

UN ENFOQUE ORGANIZACIONAL PARA LA BÚSQUEDA DEL  
DESARROLLO A TRAVÉS DE LA COOPERACIÓN ENTRE LAS PYMES  
COMERCIALES EN MEDELLÍN.

CRISTIAN EDUARDO HINESTROZA RAMIREZ  
YURIANA LONDOÑO BERRIO

UNIVERSIDAD PONTIFICA BOLIVARIANA  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
MEDELLÍN  
2021

UN ENFOQUE ORGANIZACIONAL PARA LA BÚSQUEDA DEL  
DESARROLLO A TRAVÉS DE LA COOPERACIÓN ENTRE LAS PYMES  
COMERCIALES EN MEDELLÍN.

CRISTIAN EDUARDO HINESTROZA RAMIREZ

Trabajo de grado para optar al título de Economía

YURIANA LONDOÑO BERRIO

Trabajo de grado para optar al título de Negocios Internacionales

Asesor

CLAUDIA PATRICIA VÉLEZ ZAPATA

PhD. en Administración

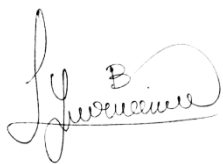
UNIVERSIDAD PONTIFICA BOLIVARIANA  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
MEDELLÍN  
2021

3/08/2021

CRISTIAN EDUARDO HINESTROZA RAMIREZ  
YURIANA LONDOÑO BERRIO

“Declaramos que este trabajo de grado no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o en cualquiera otra universidad”. Art. 92, párrafo, Régimen Estudiantil de Formación Avanzada.

Firma del autor (es)

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'C. Hinestroza', with a large, stylized flourish above the name.

Cristian Hinestroza.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a todos los profesores que hicieron parte de nuestro proceso académico en especial a nuestra asesora de practica Claudia Patricia Vélez Zapata por darnos las herramientas y la motivación para terminar y lograra buenos resultados.

## **Agradecimientos**

Agradecemos a nuestros padres por el apoyo durante toda la carrera, a nuestros profesores, compañeros y especialmente a la Universidad Pontificia Bolivariana por darnos un espacio académico y de experiencias que siempre llevaremos con nosotros.

## Contenido

Introducción .....	10
1. Planteamiento del problema .....	11
2. Pregunta de investigación.....	13
3. Justificación .....	14
4. Marco referencial.....	15
4.1. Antecedentes biométricos .....	15
4.2. Revisión de la literatura .....	19
4.3. Mapeo Literario .....	24
4.3.1. La cooperación empresarial .....	24
4.3.1.1. ¿Qué es la cooperación empresarial?.....	24
4.3.1.2. Redes de cooperación .....	25
4.3.1.3. Tipos y estrategias de cooperación empresarial .....	27
4.3.2. Sector Retail o Comercio Minorista.....	28
5. Metodología de la Investigación.....	30
5.1. Objetivos.....	30
5.1.1. Objetivo general .....	30
5.1.2. Objetivos específicos.....	30
5.2. Paradigma .....	31
5.3. Método .....	31
5.4. Datos .....	31
5.5. ¿Qué y quien tiene los datos? .....	32
5.5.1. Estadísticas empresariales:.....	32
5.5.2. Datos sobre el impacto de la pandemia en Colombia: .....	32

5.5.3. Datos empresariales cualitativos .....	32
5.6. Instrumentos.....	33
5.7. Plan de análisis.....	34
6. Resultados.....	37
Estacionariedad .....	37
Correlación serial.....	37
Prueba de normalidad .....	38
Varianza .....	38
Prueba de estabilidad .....	38
Test de causalidad de Granger .....	39
Impulso respuesta .....	39
7. Conclusiones.....	41
8. Limitaciones y Futuras Investigaciones .....	42
Referencia .....	43
Anexos .....	46
Resultados Parciales de Empresas Cooperantes en el Sector Retail.....	46

## **LISTA DE FIGURAS**

ILUSTRACIÓN 1 NÚMERO DE PUBLICACIONES SOBRE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

ILUSTRACIÓN 2 NÚMERO DE PUBLICACIONES SOBRE COOPERACIÓN EMPRESARIAL POR PAÍS

ILUSTRACIÓN 3 NÚMERO DE PUBLICACIONES SOBRE COOPERACIÓN EMPRESARIAL EN  
COLOMBIA

ILUSTRACIÓN 4 PUBLICACIONES SOBRE COOPERACIÓN EMPRESARIAL EN COLOMBIA POR  
AFILIACIÓN

ILUSTRACIÓN 5 PUBLICACIONES SOBRE COOPERACIÓN EMPRESARIAL EN EL COMERCIO POR  
AFILIACIÓN



## Resumen

La presente investigación habla de la cooperación empresarial en el escenario pandemia específicamente en Colombia, este trabajo sale de la necesidad de reactivar la economía del país y de analizar las herramientas que las empresas tienen a su disposición para afrontar los retos del mercado, con el fin de lograr una correcta comprensión del trabajo es importante definir la cooperación empresarial, esta es según Douard y Heitz (2003) un acuerdo para el trabajo común de dos o más empresas jurídicamente distintas que interactúan con la finalidad de generar sinergias y se comprometen a la realización de un proceso de generación de valor, existen 3 tipos de cooperación, la horizontal, la vertical y la simbiótica y se pueden dar a partir de cualquier área de la compañía, es decir se puede cooperar en lo económico, en lo organizacional, en la parte comercial o la más usada desde la distribución y obtención de recursos. Después de dar la información general se suma la descripción del sector, con el fin de darle la amplitud necesaria se centra en el sector retail el cual según Quintero Arango (2015) es el último eslabón del comercio y el que tiene más contacto con el consumidor final. Con el objetivo de dar una recomendación apropiada sobre cooperación empresarial en el sector retail se analizó el top 10 de empresas del sector en Colombia, el cual se dividió por tipo de cooperaciones, país de origen y resultados parciales provocados por la alianza entre empresas, se organiza el marco de resultados donde se logra ver los factores necesarios y el impacto de ellos en la cooperación empresarial.

## **Introducción**

Con la nueva crisis comercial desarrollada gracias a los eventos actuales de pandemia, las dinámicas empresariales son cada vez más importantes para afrontar estos nuevos retos, las compañías deben asumir los cambios y adaptarse a ellos sin perder de vista sus objetivos y sin poner en riesgo sus ganancias, por otro lado, el mundo sigue globalizándose y abriendo sus mercados a pesar de los prejuicios creados a raíz de la situación actual, pero cada vez más los países tratan de dar mayor importancia a su producción nacional y a las nuevas formas de consumo por lo que implementar estrategias empresariales se ha vuelto un factor importante en la carrera de posicionamiento comercial.

Esta investigación se hace a partir de la identificación de una problemática la cual se resume en el poco uso de algunas estrategias empresariales en Colombia, específicamente la cooperación empresarial, este documento se escribe con la intención de ofrecer conocimiento y lograra una recomendación para el sector retail, especialmente después de la coyuntura del 2020, para lograr lo cometido se toman diferentes referentes y autores que han tratado este tema en los últimos años, pero principalmente se ponen como ejemplo las cooperaciones del Top 10 de empresas del sector retail en Colombia permitiendo de esta manera obtener resultados y generar certeza en las conclusiones y recomendaciones de esta investigación.

## 1. Planteamiento del problema

De acuerdo con Juan Cárdenas, los colombianos no son individualistas por naturaleza, lo que tienen es un alto sentido de la reciprocidad, “Eso quiere decir que yo colaboro si los otros lo hacen y dejo de hacerlo si los demás no cooperan” (Semana, 2020). Este rasgo se ve reflejado en todos los aspectos, incluyendo tanto las relaciones interpersonales como las empresariales.

La cooperación empresarial según Gulati (1998), se puede entender como el conjunto de acuerdos o contratos voluntarios con un horizonte temporal de medio y largo plazo entre dos o más empresas independientes que implican el intercambio o compartimiento de parte de sus recursos o capacidades, o incluso el desarrollo de nuevos recursos (Campo & Estévez, 2007).

En Medellín se encuentra una empresa llamada ACI Medellín que realiza y ofrece cooperaciones, pero estas son descentralizadas, de acuerdo a la Unión Europea, (1998), este tipo de cooperaciones se realizan entre organizaciones no gubernamentales, agrupaciones profesionales, grupos de iniciativas locales, cooperativas, sindicatos, instituciones de enseñanza y de investigación, iglesias y todas las asociaciones no gubernamentales que puedan aportar con su contribución al desarrollo; la empresa con el rol de oferente está enfocada en dejarle conocer a empresas internacionales cuales son los avances y soluciones que Medellín le ha dado a sus problemáticas (Medellín, s.f.), este tipo de cooperaciones son importantes, pero en términos de cooperación entre empresas de Medellín son muy poco los casos existentes o conocidos, lo cual dificulta la penetración del mercado y el impacto comercial. Factores como la integración vertical permiten un mayor desempeño y flujo en el mercado, lo que facilita un mayor crecimiento, rentabilidad y apertura de mercados de las empresas.

La falta de cooperación empresarial vertical y horizontal tiene consecuencias no solo en el crecimiento, sino en las áreas financieras y comerciales. El no uso de estas estrategias empresariales impide el impulso de las características organizacionales de las empresas lo cual dificulta la creación de espacios que permitan el desarrollo empresarial y por ende de los territorios.

El uso de la cooperación empresarial en una organización tiene una gran cantidad de beneficios, por ejemplo, una de las ventajas de implementar estas dinámicas se puede

evidenciar en la contingencia actual, dos empresas pueden unirse con el fin de superar los retos comunes de manera efectiva, facilitando el acceso a técnicas que tuvieron éxito en el manejo de los problemas, aprendiendo de los errores para saber qué hacer y no hacer, por medio de estos intercambios ir mejorando conjuntamente.

El caso que podemos tomar como referencia es Mi Tienda Segura, es una iniciativa que impacta de manera positiva a más de 3 millones de mexicanos y da un impulso para evitar que cerca del 15% de estos negocios tenga que cerrar. Esta es una cooperación entre Coca-Cola, PepsiCo, Pedigree, Kellogg's, Mondelez, Herdez, McCormick, Colgate y Grupo Modelo, quienes de la mano de Coparmex y Concanaco se han acercado a los pequeños comerciantes para ayudarlos a superar el contexto actual (de la Rosa, 2020).

## **2. Pregunta de investigación**

¿Qué características se encuentran en el uso de las estrategias de cooperación en el sector retail o minorista en Medellín?

### **3. Justificación**

La siguiente investigación se enfocará en la cooperación empresarial y cómo esta puede ayudar al desarrollo e innovación en el sector retail. En los últimos años las organizaciones se han dado cuenta de la importancia de integrar estrategias de cooperación en las dinámicas empresariales, sin embargo, en algunos sectores aún se puede ver un tema de individualización laboral, por las circunstancias actuales de pandemia se ha visualizado de mejor manera la importancia de trabajar en conjunto para resolver conflictos y superar los retos sociales y económicos, de igual forma, la importancia de homogeneizar algunas prácticas con el fin de ver estadísticas mejores a la hora de evaluar una industria.

El propósito de la investigación es analizar a fondo las estrategias de cooperación empresarial, para lograr una recomendación exitosa de prácticas y dinámicas en el sector retail, logrando comprender las necesidades actuales y futuras de las empresas colombianas enfocándonos en la ciudad de Medellín. Teniendo esto en cuenta, este trabajo tendrá como fin servir como marco de estudio y de recomendación de estrategias en términos de cooperación para las empresas comerciales ubicadas en el sector retail.

#### 4. Marco referencial

Con el fin de cumplir con los objetivos de esta investigación se deben investigar los principales aportes literarios con relación a la cooperación empresarial y sector retail, esta sección es un instrumento para desarrollar del plan de análisis. Este capítulo está dividido en tres, en la primera parte se realiza un análisis bibliométrico donde se identifica la cantidad de documentos expedidos por años, universidad y país con relación al tema de cooperación empresarial; en la segunda se habla de los principales aportes realizado por diferentes autores a la cooperación empresarial y como estos se vinculan con la investigación; en la última parte del capítulo se habla de la definición de cooperación empresarial, sus diversos componentes y tipos, finalmente se habla del sector retail, identificando su variedad y los principales perfiles de empresas que lo conforman.

##### 4.1. Antecedentes biométricos

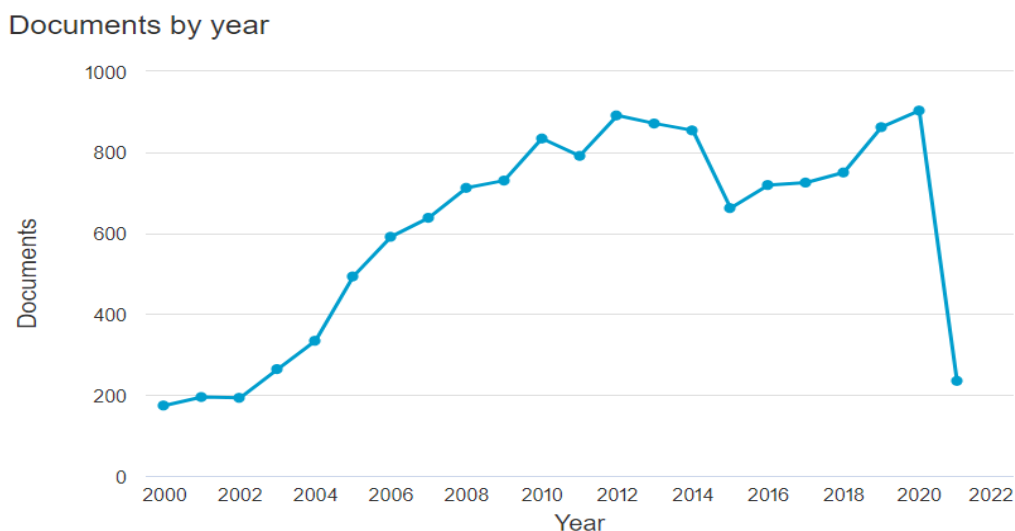
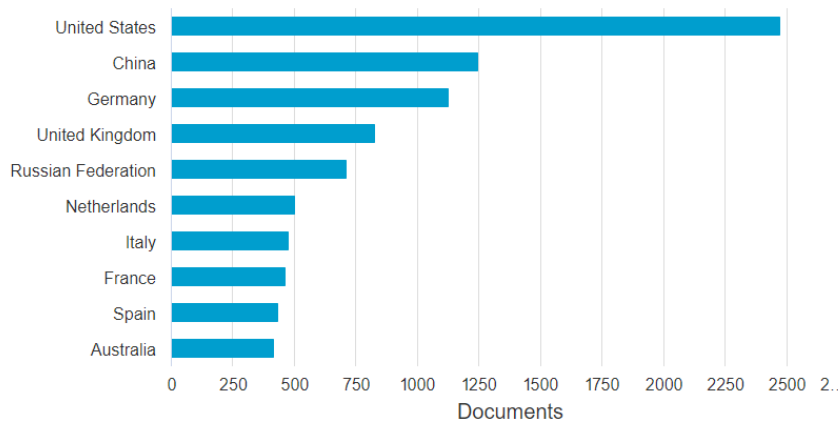


Ilustración 1 Número de publicaciones sobre cooperación empresarial

Fuente: Base de Datos SCOPUS. Búsqueda realizada en marzo 2021.

### Documents by country or territory

Compare the document counts for up to 15 countries/territories.

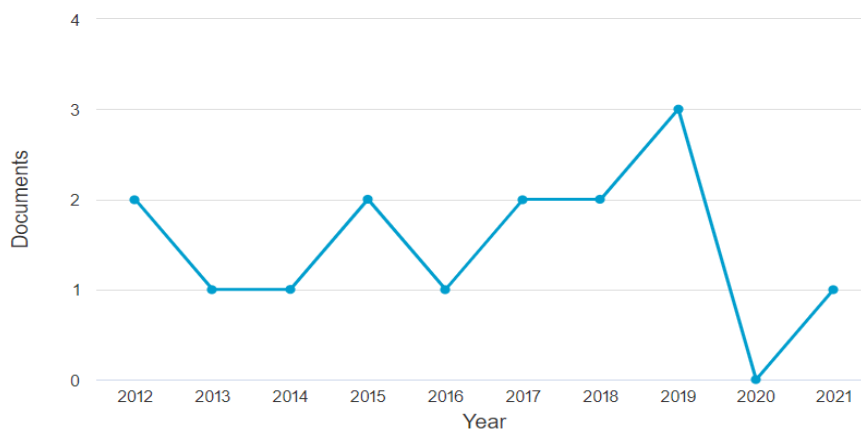


### Ilustración 2 Número de publicaciones sobre cooperación empresarial por país

Fuente: Base de Datos SCOPUS. Búsqueda realizada en marzo 2021.

El total de las investigaciones entre 2000 y 2021 en estos temas son 13.421, se evidencia un crecimiento en la primera década de los 2000 y se nota una caída después del 2019 lo cual puede ser explicado por la situación global actual en la ilustración 2 podemos observar que el mayor número de investigaciones están en Estados Unidos, lo que nos permite tomar casos de estudios como referencias para nuestra investigación

### Documents by year



### Ilustración 3 Número de publicaciones sobre cooperación empresarial en Colombia

Fuente: Base de Datos SCOPUS. Búsqueda realizada en marzo 2021.



### Documents by affiliation

Compare the document counts for up to 15 affiliations.

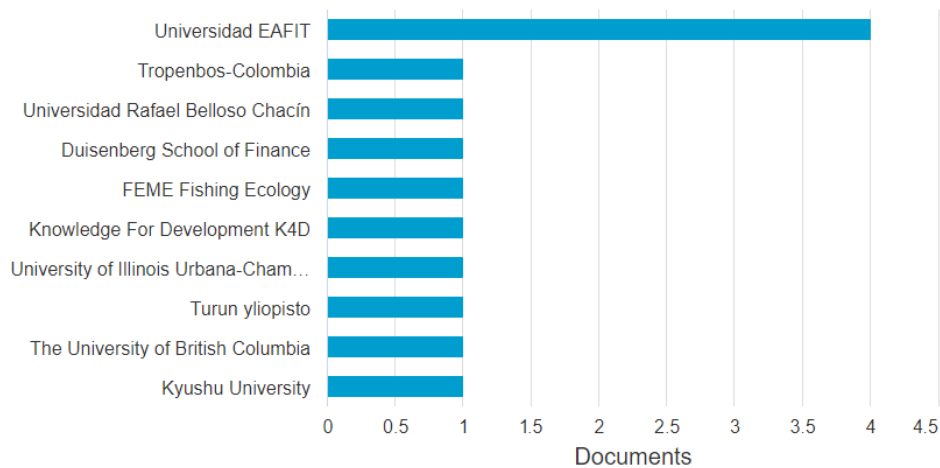


Ilustración 4 Publicaciones sobre cooperación empresarial en Colombia por afiliación

Fuente: Base de Datos SCOPUS. Búsqueda realizada en marzo 2021.

Tomando como referencia la ilustración 3 podemos evidenciar una falta de estudio en el territorio nacional contando solo con 15 documentos, sin embargo, podemos evidenciar una tendencia a crecer exceptuando el año 2020, también se puede ver en la ilustración 4 que la universidad EAFIT es una de las afiliaciones importantes en esta temática de investigación; para esta revisión se limitaron los documentos a las áreas de las ciencias económicas.

### Documents by subject area

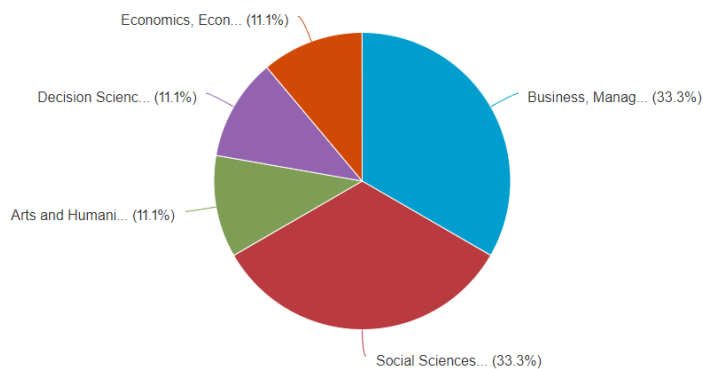


Ilustración 5 Publicaciones sobre cooperación empresarial en el comercio por afiliación

Fuente: Base de Datos SCOPUS. Búsqueda realizada en marzo 2021.

En la ilustración 5, se hace una búsqueda específica en el sector comercial, lo que nos sirve de base para ver un panorama más amplio, la cual podemos evidenciar que el 33% de las publicaciones están enfocadas en el área de conocimiento de negocios y afines y el 11, 1% en áreas económicas.

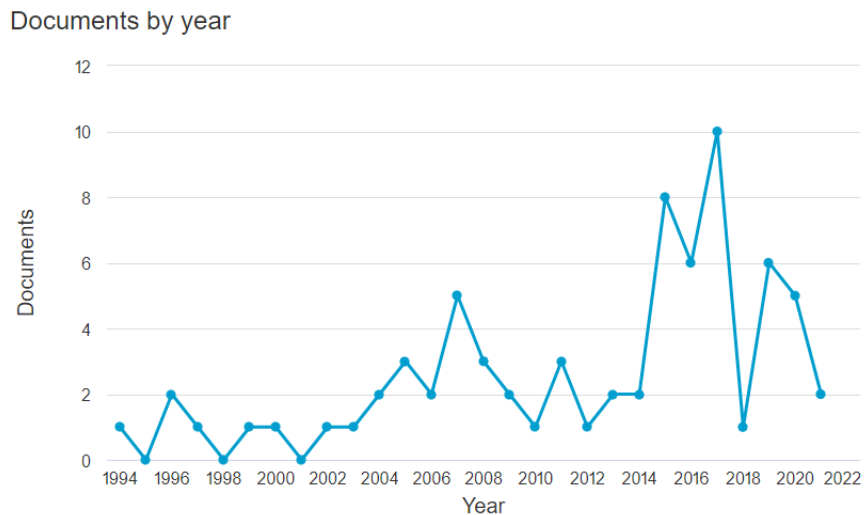


Ilustración 6 número de publicaciones sobre cooperación empresarial en el sector retail

Fuente: Base de Datos SCOPUS. Búsqueda realizada en marzo 2021.

## 4.2.Revisión de la literatura

El primer trabajo corresponde a Wesley Braga Soares (2016), quien realizó, "La fusión como estrategia de crecimiento de las redes de cooperación empresarial: un estudio de caso en una red farmacéutica", en este trabajo se habló sobre los conceptos básicos para la formación de redes, el objetivo de crear una red de cooperación y teorías como, la Teoría de la Dependencia de los Recursos (TDR), la Visión Relacional (VR) y la Teoría de los Costos de Transacción (TCT); por último, habló de los elementos que aumentan la confiabilidad en uno de fusión.

La investigación consistió en un estudio de caso único, de carácter exploratorio, con una red de farmacias, formado a partir de la fusión de tres redes, en el estado de Rio Grande do Sul. La recolección de datos se realizó a través de seis entrevistas en profundidad, realizadas con actores directamente involucrados en el proceso. La principal motivación para adoptar esta estrategia fue el aumento de la competitividad del sector y la necesidad de incrementar las ganancias de escala a la hora de negociar con los proveedores. Los resultados muestran que las redes involucradas no tenían la dimensión exacta de los beneficios que se podían lograr, los cuales eran superiores a la motivación inicial para obtener un mayor poder de mercado. También se constató que no existía una estrategia definida para la conformación de la nueva red, consolidándose la fusión mediante acciones de aproximación entre las redes (Soares, Wegner, & Dolci, 2016).

Este trabajo tiene relación con la investigación en curso ya que aporta temas específicos que puede ser utilizados más adelante de manera instructiva para este trabajo, además, la metodología utilizada en la investigación es fácil de manejar y permite hacer inferencias muy interesantes, lo cual se ve reflejado en los resultados.

El segundo trabajo corresponde a Alejandro Coronado Medina (2014), quien realizó una "Aproximación a la Cooperación en Innovación en Empresas Del Programa De Asociatividad y Desarrollo Empresarial Sectorial –Pades– en Antioquia (Colombia)", este trabajo aporta una perspectiva de dinámicas económicas, también habla sobre cómo deben de ser las relaciones de cooperación para tener éxito, hace aportes importantes desde la teoría de la organización industrial, desde la teoría de recursos y capacidades y desde la teoría de

la capacidad de absorción, por último, hace referencia a los obstáculos presentados a la hora de cooperar.

Como se explica anteriormente la investigación es de carácter exploratorio, por lo que en ella se indagó fundamentalmente la opinión de gerentes / personal de la alta dirección y se utilizó el análisis descriptivo para establecer frecuencias en materia de actividades y resultados de innovación, agentes, motivos, obstáculos para la cooperación en innovación y fuentes de financiación. Los resultados muestran que las empresas, cooperan mayoritariamente con empresas del PADES, realizan innovaciones blandas, poco intensivas en conocimiento, sobre todo en materia organizacional y en marketing, financiadas mayormente con recursos propios. Además, que la falta de confianza y de cultura son sus mayores obstáculos para la cooperación en innovación (Coronado Medina et al., 2013).

Esta investigación se puede relacionar desde los diversos aportes, sin embargo, el enfoque se daría desde los obstáculos para la cooperación entre empresas y sobre el método más eficiente para cooperar. Por otro lado, la metodología usada en este documento es clara y genera resultados muy concisos, además al ser un estudio realizado en Colombia nos muestra la realidad de los sectores industriales del país, específicamente en Antioquia.

El tercer trabajo corresponde a Marleny Cardona Acevedo, (2010), quien realizó, “Elementos en el fortalecimiento de los mundos de producción de las pymes en Colombia desde la organización y las políticas”, este trabajo hace aportes sobre las estructuras productivas, con ella, los modelos de flexibilidad empresariales, todo esto en el ámbito de producción y comercialización, en el que las redes empresariales son base de la competitividad, también habla sobre el vínculo entre la institucionalidad, la regulación económica y a través de esto la posibilidad de generar desarrollo regional.

El propósito del artículo es el de considerar los mundos de producción de las pymes desde las perspectivas de la organización y la política. La estructura económica de las pymes implica la revisión de dichos escenarios en lo que respecta a su capacidad de asimilación y respuesta ante dichos mundos. Estos son el resultado del manejo convencional y relacional que crean las empresas. Sin embargo, la estructura productiva de las pymes muestra debilidad en el desarrollo e integración de dichos elementos. Ambos criterios deben ser apoyados desde el contexto productivo empresarial a través de la innovación y el equipamiento tecnológico. Hasta ahora la sostenibilidad y comportamiento del mercado definen el interés de estas. Los

elementos considerados establecen las relaciones hacia delante y hacia atrás entre las cadenas productivas a la par con la cooperación y la asociación empresarial, sumándose a las condiciones del territorio y la configuración entre capacitación y trabajo en los mundos (Acevedo & Ossa, 2010).

Este trabajo se relaciona con la investigación, ya que ofrece una perspectiva única de mundos de producción, esta perspectiva está muy bien argumentada y relacionada con los temas de cooperación y desarrollo lo que permite hacer inferencias muy interesantes y utilizar estos conceptos más adelante, la metodología es una modelación econométrica, a través de datos de panel, lo que permite ver en tiempo real los cambios en las variables y explicar de mejor manera la causa estos.

El cuarto trabajo corresponde a Adith Pérez, (2019), quien realizó, "Elementos Estructurales y Funcionales de los Sistemas Multi- Agente para la Cooperación Organizacional en Medianas Empresas", este trabajo hace aportes sobre cómo deben realizarse las cooperaciones para aprovechar al máximo esas relaciones y sobre los vínculos de cooperación organizacional, que son, que constituyen y como a través de este proceso se puede llegar a unos buenos resultados en las cooperaciones.

La investigación se fundamenta epistemológicamente en la escuela de pensamiento del positivismo lógico, con enfoque cuantitativo, desde el paradigma positivista, y de tipo descriptivo. La muestra corresponde a cuarenta y cuatro medianas empresas del municipio de Valledupar, Colombia, con capitales entre US\$1.300.000 a US\$ 4.000.000. Los resultados destacan la presencia de los elementos y funciones de los Sistemas Multi Agente en las medianas empresas encuestadas. Adicionalmente, se demostró la presencia de los vínculos de cooperación organizacional, destacándose los indicadores de extensión, intensidad, renovación, especialización y adaptabilidad. Sin embargo, se observa una mediana presencia del indicador de estabilidad de los vínculos de cooperación. Esto constituye una oportunidad para el desarrollo de capacidades de cooperación, mecanismos de negociación, confianza mutua y aprovechamiento de sinergias (Pérez, Pertuz, Leiva, & Vega, 2019).

Este trabajo se relaciona con la investigación por sus aportes sobre los vínculos de cooperación empresarial, la metodología es fácil de entender y de aplicar y muestra resultados concisos y de mucho aporte.

Otro de los documentos relacionados con este trabajo es el de Redes de cooperación científico-tecnológicas en contextos intersectoriales por Freddy Marín-González, Rosalba Talavera, Alicia Inciarte-González e Inírida Avendaño-Villa publicado en junio 2019, ellos plantean que la construcción de redes de cooperación en los diferentes sectores económicos es necesaria para la búsqueda de una compatibilidad de perfiles y comportamientos, al igual que para armonizar prácticas o dinámicas empresariales.

La investigación se enmarca en los factores necesarios para analizar la funcionalidad, efectividad y el impacto de las redes de cooperación como el uso de recursos individuales, la calidad de vida, la ubicación de estas redes y la relación costo-beneficio (González, Talavera, González, & Villa, 2019).

Otro punto importante en el cual encontramos compatibilidad con esta investigación es cuando García et al., (2017), afirma que proveer opciones tecnológicas que permitan catalizar acciones cooperativas entre organizaciones es fundamental, estas opciones deben tener como base fundamental los procesos de transacción e intercambio, al igual que un flujo dinámico en las relaciones de conocimiento. En estas opciones y en la implementación de las estrategias de cooperación se generan capacidades para la búsqueda compartida de recursos complementarios para resolver las prioridades del desarrollo.

Buscando otras referencias bibliográficas se puede resaltar el texto de Julieta Ojeda Gómez, publicado en enero 2009 con el nombre de “La cooperación empresarial como estrategia de las pymes del sector ambiental”, el cual analiza que la cooperación se establece por medio de los vínculos y relaciones individuales entre las empresas donde es fundamental cumplir unos principios o características que permiten el desarrollo de una buena dinámica de trabajo; Los sectores económicos de un país se enfrentan constantemente a factores que impulsan a la búsqueda de la cooperación, entre ellos están el desarrollo de proyectos y productos, la falta de capital en especial en las pymes, el conocimiento técnico y la necesidad de tecnología; este tipo de situaciones se representan como una visión abierta de los mercados y una búsqueda constante de aliados en el sector, Álvarez y Busenitz (2001) postulan esta manifestación como un intangible diferenciador y valioso dentro y fuera de las empresas.

Esta investigación muestra conclusiones parciales y deductivas como resultados positivos en la supervivencia y en el crecimiento futuro, al mejorar la rentabilidad y la resolución de los retos económicos y comerciales, también resultados en el posicionamiento

de la marca y de la empresa no solo en el sector sino también en el territorio nacional, y por último muestra evidencias de internalización de estrategias y dinámicas corporativas (Gómez, 2009).

Haciendo un paralelo entre las investigaciones recientes y lo que se esperaba hace unos años de la cooperación empresarial y con el fin de analizar los avances en las estrategias tomamos en documento Las redes de cooperación empresarial: “¿Una organización para el próximo milenio?” Por Juan Carlos Fernández de Arroyabe y Nieves Arranz Peña publicado en 1999, en el que se establecen los objetivos principales de la cooperación empresarial, según Arroyabe & Peña (1999) el primero es la búsqueda de desarrollo y crecimiento en el mercado, lo que permite el posicionamiento de la empresa y la formulación de la industria y el segundo objetivo es la búsqueda de correlaciones y complementariedades, este consiste en el uso eficiente de recursos y en alcanzar un tope productivo.

Arroyabe & Peña (1999) terminan enfatizando en algunos factores que pueden determinar el éxito o el fracaso de una red, definen cinco (5) factores esenciales a tomar en cuenta, 1. Aspectos culturales, cada integrante aporta una cultura que puede ser distinta al resto, esto puede llevar a choques y dificultades a la hora de elegir una estrategia, pero igualmente puede aportar con diferentes puntos de vista y con diversidad organizacional; 2. Comunicación y control, se deben establecer parámetros claros al la hora de diseñar los sistemas de comunicación formal e informal evitando problemas de comprensión o subordinación y bloqueos que impidan el flujo de las dinámicas; 3. La necesidad de armonizar y coordinar decisiones y acciones; 4. La autonomía, en ningún momento del desarrollo de la cooperación las empresas participantes deben perder autonomía sobre sí mismas.

## 4.3. Mapeo Literario

### 4.3.1. *La cooperación empresarial*

**4.3.1.1. ¿Qué es la cooperación empresarial?** La cooperación no es una práctica totalmente moderna, Harrigan (1986) ve sus inicios antes del siglo XX cuando las alianzas se formaban para la explotación de recursos humanos, sin embargo, el uso de las dinámicas de cooperación de forma estratégica tuvo su auge en la década de los ochenta. En pocas palabras la cooperación empresarial es un convenio de dos o más empresas que tiene como fin crear una sinergia y comprometerse a generar valor en conjunto, para Douard y Heitz (2003), va más allá de un intercambio, esta práctica genera dinámicas a nivel organizacional y en los diferentes procesos de la organización.

Para un exitoso proceso de cooperación es fundamental la apertura de líderes, con el fin de ser eficientes en la toma de decisiones y permitir que los recursos, talentos e ideas de la empresa sean compartidos; uno de los objetivos finales de la cooperación es el acceso a recursos que de otra manera quedarían fuera de su alcance (Chain, 2018)

Existen una serie de ventajas y riesgo a la hora de implementar las dinámicas de cooperación en una organización, entre los beneficios esta la orientación estratégica, la reducción de costos, el aumento de la eficiencia, el acceso a recursos, además algunas empresas han visto un aumento en la satisfacción del cliente al igual que mayores capacidades competitivas ya que existe una mayor entrada al mercado, un aumento en la calidad y una transferencia de conocimiento.

Sin embargo, como la mayoría de las prácticas empresariales se deben tener en cuenta los riesgos que puede adquirir la organización, uno de los recurrentes es el Dilema cooperación-competición, este habla de lo complicado que es cooperar dentro del mismo sector sin perder competitividad en este o a nivel regional, otro es las asimetrías organizativas y se refiere a las diferencias que existen entre una compañía y otra a nivel organizacional y productivo. Según (Gulati, 1999: 400), otros aspectos a considerar son la confianza entre las partes y la diversidad tecnológica, ya que estos pueden crear obstáculos en el desarrollo de las redes de cooperación.



Stuart (2000) afirma que la única razón que lleva a las empresas a cooperar es la incapacidad de cumplir cierto objetivo de manera individual o al menos no de manera eficiente, por lo que las empresas se ven obligadas a establecer alianzas entre ellas para mantener su posicionamiento en la carrera del éxito, sin embargo, Kosa y Lewis (1998) afirman que existen un sin número de razones por las que una empresa cooperara con otra, por ejemplo, el conocimiento, los recursos financieros, la necesidad de expandir mercados, motivos institucionales y de más, no obstante todas estas cooperaciones tienen como objetivo un beneficio propio,

Referencias y autores

(Campo & Estévez, 2007)

Peña, I. y Aranguren, M. J. (2002): “Transferencia de conocimiento mediante acuerdos de colaboración”, *Economía Industrial*, N.º 346, pp.67- 80.

Stuart, T. E. (2000): “Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high-technology industry”, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 791-811.

Lorange, P. y Roos, J. (2000): *Strategic Alliances. Formation, implementation and evolution*, Blackwell Business, Massachusetts.

**4.3.1.2. Redes de cooperación** Las redes de cooperación empresarial son un conjunto de organizaciones unidas con el propósito de generar valor, crecimiento o tener un bienestar común, en las redes de cooperación los principales integrantes son universidades o centros de investigación, ya que reciben como beneficio una mayor adquisición y divulgación de conocimiento; a diferencia de los clústeres las redes de cooperación tienen como objetivo el corto o mediano plazo, buscan activamente superar los retos y crear oportunidades en el mercado (González Alvarado & Martín Granados, 2018).

El creciente papel de la cooperación internacional en el desarrollo científico y tecnológico, así como en los procesos de internacionalización, ha generado cambios profundos en los modelos de cooperación, en sus dinámicas y herramientas. Es importante resaltar las fuerzas que han logrado este posicionamiento de la estrategia y la utilidad de esta en las empresas, la versatilidad y eficacia se consolidan como un instrumento generalizado y

valorado por los agentes promotores de la cooperación internacional y por sus actores (Albornoz y Estébanez, 1998; Sebastián, 1998).

En temas de geografía las redes de cooperación se dan tanto internacionalmente como en la misma región y son más comunes en el mismo sector o industria, sin embargo, no es un requisito; Günther (2003) Afirmaba que no era necesario tener una proximidad geográfica para el éxito de una red de cooperación, lo que sí es fundamental es establecer metas comunes y específicas para generar dinámicas más eficaces

Las redes de cooperación tienen ventajas y limitaciones como cualquier estrategia, en la práctica unas de las ventajas que más resaltan son los beneficios de sostenibilidad cuando la red es versátil y flexible, el carácter horizontal de la organización específicamente en los temas de liderazgo, la transferencia de conocimiento y a optimización de procesos industriales y administrativos, además desde un punto financiero las redes de cooperación necesitan menos capital que otros tipos de cooperación Sebastián, J. (2000).

En la parte de las limitaciones es importante enfocarse en la amplitud de los objetivos, ya que las redes de cooperación no tienen un muy gran alcance, lo segundo es la heterogeneidad entre los actores ya que se puede prestar para problemas que permitan faltas en la eficiencia, por último, es importante establecer fechas de cumplimientos y un compromiso por todas las partes ya que el incumplimiento de una se ve reflejado en toda la red de cooperación Sebastián, J. (2000).

#### Referencias y autores

Günther Jutta, Innovation cooperation in east Germany - only a half-way success? Halle Institute for Economic Research, pag 6, 2003. (Maglioni, 2011) (Sánchez, 1991)

(González Alvarado & Martín Granados, 2018) González Alvarado, T. E., & Martín Granados, V. M. A. (2018). Redes de cooperación empresarial internacionales en el sector ambiental y cooperación triangular. Universidad & Empresa.

(González, Talavera, González, & Villa, 2019)

Arroyabe & Peña (1999)

**4.3.1.3. Tipos y estrategias de cooperación empresarial** Existen tres tipos de cooperación claves para entender las dinámicas y la implementación de esta práctica, la cooperación vertical, la cual incluye empresas proveedoras y consumidoras, que tengan como fin ser más eficientes en sus procesos de compra y venta o la generación de valor en el producto o servicio, la cooperación horizontal, la cual agrupa competidores de la misma industria con el fin de fortalecer la competencia en el mercado internacional y la cooperación simbiótica que habla únicamente de recursos (Sebastián, 2000)

Navarrete Mora D. Luis, Moratalla Molina D. José E, hablan sobre como La cooperación horizontal al unir competidores e industrias puede subdividirse en tres, la cooperación comercial que son aquellos acuerdos entre empresas generalmente pymes que no poseen el acceso a recursos suficientes para una buena penetración del mercado y por ello es necesaria la alianza, la cooperación financiera, la cual hace referencia a aquellas alianzas que se dan con el fin de proveer un mayor financiamiento a los proyectos y generalmente se da en situaciones de crisis o en los inicios de la organización y por último la cooperación tecnológica, en ella las empresas se unen con el objetivo de cumplir las necesidades del mercado que tengan como prioridad el uso de tecnología o la innovación.

El otro tipo de cooperación que existe es la cooperación simbiótica, este a diferencia del horizontal o vertical las empresas participantes no tienen ninguna relación entre actividades, pues cada una ópera de manera distinta individual, y alejada, el objetivo de esta estrategia está enfocado únicamente en el compartir de recursos y la relación es netamente de suministros y capacidades. El nombre de esta cooperación sale de la biología pues la simbiosis es el nombre que recibe la interacción entre diferentes animales y específicamente el mutualismo es aquella que se puede considerar una cooperación donde los dos o más animales comparten algo con el fin de lograr in beneficio, en las empresas funciona exactamente igual solo que ese “algo” son recursos (ESERP MADRID, 2021).

Referencia y autores

(Yoguel, 1996)

Navarrete Mora D. Luis, Moratalla Molina D. José E, Cuaderno para emprendedores y empresarios cooperación Empresarial, Biblioteca de Socioeconomía de Sevilla, pag 42.

(Alvarado & Granados, 2017)

Gana E. (1994), "La dinámica y los nuevos estilos de la integración económica en A. Latina y Europa", en *Pensamiento Iberoamericano: Los nuevos estilos de la integración económica*, N° 26, Julio-diciembre.

Mariti P. (1 989); *Los Acuerdos de colaboración entre empresas en las economías modernas*; Revista Economía Industrial, Nro. 266, Ministerio de Industria y Energía, España.

#### **4.3.2. Sector Retail o Comercio Minorista**

El comercio detallista o minorista es el último eslabón de la distribución comercial, es el intermediario que se dedica a la venta de productos, bienes o servicios a los consumidores o usuarios finales (Burruezo, 1999), (Quintero Arango, 2015).

Una visión bancaria nos presenta que, el sector retail comprende la comercialización de productos al por menor y cuenta con dos canales de distribución: el tradicional y moderno. Este sector es importante por ser fuente de inversión, de generación de empleo (en especial del canal moderno) y de ingresos fiscales (BBVA, 2016).

Entre otras cosas, el concepto de retail es una orientación de la dirección del negocio que sostiene que las tareas clave de un minorista son: a) determinar las necesidades y deseos de su mercado objetivo y b) dirigir la empresa hacia la satisfacción de esas necesidades y deseos de forma más eficiente que sus competidores (Vigaray, 2005).

El sector retail puede tener diferentes clasificaciones, Vigaray (2005) plantea que el retail se clasifica según la actividad de los productos vendidos, que corresponde al impuesto de la actividad económica, la clasificación de la dirección general del comercio interior y otros formatos comerciales caracterizados por los productos que venden, como las tiendas de los fabricantes u outlets.

Según las relaciones de propiedad y vinculación que existen entre ellos, equivalentes al comercio independiente, el departamento alquilado, las cadenas voluntarias de detallistas, las cooperativas de detallistas, los almacenes de fábricas y las tiendas de fabricantes.

Según la localización del minorista, que son centros comerciales, mercados municipales, galerías comerciales, calles comerciales abiertas, bazares, tiendas libres de impuestos y parques de fabricantes.

Y según la estrategia seguida o el sistema de ventas, que se relaciona con el comercio tradicional, los concept stores, los autoservicios y una mixtura de comercio tradicional con un régimen de autoservicio (Quintero Arango, 2015).

Teniendo en cuenta las estrategias de ventas, para Colombia el sector retail se puede dividir en 5 grandes bloques, estos son: el canal moderno, los mercados independientes, cash and carry, las tiendas de descuento duro y las tiendas de barrio /canal tradicional.

En el canal moderno se considera grandes hipermercados como: Éxito, Alkosto, Olímpica, Cencosud, La 14, Falabella. En mercados independientes, como ejemplo: euro Supermercados, Megatiendas, Cañaveral, Zapatoca, Mercaldas, Más x Menos.

En Cash&Carry tiendas como Makro, PriceSmart, Surtimayorista. En las tiendas de descuento duro (HD) están Tiendas D1, Tiendas ARA y Justo&Bueno. Y en el canal tradicional son las tiendas de barrio y los pequeños Superettes. (Escobar, 2020).

#### Referencia y autores

Escobar, I. G. (26 de Octubre de 2020). *PeruRetail*. Obtenido de <https://www.peru-retail.com/especialista/la-actualidad-del-retail-en-colombia-2020/>

Quintero Arango, L. F. (2015). El sector retail, los puntos de venta y el comportamiento de compra de los consumidores de la base de la pirámide en la comuna 10 de la ciudad de Medellín. *Ciencias Estratégicas*, 109-118.

BBVA. (Abril de 2016). *bbvaresearch*. Obtenido de <https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2016/04/Retail-Abril-2016-FI.pdf>

G, L. L., & M, Y. A. (2011). Estudio económico del sector retail en Colombia. Obtenido de [https://www.sic.gov.co/recursos\\_user/documentos/promocion\\_competencia/Estudios\\_Economicos/Estudio%20economico%20Retail.pdf](https://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Estudio%20economico%20Retail.pdf)

## **5. Metodología de la Investigación**

### **5.1.Objetivos**

#### **5.1.1. Objetivo general**

1. Caracterizar la práctica de la cooperación empresarial con base en una revisión bibliográfica en el marco de pandemia, para recomendar y comprender el uso de estas estrategias en el sector retail

#### **5.1.2. Objetivos específicos**

1. Analizar las estrategias eficientes en la cooperación empresarial del sector retail para mejorar la búsqueda del desarrollo organizacional y lograr una recomendación efectiva
2. Comprender las circunstancias y factores actuales que permiten identificar las necesidades del sector retail en Medellín
3. Entender los efectos de la cooperación empresarial en el desarrollo del sector retail.

## **5.2. Paradigma**

El enfoque o paradigma que seguirá la investigación es mixto, ya que en este se puede realizar interpretaciones más completas, la conjunción de la parte cuantitativa y cualitativa permiten tener una mirada global de los datos y el problema, generando espacios para que los enfoques se puedan explicar entre sí y descartar posibles interpretaciones sesgadas o que no se puedan explicar.

## **5.3. Método**

El método que se utilizará es el descriptivo, ya este busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Dicho de otra forma, pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (Sampieri, Collado, & Lucio, 2014).

El estudio cuantitativo es adecuado para esta metodología ya que el investigador utiliza su diseño para analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto específico (Sampieri, Collado, & Lucio, 2014). A su vez, el estudio cualitativo es adecuado, ya que busca describir la complejidad de una situación y analizar más profundamente la interacción de las variables (Richardson, 1999) (Soares, Wegner, & Dolci, 2016). Todo esto acompañado de un análisis bibliométrico

## **5.4. Datos**

Los datos que se buscarán en el marco de normalidad y de pandemia, en la parte cuantitativa hacen referencia al estado de resultados de la empresa, entonces se mirará las

diferencias y significancia de los indicadores antes y después de cooperar. Se podrían realizar dummies como: Pandemia: que sería 0 sin confinamiento y 1 con confinamiento, otra sería Cooperación, 0 sin relaciones de cooperación y 1 con relaciones de cooperación entre otras, que servirían para validar hipótesis.

Con respecto a la parte cualitativa se buscarán datos sobre el personal y enfoque de la empresa para poder dimensionarla y dar un contexto completo.

## **5.5. ¿Qué y quien tiene los datos?**

### **5.5.1. Estadísticas empresariales:**

- SIE
- SIREM
- SIC
- DANE
- DNP
- APCCOLOMBIA

### **5.5.2. Datos sobre el impacto de la pandemia en Colombia:**

- Cámara de comercio, Banco de la Republica
- Min TIC
- Informe de Impacto al consumo masivo en la nueva normalidad
- B.H.V.M. (2020). Impacto del retail online en Colombia. universidad militar nueva granada.  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35994/VargasMedinaBrainerHair%202020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

### **5.5.3. Datos empresariales cualitativos**

- ACOPI
- DNP



- Martin-Fiorino, V. (s. f.). *Desafíos y nuevos escenarios gerenciales como parte de la herencia del Covid-19*. Redalyc. Recuperado 12 de mayo de 2021, de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29063559019/html/index.html>
- *Retos empresariales en la postpandemia*. (2020). Universidad de La Sabana [PRODUCTION/PRODUCTION]. <https://www.unisabana.edu.co/portaldenoticias/opinion/retos-empresariales-en-la-pospandemia/>
- Colombia retail
- P. (2021, 21 enero). *Siete retos que enfrenta el comercio minorista en 2021*. Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/economia/siete-retos-que-enfrenta-el-comercio-minorista-en-2021-548441>

## 5.6. Instrumentos

En la mayor parte de la investigación se usarán técnicas de procesamiento y análisis de datos, las cuales tiene como fin de recopilar, ordenar y presentar la información de manera lógica y ágil para un debido análisis Procesamiento por cuanto el objetivo final es construir con ellos cuadros estadísticos, promedios generales y gráficos ilustrativos. (Técnicas e instrumentos de recolección de datos, 2010)

Como instrumento principal, el análisis documental, tomando datos ya existentes y dados por organizaciones certificadas, las cuales cuentan con las herramientas necesarias para dar estadísticas precisas sobre la situación actual en el sector retail, en este instrumento se usarán matrices categoriales para lograr una mejor visualización de los datos; además se usara este mismo instrumento en el trabajo cualitativo con el fin de dar una sustento conceptual a los argumentos que se van a presentar, en los datos cualitativos también se usara la observación de campo no experimental para profundizar en el entendimiento de las nuevas dinámicas y restos del mercado para la industria minorista en Colombia.

## 5.7. Plan de análisis

El análisis de datos en la investigación en la parte cuantitativa se va a realizar a través de la herramienta de Rstudio, la presentación de esta información se dará por medio de tablas y graficas para facilitar la conceptualización, teniendo en cuentas las variables propuestas y el objetivo de la investigación; en la parte cualitativa se espera dar un análisis contundente y consolidar la caracterización de las estrategias de cooperación, esto se lograría por medio de la profundización de la coyuntura actual en el sector minorista, tomando como base antecedentes de la investigación y enlazando los diferentes puntos de vista de los autores tomados a lo largo del documento.

En la primera etapa del plan de análisis se utilizó como referencia el top 10 de las marcas o empresas más valiosas del sector retail en Colombia para de ese modo empezar a conseguir información y datos, el enfoque de la búsqueda está en los planes de gestión de las empresas en los últimos 10 años con el fin de identificar cuáles fueron las estrategias más importantes que realizaron, con quien se asociaron y por qué lo hicieron, este análisis nos permite identificar cuáles fueron las empresas con las que cooperaron, la fecha y el efecto que esta pudo tener en las ventas y costos; la segunda etapa aborda la búsqueda de la información cuantitativa en la base de datos de la superintendencia, se tiene como objetivo encontrar datos trimestrales, pero ahora solo contamos con datos anuales; la tercera etapa es el análisis de los datos a través de la herramienta y la presentación de resultados de forma gráfica.

Las empresas objetivas que nos ofrece el ranking son: Grupo éxito, Olímpica, Crepes & Waffles, tiendas D1, Surtimax, El Corral, Justo y Bueno, Almacenes la 14, Super Inter y Rappi (Brand, 2019).

De las primeras empresas solo se encontró información relevante del grupo éxito y de las tiendas D1, en el caso de olímpica se encontró que ellos son los únicos encargados de su operación y no tienen relaciones con otras empresas, para el caso de crepes & waffles se

encontró que estos se expanden a través de franquicias y a partir de ahí controlan sus ventas y costos, surtimax es una empresa que coopera con el grupo éxito y por ultimo las tiendas d1 son sus propio proveedores y el resto de los productos son importados.

De las ultima 5 empresas se encuentra información relevante de Rappi, Justo y Bueno y Super inter, en las otras dos empresas es decir El Corral y La 14 existen diferentes factores que deben ser analizados, no obstante, no pertenecen completamente a los objetivos de esta investigación por lo que solo se mencionara brevemente la situación a analizar.

En el caso específico de Rappi, la compañía ha hecho diferentes cooperaciones a lo largo de su posicionamiento en el mercado sin embargo la más valiosa en temas de resultado es la alianza que existe entre esta compañía y Davivienda, esta cooperación logro la creación de Rappi Pay y sigue siendo de vital importancia en las metas de estas compañías ya que esperan unir recursos y crear un banco completamente digital, además es importante mencionar que esta misma estrategia la ha desarrollado con diferentes entidades bancarias a los largo de los diferentes países donde esta compañía tiene presencia; tomando el caso colombiano de referencia según la revista Forbes en colaboración con estudio de Staff (2021) en menos de dos años la cooperación entre Davivienda y Rappi contaba con 730.000 clientes y más de 20 millones de transacciones en el año 2020, estas cifras nos permiten ver la relevancia de esta alianza para la aplicación.

Otras cooperaciones importantes que pueden ser mencionadas es Rappi y Viva Air que tiene con el fin de reactivar el mercado y expandir mercado digital a los usuarios, la cual según datos de Portafolio (2021c) ha logrado un crecimiento de Rappi Travel de un 10 % en el 2020 y el aumento de ventas en 6.000 tiquetes para Viva Air, la alianza entre Rappi y Sanofi Pasteur iniciada en el 2020 con el fin de aumentar la vacunación y la alianza que apenas está empezando con el Parque Arauco, es una cooperación que se da con la iniciativa de crear un sistema logístico en Colombia el cual se centra exclusivamente en ordenes realizada por medio de Rappi mejorando los tiempos de entrega y las condiciones de los domicilios, este acuerdo entrara en acción principios de octubre del 2021 por lo que no hay datos relevantes en la investigación, sin embargo, nos permite observar el alcance de esta empresa (Mall y retail, s. f.).

Además, esta empresa tiene diferentes cooperaciones a nivel internacional en varios países latinoamericanos como la alianza con H&M la cual es basada en el comercio digital y funciona en países como Chile y Uruguay lo cual logro un aumento de las ventas para H&M de 500.000 solo en el mes de mayo 2019. Es importante resaltar que esta compañía suele tener cooperaciones temporales en diferentes ferias y con diferentes marcas.

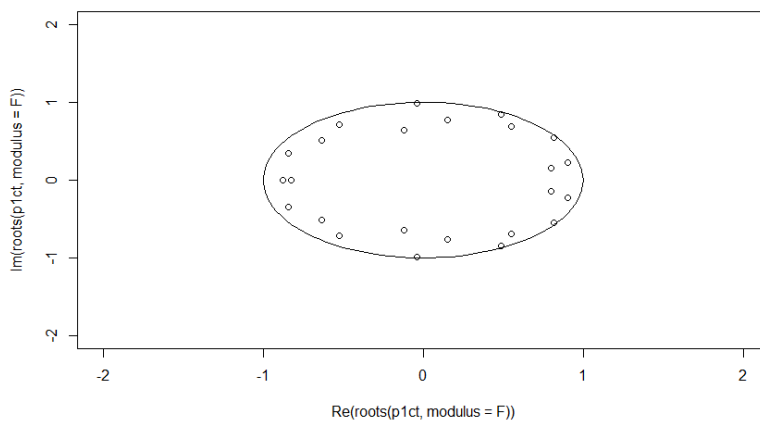
Pasando la empresa Justo Y Bueno su alianza más reconocida es con Tostao, esta cooperación nace de la necesidad de reactivar y mantenerse durante la pandemia, se trata de una cooperación de productos y de localización la cual tiene como propósito la ubicación estratégica de las tiendas con el fin de atraer clientes, esta alianza permitió el desarrollo de Mercadería Justo y Bueno, además de permitirle a Tostao llevar a cabo una de sus estrategias para afrontar la coyuntura del momento. Otra de las recientes cooperaciones de Justo y Bueno es a nivel internacional con la empresa de salsas Bachaca, esta alianza empieza en el 2020, según datos de Editorial La República S.A.S. (2020b) se reportó un crecimiento de 1.521% para el 2020 y un aumento de 30 toneladas en la producción.

Otra empresa del sector Retail que se debe analizar es Supermercados Super Inter específicamente su cooperación con Grupo éxito, esta alianza le ha permitido la creación de la marca y almacenes “Super Inter Vecino” la cual en el segundo trimestre de 2021 represento el 22.7% de las ventas de Super Inter lo cual se traduce en más de 603.000 millones y se reporta un crecimiento del 10,5 % (Retail, 2021).

## 6. Resultados

La empresa del top 10 de mejores empresas del sector retail en Colombia que se tomó como referencia fue el grupo éxito debido al fácil acceso que tiene sus datos especialmente en el estado de resultados, las variables de enfoque son: el costo de venta(cv), gasto operación de administración y ventas (gav), la utilidad neta (unet) y una dummy de cooperación que se calculó con los informes de gestión financiera de la empresa durante los años 2010 al 2020 por trimestre, a esta dummy se le denominó “dex”, el propósito del estudio es ver el efecto de la dummy de cooperación empresarial en las demás variables y ver cuan significativa es.

### Estacionariedad.



Con un número de 6 rezagos, se puede evidenciar a través del grafico que no una raíz significativa por fuera del círculo unitario y no hay problemas de estacionariedad. No tiene problemas con la media y la varianza, son constantes en el tiempo

### Correlación serial

```
Portmanteau Test (adjusted)
data: Residuals of VAR object p1ct
Chi-squared = 113.9, df = 0, p-value < 2.2e-16
```

Esta prueba arroja un valor  $p < 0.5$  por lo que de acuerdo con la hipótesis nula de que los errores son ruido blanco, se rechaza y se dice que no son ruido blanco, lo que es un problema ya que en los residuales aún puede haber información importante, se realizó una

estimación en diferencia y un VEC, pero estas estimaciones no fueron capaces de arreglar el problema.

### Prueba de normalidad

```
Kurtosis only (multivariate)
data: Residuals of VAR object plct
Chi-squared = 113.53, df = 4, p-value < 2.2e-16
```

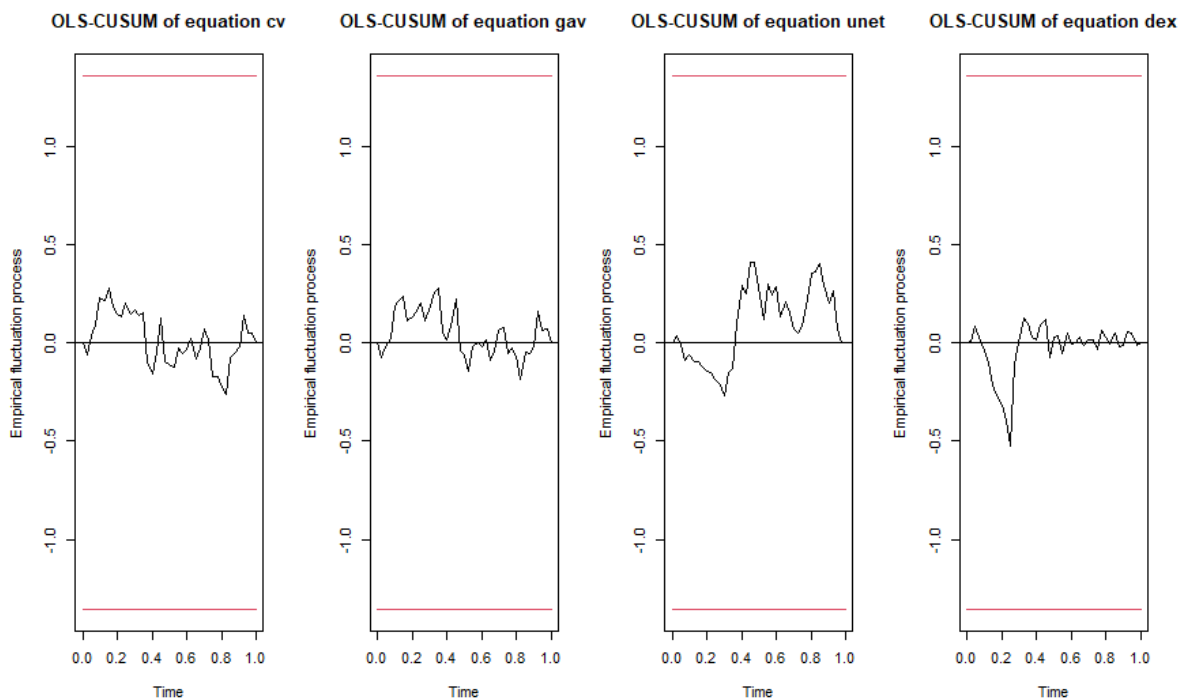
Esta prueba arroja un p-valor menor a 0.5 por la cual se rechaza la hipótesis nula de que los errores se distribuyen normal. El VEC arregla el problema de normalidad.

### Varianza

```
ARCH (multivariate)
data: Residuals of VAR object plct
Chi-squared = 340, df = 600, p-value = 1
```

Esta prueba arroja un p-valor de mayor a 0.5 por la cual no se rechaza la hipótesis nula de que no hay problemas con la varianza.

### Prueba de estabilidad



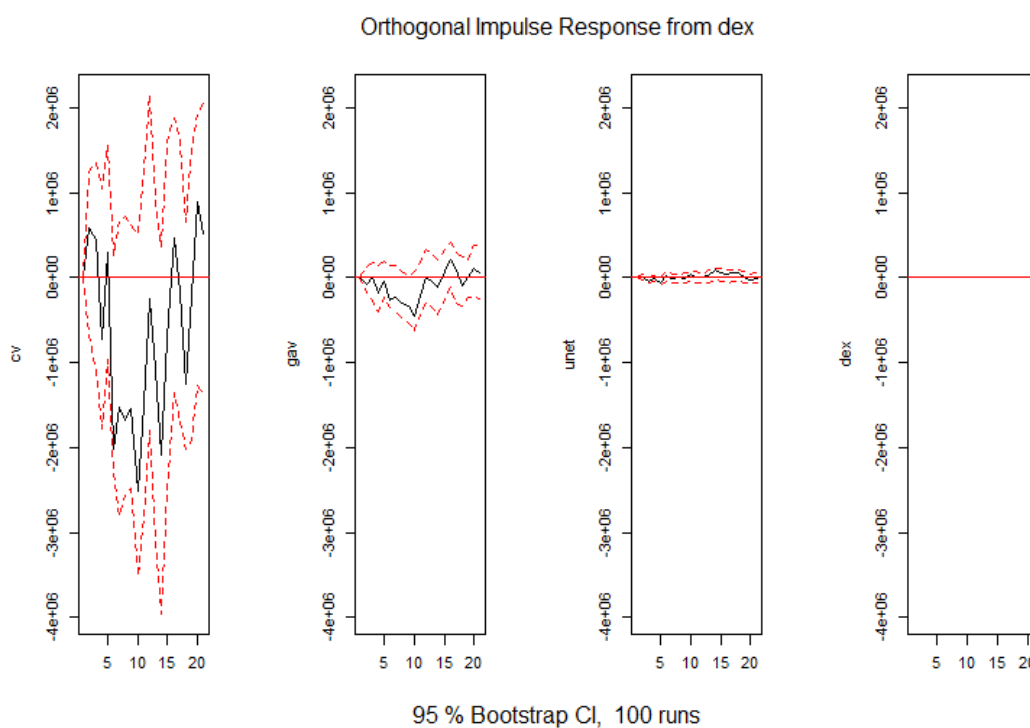
Del gráfico se puede interpretar que, como las líneas (negras) no salen del intervalo de confianza (líneas rojas) es una estimación estable.

### Test de causalidad de Granger

```
Granger causality H0: dex do not Granger-cause cv gav unet
data: VAR object plct
F-Test = 1.8404, df1 = 18, df2 = 60, p-value = 0.04068
```

Al resultar un valor p menor a 0.5 se rechaza la hipótesis nula de que la cooperación empresarial (dex) causa a tanto al costo de venta, como al gasto operacional de administración y ventas, y a la utilidad neta, por la cual se valida la hipótesis de la tesis.

### Impulso respuesta



Un choque en la variable dummy (cada vez que la empresa éxito decide cooperar con otra empresa) esta genera choques en las demás variables, para el caso de los costos de ventas las cooperaciones tuvieron efectos positivos, lo que significa que hubo una disminución de estos durante los primero periodos, pero luego tuvo efectos negativos, lo que significó un

aumento, en la parte final del tiempo de análisis hubieron fluctuaciones, pero se puede afirmar que las últimas cooperaciones realizadas por el grupo éxito disminuyeron en gran medida los costos de venta al igual que el gasto operación de administración y ventas, para el caso de la utilidad neta, el efecto no es muy perceptible o no cuenta con grandes rangos, pero, siguiendo el comportamiento de las variables anteriores, en los últimos periodos estas cooperaciones empresariales se vieron representados en mayor utilidad neta para el grupo.



## 7. Conclusiones

La cooperación entre empresas genera muchas oportunidades para las empresas cooperantes, una vez estas alineen sus propósitos y no dejen de un lado el enfoque de la empresa como individual, en situaciones como la pandemia, las cooperaciones efectivas entre empresas pueden ayudar a disminuir el impacto de las políticas y la crisis en los costos, ventas y utilidades de las empresas cooperantes, ya sean del mismo sector o de sectores diferentes.

Las cooperaciones no en todos los casos logran sus propósitos los cuales son disminuir gastos, hacer crecer a una empresa y volverla más fluida, cuando los objetivos no se alinean correctamente esto se ve reflejado en aumento de gastos, fallos de la cooperación y quiebre de ambas empresas si no cuenta con un alto capital.

Para el caso de grupo éxito, la cooperación empresarial afectó de forma significativa a las variables estudiadas, especialmente al costo de venta donde se observó que durante los primeros periodos el efecto fue positivo, lo que hace referencia a que hubo un aumento en los costos de venta de la empresa pero desde el 2012 hasta el 2017 los efectos de las cooperaciones con el grupo éxito fueron beneficiosas para los costos de ventas debido a que el impacto que tuvo en los costos de ventas fue alto, para el caso del gasto por administración y ventas el efecto fue similar, hasta el año 2017, la cooperación empresarial causó una disminución en estos gastos; para el 2020 y 2021 para las dos variables el efecto fue positivo pero no en gran medida por la cual se puede inferir que estas cooperaciones estabilizaron el efecto de la pandemia evitando que la empresa incurriera en muchos costos es incluso en pérdida.

En el caso de Rappi y Justo&bueno las cuales tiene cooperaciones nacionales e internacionales se logró observar un aumento en el crecimiento económico, al igual que un aumento en la producción en el 2019, sin embargo, en estas dos empresas también tuvieron gastos relativamente más grandes debido a estas cooperaciones y se tiene inversiones mayores, por lo que se concluye que aunque el impacto fue positivo en términos generales es importante prever si la empresa tiene la capacidad financiera para afrontar la inversión necesaria y los gastos en los inicios de las cooperaciones.

## **8. Limitaciones y Futuras Investigaciones**

En términos de limitaciones tenemos la disponibilidad de datos de las empresas, específicamente trimestrales, al estar agrupados de esta manera, dan la posibilidad de realizar estudios más acertados y captar de mejor manera la información, esta limitación se dio específicamente para la empresa d1 y justo y bueno, en futuras investigaciones se tiene como propósito analizar a fondo empresas con un rápido crecimiento durante la crisis como justo y bueno y los supermercados de barrio que no cerraron durante pandemia, analizar sus estrategias y dinámicas aplicadas.

## Referencia

- Acevedo, M. C., & Ossa, J. A. (2010). Elementos en el fortalecimiento de los mundos de producción de las pymes en Colombia desde la organización y las políticas. *scopus*, 27.
- BBVA. (abril de 2016). *bbvaresearch*. obtenido de <https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2016/04/retail-abril-2016-fi.pdf>
- Campo, J. D., & Estévez, P. J. (2007). La cooperación empresarial como estrategia de crecimiento: motivos de su formación, ventajas e inconvenientes. 14.
- Escobar, I. G. (26 de octubre de 2020). *Peruretail*. obtenido de <https://www.peru-retail.com/especialista/la-actualidad-del-retail-en-colombia-2020/>
- Gómez, J. O. (2009). la cooperación empresarial como estrategia de las pymes del sector ambiental. 39-50.
- González, F. M., Talavera, R., González, A. I., & Villa, I. A. (2019). Redes de cooperación científico- tecnológicas en contexto intersectoriales . 14.
- Leandro, A. A. (2006). Cooperación empresarial en pymes. *tec empresarial*, 46.
- Medellín, a. (s.f.). *ACI Medellín* . obtenido de <https://www.acimedellin.org/oferta-de-cooperacion/>
- Medina, A. C., Echeverri, A., & Pérez, J. E. (2014). Aproximación a la cooperación en innovación en empresas del programa de asociatividad y desarrollo empresarial sectorial –pades– en Antioquia (Colombia). *Revista de la facultad de ciencias económicas de la universidad militar nueva granada*, 22.
- Pérez, A., Pertuz, V., Leiva, M., & Vega, A. (2019). Elementos estructurales y funcionales de los sistemas multi- agente para la cooperación organizacional en medianas empresas. *scopus* , 10.
- Quintero Arango, I. f. (2015). El sector retail, los puntos de venta y el comportamiento de compra de los consumidores de la base de la pirámide en la comuna 10 de la ciudad de Medellín. *ciencias estratégicas*, 109-118.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. D. (2014). *Metodología de la investigación* . México d.f.: mcgraw-hill.

- Semana. (30 de abril de 2020). *semana*. obtenido de <https://www.semana.com/individualistas/41753-3/>
- Soares, W. B., Wegner, D., & Dolci, P. C. (2016). La fusión como estrategia de crecimiento de las redes de cooperación empresarial: un estudio de caso en una red farmacéutica. *revista iberoamericana de estrategia - riae*, 15.
- Universal, e. (3 de agosto de 2020). *el universal*. obtenido de <https://www.eluniversal.com.mx/cartera/mitiendasegura-el-movimiento-que-apoya-el-consumo-local-y-seguro>
- Yin, R. K. (2005). *Investigacion sobre estudio de casos diseño y métodos*. london: sage publications.
- E.D.L.R. (2020b, mayo 12). *Lanzan iniciativa 'mi tienda segura' para ayudar a pequeños comercios*. milenio. <https://www.milenio.com/negocios/lanzan-iniciativa-tienda-segura-ayudar-pequenos-comercios>
- Editorial la República s.a.s. (2021, 9 marzo). *Davivienda y Rappi constituirán un nuevo establecimiento de crédito nativo digital*. diario la república. <https://www.larepublica.co/finanzas/davivienda-y-rappi-constituiran-un-nuevo-establecimiento-de-credito-nativo-digital-3136819>
- Staff, f. (2021, 9 marzo). *Rappi y Davivienda piden licencia para ser una entidad financiera*. Forbes Colombia. <https://forbes.co/2021/03/09/negocios/rappi-y-davivienda-piden-licencia-para-ser-una-entidad-financiera/>
- Rappi y Parque Arauco firman alianza para mejorar la experiencia en la entrega de última milla*. (s. f.). mall y retail. recuperado 13 de octubre de 2021, de [https://www.mallyretail.com/index.php?id=&id\\_news=510](https://www.mallyretail.com/index.php?id=&id_news=510)
- P. (2021c, marzo 4). *Alianza entre Rappi y Viva Air para la reactivación del turismo*. Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/alianza-entre-rappi-y-viva-air-para-la-reactivacion-del-turismo-549739>

Sebastián, J. (2000). Las redes de cooperación como modelo organizativo y funcional para la i+d. *redes* 7(15), 97-111. disponible en [ridaa-unq repositorio institucional digital de acceso abierto de la Universidad Nacional de Quilmes](http://ridaa-unq.repositorio.institucional.digital.de.acceso.abierto.de.la.Universidad.Nacional.de.Quilmes)  
<http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/702>

## Anexos

### Resultados Parciales de Empresas Cooperantes en el Sector Retail

Compañía Top 10	Empresa cooperación	Tipo de cooperación	Países de la cooperación	Inicio de la cooperación	Resultados parciales			
					Crecimiento %	Producción (Ton)	Ventas	Clientes
Rappi	Davivienda	Vertical o complementaria	Colombia	2019	18%	N/A	20.000.000	730.000
	Viva Air	Vertical o complementaria	Colombia	2020	10%	N/A	6.000	N/A
	H&M	Vertical o complementaria	Uruguay	2019		N/A	500.000	
Justo Y bueno	Tostao	Horizontal o competitiva	Colombia	2019				
	Bachata	Horizontal o competitiva	Venezuela	2020	1,521%	30	N/A	N/A
Super Inter	Grupo Éxito	Horizontal o competitiva	Colombia	2021	10,50%	N/A	603.000.000	N/A
Grupo Éxito	Setor Digital	Vertical o complementaria	Colombia	2020	3,70%	N/A	1.500.000.000.000	N/A
	CAFAM	Horizontal o competitiva	Colombia	2010				
	Super Inter y Comercio digital	Horizontal y Vertical	Colombia	2014	34%	N/A	N/A	N/A
	Bancolombia (Puntos Colombia)	Horizontal o competitiva	Colombia	2017				

Las empresas de enfoque son aquellas las cuales no disponían de datos anuales para su estudio en la herramienta RStudio, estas son, Rappi, Justo y Bueno, la Super Inter y por último, las cooperaciones más destacadas del grupo éxito.