



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 63, Diciembre 2008, pp. 135-164**

# **Cooperación en el sector de ayuda a las personas: una aproximación desde la economía social asturiana**

**Leticia Santos Vijande  
Begoña López Fernández  
Begoña González-Busto Múgica**

Universidad de Oviedo

*CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*

ISSN: 0213-8093. © 2008 CIRIEC-España

[www.ciriec.es](http://www.ciriec.es)    [www.ciriec-revistaeconomia.es](http://www.ciriec-revistaeconomia.es)

# Cooperación en el sector de ayuda a las personas: una aproximación desde la economía social asturiana

**Leticia Santos Vijande**

Profesora Titular de Comercialización e Investigación de Mercados

**Begoña López Fernández**

Profesora Titular de Organización de Empresas

**Begoña González-Busto Múgica**

Profesora Titular de Organización de Empresas

Dpto. de Administración de Empresas. Universidad de Oviedo

## RESUMEN

*Los cambios demográficos y legislativos que en la actualidad afectan al sector de Ayuda a las Personas hacen que las organizaciones que operan en este mercado se enfrenten a la necesidad de diversificar y mejorar su oferta y estrategia competitiva, para afrontar con éxito la complejidad de exigencias del nuevo contexto. Este estudio analiza la situación competitiva de las empresas de Economía Social que operan en el sector de Ayuda a las Personas en el Principado de Asturias, así como las ventajas y dificultades del establecimiento de acuerdos de cooperación entre las mismas. Se investiga la utilidad de la cooperación empresarial entre pequeñas organizaciones de Economía Social, dispersas geográficamente, y especializadas en distintos tipos de servicios, con el fin de aprovechar sinergias, cohesionar recursos y desarrollar la posición en el mercado más sólida ante cambios radicales en el entorno. El estudio se desarrolla con el ánimo de sentar las bases para favorecer la creación acuerdos entre las empresas analizadas.*

PALABRAS CLAVE: Sector de ayuda a las personas, Ley de Dependencia, acuerdos de cooperación, análisis DAFO.

CLAVES ECONLIT: P130, I310.

## **Coopération dans le secteur de l'aide aux personnes : une approche depuis la perspective de l'économie sociale asturienne**

**RÉSUMÉ :** Les changements démographiques et législatifs qui affectent actuellement le secteur de l'aide aux personnes obligent les organisations qui interviennent sur ce marché à faire face au besoin de diversifier et d'améliorer leur offre et leur stratégie compétitive, afin d'affronter avec succès la complexité des exigences de leur nouvel environnement. Cette étude analyse l'état de la compétitivité des entreprises du monde de l'économie sociale qui interviennent dans le secteur de l'aide aux personnes dans la Principauté des Asturies, ainsi que les avantages et les difficultés de l'établissement d'accords de coopération entre celles-ci. Nous y étudions l'utilité de la coopération entrepreneuriale entre de petites organisations de l'économie sociale, dispersées au niveau géographique, et spécialisées dans divers types de services, afin de tirer profit de synergies, de combiner leurs ressources et de développer une position sur le marché plus solide face à des modifications radicales de leur environnement. L'étude est élaborée pour définir les axes qui permettront de favoriser la création d'accords entre les entreprises analysées.

**MOTS CLÉ :** Secteur de l'aide aux personnes, Loi sur la dépendance, accords de coopération, analyse DAFO.

## **Cooperation in the Social Assistance sector: An approximation from the Social Economy of Asturias**

**ABSTRACT:** The demographic and legislative changes that affect the Social Assistance sector force the organisations that operate in this market to face the need to diversify and improve their offer and competitive strategy, to successfully confront the complexity of the demands of the new context. This study analyses the competitive situation of the social enterprises that operate in the Social Assistance sector in the Principality of Asturias, as well as the advantages and difficulties of the establishment of cooperation agreements among them. This work researches the use of business cooperation among small Social Economy organisations, geographically dispersed and specialised in different types of services, with the objective of making the most of synergies, uniting resources and developing a more solid position in the market when facing radical changes in the environment. The study is developed with the intention of establishing the bases which favour the creation of agreements between the companies analysed.

**KEY WORDS:** Social Assistance Sector, Dependency Law, cooperation agreements, SWOT analysis.

## 1.- Introducción

La entrada en vigor de la Ley de Dependencia<sup>1</sup>, aprobada por las Cortes el 14 de diciembre de 2006, ha constituido un hito en el desarrollo del Estado del Bienestar que afecta sustancialmente al sector de servicios de Ayuda a las Personas. Este cambio legislativo supone la inyección de gran cantidad de recursos públicos destinados a la atención de las personas dependientes, los cuales se suman a la creciente demanda privada que experimenta el sector derivada del envejecimiento de la población.

Dado el contexto demográfico y legislativo, esta investigación analiza la situación competitiva de las empresas de Economía Social que operan en el sector de Ayuda a las Personas del Principado de Asturias<sup>2</sup>. Estas empresas, tradicionalmente vinculadas a ámbitos geográficos muy concretos y con un fuerte arraigo social, se enfrentan ahora a un previsible crecimiento de la competencia por parte de grandes empresas que se verán atraídas por la mayor rentabilidad del mercado.

El trabajo también estudia cuál es la actitud y disposición de las empresas señaladas para desarrollar acuerdos de cooperación como instrumento, ante los fuertes cambios que se avecinan, para mejorar su competitividad a medio y largo plazo. Así, se parte de la premisa de que los importantes retos competitivos que supone el nuevo entorno hacen de los acuerdos de cooperación un instrumento especialmente útil para aprovechar sinergias y hacer frente a nuevos competidores. De modo más específico, este estudio se circunscribe al análisis de las primeras etapas de los acuerdos de cooperación, que comprenden la decisión de iniciar un acuerdo para mejorar las ventajas competitivas y la posterior búsqueda y selección de los socios apropiados.

El fin último de la investigación es ofrecer un diagnóstico de la situación competitiva que afrontan las empresas de Economía Social asturianas que operan en el sector de Ayuda a las Personas y de la utilidad práctica de la cooperación empresarial para contribuir a su desarrollo<sup>3</sup>. Con este fin, el trabajo se divide en diversos apartados. Primero se recoge la situación actual del sector y los cambios que introducen en el mismo las novedades legislativas; seguidamente se analiza el concepto de acuerdos de cooperación, sus ventajas y su modo de desarrollo. A continuación se presenta el estudio cualitativo llevado a cabo y las características de las empresas participantes. El estudio cualitativo

1.- Ley de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a Las Personas en Situación de Dependencia.

2.- La investigación ha sido promovida por la Agrupación de Sociedades Asturianas de Trabajo Asociado (ASATA) y financiada por el Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias (IDEPA).

3.- Fruto de la información proporcionada por este trabajo, y de los encuentros empresariales que propició, se crea a mediados de 2008 la cooperativa de segundo grado "Servicios a las Personas S.Coop." en la que se involucran, junto con ASATA, la mitad de las empresas participantes en este estudio.

profundiza en el análisis DAFO de las empresas, establece su interés en realizar acuerdos y sus características para poder llevar a cabo esta cooperación. De este modo, los apartados quinto y sexto se dedican respectivamente al análisis de las oportunidades y amenazas y las debilidades y fortalezas de los operadores actuales. El séptimo epígrafe se dedica a tratar la disposición hacia la colaboración empresarial. Finalmente, el último apartado recoge las recomendaciones que se derivan del estudio así como las principales conclusiones que se pueden extraer.

## **2.- El sector de ayuda las personas: situación actual y cambios derivados de la Ley de Dependencia**

Una de las características definitorias del mercado de servicios socio-sanitarios de atención a las personas dependientes es su constante crecimiento como consecuencia de dos factores clave ajenos a cualquier cambio legislativo: el envejecimiento de la población y los cambios en el modelo tradicional de cuidados. Ambas circunstancias obligan a externalizar fuera del hogar servicios tradicionalmente prestados por las familias. Por añadidura, la Ley de Dependencia promueve un aumento sustancial de la oferta en todos los servicios, tanto públicos como privados. Esta norma acelera un proceso que seguramente se hubiera producido espontáneamente, pero que ahora se ve estimulado por la disponibilidad de fondos públicos para sufragar los gastos de las personas dependientes.

La población actual de personas mayores de 65 años en nuestro país supera los 7 millones de personas<sup>4</sup>. Si nos remitimos a Asturias, el patrón poblacional de esta región refleja una demografía notablemente envejecida en comparación con el resto de España, siendo su crecimiento vegetativo bastante inferior a la media europea y nacional. Según los datos del Informe sobre Personas Mayores (Imsero, 2006) el porcentaje de personas mayores de 65 años en Asturias supera en cinco puntos al estatal (21,9% frente a 16,8%) y la población mayor de 80 años está casi dos puntos porcentuales por encima de la media nacional (5,6% en Asturias frente a 3,9% en España). Esta situación se agrava por el hecho de que el número de hijos por mujer en Asturias es el menor de todas las Comunidades Autónomas del Estado (0,9, siendo la media estatal 1,3), con una tasa bruta de natalidad inferior en 3,85 puntos a la estatal (6,8 en Asturias frente a un 10,65 de media en España).

4.- INE. Previsiones de la estructura de población española por grandes grupos de edad: 1991-2026. Entre este colectivo, además, se está produciendo un "envejecimiento del envejecimiento", ya que la proporción de individuos de más 80 años, que concentran la mayor severidad en la dependencia, crece aceleradamente debido al aumento de la esperanza de vida. Así, para 2026, el número de personas de más de 65 años aumentará en un 47% respecto a la cifra actual, y dentro de este grupo, el número de mayores de 80 años se incrementará prácticamente en millón y medio, un 69% respecto a la cifra actual estimada en dos millones de personas (Informe sobre Personas Mayores, 2006). En consecuencia, la presión sobre el sistema de provisión de cuidados para personas dependientes no descenderá, sino que será cada vez mayor.

En términos de personas dependientes, los datos facilitados por la Encuesta sobre Discapacidades, Deficiencias y Estado de Salud de 1999 (EDDES, 99) indican que más del 32% de las personas mayores de 65 años tiene alguna discapacidad, frente al 5% observado en personas por debajo de esa edad. Por tanto, la incidencia es mayor conforme avanza la edad e incluso se acelera notablemente a partir de los 50 años (EDDES, 99). Las previsiones recogidas en el Libro Blanco de la Dependencia (2005) estiman en 1.246.429 individuos las personas que en 2010 padecerán algún grado de dependencia (moderada, severa o gran dependencia). En el caso del Principado de Asturias, la EDDES estimaba en 1999 que unos 100.000 individuos presentaban alguna discapacidad, de los cuales aproximadamente la mitad eran casos severos o graves. Estos datos, que ya en su momento superaban ligeramente la media española, se han incrementado sustancialmente habida cuenta del envejecimiento poblacional.

En este contexto, en torno al 70% de las personas dependientes reciben cuidados exclusivamente a través de la familia, un 15% son atendidos por medio de servicios privados, sufragados exclusivamente por el beneficiario y/o por su familia, y alrededor de otro 15% reciben atención de los servicios sociales públicos (INE, 1999).

Sin embargo, el modelo tradicional de cuidados, el familiar o informal, es cada vez más inviable. Este modelo se ha visto afectado por los fuertes cambios producidos en la estructura tradicional de familia<sup>5</sup> y los cambios en la posición social de la mujer<sup>6</sup>. Todos esos factores incrementan el coste de oportunidad del tiempo dedicado al cuidado de las personas dependientes por sus familiares y, consecuentemente, favorecen el crecimiento de los servicios dirigidos a estas personas, tanto desde el sector público como privado.

Como respuesta a esta situación, la puesta en marcha de la Ley de Dependencia ha constituido un gran avance social, al reconocer el derecho de las personas que no se pueden valer por sí mismas a ser atendidas por el Estado y convertir en responsabilidad de las administraciones públicas el apoyo a las personas dependientes (Valcarce, 2007). Por añadidura, la norma reconoce el derecho de este colectivo a recibir atención diversa y especializada, legitimidad que desarrolla los propios preceptos de la Declaración de Derechos Humanos (Gould, 2007).

Para generar un sistema de cobertura efectiva, Ley de Dependencia establece la creación del Sistema de Autonomía y Atención a la Dependencia (SAAD) como una red de utilización pública que integre, de forma coordinada, centros y servicios, públicos y privados (Libro Blanco de la Dependencia, 2005). La red de atención social, aunque nace con vocación pública, concertará con el sector privado allá donde no pueda llegar o carezca de infraestructuras. En todo caso, este sistema se puede

5.- *Tales como la reducción del tamaño de los hogares, la mayor inestabilidad en las estructuras parentales y la creciente movilidad geográfica de los distintos miembros de la familia, que aleja a los allegados directos y debilita las redes de solidaridad filial.*

6.- *Entre ellos se incluyen la incorporación progresiva al mercado de trabajo, el retraso de la maternidad, y la coincidencia de la edad de mayor consolidación profesional con la franja de edad del colectivo de cuidadoras informales (40-45/60 años).*

considerar el “cuarto pilar” del Estado del Bienestar, después del desarrollo de los sistemas de Sanidad, Educación y Pensiones.

Los distintos servicios de ayuda se implantan desde el 2007 y prevén desarrollarse completamente durante el periodo comprendido hasta 2015 atendiendo a las personas según su grado de dependencia. Para ello está previsto que la Administración Central aporte 12.600 millones de euros hasta el 2015 que servirán para sufragar el catálogo mínimo de prestaciones común a todo el territorio. Por añadidura, se plantea el desarrollo de un régimen de cooperación y financiación entre la Administración General del Estado y las Comunidades Autónomas para mejorar las prestaciones básicas en la medida en la que las Comunidades colaboren en su financiación. La aportación de los usuarios no excederá, aproximadamente, el 30% del coste del servicio. Además, con el fin de mejorar el bienestar de los dependientes y de contener el gasto, la Ley promueve el mantenimiento de estas personas en su entorno, siguiendo la tendencia de otros países europeos (Sun, De Florio, Gui *et al.*, 2007).

Por tanto, la Ley supone una importante inyección de recursos que plantea a las empresas instaladas tanto oportunidades como amenazas, derivadas del mayor atractivo que se genera para los competidores potenciales interesados en acceder a este sector. Así, cabe esperar: a) movimientos geográficos de las empresas que ya operan en el mercado; b) la incorporación de agentes privados de otros sectores, como aseguradoras, empresas de limpieza y constructoras, que ya comienzan a prestar servicios residenciales<sup>7</sup> y, además, pueden desarrollar fusiones y adquisiciones para aumentar su poder negociador (Scourfield, 2007); c) el incremento y ampliación de los servicios ofertados por entidades sin ánimo de lucro, a quienes la Ley reconoce su papel preferente en el desarrollo de servicios a las personas, y d) una creciente oferta de servicios públicos por parte de la Administración.

Todos los cambios descritos suponen, en definitiva, una creciente necesidad de ordenación y regulación del sector (estándares mínimos, certificaciones u homologaciones de centros y profesionales), de profesionalización de la gestión de las organizaciones que ofrecen servicios de atención y, en definitiva, el replanteamiento estratégico de la forma de competir de las empresas involucradas. En este contexto, el análisis sectorial resulta especialmente necesario para comprender adecuadamente la actitud estratégica de las empresas en el nuevo escenario competitivo. Además, la cooperación puede resultar un instrumento útil para las empresas de Economía Social analizadas. Por ello a continuación se analizan las características de este concepto de gestión.

7.- A modo de ejemplo, en el conjunto del territorio español, el grupo Ballezol abrió a lo largo del año 2007 diez Centros Residenciales y tres más en 2008; Sanitas puso en marcha una residencia en 2007 y cuatro Centros Residenciales en 2008; el grupo Sar inauguró en 2007 cuatro residencias y una más en 2008; Eulen Servicios Sociosanitarios abrió dos Centros Residenciales en 2008.

### **3.- La cooperación como alternativa estratégica**

#### 3.1.- Concepto y ventajas de los acuerdos de cooperación

Haciendo hincapié en su utilidad como herramienta competitiva, pueden definirse los acuerdos *como relaciones voluntarias entre organizaciones, a corto o largo plazo, relativas a una o más áreas de actividad, tales como entrada en un mercado, adquisición de habilidades o intercambio tecnológico, en las que ambas partes regulan su futura conducta ex ante por medio de controles mutuos y mecanismos contractuales más o menos formales* (Buckley y Casson, 1988; Gulati, 1998). En definitiva, los acuerdos de cooperación permiten reducir riesgos o adquirir ciertos recursos en mejores condiciones. En lugar de realizar una compra-venta ocasional con una empresa o de desarrollar internamente dicha actividad, se colabora a largo plazo con otras organizaciones. Algunas de sus ventajas para el sector analizado son las siguientes (Menguzzato, 1995; Fernández, 1999; Singh, Dyer y Kale, 2002; Guerras y Navas, 2008):

*Obtención del tamaño adecuado para competir:* la dimensión puede mejorar la competitividad si se combina con flexibilidad para operar en entornos turbulentos. En este sentido, la cooperación permite a las empresas asociadas conseguir una dimensión mayor de forma rápida, sin renunciar por ello a la autonomía individual y a su flexibilidad de actuación.

*Reducción de costes:* la cooperación puede facilitar el logro de economías de escala en actividades o industrias donde el tamaño mínimo eficiente para competir sea elevado. Igualmente, pueden obtenerse reducciones de costes beneficiándose de una más rápida acumulación de aprendizaje y experiencia al aglutinar actividades de dos o más empresas. Son ejemplos de este tipo las centrales de compras conjuntas o las economías consecuencia de la explotación de recursos compartidos.

*Creación y explotación de sinergias:* la cooperación puede favorecer el aprovechamiento de economías de alcance, mediante la explotación conjunta de un activo fijo o mediante el aprovechamiento de las asimetrías y complementariedades de los recursos, o de las habilidades o de las experiencias de los socios.

*Reducción del riesgo y la incertidumbre:* la colaboración permite compartir riesgos de determinadas actividades reduciendo costes, sobre todo si requieren grandes inversiones iniciales y el grado de incertidumbre que se cierne sobre esa actividad es elevado.

*Acceso a recursos y capacidades no disponibles:* la empresa se puede asegurar el suministro de materias primas o la salida de los productos, por ejemplo. Además, puede acceder a recursos no disponibles en el mercado o de valor desconocido.



*Influir en la evolución de la industria:* los acuerdos entre empresas de una industria, especialmente entre competidores directos, facilitan el control conjunto de su evolución. Estos acuerdos pueden tener carácter legal –definición de estándares técnicos que faciliten la compatibilidad de soluciones tecnológicas distintas– o ilegal –colusión o restricción de la competencia, represalias a nuevos competidores, etc–. Estos últimos, dada su naturaleza, son perseguidos por la legislación relativa a la defensa de la competencia.

Estas ventajas son comunes a distintos tipos de acuerdo, los cuales se pueden clasificar con arreglo a los recursos aportados o los propósitos de los socios (Ariño y Otegui, 2004). Según el primer criterio, se pueden aportar recursos semejantes, con el fin de alcanzar un mayor volumen, o dispares y complementarios, con el fin de mejorar la oferta ofrecida al mercado. El segundo criterio se refiere al propósito perseguido por las empresas socio. Así, si pretenden mejorar los resultados en su área de actividad habitual, se puede catalogar como *acuerdo de explotación*; por el contrario, si las empresas pretenden buscar nuevas oportunidades de negocio, el acuerdo será de *exploración*.

### 3.2.- Estructuración de los acuerdos de cooperación

Una vez tomada la decisión de cooperar, el desarrollo del acuerdo se puede dividir en cuatro etapas. La primera se refiere a los medios para elegir un socio; la segunda a la negociación del acuerdo; la tercera a su formalización y gestión durante la vida de la relación y, finalmente, la cuarta etapa operativa se refiere a la eventual terminación del acuerdo.

Este estudio se centra en la primera etapa, donde las empresas analizan si deben realizar un acuerdo y con quién puede realizarse, como se detalla a continuación. La búsqueda y elección de socio resulta crítica en la formación del acuerdo porque la identidad del socio va a determinar el abanico de recursos disponibles, la complejidad del contrato posterior y la viabilidad de la colaboración.

En ese momento, la empresa que desea desarrollar un acuerdo de cooperación aún no ha comprometido sus recursos con un socio potencial y, por ese motivo, tiene cierta ventaja negociadora (Tallman y Phene, 2006). Los candidatos serán presumiblemente más receptivos y generosos mientras compiten para resultar elegidos. En ese momento inicial se puede escoger entre un repertorio de posibilidades bastante amplio. Sin embargo, a medida que se van dedicando más recursos a conocer y a adaptarse a las peculiaridades de un aspirante en concreto, se produce la paradoja de que las empresas cada vez tienen más interés en mantener la relación aunque haya algunos aspectos que no sean totalmente convincentes (Williamson, 1985). El motivo de este comportamiento es el deseo de no iniciar una nueva búsqueda para no repetir esas inversiones específicas dedicadas a la investigación de las condiciones concretas del candidato.

Para elegir el compañero adecuado se debe examinar la complementariedad y la suplementariedad entre los recursos. Cuando los recursos son complementarios, los socios realizan aportacio-

nes de distinta naturaleza y cuando son suplementarios ambos aportan recursos similares con el fin de reducir los costes y mejorar su eficiencia. Además, en este aspecto cabe destacar que normalmente dan mejores resultados los acuerdos entre socios fuertes, y no entre uno fuerte y otro débil, para que las aportaciones y la capacidad negociadora sean semejantes (Tallman y Phene, 2006).

Al elegir socio se deben examinar dos grandes cuestiones: las relativas al contenido del acuerdo y las relativas al comportamiento previsto de dicho partícipe en el desarrollo de la relación.

Respecto al *contenido del acuerdo*, las empresas interesadas en colaborar han de ser conscientes de la importancia de las diferencias contextuales de las que parten y de las consecuencias que pueden tener en sus proyectos (Doz, 2006). Estos contextos se refieren a los planos estratégico, sectorial, del conocimiento, organizativo y personal.

Por otro lado, además de reflexionar sobre el contenido del acuerdo es recomendable informarse sobre la *fiabilidad o comportamiento previsto de los potenciales socios* debido al riesgo de oportunismo, ya sea porque se oculta información relevante antes del contrato o porque una vez dentro del acuerdo el comportamiento sea inadecuado cuando el otro socio no es perfectamente consciente de la situación. No existen garantías perfectas que eliminen totalmente estos problemas, pero una buena *selección del socio*, junto con una *redacción adecuada de las condiciones contractuales*, puede minimizarlos (Reuer y Ariño, 2007).

Respecto a la *elección del socio* idóneo en cuanto a su honestidad, la red de acuerdos previos que ha podido desarrollar la empresa candidata sirve a menudo como una guía informativa de su comportamiento previsible. Dicho historial conforma su reputación y su experiencia o aprendizaje en el desarrollo de acuerdos<sup>8</sup>. Si no es posible determinar dicha reputación, la pertenencia a colectivos que acrediten calidad o buen comportamiento también facilita la identificación del candidato adecuado.

La realización de acuerdos entre empresas implica una reflexión profunda sobre sus complementariedades y sus objetivos para elegir el acuerdo idóneo y definir su contenido. Sin embargo, las compatibilidades identificadas no agotan el proceso de negociación porque, especialmente en relaciones duraderas, es imposible prever todas las contingencias futuras que van a acaecer a los socios y acaba siendo necesario redefinir en el tiempo aspectos de la colaboración. Por este mismo motivo, también conviene asegurarse de que los socios mantienen una actitud adecuada durante todo el transcurso del acuerdo.

8 - La reputación es una garantía de comportamiento honesto que evita aportar otras garantías explícitas más costosas, la redacción de cláusulas más estrictas en el contrato o una búsqueda más meticulosa de información. Su efecto neto es un abaratamiento de la negociación.

En este sentido, además de las cautelas contractuales que los juristas puedan sugerir llegado el momento de la formalización del acuerdo, es conveniente que el conocimiento entre los socios sea profundo. A este respecto, estudios como el de Senise y Parras (2005) ponen de manifiesto que aquellas empresas que se detienen más en la búsqueda y análisis metódico de los socios obtienen posteriormente mejores resultados comerciales.

Finalmente, antes de decidir desarrollar un acuerdo de cooperación también conviene tener presentes sus riesgos, tales como intereses divergentes que dificultarían una estrategia común, riesgos de fuga de conocimientos e incumplimientos de lo pactado, pérdida de cierta autonomía en el proceso de toma de decisiones, impaciencia por buscar resultados inmediatos que tardan en manifestarse o desconfianzas entre los socios que hagan fracasar el acuerdo.

Una vez reseñadas las pautas fundamentales de la decisión de cooperación y el proceso de elección de socio, el análisis se centra en las posibilidades de acuerdo entre empresas de Ayuda a las Personas que pertenecen al sector de la Economía Social en Asturias como alternativa estratégica a los profundos cambios que se espera que sufra el sector<sup>9</sup>.

## **4.- Estudio cualitativo entre las empresas asturianas de economía social**

Con el fin de analizar las posibilidades de colaboración entre las empresas de Economía Social del Principado de Asturias que operan en el sector de Ayuda a las Personas se realizó un estudio cualitativo a través de entrevistas en profundidad. La identificación de las organizaciones relevantes se llevó a cabo con la colaboración de ASATA (Agrupación de Sociedades Asturianas de Trabajo Asociado).

Todas las empresas del censo, un total de 12 organizaciones, accedieron a participar en la investigación, por lo que los resultados descritos en este capítulo reflejan las opiniones de la totalidad de las empresas asturianas de Economía Social que se dedican a prestar servicios de Ayuda a las Personas<sup>10</sup>.

9.- No se analizan el resto de etapas los acuerdos de cooperación porque excede los objetivos de la investigación.

10.- Las opiniones de los entrevistados se reflejan preservando siempre el anonimato bajo el que se celebraron las entrevistas en profundidad.

En primer lugar se examinan los principales datos de clasificación de estas empresas relativos a su forma jurídica, edad, tamaño y composición de la plantilla, tipo de servicios prestados y ámbito geográfico de actuación. Seguidamente, se evalúa la estructura de clientes de las organizaciones analizadas y los requisitos que deben satisfacer para atender a cada diferente colectivo. Todos estos datos, solicitados al inicio de la entrevista en profundidad, permitirán conocer mejor el perfil de las empresas, y saber las posibilidades de colaboración disponibles o recomendables en el caso de estar interesadas. Así, por ejemplo, llegado el momento de elegir socios, suelen dar mejores resultados las colaboraciones entre empresas de tamaños y características contextuales semejantes tales como la experiencia en el mercado o su estructura organizativa. También es aconsejable conocer la forma jurídica de los posibles socios porque ésta podría suponer algún tipo de limitación en cuanto a las formas jurídicas posibles para desarrollar el acuerdo. Finalmente, las características relativas a los trabajadores, al servicio prestado y al ámbito de actuación geográfico y por perfil de clientes servirán para conocer las posibilidades de establecer acuerdos horizontales o verticales entre las empresas, es decir, bien sea en el mismo nivel de la cadena de valor o bien sea como clientes o proveedores.

#### 4.1.- Datos de clasificación de las organizaciones

La validez de un estudio cualitativo depende en gran medida del profundo conocimiento del entrevistado respecto a la actividad empresarial y las características de su entorno competitivo. Por este motivo se entrevistó siempre a socios de las empresas que, además, desempeñaban funciones ejecutivas en la mayoría de los casos. Así, un 42,85% fueron directivos y un 21,42% presidentes, lo que garantiza la calidad de la información obtenida.

La forma jurídica predominante entre las empresas entrevistadas es la Cooperativa, ascendiendo a un 66,7% de la población. De las restantes, un 16,7% son SAL y otro 16,7% son SLL. En cuanto a la edad de las empresas, la mayoría de las organizaciones (el 85,7%) están operativas desde hace nueve o más años. Incluso tres empresas cuentan con prácticamente 20 años de experiencia, la media global de edad se cifra en 12,35 años.

El volumen de las plantillas es muy variable y el rango varía desde los tres hasta los 60 empleados<sup>11</sup>. En total, las empresas asturianas de Economía Social del sector de Ayuda a las Personas aglutinan una plantilla de 275 miembros, de los cuales un 22,18% son socios de su empresa. La contratación de estas personas supone entre el 70 y 90% de los costes totales de las empresas. En este sentido, el hecho de desarrollar actividades intensivas en trabajo va a ser determinante al analizar las fortalezas y debilidades de estas organizaciones.

*11.- Debe señalarse que las empresas dedicadas al SAD pueden tener plantillas muy variables, ya que en sus contratos públicos de actividades tienen la obligación de subrogar a los trabajadores de la empresa saliente.*

#### 4.2.- Actividades desarrolladas o servicios prestados

Dentro del Sector de Ayuda a las Personas, se han incluido en el estudio empresas dedicadas al Servicio de Ayuda a Domicilio, Centros Residenciales y Centros de Día.

El servicio prestado por mayor número de empresas en la muestra, un 75%, es el de Ayuda a Domicilio. A continuación, el 33% de las empresas gestionan Centros Residenciales, el 25% operan Centros de Día y, finalmente, el 8,3% presta Servicios de Teleasistencia. De estas cifras se desprende que algunas de las empresas prestan varios de estos servicios, en la medida en que la suma de porcentajes supera el 100% de la población.

Estas empresas están especializadas en alguna actividad primaria, es decir, aquéllas directamente relacionadas con su actividad principal y apenas subcontratan actividades directamente relacionadas con el servicio prestado. Sin embargo, sí subcontratan servicios de apoyo a la gestión empresarial tales como servicios de asesoría o gestoría en temas contables, fiscales y laborales.

#### 4.3.- Estructura de clientes

Una cuestión de especial relevancia, para determinar las posibilidades de cooperación de las entidades analizadas, es la relativa al perfil de cliente que atienden las empresas así como los medios para conseguir dichos clientes, tanto en general, como en caso de que se deba concursar. En la tabla 1 se reflejan, con ánimo descriptivo, los perfiles de clientes de las 12 empresas participantes en las entrevistas en profundidad.

**Tabla 1. Perfiles en función de la cartera de clientes**

Porcentaje de clientes	Porcentaje de empresas y tipo de actividad
a. 100% público	33% empresas (SAD)
b. 99% público/1% privado (aprox.)	17% empresas (SAD; CD)
c. 85% público/15% privado (aprox.)	8% empresas (SAD)
d. 50% público/50% privado	8% empresas (SAD)
e. 100% privado	33% empresas (SAD; CR; CD)

\* CD: Centro de Día; CR: Centro Residencial; SAD: Servicio de Ayuda a Domicilio

A la vista de la información recogida en la tabla se comprueba que la mayoría de las empresas se han especializado en un perfil específico de cliente: institucional o privado. Las empresas de Ayuda a Domicilio son las que generalmente tienen una mayor carga de cliente institucional. Por el contrario, los Centros Residenciales y los de Día se especializan con mayor frecuencia en clientes privados.

Las empresas especializadas en clientes institucionales, en algunos casos, surgen impulsadas por los ayuntamientos que buscan subcontratar la actividad a empresas externas formadas por sus antiguos trabajadores, lo que confiere a estas organizaciones una clara orientación al cliente público. También en ocasiones es el ámbito geográfico el que condiciona a la empresa hacia esa elección, puesto que el servicio privado apenas tiene demanda.

Respecto a la captación de los clientes, las empresas orientadas al sector privado no los buscan activamente. Por el contrario, sus usuarios acuden atraídos por la información que reciben a través de sus conocidos, es decir, de una difusión boca-oreja. Los esfuerzos por darse a conocer se circunscriben a actuaciones puntuales y de escasa difusión. Esta circunstancia podría ser un indicio de una gran demanda latente, más allá de la que se genere como consecuencia de los cambios en el entorno legal. Éste no es el caso de las empresas orientadas al sector público, las cuales deben presentarse de modo eficiente a los concursos celebrados por los ayuntamientos.

## **5.- Características de la dinámica sectorial: oportunidades y amenazas**

Una vez conocido el perfil de las empresas, se indagó sobre las oportunidades y amenazas identificadas por las empresas en su entorno competitivo, tanto genérico –factores socio-económicos, culturales y político-legales que afectan al comportamiento y resultado de las empresas–, como específico –circunstancias derivadas de la interacción con clientes, proveedores y competidores.

### **5.1.- Oportunidades**

Las empresas analizadas son conscientes de los profundos cambios que caracterizan la sociedad actual y que favorecen el crecimiento de su mercado, tales como el progresivo envejecimiento de la población y la disponibilidad de cuidadores tradicionales cada vez menor.

En relación a la entrada en vigor de la Ley de Dependencia, las entrevistas han puesto de manifiesto que las empresas analizadas no disponen, en su gran mayoría, de una opinión plenamente formada acerca de sus efectos en el sector. Prácticamente desconocen la nueva Ley y no tratan de anticipar los cambios que les puedan afectar mediante una búsqueda activa de información, como sería deseable, sino que más bien están a la expectativa de ser informados por terceros<sup>12</sup>.

*12.- Indudablemente, una de las causas de este hecho es la carencia de tiempo. Muchas empresas están completamente absorbidas por la dinámica de la gestión cotidiana de su negocio, la cual, en ocasiones, roza el límite de la capacidad de sus recursos humanos.*

**R13:** *“Amenaza no creo. Surgirán oportunidades más que amenazas”.*

*“Las expectativas de trabajo son grandísimas. Se aumentarán las horas de servicio al usuario. Ahora mismo facturamos muchas medias horas, sobre todo los fines de semana, y en media hora no se da calidad de servicio, al margen de que tampoco es rentable”.*

En este contexto, la mayoría de los entrevistados no muestran en principio una excesiva preocupación por su futuro a medio plazo. Incluso son moderadamente optimistas en cuanto a las posibilidades de desarrollo que les ofrece el cambio legislativo, siempre y cuando se cumplan las expectativas de inversión pública.

Algunas de las empresas dedicadas a la prestación del SAD representan el colectivo con mejores expectativas al ser conscientes de que la Ley de Dependencia promueve el mantenimiento de las personas dependientes en su entorno, lo que les otorga un papel fundamental entre los servicios de Ayuda a las Personas.

Esta afirmación podría hacerse extensiva a los Centros de Día, que facilitan que la persona dependiente pueda seguir residiendo con su familia al proporcionar a los cuidadores algún tiempo libre. No obstante, los Centros de Día analizados, muchos de reciente creación, sostienen que actualmente son la alternativa menos conocida por la sociedad de entre los servicios dirigidos a las personas dependientes. Su negocio se encuentra en un momento de desarrollo del mercado por lo que se muestran más escépticas en cuanto a los efectos de la Ley en su futuro próximo.

No obstante, a medida que se profundiza en la situación del entorno, las empresas analizadas manifiestan la existencia de múltiples amenazas que se ciernen sobre el desarrollo de su actividad, las cuales son más numerosas que las oportunidades percibidas y, en ocasiones, se deben a interpretaciones discrepantes en cuanto a los efectos de la entrada en vigor de la Ley de Dependencia.

## 5.2.- Amenazas

En la actualidad, las empresas analizadas creen que su competencia es reducida, especialmente en el caso de aquellas que operan en zonas más periféricas dentro del Principado de Asturias. De hecho, varias empresas apuntan a que parece existir un cierto acuerdo tácito entre los competidores existentes en cuanto a la no invasión de sus respectivas zonas geográficas de influencia.

13.- A título ilustrativo, los comentarios entrecomillados reflejan algunas de las opiniones expresadas en las entrevistas en profundidad.

No obstante, entre las amenazas del entorno que las empresas destacan inmediatamente se encuentra la posibilidad de entrada de nuevos competidores atraídos por los cambios que conlleva la Ley de Dependencia. Se teme particularmente a las grandes empresas que pueden expulsar del mercado a las organizaciones más pequeñas, en especial si entran a competir directamente en su ámbito geográfico. En el caso de la prestación del SAD, el peligro se ve acrecentado porque muchas grandes empresas de limpieza ya trabajan con los ayuntamientos.

**R:** *“Los concursos de SAD se los están llevando las grandes empresas de limpieza porque los concursos piden una facturación mínima con la Administración muy grande, sin considerar la facturación con el sector privado”.*

A pesar de ello, aquellas organizaciones que prestan el SAD en los municipios más periféricos de la región, donde la orografía dificulta las comunicaciones, se consideran especialmente salvaguardadas frente al posible acceso de nuevos competidores. Su localización geográfica exige desarrollar unas habilidades de gestión difíciles de imitar (relacionadas con la asignación de recursos humanos en tiempo y forma en destinos dispersos), pero que resultan imprescindibles para rentabilizar un servicio en el que los márgenes son estrechos. No obstante, existe otra perspectiva desde la que interpretar esta teórica salvaguarda. El tamaño de mercado de las empresas más grandes les permite compensar pérdidas entre zonas más y menos rentables, incluso pueden optar por asumir pérdidas como instrumento de entrada en un ámbito concreto.

La Ley de Dependencia, como ya se ha señalado, pretende favorecer el envejecimiento activo, donde la persona mayor y/o dependiente participe en su contexto social. Así, se potenciará el mantenimiento de la persona dependiente en su entorno, retrasando o evitando, en la medida de lo posible, su internamiento y propiciando la percepción de ayudas por los cuidadores informales. Este hecho es considerado por las empresas de Economía Social analizadas como una política social adecuada, que puede suponer inicialmente una oportunidad de mayor demanda para el SAD y los Centros de Día. Pero también se entiende que puede generar efectos perniciosos o constituir una amenaza a medio o largo plazo para las propias empresas de SAD, si ello conlleva aceptar casos muy graves, a corto plazo para los Centros Residenciales, si se retrasa el ingreso de pacientes en situaciones graves, y para el paciente que puede ver disminuida la calidad de su asistencia.

**R:** *“Si antes tenías un gran dependiente en casa acababas llevándolo a una residencia cuando ya no podías atenderle, pero ahora se prometen más ayudas económicas y de asistencia social. Esto va a repercutir en el SAD, vamos a tener casos peores porque la gente va a retrasar ingresarlos y no tiene cualificación para atenderlos cuando no estamos nosotros”.*

Las empresas analizadas identifican además otros fenómenos recientes que también constituyen amenazas para la prestación de servicios de Ayuda a las Personas. El primero de ellos se refiere a la creciente diversidad de las exigencias de las personas mayores en cuanto a la calidad y variedad de los servicios que reciben.



**R:** *“La población no sólo envejece sino que quiere hacerlo de modo distinto a como lo hizo la pasada generación. Hasta ahora los servicios se centraban en la salud y el bienestar físico y eran los mismos para todos (...). Ahora se pide otra cosa. El anciano quiere hacer lo que le apetezca, quiere poder escoger, no lo que le organicen. Eso supone disponer de una mayor variedad de recursos, crecer y, en ese sentido, una amenaza para las empresas que trabajan en el sector”.*

El segundo alude tanto a la competencia desleal que consideran ejerce la inmigración ilegal, dado que las familias pueden acceder a servicios a costes bajos, como a los problemas que este tipo de cuidadores pueden generar involuntariamente. Estas complicaciones se derivan de la falta de cualificación, que puede causar un deterioro en las personas dependientes que tienen a su cargo.

Un tercer fenómeno reciente del entorno se refiere al endurecimiento de las condiciones de contratación impuestas por la Administración. Las empresas saben que, cada vez más, son objeto de control y reglamentación por parte de las administraciones locales, y que se eleva el nivel de los requisitos que deben satisfacer para competir, aunque éstos difieren dependiendo de la localidad concreta.

Así, muchas empresas que trabajan en mancomunidades rurales no han tenido que cumplir ningún requisito especial para acceder a los concursos. Sin embargo, otros ayuntamientos exigen cierta experiencia y preparación teórico-práctica de los trabajadores. Además, valoran el disponer de certificaciones de calidad, las propuestas de mejora que se planteen para los servicios a concurso, o disponer de especial equipamiento para el trabajador (en el caso de que éste no sea facilitado por el ayuntamiento, como a veces sucede con las grúas para la movilización de los enfermos).

La solicitud de avales es otro requisito exigido con frecuencia y que es necesario destacar en la medida en que pueda perjudicar a las empresas de menor tamaño. Dicha solicitud es percibida por las empresas analizadas como un movimiento consciente para que las organizaciones más grandes tengan el monopolio de la zona urbana y sólo quede la zona rural disponible para ser explotada por las pequeñas empresas.

Uno de los rasgos clave del entorno específico viene dado por las condiciones del mercado laboral al que se enfrentan las empresas. No podemos olvidar que tratamos con empresas de servicios intensivos en mano de obra, es decir, que difícilmente cabe la automatización de las tareas que se realizan. En consecuencia, las empresas del estudio necesitan contar con suficiente personal en todo momento y su competitividad depende, directamente, de la cualificación y habilidades de sus trabajadores. Por añadidura, en los servicios, producción y consumo son un fenómeno simultáneo, por lo que la calidad percibida depende directa e intrínsecamente de las personas que los prestan. Respecto a la oferta de mano de obra disponible para la contratación por las empresas analizadas, las opiniones son las siguientes:

a) Las empresas que operan en la zona centro del Principado de Asturias, donde se concentra la mayoría de la población y las mejores infraestructuras, entienden que existe suficiente personal académicamente cualificado. En las zonas periféricas, por el contrario, es más difícil encontrar personas con preparación formal. Adicionalmente, la época estival crea mayores dificultades para todas las empresas, cuando el sector de hostelería reclama más personal y puede además ofrecer mejores niveles retributivos.

**R:** *“Ya tenemos contratada a la gente para el verano, es la época más complicada del año para encontrar personal por el auge del sector de la hostelería y porque no es tan fácil encontrar personal dispuesto a trabajar sólo en dicha época del año”.*

En este sentido, algunas empresas señalan que la compensación económica que están recibiendo de los ayuntamientos no incorpora la subida de costes ni tiene en cuenta las incidencias con el personal –abandonos o bajas por enfermedad–. Este hecho les está generando problemas especialmente en las zonas rurales, donde el excesivo kilometraje que deben hacer los trabajadores dificulta aún más el sostenimiento de márgenes de beneficio aceptables. Se produce, en definitiva, una situación heterogénea dependiendo de cada municipio o ayuntamiento, lo que establece desigualdades entre las organizaciones.

**R:** *“Los precios pagados por la Administración son bajos, porque, además, no se tiene en cuenta la alta rotación que dificulta la gestión al reducir el margen. No se pueden repercutir los costes de buscar a una nueva persona cuando marcha la anterior. Además, las bajas y sustituciones están por encima de la media”.*

La mayoría de las empresas se quejan de que los ayuntamientos sólo se fijan en el precio sin apreciar las condiciones de prestación del servicio, con el agravante de que esos precios apenas permiten cubrir costes. Sin embargo, todas destacan la calidad de su asistencia como una de sus fortalezas, tal y como se comentará más adelante.

b) La cualificación académica no implica necesariamente disponer de las habilidades personales y/o profesionales necesarias para prestar el servicio. La calidad de la formación es, además, en muchos casos deficiente. En consecuencia, el volumen de personas que pueden considerarse trabajadores potenciales del sector por su formación académica disminuye significativamente en el momento en el que se valora su actitud y disponibilidad práctica para trabajar.

**R:** *“No todos los auxiliares de enfermería quieren trabajar en geriatría. En definitiva se necesitan personas con un perfil muy tolerante, paciente, permisivo, cariñoso, dulce, aunque a veces haya que imponerse en cuestiones básicas”.*  
*“Se dan cursos de Ayuda a Domicilio hasta en peluquerías...”.*

c) El tipo de actividad desarrollada en los Servicios de Ayuda a las Personas es psicológicamente muy duro para el trabajador y genera muchos abandonos. A pesar de ello, las empresas analizadas se caracterizan por desarrollar una clara política social hacia sus empleados, esforzándose en facilitarles apoyo y comprensión para superar las situaciones humanamente complejas que deben afrontar en sus servicios.

**R:** *“Éste es un trabajo muy difícil de llevar, necesitas mucha plantilla porque hay mucha gente que se te queda por el camino. Hay mucha gente que no aguanta el trabajo físicamente pero sobre todo hay un desgaste psicológico muy importante, (...), con las personas mayores estás trabajando con gente que se muere, (...), si es gente muy dependiente también desgastan, (...), éste es un trabajo muy vocacional”.*

d) Otro problema adicional es que la imagen de los trabajadores del sector de Ayuda a las Personas está muy devaluada socialmente, especialmente en lo que se refiere al SAD. En la sociedad existe una percepción equivocada en cuanto a sus funciones, que los asimila a los empleados de hogar. Los usuarios de los servicios también transmiten, en ocasiones, esta sensación, lo que desmotiva al trabajador y favorece la rotación en cuanto surge cualquier otra oportunidad laboral.

**R:** *“Este trabajo no está lo suficientemente dignificado. Existe la idea de que trabajar en esto es como ser el empleado de la limpieza pero peor todavía, por tanto habría que tratar de dignificar el sector”.*

## **6.- Características de la dinámica empresarial: fortalezas y debilidades**

Una vez enunciadas las oportunidades y amenazas detectadas por las empresas respecto a su entorno, es necesario comprobar el grado de ajuste de las dotaciones de recursos de las empresas para hacer frente a dicho entorno. Así pues, se procede a analizar sus fortalezas y debilidades, reflejo del potencial de competitividad presente y futuro de las sociedades de Economía Social objeto de estudio.

### **6.1.- Fortalezas percibidas**

Las empresas analizadas destacan como una de sus fortalezas clave el mejor conocimiento del mercado en el que desarrollan su actividad. Así por ejemplo, los clientes del SAD, especialmente en el ámbito rural, valoran positivamente que el prestador del servicio se caracterice por su proximidad

geográfica. De este modo, su plantilla puede estar integrada por vecinos que conocen directa o indirectamente y con los que se han desarrollado relaciones informales previas que pueden reducir la desconfianza hacia las personas que acceden a la intimidad del hogar de los dependientes. Por añadidura, en zonas con una demografía más dispersa, que implica la prestación de servicios en pequeños pueblos alejados, el conocimiento geográfico de la zona permite optimizar los desplazamientos de los trabajadores.

También se consideran capacitadas para ofrecer un servicio más personalizado y cualificado. Las empresas son unánimes en cuanto a su mayor capacidad, tomando como referencia a las grandes empresas competidoras, para dar un trato más personalizado a sus clientes. Ésta es una ventaja que se puede asociar al menor tamaño empresarial; así los empleados acaban conociendo a todos los usuarios y creen que esta personalización del servicio redundará en una mayor calidad.

Respecto a las fortalezas que se acaban de mencionar debe hacerse una matización. En aquellas empresas que trabajan para el sector público, el usuario y el decisor de la compra del servicio no coinciden. Por este motivo, cabría cuestionarse hasta qué punto estas fortalezas realmente son tales si el comprador del servicio es institucional y el usuario no tiene capacidad de elección sobre el prestador del servicio.

En este caso, entra en juego otra ventaja antes mencionada: el grado de conocimiento de las instituciones con las que opera la empresa. En este sentido, muchas de las empresas dedicadas al SAD, cuyo principal cliente es institucional, destacan como ventaja fundamental el mutuo conocimiento entre la empresa y su ayuntamiento, por el que logran mantener contactos fluidos a nivel institucional y sustentar la relación con su principal cliente en el compromiso y a confianza.

Por otra parte, las empresas de Economía Social han logrado desarrollar un prestigio, reputación e imagen sólida ante los demás agentes del mercado. Las empresas analizadas estiman que su carácter de Economía Social las aleja de la percepción de organizaciones cuyo principal objetivo es la búsqueda de lucro o beneficio, lo cual resulta especialmente positivo en el ámbito de los servicios a las personas y perjudica al perfil en el que se englobarían las grandes empresas competidoras.

**R:** *“El buen hacer de las empresas de Economía Social en el sector es un referente”.*

Además, la experiencia acumulada en cada zona o área de mercado da lugar a un reconocimiento, prestigio, reputación o imagen sólida que también con notable frecuencia mencionan las empresas entrevistadas como una fortaleza empresarial.

De nuevo, cabe cuestionarse si se trata de una fortaleza real o aparente. En primer lugar debería plantearse si el usuario conoce la naturaleza jurídica de la empresa que presta el servicio y si es relevante para él, en el caso de que usuario y decisor coincidan.

Otra fortaleza ya mencionada es la importancia dada a la gestión de los recursos humanos y que permite desarrollar mayores habilidades en su motivación y adhesión.

**R:** *“Una ventaja es el grado de conocimiento de la plantilla de las condiciones de trabajo, de derechos laborales, del convenio... que a lo mejor trabajadores de las otras empresas pueden no conocer tan a fondo. Dos o tres veces al año se recuerda a los trabajadores todos estos aspectos”.*

Así, algunas de las empresas entrevistadas mencionan cómo aplican diversos mecanismos para favorecer la cohesión de su plantilla y para evitar el agotamiento profesional: la organización de cursos destinados al cuidado psíquico de los cuidadores o simplemente el apoyo diario para permitir que el trabajador alivie sus preocupaciones.

## 6.2.- Debilidades percibidas

Junto con las potenciales ventajas o fortalezas con las que cuentan las empresas asturianas de Economía Social que prestan servicios de Ayuda a las Personas, se reconocen también las que consideran sus principales debilidades a la hora de competir. No obstante, se debe señalar que muchos de estos problemas afectan a todas las empresas del sector en mayor o menor grado, por lo que no podrían considerarse en sentido estricto como debilidades frente a empresas competidoras. Así, únicamente una peor forma de gestionar o enfrentar esa dificultad común podría considerarse debilidad de la empresa.

Para algunas empresas, la rotación de personal plantea retos importantes. En un sector en el que predomina el capital humano, la rotación puede convertirse en una seria dificultad para los gestores desde una doble perspectiva. Por un lado, supone un coste en términos del tiempo y esfuerzo dedicado a formar al recién incorporado y, por otro lado, puede perjudicar la calidad percibida de los cuidados suministrados. Tal y como se mencionaba previamente, el usuario del servicio valora negativamente el cambio en el prestador del mismo, en la medida en que han desarrollado una confianza y familiaridad que se pierden.

Por añadidura, pueden surgir problemas para conseguir un adecuado reemplazo. En este tipo de actividad una adecuada gestión del personal que anticipe este problema es fundamental, puesto que, por ejemplo, en el SAD, en muchas ocasiones, no puede retrasarse la asistencia<sup>14</sup>. Ahondando en esta cuestión, las dificultades se agravan dado que las plantillas suelen ser mayoritariamente femeninas y estas mujeres, a pesar de su incorporación al mercado laboral, siguen, en un porcentaje muy elevado de casos, responsabilizándose de toda la carga familiar de sus hogares, lo que les resta flexibilidad.

14.- Por ejemplo, la administración de una medicación al dependiente.

No obstante, respecto a la rotación y reemplazo hay opiniones divergentes entre las empresas entrevistadas. Algunas se ven poco afectadas por esta cuestión, mientras que para otras es muy grave. Todas intentan, mediante labores de motivación, mitigar este inconveniente.

**R:** *“Tenemos mucho interés en mantener al personal, pero al cabo de tres o cuatro años se cansan y suelen marcharse”. “Tenemos que hacer una labor de motivación muy importante con el personal”. “Te implicas emocionalmente con ellos y sus familias tras años de cuidados y acaba quemando”.*

En definitiva, si bien no existe unanimidad, se puede extraer como conclusión que la rotación es consecuencia en ocasiones del desgaste psicológico y de la búsqueda de otros trabajos para los que el trabajador tiene formación o la titulación necesaria y que se consideran mejor posicionados.

El segundo problema mencionado con mayor frecuencia es el financiero, asociado al menor tamaño empresarial. En este sentido, los retrasos en el pago por parte de la Administración a empresas cuyo cliente principal es de tipo institucional pueden llevar a la organización a situaciones extremas, especialmente teniendo en cuenta su pequeño tamaño.

Además, se planteó a las empresas si disponían de recursos financieros necesarios para adaptarse a las nuevas condiciones que se exigen a partir de la entrada en vigor de la Ley de Dependencia. Su menor disponibilidad podría considerarse una debilidad frente a otros competidores con más medios en la medida en que supondría una menor capacidad adaptativa. Una primera postura ante esta cuestión es la de aquellas empresas que, dado que realmente no conocen cuáles serán las exigencias de la nueva Ley, deciden no opinar y se mantienen a la expectativa. Otro subgrupo de empresas, ante la posibilidad de que la nueva Ley implique nuevas exigencias como la obligatoriedad de obtener acreditaciones, certificaciones, etc., expresan que tratarían de hacerles frente. Alguna de las respuestas reflejadas apunta incluso a la posibilidad de afrontar conjuntamente las posibles inversiones que pudieran tener que efectuar.

**R:** *“Si nos obligan a certificarnos tendremos que hacerlo; sería un gravamen muy importante”. “Individualmente no podríamos afrontar gastos o inversiones muy elevadas”.*

Un último perfil de empresa es aquél para el que una fuerte inversión supondría directamente la decisión de abandonar la actividad.

Otra debilidad muy presente en las empresas de la muestra es su falta de planificación estratégica y de profesionalización directiva, dado que sus responsables se forman a partir de la experiencia cotidiana. La siguiente afirmación es reflejo de este hecho.

**R:** *“No sé cual es el tamaño de nuestros competidores, sólo te podría hablar de uno que es el que conozco (...). Tampoco sé exactamente como funcionan porque no quise entrar en esa dinámica (...). No quisimos saber cómo estaban los demás, ni los precios, nada, absolutamente nada. (...) hemos estado cometiendo errores día tras día, aprendiendo de los propios errores y modificando sobre la marcha las cosas. En este sentido somos bastante inexpertos”.*

La planificación estratégica es un concepto de gestión que suele verse afectado por dos creencias equivocadas. Una primera creencia errónea es que la planificación consiste en predecir el futuro, mientras que una segunda percepción bastante difundida es que sólo es propia de las grandes empresas. Conviene pues resaltar que la planificación estratégica no trata de predecir qué va suceder con exactitud sino que pretende plantear diferentes escenarios competitivos a los que puede tener que enfrentarse la empresa con la finalidad de planificar su reacción en cada uno de ellos. Se trata, por tanto, de una práctica reflejo de la buena gestión de las organizaciones y que resulta necesaria con independencia del tamaño empresarial, puesto que todas las organizaciones necesitan analizar y evolucionar ante su entorno. En esta línea, la falta de planificación y de profesionalización directiva constituye también un inconveniente o debilidad de las Pyme frente a los grandes grupos empresariales que ya se han instalado o planean hacerlo en este sector.

Las empresas analizadas tampoco desarrollan planes de gestión a medio o largo plazo. Este hecho no es sorprendente dado el perfil de empresa analizado. Uno de los principales retos a los que se enfrentan las pequeñas y medianas empresas es la búsqueda del equilibrio entre la orientación a corto y largo plazo. Así, la dinámica es centrarse en garantizar el funcionamiento y supervivencia inmediata de su negocio.

A este respecto, las empresas tendían a asociar gestión empresarial con aspectos operativos –relativos a la contabilidad, gestión de nóminas, aspectos fiscales–, olvidándose de los estratégicos. En relación con los primeros, en todos los casos, y como es habitual en empresas de pequeño tamaño, se subcontratan este tipo de servicios a una gestoría o asesoría. En algunos casos se reconoce un seguimiento de la labor de la empresa contratada pero en otros parece no ejercerse.

Por último, todas las empresas acusan falta de tiempo y disponibilidad para la formación. Respecto a la formación relativa a la actividad principal de la empresa, todos los entrevistados manifiestan gran interés en que ésta se desarrolle de modo continuado, si bien reconocen el sobreesfuerzo que la formación supone fuera de la jornada laboral, que es cuando los trabajadores de estas pequeñas empresas pueden disponer de tiempo en la práctica. Además se incide en la insatisfacción que genera el hecho de que los cursos o actividad formativa no sean de la calidad esperada.

**R:** *“Si después de una jornada laboral se obliga a un trabajador a asistir a un curso se debe dar un curso de calidad, con un profesional de calidad, porque el trabajador está haciendo un esfuerzo tremendo”.*

En definitiva, el compromiso de las empresas con la formación de sus trabajadores es manifiesto, si bien resulta complejo encontrar profesionales que puedan llevar a cabo formación con un nivel de calidad adecuado a las expectativas de este tipo de empresas, constituidas en su mayoría por trabajadores con un fuerte componente vocacional y, por tanto deseosos de formarse y ofrecer servicios con la máxima calidad.

La formación empresarial continuada de los gestores de estas empresas, por el contrario, se aprecia más descuidada. En contadas ocasiones se manifiesta interés por ampliarla, en consonancia con el enfoque táctico/operativo de gestión, frente al estratégico, que parece guiar el funcionamiento de estas empresas.

## **7.- Disposición hacia la colaboración empresarial**

Una vez analizadas las oportunidades y amenazas que perciben de su entorno competitivo, así como las fortalezas y debilidades propias para hacerles frente, se demandó a las empresas su opinión sobre las ventajas de una posible colaboración entre ellas con el fin de mejorar sus respectivas posiciones competitivas.

Como punto de partida en el estudio se analiza la participación de las empresas en experiencias en cooperación, tanto en la actualidad como en el pasado, para, posteriormente, valorar la disposición actual a colaborar con otras organizaciones del sector de Ayuda a las Personas, las ventajas percibidas en este tipo de actuaciones, los temores que conllevan y el tipo de requisitos que, de acuerdo con las opiniones de los entrevistados, debe satisfacer un socio colaborador.

En relación al primero de los puntos planteados, las empresas entrevistadas no disponen de gran experiencia en cooperación a pesar de su naturaleza social. Algunas han desarrollado acuerdos informales, pero el 66% nunca ha cooperado con otras empresas ni formal ni informalmente.

Tras establecer la experiencia previa de las empresas en esta materia, se profundizó en su interés en colaborar con otras empresas de Economía Social que operan en el mercado de referencia. En este sentido, se distinguen tres perfiles entre los entrevistados: las empresas que sí están dispues-



tas a cooperar -57,1%- , las que no lo están -21,4%- y, finalmente, las que se muestran reticentes -21,4%- y no adoptan una postura clara. Entre las primeras, se encuentran comentarios como los siguientes:

**R:** *“Ya nos habíamos planteado hacer reuniones en la zona para unificar criterios...”*  
*“Nos vendría muy bien a todas las cooperativas estar unidas y respaldarnos las unas a las otras...”*

Ahora bien, aun las empresas que se muestran partidarias del desarrollo de algún tipo de alianza matizan su conformidad con argumentos como los recogidos a continuación, y que son reflejo de la desconfianza por la falta de conocimiento de los potenciales socios.

**R:** *“La colaboración entre las empresas de Economía Social puede generar oportunidades o no, depende de con quién des, lo encuentro muy relativo..., puede que no fuese mala idea”*  
*“Sin conocerse es muy difícil colaborar...”*

Así, las posibilidades de colaboración se ven fuertemente mediatizadas por el acceso a información actual y relevante acerca de los posibles colaboradores, lo que debe ser tenido en consideración desde los organismos que, como las agrupaciones empresariales, pueden promover una mayor interacción sectorial.

No obstante, y siguiendo con el análisis de la disposición efectiva para colaborar, resulta necesario tener presente que cuando se plantean materias concretas en las podrían cooperar las empresas de Ayuda a las Personas, como las que más adelante se señalan, varias organizaciones que inicialmente tienen una actitud reticente, pasan a mostrar interés por una o varias de éstas iniciativas. En definitiva, la oposición a la colaboración no es nunca rotunda, no se descarta ante propuestas atractivas a pesar de las dificultades asociadas al establecimiento de acuerdos.

La colaboración es así percibida como un instrumento del que es posible extraer diversas ventajas genéricas: a) aumento del poder negociador y de mercado; b) ahorro de costes; y c) compartir conocimientos sobre el entorno. En definitiva, dichas ventajas podrían resumirse como la obtención y explotación de sinergias fruto de la puesta en común de recursos de los socios.

**R:** *“Hay que unirse, tratando las cosas colectivamente se consigue más que de forma individual (...) con la estructura que se tiene en la actualidad, las posibilidades de futuro son mínimas”*  
*“Las empresas pequeñas que operan con un ayuntamiento, si quieren quedarse con eso es su elección pero lo más probable es que eso desaparezca y los servicios de los ayuntamientos acabarán organizándose de otra manera... Si queremos tener influencia en la región en esta materia tenemos que crear un grupo”*

En relación a los aspectos concretos en los que las sociedades han mostrado un mayor o menor interés en colaborar, la Tabla 2 resume aquellas actividades en las que las empresas, estarían dispuestas a cooperar, así como el número de empresas que ha mencionado cada materia. Se observa que el mayor interés radica en compartir servicios de gestión, algunos servicios periféricos vinculados a la actividad principal, el desarrollo de compras conjuntas (en algunos casos de tecnología<sup>15</sup>) y en la colaboración para acceder a los concursos públicos.

**Tabla 2. Materias para la cooperación empresarial**

1. Compras conjuntas	25%
2. Servicios informáticos	8%
3. Servicios de asesoría	42%
4. Servicios especializados (fisioterapia, terapeuta ocupacional, psicólogo interno...)	25%
5. Acudir a concursos con el tamaño mínimo exigido	25%
6. Obtención de acreditaciones	8%

No obstante, también las empresas aprecian algunos riesgos en la colaboración claramente identificados en la literatura sobre acuerdos. Los principales temores o inconvenientes identificados se expresan en términos de: a) mayores costes; b) falta de entendimiento; c) pérdida de calidad; d) existencia de objetivos divergentes; e) de comportamientos oportunistas; y f) pérdida de clientes como consecuencia de la menor eficacia en la prestación del servicio. Las siguientes afirmaciones son reflejo de alguno de estos temores.

**R:** *“Creo que no va a abaratar costes sino todo lo contrario (...) Hace años un experto en temas de cooperativas cuando nos planteamos la unión de cooperativas nos desaconsejó esa forma jurídica (cooperativa de segundo grado)”.*  
*“No tiene por qué salir mal, pero tampoco por qué salir bien. Cada cooperativa tiene su forma de trabajar...”.*

Finalmente, las empresas de zonas rurales tienen reticencias a la colaboración porque consideran que están alejadas geográficamente y que esa circunstancia dificulta las posibilidades de compartir recursos o realizar acciones conjuntas. En línea con esta última observación, algunas empresas hacen hincapié en las dificultades prácticas que pueden surgir para explotar sinergias o compartir recursos debido a la gran dispersión geográfica de las empresas, se localicen o no en zonas rurales.

Respecto al tipo de requisitos que debe satisfacer un socio colaborador, las opiniones de los entrevistados indican que para evitar problemas, la mayor parte de las empresas establecerían algún tipo de filtro o control a la hora de escoger un socio.

15.- Respecto a la posibilidad de cooperar en la adquisición común de tecnología, las empresas que trabajan con el sector público apenas necesitan realizar inversiones en ayudas técnicas para las personas dependientes. Los propios ayuntamientos los suministran a los beneficiarios a través de los servicios sociales en algunos casos.

**R:** *“Si se hace algún acuerdo de cooperación se mirará anticipadamente que todas las empresas sean similares en cuanto a calidad (...) no se va a hacer a la ligera...”.  
“Conocer su perfil y que tenga las cosas tan claras como nosotros”.  
“El criterio de elección sería que tengan una trayectoria de calidad y seriedad y que lo demuestren”*

Básicamente se observa que el principal interés de los entrevistados consiste en garantizar la calidad de la prestación del servicio que desarrollan, que esta no se vea afectada por la colaboración. Se busca, por tanto, una cierta equidad en cuanto a la capacidad de atención al cliente, acreditada por el tiempo y amparada en unos objetivos/valores similares a los de la propia empresa. Cabría esperar que, dado el reducido tamaño de las empresas analizadas, se priorizase no verse en situación de excesiva inferioridad de recursos ante un potencial colaborador; pero frente a esta expectativa las empresas de Economía Social priman su compromiso social y una de sus principales fortalezas al procurar, ante todo, garantizar la calidad de su servicio.

Un enfoque necesario a la hora de analizar la cooperación es considerar cómo afectaría a la competitividad empresarial la no utilización de la cooperación. Ésta cuestión, analizada también en el estudio, es en la que las entidades encuentran más dificultades para contestar. Probablemente por dos motivos: primero, las empresas analizadas no se caracterizan por el desarrollo de una planificación ni a medio ni a largo plazo, y, por tanto, no tienden a plantearse alternativas estratégicas de gestión hasta el momento en el que resultan absolutamente imprescindibles para garantizar la supervivencia; y segundo, el concepto de cooperación empresarial es percibido como lejano o poco probable.

No obstante, entre las empresas que apuntaron algún comentario en este apartado, se reconoce que la no colaboración puede acrecentar la incertidumbre a la que están sometidas, fruto de los cambios que se están produciendo en el entorno. En otros casos, la no cooperación no se considera como un factor determinante de la permanencia o competitividad de la empresa, si bien se reconoce que esta conclusión puede ser fruto del desconocimiento derivada de la experiencia reducida en esta materia.

## 8.- Discusión de resultados y conclusiones

El desarrollo de las entrevistas en profundidad ha permitido conocer directamente las inquietudes de las empresas con respecto a los problemas diarios a los que se enfrentan y la evolución previsible de su mercado. Estos cambios tienen su origen no sólo en la vía legislativa sino también en la evolución demográfica de la población. En primer lugar, la Ley de Dependencia podría cambiar las reglas de juego de la competencia. Además, puede alterar el atractivo de la industria en la medida que con-

llevará importantes inyecciones económicas que inevitablemente atraerán a nuevos competidores, quizá más fuertes, al sector de Ayuda a las Personas. Por otro lado, el conocido envejecimiento poblacional de España, y en particular de Asturias, hace que la demanda también se incremente de modo natural.

La trascendencia de estos cambios contrasta vivamente con el reducido conocimiento de las consecuencias de esta norma por parte de la gran mayoría de las empresas entrevistadas. En general, las empresas de Economía Social de Ayuda a las Personas no han buscado activamente información sobre estos cambios, ni tampoco han previsto medidas para que estas modificaciones se conviertan en oportunidades de rentabilizar sus propios negocios. La presión de la actividad diaria obstaculiza, según las impresiones de los entrevistados, la planificación más allá del futuro inmediato.

Aun así, y aunque defienden la calidad con la que prestan sus servicios, reconocen una potencial vulnerabilidad ante estos cambios competitivos. Por este motivo, la mayoría de los entrevistados se muestra favorable, en distinta medida y con distintos matices, a colaborar con el fin de reforzar sus posiciones.

Las empresas de Economía Social de Ayuda a las Personas podrían obtener las siguientes ventajas a través de la colaboración:

- Acceder a nuevos mercados geográficos que, por su distancia y por las limitaciones en los recursos humanos disponibles, resulten inabordables individualmente.
- Acceder a nuevos negocios dentro del sector que complementen su oferta actual de servicios haciéndola más atractiva.
- Obtener un tamaño adecuado para competir, ya sea para cumplir los requisitos exigidos en los concursos públicos o para alcanzar un tamaño mínimo eficiente que permita prestar servicios que requieren una gran inversión inicial como los Centros Residenciales y los Centros de Día.
- Crear y explotar sinergias o complementariedades entre las empresas, como por ejemplo en los recursos logísticos o en otros servicios de apoyo como el catering o servicios parasanitarios.
- Reducir el riesgo y la incertidumbre en la realización de inversiones en tecnologías costosas susceptibles de ser compartidas.
- Acceder a recursos y capacidades no disponibles.
- Influir en la evolución de la industria regional marcando unos patrones de calidad que resulten atractivos para el cliente y difíciles de imitar por los competidores.

Estos acuerdos pueden adoptar distintas formas dependiendo del número de socios interesados y de las actividades que se involucren en los mismos, adquiriendo mayor complejidad a medida que se incrementa su volumen –tanto en socios como en actividades implicadas.

Asimismo, los acuerdos pueden diferir según la naturaleza de los recursos aportados y el propósito de los socios. Si colaboran con recursos similares, el acuerdo les puede permitir alcanzar una

masa crítica, y si son diferentes, complementarse para buscar nuevas oportunidades de negocio. Dada la naturaleza de las empresas analizadas, la forma contractual que quizá pueda resultar más destacable es la de las cooperativas de segundo grado. Esta fórmula permite promover, coordinar y desarrollar fines económicos comunes a los socios y reforzar e integrar la actividad económica de los mismos. Además, goza de la flexibilidad de poder integrar en ella, además de las cooperativas de base, a otros socios de trabajo, personas físicas, jurídicas y empresarios individuales. Por otro lado, estas cooperativas disfrutan de algunas ventajas previstas por el legislador, como por ejemplo la prioridad en el caso de empate en concursos y subastas para contratos, tanto de obras como de servicios del Estado y demás organismos públicos, cuando agrupen cooperativas de trabajo asociado (Ley 27/1999 de Cooperativas).

Al margen de las recomendaciones sobre cooperación que pueden ser razonables desde un punto de vista teórico, también es necesario conocer el parecer de las empresas sobre esta posibilidad. Así, en el curso de las entrevistas se pudo observar que las empresas analizadas apenas contaban con experiencias previas en cooperación. Esto dificulta la realización de acuerdos, ya que la gestión de alianzas requiere habilidades propias como cualquier otra actividad, sin embargo, no hace la cooperación menos interesante, porque las habilidades que se puedan adquirir también se podrán rentabilizar en el futuro.

Dentro de las experiencias mencionadas por las empresas, ya fuera con organizaciones de su propio sector de actividad o de sectores ajenos, las que dieron mejores resultados fueron aquellas que realizadas de una manera informal. Es decir, el hecho de que no se hayan formalizado los acuerdos de modo que pudieran ser exigibles legalmente, no ha obstaculizado la obtención de resultados positivos. No quiere esto decir que la realización de inversiones comunes perjudique la colaboración, pero si las empresas son reacias a establecer acuerdos de naturaleza participativa en capital, podrían comenzar con acuerdos más modestos, menos exigentes, que en otras ocasiones han rendido buenos resultados.

La mayoría de las empresas se muestran favorables en mayor o menor grado a la cooperación con otras organizaciones. En su caso, las reticencias se fundamentan en el hecho de que no se sabe bien cuál podría ser el contenido de la colaboración o las condiciones del mismo, lo cual es razonable y prudente, ya que la determinación de esos aspectos es un proceso lento y minucioso. Además, debe tenerse en cuenta que todas las empresas accedieron a ser entrevistadas y conocían el propósito del estudio, es decir, las posibilidades de cooperación entre empresas de Ayuda a las Personas. Este hecho ya señala su predisposición, a pesar de las lógicas cautelas.

También se mencionaron algunos temores ante la posibilidad de colaborar, como son posibles incrementos en costes, falta de entendimiento entre los socios, deterioro de la calidad, pérdida o fuga de clientes y temor a comportamientos oportunistas. Particularmente, las empresas ubicadas en zonas rurales más aisladas se mostraban más escépticas frente a la cooperación por las dificultades que entrañaría la distancia geográfica a la hora de compartir algunos recursos.

Por último, conviene insistir en que iniciativas como este estudio no deben plantearse de forma aislada. Esta puede ser la oportunidad de iniciar un cambio en la mentalidad de gestión, que amplíe las expectativas de negocio y las formas de competir de todas las empresas implicadas, convirtiéndose en un juego de suma positiva, donde todos los participantes ganan. Como ya se ha señalado, este trabajo constituye un primer esfuerzo dentro del conjunto de iniciativas que permitieron la creación de una cooperativa de segundo grado entre varias empresas participantes en la investigación.

## 9.- Bibliografía

- ARIÑO, Á. y OTEGUI, M. (2004): "Managing Strategic Alliances: A Process Framework", *Nota Técnica DGN-646-E*, IESE.
- BUCKLEY, P. J. y CASSON, M. (1988): "A Theory of Cooperation in International Business," en *Cooperative Strategies*. En F. J. Contractor y P. Lorange (eds.): *International Business*, Lexington, Mass: D. C. Heath.
- DOZ, Y. (2006): "Al ritmo de la globalización", *Apuntes de Globalización y Estrategia*, septiembre-diciembre, año 2, nº 6, IESE.
- GOULD, J. (2007): "Why care homes can and should learn to love the Human Rights Act. Source": *British Journal of Community Nursing*, vol. 12, nº 9, pp. 423-5.
- GULATI, R. (1998): "Alliances and Networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 293-317.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (1999): *Encuesta sobre Discapacidades, Deficiencias y Estado de Salud 1999*, EDDDES, Madrid.
- JIMÉNEZ LARA, A. y HUETE GARCÍA A. (2003): *Las discapacidades en España: Datos estadísticos*, Real Patronato sobre discapacidad.
- LEY 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas.
- LEY 39/2006, de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia.
- MENGUZZATO BOULARD, M. (1995): "La triple lógica de las alianzas estratégicas". En J. E. Navas López (Coord.): *Dirección de empresas de los noventa: homenaje al profesor Marcial-Jesús López*, pp. 503-524.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (2005): *Libro Blanco de Atención a las Personas en situación de Dependencia*, IMSERSO, Madrid.

- MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (2006): *Informe 2006: las Personas Mayores en España*, IMERSO, Madrid.
- GUERRAS, L.A. y NAVAS, J.E. (2008): *Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*, Civitas, Madrid.
- REUER, J.J. y ARIÑO, A. (2007): "Strategic alliance contracts: Dimensions and determinants of contractual complexity", *Strategic Management Journal*, nº 28, pp. 313-330.
- SCOURFIELD, P. (2007): "Are there reasons to be worried about the 'caretalization' of residential care?", *Critical Social Policy*, vol. 27, n. 2, pp. 155-180.
- SENISE BARRIO, O. y PARRAS ROSA, M. (2005): "Cooperación entre empresas como proceso dinámico y su influencia en los resultados: una aproximación desde el cooperativismo oleícola andaluz", *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, nº 51, pp. 237-268.
- SINGH, H., DYER, J.H. y KALE, P. (2002): "Creación de valor a través de alianzas estratégicas", *Harvard Deusto Business Review*, nº 109, pp. 24-41.
- SUN, H., DE FLORIO, V., GUI, N. y BLONDIE, C. (2007): "Participant: A new concept for optimally assisting the elder people". 20th IEEE International Symposium on Computer-Based Medical Systems, junio 20-22, actas del congreso, pp. 295-300.
- TALLMAN, A. y PHENE, S. (2006): "Structuring and restructuring Alliances: A theory-based process model". En O. Shenkar, J. Reuer (eds.): *Handbook of Strategic Alliances*, Sage Publications.
- VALCARCE, A. (2007): "Ley de Dependencia, una revolución social", *Revista de Administración Sanitaria*, vol. 5, nº 2, pp. 191-194.
- WILLIAMSON, O.E. (1985): *The economic institutions of capitalism*, Free Press, Nueva York.