanismos que vinculan a las empresas en mayor medida que la relación del mercado, sin que se instaure entre ellas una relación jerárquica como la existente dentro de una empresa.

De este último concepto, se pueden extraer los rasgos que caracterizan los acuerdos de cooperación, como la relación de no subordinación que se da entre los socios, la existencia de compromisos entre las partes, la pérdida de cierta autonomía organizativa, la imprecisión en la definición de las fronteras organizativas y la dependencia entre los socios dado un objetivo común.

Más adelante, Casani Fernández de Navarrete (1996) identifica otras características fundamentales que deben cumplir los acuerdos para que exista una verdadera cooperación entre las empresas, independientemente del enfoque considerado. En concreto, deben ser acuerdos explícitos de colaboración, concertados a largo plazo, que afecten a todas o algunas de sus actividades, entre

empresas que conserven su identidad jurídica independiente, supongan compartir los riesgos de alguna manera entre las empresas participantes, permitan desarrollar las aptitudes o habilidades de todos los participantes y no tengan por objeto exclusivo la reducción de la competencia.

Luego de estas breves pero fundamentales definiciones sobre los diferentes enfoques de cooperación y su influencia en los acuerdos de este tipo, también es importante resaltar las diferentes motivaciones que pueden llegar a justificar la existencia de estos acuerdos.

Para Cuervo García (2002) en general, la tecnología, las exigencias de capital, la estructura del mercado y la compensación de los innovadores empresariales llevan a las empresas a establecer alianzas y acuerdos de cooperación. Sin embargo, tratando de ser un poco más específicos, García Canal (1993) y Child y Faulkner (1998), proponen la agrupación de los motivos que impulsan a las organizaciones a iniciar acuerdos de cooperación en tres categorías: eficiencia, aprendizaje o acceso a conocimientos y adaptación al entorno.

Los motivos de eficiencia se refieren a la mejora de la cantidad de entradas/salidas de las organizaciones (Oliver, 1990) e incluyen el logro de economías de escala o de alcance, la reducción de riesgos y los beneficios derivados de la complementariedad de recursos (Dodgson, 1993; García Canal, 1993; Ebers, 1997; Child y Faulkner, 1998; Fernández Sánchez, 1991). El segundo tipo de motivos abarca el acceso a recursos y/o capacidades complementarias así como el desarrollo de habilidades y capacidades a partir del aprendizaje (Powell, 1987; Dodgson, 1993; García Canal, 1993; Ebers, 1997; Valdés Llana, 1997; Child y Faulkner, 1998). Por último, existen una serie de motivos que justifican la cooperación como una forma de reducir la creciente incertidumbre del entorno (Oliver, 1990; Ariño y Montes, 2001). En esta categoría se incluyen la creciente competitividad e internacionalización de los mercados, la

creciente complejidad y transversalidad tecnológica (Powell, 1987; Fernández Sánchez, 1991; Dodgson, 1993; Rialp Criado 1996; Child y Faulkner, 1998) y determinados factores políticos como el acceso a países con restricciones gubernamentales (García Canal, 1993).

Una vez expuestos en términos generales los motivos por los cuales se da el fenómeno de la cooperación empresarial, se analizarán distintas perspectivas teóricas planteadas por Mora (2002), bajo el marco económico, estratégico y organizativo; donde dadas las interrelaciones entre estos tres ámbitos, es difícil establecer claramente los límites de cada uno, pero lo importante es que todos ellos se refieren a los acuerdos de cooperación como la mejor opción en determinadas ocasiones.

a) Enfoque económico:

En un principio, se abordó esta perspectiva como un aspecto correspondiente a la Teoría de la Economía Industrial, en la cual según Urra (1998) los acuerdos de cooperación solo tienen lugar en el análisis de las conductas de los agentes económicos del mercado. En dicho caso, como lo mencionan Bueno y Morcillo (1994), el objetivo que buscan alcanzar las empresas está dirigido a reducir la competencia con el fin de lograr una mejor posición en el mercado.

Más adelante, con el desarrollo de la Teoría de la Empresa, según este enfoque, es posible abordar el fenómeno de la cooperación desde dos puntos de vista distintos: la Teoría de los Costes de Transacción y la Teoría de la Agencia.

Respecto a la Teoría de los Costes de Transacción, los acuerdos de cooperación se presentan como un mecanismo alternativo al mercado y a la

empresa para coordinar las transacciones económicas. Autores como Coase (1937) y Williamson (1975,1991) han puesto de manifiesto la importancia que tanto el mercado como la organización tienen en el sistema económico.

Coase (1937), justifica en su trabajo la existencia de la organización como mecanismo de coordinación alternativo al mercado. Por una parte, el funcionamiento del mercado implica una serie de costes de transacción: de información, de negociación y de garantía. Sin embargo, la organización de una transacción en el interior de la empresa también acarrea una serie de costes específicos: de pérdida de control, de influencia y de agencia. De esta forma, la organización y el mercado como mecanismos alternativos para coordinar las transacciones, compiten por el control sobre éstas, decidiéndose si una transacción se regula por un mecanismo u otro con criterios de eficiencia: menor coste de transacción. Así, la comparación entre los costes alternativos de transacción determina qué actividades pueden ser internalizadas y cuáles permanecer en el mercado.

El seguidor incondicional de Coase e impulsor de la Economía de Costes de Transacción Williamson (1975), propone dos grupos de condiciones para la existencia de costes de transacción en el mercado: las relacionadas con el comportamiento del individuo y las relacionadas con el entorno de la transacción, partiendo de la especificidad de los activos y de la frecuencia de la transacción. Otro aporte importante, fue sobre los modelos híbridos, en donde el mercado y la organización, constituyen dos mecanismos de coordinación situados a ambos extremos de un continuo, donde es posible encontrar un amplio conjunto de posibilidades; entre las que sobre salen los acuerdos de cooperación, donde la empresa se verá obligada a decidir si le conviene actuar sola o llegar a determinados acuerdos cooperativos con otras empresas.

Bajo el criterio de la eficiencia económica de Menguzzato (1992), aunque las empresas que operen de forma más eficiente en el desarrollo de determinadas actividades podrían cooperar con aquellas que sean menos eficientes, la condición necesaria para que la cooperación sea eficiente es que los costes de las empresas que cooperan operando por separado sean inferiores a los de una empresa integrada.

En síntesis, según la Teoría de los Costes de Transacción, la cooperación supone un compromiso entre la flexibilidad del mercado (pero con menores costes de transacción) y la eficiencia de la integración (ya que garantiza una adecuada coordinación de las actividades sin aumentar los costes internos - Navas López y Guerras Martín, 1998).

Para García Canal (1993), la existencia de acuerdos de cooperación desde la Teoría de los Costes de Transacción se justifica por tres razones: aprovechar la eficiencia derivada de la especialización funcional, favorecer la transmisión entre empresas de conocimientos de tipo tácito y alterar la competencia en beneficio de las empresas que suscriben el acuerdo.

Además de La Teoría de los Costes de Transacción, La Teoría de la Agencia, también conocida como Teoría de la Cooperación, propone el estudio de mecanismos de acción colectiva que promueven la solución de conflictos entre individuos que compiten en un mundo de recursos escasos.

Alchian y Demsetz (1972), Ross (1973) y Jensen y Meckling (1976), incluyen en el análisis el concepto de relación de agencia, el cual puede ser entendido como un contrato bajo el cual una o más personas (principal/es) contratan a otra persona (agente) para que realice un determinado servicio en su nombre, lo que implica cierto grado de delegación de autoridad en el agente (Jensen y Meckling, 1976). No obstante, en la mayoría de los casos, los intereses del principal y de los del

agente no tienen por qué coincidir, surgiendo los denominados costes de agencia, que pueden ser de cuatro tipos: costes de negociación, costes de vigilancia o control, costes de garantía y costes de oportunidad.

Teniendo en cuenta que la relación de agencia tiene una aplicación más amplia, considerando que los costes de la misma pueden surgir en cualquier situación de cooperación en la que exista divergencia de intereses, incertidumbre y asimetrías de información entre los agentes económicos contratantes, para Gomes-Casseres (1997) ya que la cooperación se realiza a través de un contrato incompleto entre empresas separadas, ejerciendo éstas un control limitado, no hay una convergencia automática en sus intereses y acciones. Child y Faulkner (1998) en las relaciones cooperativas, señalan de que cada parte es considerada como un agente por la otra u otras partes, existiendo el riesgo de comportamientos oportunistas por parte de alguno de los socios a expensas del otro. En consecuencia, el principal se ve obligado a emplear determinados mecanismos de control sobre el agente, de forma que el comportamiento de éste sea consistente con los objetivos de aquél.

Justificando la cooperación a partir de la Teoría de la Agencia, ésta surge como instrumento facilitador para la convergencia de los intereses divergentes de las partes que cooperan, tratando de lograr una confianza mutua entre los socios.

b) Enfoque estratégico:

Desde esta perspectiva, Porter y Fuller (1988) señalan la cooperación como una forma alternativa de conseguir una mejor posición competitiva en los mercados. Para Cuervo García (2002), las fuentes de ventaja competitiva (posición en el mercado, recursos y capacidades, procesos de aprendizaje)

se han transformado por los cambios del entorno y de la propia concepción de la empresa, dificultando cada vez más la creación y el sostenimiento de una ventaja competitiva basada en una capacidad individual dominante. Por lo anterior, para Bartlett y Ghoshal (1989) el objetivo fundamental de las empresas no debe consistir en el desarrollo de una única capacidad estratégica, sino de múltiples fuentes de ventaja competitiva que puedan dirigirse de una manera complementaria y flexible.

Es así, que para Fernández Sánchez (1996) la cooperación permite a las empresas participantes combinar sus competencias distintivas y recursos complementarios, de forma que éstas pueden acceder a múltiples fuentes de competencias a la vez. En este caso y a diferencia del enfoque anterior, la cooperación no se justifica a través de la minimización de costes, sino buscando los máximos beneficios. Incluso, como argumenta Jacquemin (1989) el incremento de coste organizativo puede ser en un momento dado compensado por el incremento de ingresos generado por el mejor control del mercado resultante del comportamiento cooperativo.

Navas López y Guerras Martín (1998), plantean que las organizaciones pueden optar por dos fórmulas extremas para lograr el cumplimiento de sus estrategias (lo cual debería contribuir a una mejora de su posición competitiva): el crecimiento interno y el externo. El crecimiento interno (o crecimiento natural) supone la realización de inversiones por parte de la empresa de forma que se incremente su tamaño y capacidad productiva; mientras que el crecimiento externo se produce como consecuencia de la adquisición, participación, asociación o control, por parte de una empresa de otras empresas o unidades empresariales antes existentes. En este aspecto, para Badaracco (1992) y Fernández Sánchez (1996), los acuerdos de cooperación se encuentran entre el crecimiento interno y el externo, como una posible vía para la consecución de las estrategias de la empresa

y, por lo tanto, para la obtención y mejora de una ventaja competitiva en el mercado, la cual no sólo va a depender de la capacidad interna de la empresa, sino también de las relaciones de cooperación que tenga con otras empresas.

c) Enfoque organizativo:

Considerando el punto de vista organizativo, la cooperación se justifica por el hecho de que las empresas no disponen de todos los recursos y capacidades que necesitarían para sobrevivir por si solas en el mercado, por lo que se abre la posibilidad de pueden adquirir los recursos de forma directa (en el mercado) e indirecta (fusiones o absorciones de empresas).

Analizando entonces la interrelación que existe entre la organización y su entorno, la cual puede materializarse en relaciones entre unas y otras organizaciones, la Teoría que explica los acuerdos de cooperación a partir del enfoque aquí analizado es la de Dependencia de Recursos.

En esta, autores como Zald (1970), Pfeffer y Nowak (1976) y Pfeffer y Salancik (1978), realizan aportes basados en la hipótesis de que ninguna organización puede generar la variedad y cantidad de recursos que necesita, por lo que dada la necesidad de acceder a determinados recursos, las organizaciones iniciarán acuerdos de cooperación cuando perciban que existe un cierto grado de dependencia entre dichos recursos o, lo que es lo mismo, lo que Powell (1987) y Oliver (1990) denominaron como interdependencia estratégica. Por lo tanto, tal como afirma Benson (1975) debe existir una relación de dependencia mutua, en la cual cada empresa tiene algo que ofrecer a la otra, pero además, cada participante debe tener cierto poder frente al resto.

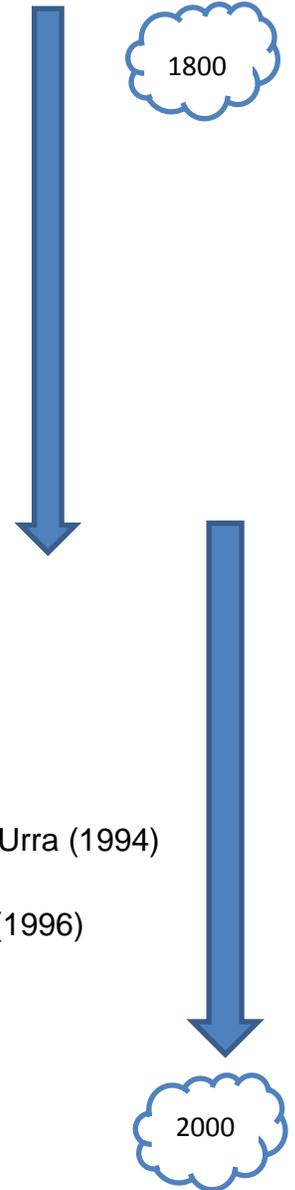
Borys y Jemison, (1989) al igual que Hamel (1991), pusieron su atención en el hecho de que las empresas puedan realizar de forma conjunta ciertas actividades que no podrían llevar a cabo de forma aislada, lo que se ha convertido en una de las principales explicaciones del fenómeno de la cooperación entre organizaciones. Así, para Lado y Kedia (1992) y Bowman y Faulkner (1997), cuando existe complementariedad de recursos (si los recursos y capacidades de una empresa requieren los recursos y capacidades de otra), la cooperación resulta la opción más adecuada. Algunos estudios realizados por Hamel (1991) y Koh y Venkatraman (1991) sobre acuerdos de cooperación han revelado un intercambio de recursos complementarios, tanto tangibles como intangibles.

Una vez expuestos todos los enfoques teóricos sobre los acuerdos de cooperación, hay que destacar que la valoración del éxito en un acuerdo de cooperación a través de su evolución temporal presenta algunas limitaciones. Por una parte, muchas relaciones cooperativas terminan porque están predestinadas a hacerlo: por ejemplo, el acuerdo puede finalizar cuando los socios hayan alcanzado sus objetivos. Por otra parte, según Gulati (1998), no todos los acuerdos que se mantienen a lo largo del tiempo se consideran exitosos, ya que las necesidades de las empresas van variando según las nuevas condiciones de los mercados, en este apartado para Ring y Van de Ven (1994) el proceso de las relaciones interorganizativas es cíclico y no secuencial, por lo que su objetivo no es la estabilidad sino lograr un equilibrio entre los aspectos formales e informales de la relación. Finalmente, aunque en un momento dado se ha logrado la obtención de los resultados esperados, no siempre hay proyectos que se puedan llevar a cabo de manera conjunta.

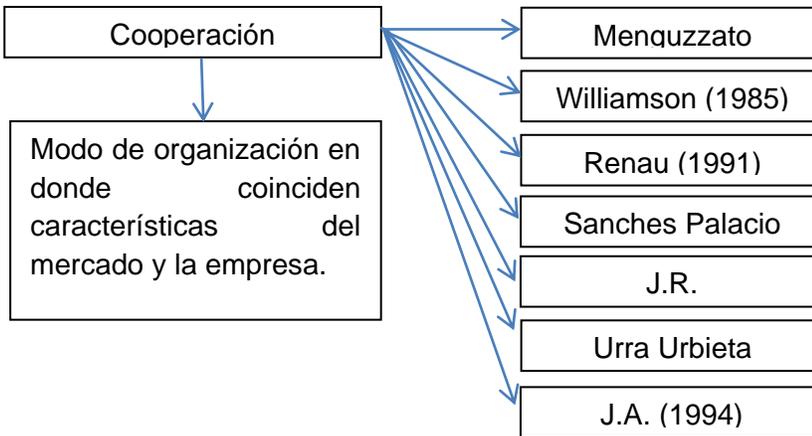
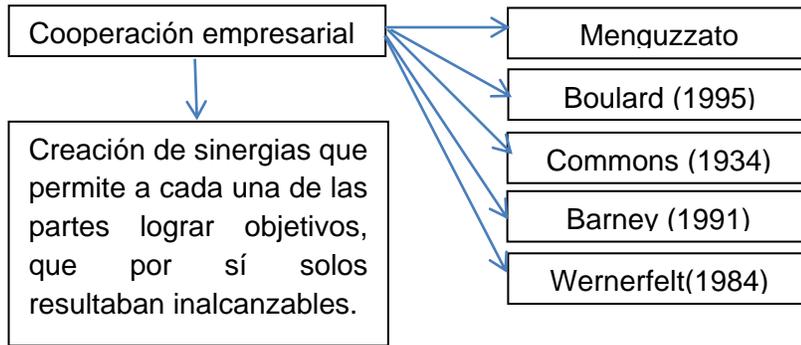
Con el ánimo de realizar un barrido general de los autores que han tratado de explicar que son los acuerdos de cooperación, a continuación se presentara una

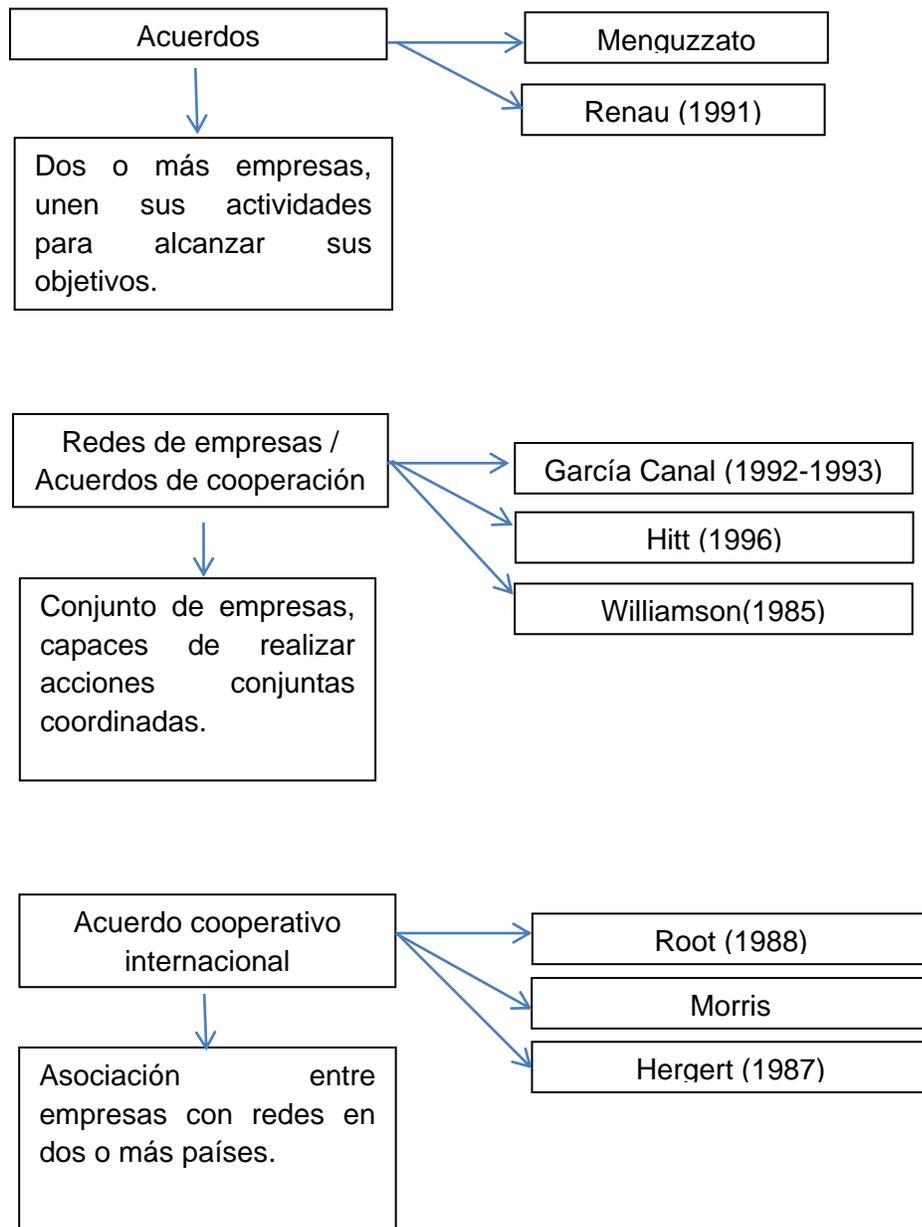
línea del tiempo que pretende ilustrar la evolución que se ha presentado en esta teoría.

- Robert Owen (1800)
- Polanyi (1967)
- Berg y Friedman(1981)
- Nelson y Winter, Duncan (1982)
- Levitt (1983)
- Harrigan (1985)
- Porter y Fuller (1986)
- Morris y Hergert (1987)
- Jarill, Lorange y Contratista (1988)
- Hamel, Hermsilla, Sola, Prahaland, Ohmaer (1989)
- Commons (1934)
- Selznick (1957)
- Jensen y Meckling (1976)
- Meyer y Rowan (1977)
- Dimagio y Powell (1983)
- Williamson (1985)
- Fernández Sánchez, Grant, Barney (1991)
- Garcia Canal (1992)
- Camison, Suarez (1993)
- Hagedoorn y Schakenraad , Bueno y Morcillo, Sanchis y Urra (1994)
- Grandori y Soda, Menguzzato, Genesca, (1995)
- Einsenhardt y Schoomhoven, Valdez, Guttman, Rangan (1996)
- Edwards y Samini, Cabanelas (1997)
- Brown y Hendry, Molina, Gulati (1998)
- Arranz (1999)
- Mora (2002)



Ahora, mediante un esquema en forma de racimo, se evidenciarán los distintos términos utilizados en esta área de investigación con los diferentes autores que hicieron aportes a ello:





Finamente para concluir y tratar de sintetizar un poco las posibles razones por las cuales las organizaciones deciden establecer acuerdos de cooperación, a continuación se muestra el siguiente cuadro.

<b>Razones que llevan a la cooperación empresarial</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Autores</b>
Minimizar costos transacción: de información, de negociación y de garantía	Económico	Coase, Willianson, Navas López y Guerras Martín, Jensen y Meckling
Aprovechar la eficiencia derivada de la especialización funcional		García Canal, Hermsilla
Alterar la competencia en beneficio de las partes que suscriben el acuerdo		Alchian y Demsetz, Ross y Jensen y Meckling
Solución conflictos de intereses		Gomes - Casseres
Confianza entre las partes		Child y Faulkner, Ingham y Mothe, Gulaty
Combinar sus competencias distintivas y recursos complementarios	Estratégico	Cuervo García, Fernández Sánchez
Organizar actividades de investigación y desarrollo		Bartlett y Ghoshal
Mejorar la posición competitiva en el mercado mundial		Porter y Fuller, Hitt, Menguzzato
Obtener mayor control en el mercado resultante		Jacquemin, Morris y Hergert
Aceptación y legitimidad social		Badaracco, Garcia Canal, Hamel y Prahalad, Berger y Luckmann, Meyer y Rowan, DiMaggio y Powell, Scott, Zucker, Oliver,

		Osborn y Hagedoorn
Supervivencia de la organización dadas las condiciones del entorno		Badaracco, Fernández Sánchez, Aldrich y Pfeffer, Hannan y Freeman, Aldrich y Whetten, Simón, Nielsen
Alternativa a la integración vertical superior en eficiencia		Navas López y Guerras Martín, Hermosilla y Solá
Acceso a recursos y capacidades que la empresa no posee	Organizativo	Zald, Pfeffer y Nowak, y Pfeffer y Salancik, Borys y Jemison, Hamel, Lado y Kedia y Bowman y Faulkner
Gestionar la interdependencia de la organización con su entorno		Powell, Oliver
Reducción de incertidumbre y riesgo / estabilidad		Child y Faulkner, Garcia Canal, Hermosilla y Solá, Morris y Hergert, Porter y Fuller, Emerson, Thompson, Van de Ven
Reducción de dependencia / asimetría		Hermosilla y Solá, Mariti y Smiley, Pfeffer y Salancik
Incremento de poder / asimetría		Benson, Porter y Fuller, Oliver

## **6. METODOLOGIA**

### **6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Usualmente, al realizar trabajos de campo se utilizan dos tipos de investigación; la cualitativa o la cuantitativa. Dados los objetivos que se pretenden alcanzar en este proyecto, se hará énfasis en el tipo de investigación cualitativa, ya que este permitirá reunir un hondo conocimiento sobre el comportamiento humano en el ámbito empresarial y las razones que rigen tal comportamiento, entorno a la toma de decisiones de los acuerdos de cooperación.

Para una mayor comprensión y análisis de cuáles son las variables por las que se pactan acuerdos de cooperación en organizaciones solidarias, se utilizara la metodología de estudio de caso, que será implementado a una organización sin ánimo de lucro localizada en la ciudad de Barcelona- España. En este método de investigación sistemático y profundo de un caso empresarial en concreto, por lo que dada la complejidad de este, se fijara la atención en el entendimiento comprensivo y detallado que permita finalmente su respectiva descripción y análisis.

Para esta investigación como herramienta de apoyo, se realizara una entrevista a las directivas de la organización que se pretende estudiar en el mismo espacio geográfico mencionado anteriormente, con el fin de obtener información de primera mano y poder así llegar a conclusiones más certeras y verificables.

## **6.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Es importante tener en cuenta que los métodos inductivos están generalmente ligados al tipo de investigación cualitativa, ya que trata de estudiar la relación natural que se da entre las variables de interés dentro de contextos estructurales o situacionales, tratando de establecer la inferencia causal que explique porque las cosas suceden de un modo determinado u otro.

La inducción parte de lo particular a lo general y en este caso es de vital importancia su uso, dado que de la observación de un caso en particular se quiere establecer proposiciones generales, luego de haber realizado el estudio y el análisis correspondiente.

El primer paso, será conocer y analizar los diferentes aspectos referentes a la organización sin ánimo de lucro que se pretende analizar, para poder lograr establecer conclusiones según sus objetivos, los servicios que pretenden ofrecer y el mercadeo en el que se encuentra, entre otros. A partir de lo anterior, se realizara entonces una evaluación sobre las posibles razones que llevan a la organización a establecer acuerdos de cooperación y como estos favorecen al éxito de sus operaciones.

La investigación dependerá del correcto proceso de las herramientas de investigación y de la disponibilidad de información que facilite la empresa en cuestión, ya que de ello depende la adecuada y optima recolección de datos para realizar el análisis y posteriormente evaluar y concluir las razones que motivan a las compañías sin ánimo de lucro a desarrollar acuerdos de cooperación.

### **6.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La recolección de datos e información, se hará según la base teoría expuesta en el marco teórico. En un principio, se buscara información sobre la organización que se pretende analizar y posteriormente, mediante el diseño de un cuestionario personalizado se realizara una entrevista con los directivos de la organización, donde se extraerán factores determinantes en su comportamiento estratégico y la relación de estos con los acuerdos de cooperación que lleven a cabo.

Finalmente, uniendo toda la información recolectada y analizándola con la teoría, se podrán establecer los motivos que impulsan a las compañías sin ánimo de lucro a establecer acuerdos de cooperación, partiendo de un caso en particular estudiado, a la generalización.

#### **6.4. FUENTES Y TÉCNICAS UTILIZADAS**

Dado el tipo de investigación realizada, existe un alto contenido de recolección de información secundaria obtenida principalmente en páginas web que contienen informes y documentación relevante en el tema, sin obviar claro está la información primaria recolectada por la empresa sin ánimo de lucro estudiada en este ejercicio, dando fundamentos más cercanos a la realidad que permitirán finalmente llegar a una conclusión más certera.

Respecto a la recolección de la información primaria, esta se verá claramente limitada por la disponibilidad de tiempo que presenten los directivos de la empresa y por los posibles sesgos de las personas frente a este tipo de investigación.

## 6.5. TAMAÑO DE LA MUESTRA

En una población aproximada de 240 entidades sin ánimo de lucro registradas en la ciudad de Barcelona, según la Guía Amarilla de España, teniendo en cuenta que el trabajo de campo será un estudio de caso, la muestra seleccionada para esta investigación será de solamente una organización.

En este caso, se seleccionó para este ejercicio “La casa amarilla”, ya que es una organización sin ánimo de lucro reconocida por la sociedad de Barcelona, por su búsqueda en promover el acercamiento y el intercambio artístico y cultural de países de América Latina, Europa y de la comunidad de Cataluña, con el objetivo de generar un impacto importante y duradero en el desarrollo individual y social, y a la convivencia y diálogo intercultural, de las sociedades más vulnerables.

Esta asociación, está compuesta por un grupo de gestores culturales y artistas que, desde finales del año 2004, se han encargado de organizar distintos eventos, actividades, programas y proyectos de índole artístico, sociocultural y de cooperación cultural internacional, que han permitido participar y beneficiarse de forma directa más de 90 mil personas, tanto en Catalunya como en América Latina y Europa, a través de proyectos como el Busker’s Festival Barcelona, Mujheroes, Arts & Co., Art a les Escoles, o ItinerArte, entre otros.

Durante los casi 10 años de funcionamiento, esta organización ha logrado establecer y diferenciar sus programas, proyectos y actividades en tres áreas de trabajo complementarias:

- ✓ Área de Dinamización sociocultural
- ✓ Área de Producción y Difusión artística
- ✓ Cooperación cultural y sensibilización



Fuente: Página oficial de la fundación “La casa amarilla”

Por otra parte, respecto a la infraestructura de la fundación, aunque esta no tiene una sede propia, no hace falta ya que las actividades se realizan en estrecha colaboración con otras entidades, equipamientos culturales y sociales, escuelas, organizaciones y organismos públicos y privados, que permiten desarrollar las actividades en zonas comunes y espacios públicos.

Finalmente, es importante reconocer que pese a la crisis presente desde el año 2008 en la Unión Europea, esta organización ha logrado seguir adelante con sus proyectos y actividades sociales, gracias a los distintos acuerdos de cooperación que esta lleva a cabo y a la red de agentes que colabora al cumplimiento de sus objetivos.

## 7. DISEÑO DEL CUESTIONARIO

### 7.1. MODELO DEL CUESTIONARIO

En la entrevista que se realizara a las directivas de la organización sin ánimo de lucro seleccionada para este ejercicio, se elaborara una serie de preguntas que tienen como objeto recopilar información relevante y necesaria para su posterior análisis, para llegar finalmente a establecer las conclusiones pertinentes.

El tipo de preguntas que se llevaran a cabo, son breves y concisas, ya que busca incentivar a la parte entrevistada a la argumentación y extensión de sus respuestas, que faciliten la mayor información posible. Cabe mencionar que aunque la entrevista seguirá un esquema elaborado previamente, en un momento dado es posible que las preguntas sean modificadas en medio de la entrevista, si así lo amerita el caso.

Respecto al contenido de las preguntas como tal, en un principio para entrar a un ambiente de confort y cordialidad, estas estarán encaminadas hacia quien es el entrevistado, para luego conocer las funciones que desempeña dentro de la organización y la influencia que tiene en la toma de decisiones, con el fin de exponer su rol en los acuerdos de cooperación que establece y lo relacionado con el tema de investigación.

#### Entrevista:

**Nombre del entrevistado:**

**Cargo en la organización:**

**Tiempo que lleva trabajando en la organización:**

Buenos días, mi nombre es Ana María García y soy estudiante de Economía y Negocios Internacionales de la Universidad Icesi de Colombia. Gracias por colaborarme con este trabajo de investigación, ya que será de gran utilidad para la

realización de mi proyecto de grado en la ciudad de Cali, el cual consiste en definir y analizar cuáles son las razones por las cuales se pactan acuerdos de cooperación en organizaciones solidarias.

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Qué papel ejerce dentro de la organización y cuánto tiempo lleva vinculado a ella?
3. ¿Cómo es el mecanismo de la toma de decisiones dentro de la organización?
4. ¿Cómo es su participación en la toma de decisiones?
5. ¿Qué importancia tienen los acuerdos de cooperación dentro de esta organización y en general dentro de las organizaciones sin ánimo de lucro?
6. Teniendo en cuenta que los acuerdos de cooperación pueden ser vistos desde el enfoque económico, estratégico u organizativo, ¿Qué tipo de acuerdos cree que lleva a cabo esta organización?
7. ¿Qué motivos influyen en la necesidad de este tipo de acuerdos?---¿Que los genera?
8. ¿Qué objetivos se plantean antes de llevar a cabo los acuerdos de cooperación?
9. ¿Qué sistemas de control se establecen dentro de la compañía para ejecutar los acuerdos de cooperación?
10. ¿Considera usted que a través del tiempo se han logrado dichos objetivos?

11. ¿Cuáles son las dificultades más comunes al realizar este tipo de acuerdos?
12. ¿Le gustaría hacer cambios o modificaciones a los acuerdos de cooperación que actualmente realiza la organización?
13. ¿Cómo se identifican y seleccionan los grupos de interés de esta organización?

## 7.2. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Luego de haber tomado a la fundación y asociación “La casa amarilla” como base para el estudio de caso, en el cual se pretende responder el cómo y porque surge el fenómeno de los acuerdos de cooperación en las organizaciones sin ánimo de lucro, se puede llegar a las siguientes conjeturas:

- La organización de la fundación y el modo en el que esta lleva a cabo sus proyectos, permite que la toma de decisiones se haga mediante el consenso de los dos directivos existentes, en donde Sr. German se apersona más sobre las operaciones que se desarrollan y ejecutan en Barcelona y Europa, mientras que la Sra. Raquel se encarga de lo concerniente a Costa Rica y América Latina.

En este punto, cabe resaltar, que aunque los dos directivos son quienes toman las decisiones finales y sobre quienes recae todo tipo de responsabilidad, cualquier integrante de la organización, puede influir de manera importante en las decisiones si expone una justificación solida de sus ideas y demuestra que tiene un amplio conocimiento sobre el tema.

- La decisión de llevar a cabo acuerdos de cooperación dentro de una organización sin ánimo de lucro, se hace indispensable para poder realizar los proyectos trazados, ya que la parte presupuestal es una de las que más pesa a la hora de analizar la viabilidad de estos.

Entre más colaboración haya con las distintas organizaciones, más amplia es la red de apoyo y por consiguiente se obtendrá una mejor gestión de las actividades.

Para Van de Ven, las redes organizacionales tienen gran valor, dada la existencia de dos manifestaciones relevantes de la cooperación empresarial: por un lado los acuerdos de cooperación o vínculos individuales, y por otro los conjuntos de vínculos cooperativos existentes

entre las diversas organizaciones; lo que le permite a estas actuar en determinados aspectos como si se tratase de una sola organización.

- A través del tiempo, en los distintos proyectos que se han llevado a cabo, se puede observar que los acuerdos de cooperación realizados por la organización han tenido un enfoque estratégico pero sobre todo económico, ya que usualmente las necesidades más urgentes y costosas a suplir, son los relacionados con el área de logística, abarcando la cuestión del transporte, el alojamiento, la alimentación y los materiales necesarios para las actividades.

Recordando los aportes hechos por Jackemin y luego por Williamson, el enfoque económico permite que las organizaciones alcancen el éxito de sus operaciones, realizando estrategias que favorezcan sus propios intereses y puedan realizar sus actividades del modo más económicamente posible, mediante el intercambio de productos y servicios.

- Respecto a los objetivos planteados por la organización antes de implementar los diferentes acuerdos de cooperación, se puede decir que no están definidos de un modo fijo, ya que estos están directamente relacionados con las necesidades que surjan en cada proyecto en particular y teniendo en cuenta el objetivo que se quiera alcanzar en la sociedad en la que quiere generar un impacto.

Miles y Snow, mencionan que aunque en un comienzo los valores y aspectos involucrados en un proyecto simple, son determinados según un contexto específico, estos pueden servir más adelante en proyectos posteriores que amplíen la cadena de valor de las empresas involucradas.

- El establecimiento de un mecanismo de control sobre los acuerdos que lleva la fundación, no consta de un esquema establecido como tal, ya que

cada uno de los directivos se encarga de un proyecto a la vez abarcando todos los ámbitos concernientes a estos.

Pese a lo anterior, es necesario mencionar que las organizaciones vinculadas a los proyectos, pueden realizar un seguimiento constante de las actividades planteadas en un comienzo sin ningún problema.

Aunque en este punto puede que la organización parezca un poco flexible, hay que recordar que autores como Richardson, Child y Faulkner, sostienen que los acuerdos de cooperación deben instaurar relaciones conscientes de coordinación entre las empresas participantes, sobre la base de los compromisos asumidos al suscribir cada acuerdo, que permitan la confianza entre las partes.

- Usualmente, llevar a cabo un acuerdo de cooperación para las organizaciones sin ánimo de lucro no es tan complejo, ya que ninguna parte se compromete legalmente a entregar capital económico a otra organización. El intercambio de productos y servicios se hace casi siempre con otras organizaciones afines con el objetivo que se busca alcanzar en la sociedad, dada la consciencia existente sobre las necesidades sociales planteadas y de la necesidad de cooperación internacional, como lo plantean Morris y Hergert.

Sin embargo, una de las dificultades más comunes a la hora de desarrollar acuerdos de cooperación que impliquen grandes sumas de dinero, es la confianza entre las partes, por lo que es necesaria la creación de un contrato mucho más formal. Otra dificultad que suele presentarse, es la mencionada también por Fernández Sánchez, en la cual dadas las relaciones de cooperación, en algunas ocasiones, puede llegar a ser difícil determinar los límites entre las organizaciones.

- Hasta el momento luego de 10 años que lleva en funcionamiento la organización, los directivos de esta consideran que no es necesario

cambiar ni el enfoque ni el sistema en el que se desarrollan los acuerdos de cooperación.

Apegándonos a la teoría de Menguzzato, es innegable que al encontrarse en un entorno económico y empresarial cada vez más cambiante, las empresas se enfrentan a un entorno complejo, que implican una revisión constante de los factores empresariales y las actividades que se llevan a cabo.

## 8. CONCLUSIONES

Luego de haber realizado un barrido sobre el amplio mundo literario que existe sobre el fenómeno de los acuerdos de cooperación empresarial a partir de los años setenta, agrupando las diferentes ideas de los diversos autores sobre este tema en particular, se ha podido evidenciar como durante esta época existió un importante número de organizaciones que decidieron implementar este tipo de operaciones dentro de sus estrategias empresariales.

Tratando de identificar las razones que impulsaron en un momento dado este tipo de planteamiento cooperativo, se destaca el inicio de un nuevo entorno competitivo que enfrentaban las compañías con la apertura de los mercados, lo que implicaba que las empresas ya no solo trabajaran con las condiciones de oferta y demanda nacionales y locales, sino bajo las exigencias de un mercado global. Lo anterior trajo consigo nuevas preferencias en los consumidores y una gran dispersión tecnológica, que se reflejaba en costos fijos más altos para las empresas, por lo que el establecimiento de acuerdos de cooperación entre empresas nacionales e internacionales, permitía de un modo más eficaz la obtención de objetivos.

Por otra parte, los autores que han estudiado sobre este tema, han desarrollado en sus investigaciones tres enfoques en los que se pueden analizar los acuerdos de cooperación: el económico, que se caracteriza por abordar los acuerdos de cooperación como un modo organizacional en el que tienen lugar las transacciones del mercado; el organizativo, se analizan desde la necesidad existente de las empresas por compartir recursos tangibles e intangibles que favorezcan al desarrollo de actividades y al aprendizaje; finalmente el estratégico, plantea que los acuerdos de cooperación permiten a las organizaciones involucradas, ventajas competitivas importantes y sostenibles a lo largo del tiempo.

En síntesis, se puede decir que pese a las diferentes razones y modalidades que se pueden presentar en los acuerdos de cooperación, el mundo ha sido testigo de su importante crecimiento a nivel mundial, pues es quizá la forma más eficiente hasta el momento mediante la cual las organizaciones logran sobrevivir ante las presiones que impone el medio, lo que ha generado un interés progresivo por el estudio de este tema.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

- ✓ GARCIA Canal Esteban. *LA FORMA CONTRACTUAL DE LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN HORIZONTALES: EMPRESAS CONJUNTAS FRENTE A ACUERDOS CONTRACTUALES.*
- ✓ GUERRAS Martin Luis Ángel, MONTORO Sánchez Ma. Ángeles. *FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO DE LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN EN I+D ENTRE EMPRESAS Y ORGANISMOS DE INVESTIGACIÓN.* Madrid, Julio de 2002. Disponible en: <http://eciencia.urjc.es/bitstream/10115/683/1/TESIS%20MORA%20VALENTIN.pdf>
- ✓ Guías Amarillas. *ENTIDADES SIN ANIMO DE LUCRO EN BARCELONA.* Disponible en: [http://www.guiasamarillas.es/dir\\_n4/190701\\_entidades-sin-animo-de-lucro/barcelona/](http://www.guiasamarillas.es/dir_n4/190701_entidades-sin-animo-de-lucro/barcelona/)
- ✓ INSAFOCOOP - Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo. *HISTORIA DEL COOPERATIVISMO.* Disponible en: <http://www.insafocoop.gob.sv/index.php/temas/cooperativismo/historia.html>
- ✓ MARTÍNEZ Fierro Salustiano. *APROXIMACIÓN TEÓRICA A LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL.* Cádiz, Mayo de 2001. Disponible en: <http://biblioteca.uca.es/sbuca/bibcsoc/doctrab/ful01-1.pdf>
- ✓ Página oficial de la fundación “La casa amarilla”: <http://www.lacasamarilla.org/>
- ✓ SILVA Valencia Ana Milena. *FACTORES DE ÉXITO EN LOS ACUERDOS DE COOPERACION DE ORGANIZACIONES SOCIALES Y SOLIDARIAS EN COLOMBIA.* Julio del 2013.
- ✓ *TEORÍAS EXPLICATIVAS DE LA ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL: ESTADO DE LA CUESTIÓN.* Capítulo 1.
- ✓ *TIPOS DE INVESTIGACIÓN.* Disponible en: [http://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso\\_10/EstCasos\\_Trabajo.pdf](http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/EstCasos_Trabajo.pdf)

- ✓ Universidad Autónoma de Madrid. *ESTUDIO DE CASOS*. Disponible en: <http://www.tiposdeinvestigacion.com/>

## **10. ANEXOS**

- Plantilla de los acuerdos de cooperación que realizan en la fundación “La casa amarilla”.
- DVD con entrevista realizada al director de la fundación “La casa amarilla” en la ciudad de Barcelona.

## **ACUERDO DE COOPERACIÓN ENTRE LA CASA AMARILLA DE BARCELONA Y LA FUNDACION XXX, PARA LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES CONJUNTAS.**

**REUNIDAS** por una parte, don **XXXXXX**, DNI N°: XXXXX, interviniendo en su calidad de representante legal de **LA CASA AMARILLA**, de Barcelona, España, con domicilio fiscal en calle Paris 145 principal 2º de Barcelona (C.P. 08036), y por la otra parte **XXXXX**, Dni N°: xxxxxxx, interviniendo en su calidad de representante legal de la **FUNDACION XXXX**, exponen:

Ambas partes se reconocen mutuamente la capacidad para realizar el presente convenio de cooperación y a tal efecto manifiestan que ambas entidades, conscientes de la importancia y valor social de los procesos de colaboración, expresan su voluntad mutua de cooperar en programas y proyectos, a compartir parte de sus recursos y capacidades e intercambiar conocimientos y experiencias, con el objetivo común de promover acciones y actividades a través de las disciplinas artísticas y culturales.

Ambas entidades firmarán un convenio específico para cada proyecto o actividad que realicen en conjunto, donde se detallará específicamente las condiciones previamente acordadas.

Que, por lo tanto, ambas partes acuerdan formalizar el presente acuerdo de cooperación, a fin de dotar de un marco formal, el proceso de colaboración entre ellas, que se regirá por los siguientes puntos:

### **PRIMERO. Objeto general de la colaboración.**

El objeto general del presente acuerdo es la realización y desarrollo de manera conjunta, de programas, proyectos y actividades en el ámbito de las artes y la cultura, que aporten mejoras en el desarrollo comunitario y social de la población donde se incide.

### **SEGUNDO. Compromisos de las partes.**

Tanto XXXXXX, como La Casa Amarilla, se comprometen a realizar conjuntamente las acciones y actividades que sean acordadas, en pos de alcanzar los objetivos previstos. Ambas partes consideran que estas actividades y acciones generan una plataforma que dan una magnífica oportunidad para sensibilizar sobre las problemáticas locales, profundizar en metodologías, conocimientos y prácticas; e incidir en el desarrollo individual y social de la comunidad a través de las artes y la cultura.

### **TERCERO. Difusión de la colaboración.**

Dado el valor y singularidad de este proceso de colaboración, es importante que tenga la máxima difusión posible y, por esto, ambas partes se comprometen a realizar la difusión de las actividades conjuntas, en función de sus posibilidades, en sus canales y mecanismos de comunicación habituales.

Además, **se comprometen específicamente a hacer constar el logotipo y nombre de la otra entidad en todos los materiales de difusión de las actividades conjuntas que eventualmente se produzcan.**

**CUARTO. Seguimiento del acuerdo de cooperación.**

Los interlocutores designados en este convenio mantendrán una comunicación fluida y constante, tanto presencial como virtualmente, así como asistirán a las reuniones que se estipulen, con el fin de realizar un seguimiento del acuerdo de cooperación, y de estudiar y analizar las propuestas y mejoras del mismo que puedan ir surgiendo.

**QUINTO: Vigencia del acuerdo de cooperación.**

La vigencia de este acuerdo de cooperación se extiende desde el día siguiente de su firma con vencimiento a los veinticuatro meses siguientes. A partir de esta fecha, se entiende que este acuerdo de cooperación quedará automáticamente anulado, siempre y cuando éste no sea rescindido por parte de una o ambas organizaciones, notificándolo por escrito, con una antelación no menor de 30 días, sin derecho a indemnización alguna.

**SEXTO. Rescisión del presente acuerdo de cooperación.**

El presente acuerdo de cooperación podrá rescindirse sin causa, de forma anticipada y sin que implique derecho a ninguna de las partes a indemnización alguna, teniendo que notificarlo por escrito, con una antelación no menor de 30 días.

Y para que así conste, en prueba de conformidad, firman el presente **ACUERDO DE COOPERACIÓN**, por duplicado el día...

**Germán Alberto Casetti**

Por La Casa Amarilla

Barcelona, España

**XXXXXXXXX**

Por Fundación XXXXX

XXXXXXXXXXXXX