

Cultura de cooperación empresarial y generación de ventajas sostenibles: un análisis en el sector de servicios contables en la ciudad de Barranquilla

Culture of Business Cooperation and Generation of Sustainable Advantages: an Analysis in the Accounting Services Sector in the City of Barranquilla

Mario Díaz Gutiérrez,¹ Jennifer Gómez Gómez² y Gustavo Rodríguez Albor³

Copyright: © 2019 Revista Internacional de Cooperación y Desarrollo.

La Revista Internacional de Cooperación y Desarrollo proporciona acceso abierto a todos sus contenidos bajo los términos de la [licencia creative commons](#) Atribución–NoComercial–SinDerivar 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)

Tipo de artículo: Resultado de Investigación

Recibido: marzo de 2019

Revisado: abril de 2019

Aceptado: mayo de 2019

Autores

1 Contador Público, (Especialista en Tributación, Especialista en Revisoría Fiscal, Especialista en Gestión Financiera Pública), Magister en Gestión de las Organizaciones, Universidad Autónoma del Caribe.

Correo electrónico: mariodiazgutierrez@hotmail.com

Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-4415-0778>

2 Ingeniera Industrial, (Especialista en Alta Gerencia), Magister en Gestión de las Organizaciones, Universidad Autónoma del Caribe. Correo electrónico: jgomezum@gmail.com

Orcid: <http://orcid.org/0000-0003-0337-537X>

3 Docente Investigador, Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables, Universidad Autónoma del Caribe. correo electrónico: Gustavo.rodriguez51@uac.edu.co

Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-6464-3182>

Cómo citar:

Díaz, M., Gómez, J. y Rodríguez, G. (2019). Cultura de cooperación empresarial y generación de ventajas sostenibles: un análisis en el sector de servicios contables en la ciudad de Barranquilla. *Revista Internacional de Cooperación y Desarrollo*. 6(1). 63-73
DOI 10.21500/23825014.3649

Resumen

En la actualidad, la lógica de la competencia plena en empresas que buscan desarrollar ventajas apelando al accionar individual resulta insuficiente para responder al dinamismo de los mercados. La cooperación, por su parte, plantea el acceso compartido a recursos y capacidades más allá de los límites de las organizaciones. Así, la cooperación empresarial como modelo de gestión ha demostrado un alto potencial para el crecimiento y la sostenibilidad de los negocios. El propósito de este artículo es analizar cómo está caracterizada la cultura de empresarial en organizaciones del sector de servicios contables y afines en la ciudad de Barranquilla (Col) con respecto a los modelos cooperativos de gestión. Se concluye que, si bien la cooperación es reconocida por su mayor potencial para generar ventajas sostenibles, aún es concebida instrumentalmente y no llega aún a constituir una cultura explícita en las empresas del sector.

Palabras clave: cultura de cooperación, cooperación empresarial, modelos de gestión, competitividad.

Abstract

The logic of full competition in companies that seek to develop advantages depending on individual actions is currently insufficient to respond to the dynamism of the markets. Cooperation, on the other hand, proposes shared access to resources and capabilities beyond the limits of organizations. Thus, business cooperation as a management model has demonstrated a high potential for business growth and sustainability. The goal of this paper is to analyze the main features of the business culture of some financial firms in the city of Barranquilla, Colombia, pitting them against cooperative business models. The conclusion is that, although the cooperative modus is accorded great potential to create sustainable advantages, this modus is conceived mainly as a tool and is not part of the explicit business cultures of the firms analyzed.

Keywords: Culture of Cooperation, Business Cooperation, Management Models, Competitiveness.



1. Introducción

La competitividad, entendida en el ámbito empresarial a partir una diferenciación individual que se logra mediante el desarrollo de ventajas, ha constituido una dinámica imperante en los sistemas económicos y sociales. Sin embargo, esta dinámica parece estar cediendo terreno en las últimas décadas frente a modelos estratégicos enfocados en la complementariedad de recursos y capacidades inter-organizacionales. A su vez, el matiz tradicionalmente antagónico entre los conceptos de competencia y cooperación también parece haberse atenuado, evidenciando una evolución del escenario de la competencia pura hacia escenarios en los que se coopera para competir. Desde ahí, el auge actual de la cooperación ha permitido prever, incluso, el advenimiento de escenarios en los que se competirá para cooperar (Sebastián, 2000).

Esa aparente paradoja que encierra la cooperación —que entidades naturalmente egoístas cooperen— mediante la teoría de juegos y de la elección racional. Sostiene que, la cooperación misma resulta siendo interés de las partes en tanto no implica renuncia a los intereses propios, y por el hecho de que los actores egoístas tributan mutuamente a su bienestar (Agudelo, 2014). Así, factores como la internacionalización de la economía, el cambio tecnológico, la integración de sectores de actividad y la entrada permanente de competidores en los mercados, plantean serios retos a la sostenibilidad empresarial e inducen la necesidad de alianzas estratégicas. Las alianzas empresariales, consistentes en acuerdos entre dos o más empresas para alcanzar intereses privados y comunes en contextos de incertidumbre sobre los resultados (Ariño, 2007) registran, de acuerdo con estudios, tasas modestas de éxito.¹ En otras palabras, es frecuente que los acuerdos colaborativos entre empresas no redunden en los dividen-

dos económicos esperados que, a su vez, se dan en función de las ventajas competitivas que pueden generar las relaciones de cooperación (Dyer y Kale, 2007).

Respecto a lo anterior se ha encontrado que la combinación exitosa de recursos, conocimientos y habilidades entre empresas que cooperan, depende de una amplia gama de factores que operan como fuentes de ventaja al interior de las alianzas. Para autores como Dyer y Kale (2007), aspectos como la especificidad de activos destinados a la cooperación, la complementariedad de capacidades, las rutinas de intercambio de conocimiento entre empresas y una gobernanza efectiva de capacidades, determinan el potencial de generación de ventajas en las alianzas. La complementariedad, por ejemplo, se da en función de la combinación de características idiosincrásicas de las empresas. Todo ello apunta a que una cultura orientada a la cooperación facilita el acceso a recursos estratégicos —fuera de los límites de la empresa— para alcanzar objetivos de mejora en la productividad, incrementar márgenes de beneficios y mejor posicionamiento en el mercado.

Así, la cooperación, más allá de su concepción instrumental para el logro de objetivos compartidos es concebida al interior de empresas altamente innovadoras como una cultura explícita (Sebastián, 2000). Su función orientadora y estructuradora también es clave para hacer frente a los procesos de internacionalización a los que muchos sectores se ven abocados. En síntesis, el contraste entre los limitados recursos y capacidades empresariales frente al vertiginoso dinamismo de los mercados en la actualidad, permiten inferir que el esfuerzo conjunto y estratégicamente orientado supone una opción con mayor potencial de éxito que los esfuerzos individuales.

Este artículo expone los hallazgos de una investigación realizada en el sector de empresas de servicios contables y activida-

¹ Inferiores a 50% de acuerdo con Dyer y Kale (2007).

des afines que operan en la ciudad de Barranquilla (Col). Tuvo como propósito caracterizar la cultura de dichas empresas desde la perspectiva de sus procesos de cooperación. En su calidad de Distrito Especial, Industrial y Portuario, la ciudad aglutina una vigorosa y diversa actividad empresarial en la que los servicios contables constituyen una actividad imprescindible. La entrada de empresas internacionales en el mercado local da cuenta de oportunidades y también de amenazas que deben estimular el fortalecimiento organizacional en aras de consolidar perdurabilidad y mejorar las posibilidades de crecimiento para los actores del sector.

El documento se divide en tres secciones. La primera, introduce los fundamentos teóricos de la cooperación empresarial. La segunda describe los aspectos metodológicos del estudio. La tercera expone una síntesis de hallazgos y la cuarta contiene las principales conclusiones del estudio.

1.1 El enfoque estratégico de la cooperación

Porter (1980) sostiene que existen diferentes modelos de estrategia; algunos basados en la competencia y otros en la cooperación. Los primeros se enfocan en la obtención de ventajas sobre los competidores, bajo el supuesto de que los rendimientos superiores dependen de la estructura de la industria en la que la empresa esté localizada y de la búsqueda de tres estrategias genéricas, a saber: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Al respecto, Grueso (2011) afirma que la estrategia de cooperación es la tentativa de las empresas por alcanzar sus objetivos a través de la cooperación con otras organizaciones, más que compitiendo entre ellas. El análisis de la estrategia ha mantenido su primacía en modelos de competencia, enfocándose en la identificación de oportunidades para dirigir y gestionar las organiza-

ciones a nivel individual, cuyo fundamento es lograr ventaja competitiva. Sin embargo, las relaciones de interdependencia y los procesos de coevolución son claves en el trabajo colaborativo, cobrando un papel determinante en la estrategia empresarial.

Para Grueso (2011), la cooperación tiene dos principales ejes estratégicos: la sustitución de competencias y el aprendizaje. Ambos conceptos tienen diferencias racionales y conllevan sus propios riesgos. En la sustitución de competencias, por ejemplo, existe menor riesgo dado que la propiedad intelectual tiene menor probabilidad de ser concedida, pero al mismo tiempo el aprendizaje como fruto de la relación de cooperación es menor. Por otra parte, en alianzas enfocadas al aprendizaje, existe mayor riesgo de que el aprendizaje se dé en una sola vía cuando la integración no es total, pero al final de la alianza, el aprendizaje habrá tenido lugar con beneficios para ambas partes (Child *et al.*, 2011).

La motivación por parte de los socios es uno de los aspectos más relevantes en la formación de iniciativas de cooperación. Así, la consideración de cooperar frente a otras opciones depende de una serie de factores económicos y organizacionales que son analizados bajo los motivos estratégicos, al igual que la forma de cooperación, que implica la selección del aliado, la forma, el pensamiento de negociación, y el nivel de compromiso de las firmas que cooperan para superar las dificultades propias de la organización y gestión de las alianzas (Child, *et al.*, 2011).

Se pueden encontrar diversas perspectivas que motivan la formación de alianzas estratégicas u otras formas de cooperación. Algunas motivaciones fundamentales son la reducción de costos de transacción, el mejoramiento de la posición estratégica que puede ser alcanzada y la oportunidad para el aprendizaje organizacional. A nivel de los costos de transacción por ejemplo, las

alianzas pueden eliminar costos potenciales mediante el compromiso conjunto a nivel financiero y de activos reales (Child, *et al*, 2011).

Para Dyer y Kale (2007) y Child, *et al* (2011) el mejoramiento de la posición estratégica de las partes es alcanzado a través del desarrollo de ventajas competitivas que serían más difíciles de alcanzar al operar individualmente, aunque no se puede perder de vista que esto depende de la complementariedad de activos introducidos a la alianza y la sinergia producida. Asimismo argumentan que el aprendizaje organizacional está ligado a la transferencia de conocimiento táctico, el cual por definición no puede ser transferido a través de medios codificados, sino que es comunicado solo mediante el trabajo en equipo.

Las motivaciones mencionadas están basadas en la capacidad de hacer a los aliados más competitivos frente a sus rivales en mercados determinados. No obstante, existen otras motivaciones que han ganado relevancia recientemente como la necesidad de acceder a capacidades superiores sin que sea requisito el desarrollo actual o internalización de las mismas. Esta es una perspectiva basada en los recursos, en la cual el aprendizaje no es solo construir habilidades internamente adquiriéndolas en alguna forma de sus socios, sino aprovechando las competencias de éstos sin llegar a adquirir a su socio o sus secretos (Child, *et al*, 2011).

Las alianzas pueden también ser instrumento para mantener la flexibilidad y disminuir la incertidumbre de las empresas en grandes inversiones en industrias o mercados que éstas realizan. Contractor & Lorange (2010) identifican aproximadamente siete objetivos para la formación de acuerdos de cooperación: reducción del riesgo, logro de economías de escala, intercambio de tecnología, cooptación o bloqueo de la competencia, superación de barreras de entrada, facilidad de expansión internacional

para firmas sin experiencia e integración de ventajas en la cadena de valor. Sin embargo, la decisión de cooperar no es solo de índole económica, sino también social, psicológica y emocional, por lo que términos como confianza, valor compartido y entendimiento son componentes frecuentes en el marco de estrategias de cooperación.

1.2 Teoría de la cooperación en el campo organizacional

Una vez que se comprobó la incidencia que tiene el entorno sobre la organización, comenzó a ampliarse la perspectiva de análisis. Así, se empieza a estudiar la interrelación entre la organización y su entorno, buena parte de la cual se manifiesta en relaciones interorganizativas. Estos vínculos han sido considerados como medios para gestionar la dependencia de recursos que tiene toda organización respecto de otras unidades externas. El término de recurso es utilizado en este contexto en un sentido amplio, definiéndose como “aquellos medios o facilidades potencialmente controlables por las organizaciones y potencialmente utilizables directa o indirectamente en las relaciones entre la organización y su entorno” (Yuchtman y Sheashore, 1967, 900).

En este sentido, la existencia de vínculos cooperativos requiere que la relación de dependencia sea mutua, o como señala Benson (1975), que cada participante tenga cierto poder frente al resto. Ciertamente, cada participante debe ser capaz de satisfacer, en algún grado, ciertas necesidades de los demás socios, pues en otro caso —asumiendo que la cooperación es una acción voluntaria— no existen razones para que la otra parte realice concesiones asumiendo ciertos compromisos sobre su comportamiento futuro. Por ello, aquellos vínculos establecidos sin que existan las mínimas condiciones para el intercambio cooperativo, únicamente reflejan la posición dominante de una parte sobre la otra.

Desde la teoría de la organización, la cooperación interempresarial ha sido analizada en distintos niveles (Aldrich y Whetten, 1981; Van de Ven y Ferry, 1980) en función de los **vínculos individuales** o conjuntos de vínculos interorganizativos. Con frecuencia la cooperación empresarial ha sido estudiada desde una perspectiva macro, utilizando como unidad de análisis conjuntos de vínculos entre organizaciones, como es el caso del grupo organizativo (Evan, 1966). En el primer caso se analiza el conjunto de organizaciones con las que una determinada organización focal mantiene vínculos directos. En el segundo se estudia la estructura formada a partir del conjunto de vínculos existentes dentro de un determinado conjunto de organizaciones.

Esto permite apreciar la existencia de dos manifestaciones relevantes de la cooperación empresarial: acuerdos de cooperación o vínculos individuales, y los conjuntos de vínculos cooperativos entre múltiples organizaciones que les permiten actuar en determinados aspectos como si de una sola organización se tratase, y que se suelen denominar genéricamente como redes.

Osorio (2015) asevera que las ventajas cooperativas pueden ser definidas como las ventajas comerciales fruto del trabajo asociativo entre diferentes compañías a nivel horizontal y vertical, las cuales comparten tecnología y recursos para alcanzar o superar las capacidades de sus competidores mediante una alianza en la cual se busca mantener la rentabilidad de cada miembro, pero sobre todo, maximizar la rentabilidad del grupo. Quentin (2010) amplía lo anterior al aclarar que mientras los modelos competitivos desarrollan ventajas competitivas como calidad, tiempo, costo y flexibilidad, los modelos cooperativos desarrollan y pueden exceder estas mismas características mediante la cooperación entre las partes, alcanzando la generación de valor añadido, una orientación a rentabili-

dad más que a costos, sólidas relaciones con compañías internas y externas, entre otras.

Quentin (2010) describe una serie de ventajas cooperativas de diversa índole. Algunas de ellas son la consolidación de equipos e investigación conjuntas, los recursos, tecnología y conocimientos compartidos, la integración transfuncional, entre otras. Desde una perspectiva operacional, se pueden identificar y medir con relativa facilidad ciertas ventajas de los modelos cooperativos como el desarrollo conjunto de productos y de estándares de calidad, la resolución conjunta de problemas y la generación de valor añadido (Quentin, 2010).

Desde otra perspectiva, Moss (1994) plantea que variedad en las relaciones de cooperación, que van desde las más débiles y distantes, hasta las más fuertes y cercanas. Algunas de estas pueden ser los consorcios de servicio mutuo, en los cuales compañías en industrias similares comparten sus recursos para obtener beneficios que serían muy costosos de adquirir individualmente. Otras como emprendimientos conjuntos — Joint Ventures — en las que compañías persiguen una oportunidad que requiere de las capacidades de diversos actores. Otras relaciones como sociedades de la cadena de valor, tales como relaciones cliente-proveedor en las que compañías en diferentes industrias con diversas habilidades complementarias combinan sus capacidades para crear valor para los usuarios finales.

1.3 La cooperación empresarial y la agenda de cooperación internacional

La agenda de la cooperación internacional está hoy caracterizada por un hecho decisivo: la toma en consideración de las grandes corporaciones como uno de los sujetos principales para el diseño y la aplicación de las estrategias de desarrollo. En este contexto, la cooperación empresarial aparece con fuerza como una de las principales modalidades impulsadas por la nueva

agenda global de desarrollo, enmarcándose en ella todas las políticas de cooperación internacional que se orientan a favorecer la expansión de los negocios de las compañías multinacionales.

En América Latina, se avanza mucho al respecto. En 2011 por vez primera en la historia de la cooperación latina, muchas empresas de Europa hacían pública la puesta en marcha de una línea específica de financiación de cooperación empresarial para el desarrollo con empresas de la región: “para el progreso de los países no basta con los recursos e instrumentos tradicionales de la ayuda oficial al desarrollo empleados hasta ahora” (Nieto y Ramiro, 2011, párr. 1), decía entonces la agencia española de cooperación. Como justificación de la apertura de esta convocatoria especializada en empresas y fundaciones empresariales, destacaba “la importancia del crecimiento económico y el capital privado como aspectos clave para la reducción de la pobreza y la mejora de las condiciones vida de los más desfavorecidos”. De esta manera quedaba inaugurada una época en la cooperación española, una nueva fase en que las grandes corporaciones transnacionales adquieren —dentro de las estrategias para lograr un “crecimiento inclusivo” que pueda contribuir a la erradicación de la pobreza— un papel central como agentes de desarrollo.

En Colombia la cooperación empresarial está en aumento, sobre todo en la zona central del país donde están las grandes industrias. De hecho, la cooperación encuentra múltiples campos de aplicación y se puede hacer prácticamente extensiva a todas las áreas funcionales de la empresa, siendo las más estratégicas las de tecnología, producción y marketing. Haciendo mención por igual de los elementos característicos de tipo endógeno y exógeno, los cuales representan una alternativa para competir en los mercados internacionales, manteniendo una diferenciación y, por ende, un mayor

desarrollo económico dentro del entorno, encaminados hacia una posible integración de actores (Sánchez y Mungaray, 2010).

Cabe destacar que gran parte de los estudios de competitividad están orientados hacia el desarrollo de los territorios rurales o inmersos en algún sector de la economía donde intervienen recursos culturales, naturales y patrimoniales, pertenecientes a los productos que por su naturaleza son elaborados en una región en particular y que de manera conjunta se acompañan de la afluencia turística en busca del disfrute de experiencias asociadas con algún tema como la gastronomía, la artesanía, el folclor, la historia, entre otros (Alpizar y Maldonado, 2009).

2. Metodología

La identificación de los rasgos que modelan la cultura de organizaciones cuya gestión se orienta según la lógica de la cooperación, se implementó vinculando los factores que determinan el desarrollo de las capacidades que hacen posible el acceso a recursos más allá de los límites de la empresa. En función de ello se diseñó un cuestionario estructurado en torno a cuatro ejes temáticos, a saber: gobernanza de capacidades para la gestión de alianzas, rutinas de intercambio interempresarial, especificidad de los activos destinados a la cooperación y actitud frente a la cooperación empresarial.

El levantamiento de información desarrolló mediante la aplicación de una encuesta sobre una muestra de 50 empresas de servicios contables. De ese modo se obtuvo información relevante sobre las prácticas, los valores y creencias que configuran la identidad organizacional y que resultan determinantes en la gestión de las relaciones empresariales, de su alcance operacional y estratégico, y de la internalización de experiencias cooperativas.

Así, el marco analítico —previamente expuesto— permitió, a la vista de los resul-

tados, desarrollar una caracterización de la cultura organizacional en lo referido a las relaciones interempresariales en el sector, dentro del rango conceptual establecido entre la competencia plena y la cooperación. El vínculo entre esos rasgos culturales y la generación de rentas derivadas de la cooperación se fundamentó en los aportes de [González \(2010\)](#); [Dyer y Kale \(2007\)](#); [Balakrishnan y Koza \(1993\)](#); [Powell, Koputj y Smith \(1996\)](#).

3. Resultados

Los resultados se agrupan en cuatro subsecciones, conforme los principales factores controladores de la ventaja a partir de la cooperación empresarial.

3.1 Gobernanza de capacidades para la gestión de alianzas

Se observó que un 58% de las empresas de sector no cuenta con un sistema para la búsqueda e identificación de oportunidades de cooperación. Además, del 42% de compañías que sí ha establecido un sistema, un 60% percibe que su eficacia es moderada.

En aparente contraste con esto último, existe una percepción positiva (69% de los casos) al interior de las empresas en cuanto al fomento y la facilitación de actividades de cooperación de parte de las directivas. Esto, sin embargo, parece no impactar suficientemente en la ejecución, pues en el 74% de los casos no se ha logrado identificar fuentes y medios de acceso a la información que permitan detectar oportunidades de cooperación.

Así, en el 26% de empresas que ha logrado concretar dicha identificación, esta se ha dado principalmente a través de contactos informales en el gremio, de manera asistemática. Estos logros insipientes bien pueden explicarse por la ausencia de políticas de cooperación claramente definidas en el 80% de las empresas.

3.2 Rutinas de intercambio interempresarial

La mayoría de empresas del sector (56%) no ha realizado actividades de cooperación con empresas de servicios contables y afines. Los principales obstáculos que perciben las empresas para la ejecución de estas actividades son: una cultura poco orientada a compartir o trabajar con la competencia y otras organizaciones (25,4%), temor a perder clientes (22%), insuficiente formación académica (13,6%) y problemas de organización (12%). Solo un 17% de las empresas que afirma cooperar, dijo no percibir obstáculos para la ejecución de actividades compartidas.

Aunque, en suma, los obstáculos para la cooperación son proporcionalmente significativos (83%), el 90% de las empresas considera que sería útil la ejecución de actividades de cooperación de manera más amplia entre empresas locales del sector. Cabe destacar que la mayoría de empresas que no ha ejecutado actividades de cooperación valora positivamente su utilidad estratégica (46% de los casos), evidenciando a su vez una relativa tensión entre el reconocimiento y la implementación de la cooperación a nivel de cultura empresarial local.

Las actividades más frecuentes que se desarrollan en el sector son colaboraciones eventuales (35,4%), seguidas por préstamos de equipos e instalaciones (14,6%) y por apoyos técnicos (14,6%). En menor proporción se han presentado las uniones temporales (8,3%) y pronunciamientos conjuntos sobre asuntos normativos y legales (6,3%). En cuanto a los actores con los que se ha cooperado, se destacan otras empresas locales de servicios contables (40%), seguidas por consultoras de otros campos (10%), universidades y centros educativos (6%) y otras firmas extranjeras (10%). En general, se observó relativa paridad entre valoraciones favorables (40%) y desfavorables (38%) de las empresas con respecto a

sus experiencias de cooperación. Un 22% de las experiencias fueron neutralmente valoradas en cuanto a su favorabilidad para los intereses de las empresas.

3.3 Especificidad de los activos destinados a la cooperación

El grueso de las empresas del sector (70%) no invierte parte de sus recursos en estrategias de cooperación. Solo el 30% afirma hacerlo.

En cuanto a inversiones económicas específicas destinadas a la adquisición de tecnologías que faciliten la gestión de actividades de cooperación, un 52% no reporta inversiones, mientras que el 48% si lo hace. Estas inversiones específicas en tecnología fueron mayoritariamente calificadas como moderadas (48%), altas (36%) o muy altas (8%). En suma, solo en el 8% de los casos fueron calificadas como bajas (4%) o muy bajas (4%).

Por otra parte, al indagar por inversiones concretas en talento humano, capacitación y cultura organizacional, la mayoría de empresas (68%) afirmó destinar parte de sus recursos a dichos rubros. En conjunto, estos hallazgos suponen una mayor incidencia de modelos estratégicos orientados a la competencia individual.

3.4 Actitud frente a la cooperación empresarial

Al indagar sobre la cultura de las empresas del sector, se encontró que en un 78% de los casos se consideraba orientada a hacia la cooperación. En su mayoría, este grupo de empresas valoró el grado de orientación como alto (57,5%) o muy alto (5%), mientras que en el 30% y el 7,5% de los casos se le consideró moderado y bajo, respectivamente. En contraste con datos anteriores sobre escasa ejecución, ausencia de políticas y poca destinación específica de recursos para cooperación, este resultado manifiesta más una propensión general

frente a la cooperación que un descriptor de la cultura actual. Esto puede verificarse por el 81,3% de empresas que opinaron que la cooperación era el mejor camino para abordar oportunidades de mejora, y por un 96% de aprobación frente a la posibilidad de un sistema de cooperación integral entre firmas locales de contadores y afines.

Aunque 44% de las empresas estimaron que las organizaciones del sector presentaban barreras para la cooperación, manifestadas en potenciales conductas desleales —afectando directamente la confianza— un importante margen (54%) descartó este motivo como obstáculo.

4. Conclusiones

Los hallazgos permiten inferir, en primer lugar, que desde la gobernanza de capacidades para la gestión de acuerdos de cooperación, las empresas del sector de servicios contables están significativamente orientadas hacia modelos estratégicos de plena competencia, según se define en los aportes de autores como [Dyer y Kale \(2007\)](#), [Porter \(1980\)](#) y [Child et al \(2011\)](#), entre otros. Esto es, que los actuales modelos de gestión privilegian la búsqueda de ventajas mediante la acción individual y los recursos propios. Se infiere al respecto, que las empresas sobreestiman los alcances de su propia gestión, en la medida en que consideran que el uso puramente instrumental y asistemático de eventuales acciones de cooperación es capaz, por sí solo, de promover el acceso a recursos y capacidades más allá de los límites de la empresa de modo que éstos redunden en ventajas y beneficios.

Así, la ejecución de rutinas de intercambio con otros actores del sector de servicios contables se produce de manera incipiente y desestructurada, dificultando —conforme lo establece [Grant \(1996\)](#)— la transferencia, la recombinación y la creación de conocimiento, que requieren no solo ejecución eventual, sino institucionalización

de las rutinas. Además de esto, las condiciones necesarias para una cooperación eficaz, difícilmente pueden darse en ausencia de mecanismos de salvaguardia formales e informales de los acuerdos, los cuáles emanan de factores como confianza y reputación —según postulan [Contractor y Lorange \(2010\)](#); [Dyer, 1996](#) y [Gulati \(1995\)](#)— y que muy escasamente se observan entre las empresas analizadas.

De modo que, el modesto nivel de favorabilidad en torno a las experiencias de cooperación de las empresas del sector, deriva en buena medida provecho que en términos de aprendizaje se produce en tales condiciones.

Por otra parte, la estructura de inversiones más frecuente en el sector de servicios contables es coherente con los modelos tradicionales de competencia. Las inversiones específicamente destinadas a la cooperación no son vistas como fuentes relevantes de ventaja. Mucho menos se pudo, con base en los hallazgos, evidenciar la combinación complementaria (idiosincrásica) de recursos, puesto que la identificación de oportunidades de cooperación no se produce sistemáticamente.

El panorama empresarial descrito hasta aquí, es consistente con modelos de gestión de relaciones interempresariales en que las rentas derivadas de ellos no guardan una relación sustancial con el acceso a recursos y capacidades externos, según lo sustentan los aportes de [González \(2010\)](#); [Dyer y Kale \(2007\)](#); [Balakrishnan y Koza \(1993\)](#); [Powell,](#)

[Koputjy Smith \(1996\)](#). Por tanto, en el sector, el objetivo de la maximización de ganancias está fuertemente limitado por esfuerzos individuales para la diferenciación a través de la calidad y el costo de los servicios, y la reputación obtenidos a través de ellos en el tiempo. Esta dinámica culturalmente arraigada, itera permanentemente mediante la aplicación de los recursos propios que, con relativa frecuencia, están sobre expuestos a fuerzas competitivas que amenazan la perdurabilidad de las empresas.

Finalmente, las actitudes frente a la cooperación empresarial en el sector revelan tensiones entre el reconocimiento del potencial de la cooperación —como modelo más apto para hacer frente a las oportunidades que plantean los mercados— y la asimilación de la cooperación como una cultura explícita en las empresas. La adopción de esto último sería lo que permitiría acceso a mayores oportunidades de crecimiento y posicionamiento. Aunque los procesos dirigidos de cambio cultural suelen consolidarse en el largo plazo, es importante que las empresas del sector empiecen por admitir las necesidades de cambio y avancen hacia rupturas graduales con modelos convencionales que obstruyen el acceso solidario a recursos más allá de los límites de cada organización. Simultáneamente, una cultura de cooperación debe ser estructurada y legitimada para potenciar las probabilidades de éxito sostenible.

Referencias

- Agudelo, Jairo (2014). Marco Conceptual de la Cooperación Universitaria. *Revista Internacional de Cooperación y Desarrollo*. Disponible en: <http://revistas.usb.edu.co/index.php/Cooperacion/article/view/2257>
- Aldrich, Howard & Whetten, David. (1981). Organization Sets, Action Sets, and Networks: Making the Most of Simplicity. 385-408.
- Alpizar, V. & Maldonado, M. (2009). Integración de la Ruta del Vino en Querétaro, un Producto Innovador. *Quivera. Revista de Estudios Territoriales*, 11(2), 97-109.
- Ariño, A. (2007). Alianzas estratégicas: opciones para el crecimiento de la empresa. *Estrategia Financiera*, nº 236. Disponible en: <http://pdfs.wke.es/6/8/6/2/pdooooo16862.pdf>
- Balakrishnan y Koza (1993). Information asymmetry, adverse selection and joint-ventures: Theory and evidence. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167268193900832?via%3Dihub>
- Benson, Kenneth. (1975). The Interorganizational Network As A Political Economy. *Administrative Science Quarterly*. 20. 10.2307/2391696.
- Child, J., Faulkner, D., & Tallman, S. (2011). *Cooperative Strategy. Managing alliances, Networks and Joint Ventures*. New York: Oxford University Press.
- Contractor, F. & Lorange, P. (2010). *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington Books.
- Dyer, J. H. (1996). Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry. *Strategic Management Journal* 17(4). 241-92.
- Dyer, J. y Kale, P. (2007). Relational Capabilities: Drivers and Implications. In: *Dynamic Capabilities. Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell Publishing. Malden (Massachusetts) USA.
- Evan, William (1966). Organizational Lag. *Human Organization: Spring 1966*, Vol. 25, No. 1, pp. 51-53.
- González, L. (2010). Generación y apropiación de rentas relacionales por el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación en redes productivas. *Estudios Sociológicos*, 28(82), 67-84. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/25643842>
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-based Theory of the Firm. *Academy of Management Journal* 17 (Winter Special Issue). 109-22.
- Grueso, M., Gómez, J. H., & Garay, L. (2011). *Redes Empresariales e Innovación: El Caso de una Red del Sector Cosmético en Bogotá (Colombia)*. Estudios Gerenciales, 189-203. Junta central de contadores. Conceptos contables. Centro Interamericano Jurídico - Financiero, CIJUF. 2015. Bogotá, D.C.
- Gulati, R. (1995). Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances. *Academy of Management Journal* (38) 85-112.
- Moss, P. (1994). Can There Be Validity without Reliability? *Educational Researcher*, 23(2), 5-12. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/1176218>
- Nieto, L. & Ramiro, P. (2011). *Cooperación empresarial. Observatorio de Multinationales de América Latina*. Disponible en: <http://omal.info/spip.php?article4812>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press,
- Powell, W.; Koput, W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-145.

- Quentin, S. J. (2010). Cooperative Advantage. A new measure of performance. *National Productivity Review*, 69-73
- Sánchez, L. & Mungaray, A. (2010). Vino de calidad: Base de desarrollo endógeno en el Valle de Guadalupe, Baja California. *Frontera Norte*, 22(44), 109-132.
- Sebastián, Jesús (2000). La cultura de la cooperación en la I+D+I. Espacios. *Revista venezolana de gestión tecnológica*, Caracas, 21(2): 165-180.
- Van de Ven A.H. & Ferry, D.L. (1980). Measuring and Assessing Organizations. New York: Wiley.
- Yuchtman, E. & Seashore, S. (1967). A System Resource Approach to Organizational Effectiveness. *American Sociological Review*, 32(6), 891-903. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2092843>