



Distribución Restringida
LC/BUE/R.220
Marzo 1994

CEPAL

Comisión Económica para América Latina y el Caribe

Oficina en Buenos Aires

COOPERACION EMPRESARIAL ENTRE PYMES ARGENTINAS.

Y FIRMAS BRASILEÑAS:

**PRIMERAS REFLEXIONES QUE SURGEN
DEL TRABAJO DE CAMPO EN ARGENTINA ***

Gabriel Yoguel

* Proyecto INTAL/CEPAL sobre "Acuerdos Empresariales en el Mercosur".

Las opiniones del autor son de su exclusiva responsabilidad y pueden coincidir o no con las de la Organización.

Indice

Introducción	1
1. Algunos Elementos para Conceptualizar la Problemática de la Cooperación Empresarial	3
2. Algunos resultados de Trabajos Internacionales	8
3. Aspectos Metodológicos del Trabajo	11
4. Principales resultados del trabajo de Campo	13
Apéndice 1. Cuadros	28
Apéndice 2. Listado de firmas entrevistadas por sector y sentido del comercio	34
Bibliografía	37

Cooperación Empresarial entre Pymes Argentinas y Firms Brasileñas: Primeras Reflexiones que Surgen del Trabajo de Campo en Argentina

Introducción

Los acuerdos de cooperación y complementación entre firmas industriales, en particular aquellos que involucran a pequeñas y medianas empresas, han sido una modalidad de organización productiva y estrategia económica poco frecuente en el proceso de industrialización de los países de América Latina y en particular entre Argentina y Brasil.

Distintos factores, tales como el limitado tamaño de mercado, el muy bajo grado de apertura de la economía, la fuerte turbulencia macroeconómica y la existencia de elevados costos de coordinación, obstaculizaron el desarrollo de esquemas de complementación entre firmas y han tendido a promover la "internalización" de las distintas actividades desarrolladas por las firmas¹. Esto se ha manifestado, entre otras cosas, en el predominio de un elevado nivel de integración vertical, en la amplitud del mix de producción y en la escasa relevancia de la subcontratación de bienes y servicios y de la especialización intraindustrial.

Esta particular modalidad organizativa bajo la cual han venido operando las firmas en las últimas décadas aparece hoy cuestionada por la transformación de las condiciones de funcionamiento de las economías nacionales y por las características de la dinámica del escenario internacional en la última década. La transición hacia economías crecientemente abiertas plantea un desafío competitivo al cual las empresas industriales deberán enfrentarse asumiendo mayores compromisos para alcanzar niveles más elevados de productividad y eficiencia.

En ese contexto, el proceso de integración regional, que ha sido definido como una estación intermedia en la internacionalización de las economías y empresas de los países del Mercosur, plantea amenazas para numerosas firmas pequeñas y medianas a la vez que presenta oportunidades para desarrollar nuevas estrategias competitivas.

La ampliación del mercado en el que venían operando brinda la posibilidad de implementar acuerdos de complementación entre firmas favorables al logro de los objetivos de una mayor especialización y productividad. Así, existe la convicción de que los espacios de complementación en el Mercosur en los que intervienen Pymes, aún embrionarios, tenderán a cobrar creciente gravitación en los próximos años; en ese sentido se plantea la necesidad de explorar, favorecer y potenciar el dinamismo de esas iniciativas (Achard 1994).

¹ En ese sentido, la empresa se concibe (Mariti 1989) como una institución que desarrolla actividades con funciones de coste que pueden ser sometidas a economías y deseconomías de escala y que requieren ser coordinadas (descubrimiento y evaluación de las necesidades futuras, investigación, desarrollo y diseño de los productos, ejecución y coordinación de los procesos de transformación física y creación de mercados).

En cuanto a la dinámica de los acuerdos inter-empresarios binacionales, existen noticias periodísticas fragmentadas y estudios basados en ellas (Porta y López 1993) acerca de los avances que se están registrando, en el segmento de las grandes firmas. En el caso de las Pymes, aún cuando se dispone de un menor caudal de evidencias, los estudios de competitividad que fueron efectuados en el marco del programa CFI-CEPAL (Moori-Koenig y Yoguel 1992, Delgobbo 1993, Rearte 1993, Kantis et al 1993 y Quintar et al 1993) así como otras investigaciones e informaciones provenientes de distintos organismos brasileños (Universidad de Santa Catarina, SEBRAE, Fundación de Economía y Estadística de Rio Grande do Sul, etc) dan cuenta de un incipiente interés e incluso de avances en la concertación de acciones concretas por parte de pequeñas y medianas firmas del Mercosur.

Sin embargo, hasta el presente, es poco lo que se conoce acerca de los avances alcanzados en iniciativas de complementación empresarial que involucren a Pymes de la región, en parte debido al carácter inicial del proceso. Se trata de emprendimientos de muy diverso tipo que van desde simples acuerdos de representación comercial hasta casos más complejos de complementación y especialización productiva, existiendo evidencias de que una generalización mayor de los mismos encuentra, con frecuencia, obstáculos ajenos a la voluntad de las firmas.

Algunos de estos factores restrictivos se originan en aspectos tales como i) la similar historia previa de ambas formas de organización industrial a nivel de planta industrial que, aunque con fuertes diferencias de escala, se manifiesta en la integración vertical de procesos, escasa importancia de la subcontratación, mayor importancia de las formas de mercado y de jerarquía que de las formas intermedias; ii) elevados costos de transacción producto de la falta de confianza, insuficiente experiencia previa de cooperación, excesiva turbulencia macroeconómica, escasa información y falta de apoyo institucional; iii) falta de información suficiente para localizar socios confiables, iv) bajo conocimiento de la normativa vigente en cada país, v) demoras en la puesta en marcha de los estatutos para el funcionamiento de firmas binacionales, vi) herencia de estructuras y culturas empresariales relativamente cerradas, con baja práctica de cooperación y acuerdos interempresariales, vii) conflictos en torno al reconocimiento de marcas y viii) restricciones financieras para encarar emprendimientos conjuntos.

El objetivo de este trabajo es realizar una primera descripción y evaluación de las experiencias de complementación existentes entre Pymes argentinas y firmas brasileñas. Este análisis resulta de un trabajo de investigación realizado con 42 firmas argentinas que han intentado con distinto grado de éxito, realizar acuerdos de cooperación con firmas localizadas en Brasil.

En la primera sección se presenta una rápida revisión sobre las concepciones teóricas existentes para estudiar el fenómeno de la cooperación empresarial. Luego, se referencian algunos resultados de estudios de cooperación internacional y en la tercera sección se presentan los principales aspectos metodológicos del trabajo. Por último, en la cuarta sección se discuten los principales resultados.

1. Algunos elementos para conceptualizar la problemática de la cooperación empresarial

Durante la década del 80 se produjo, a nivel internacional, un importante crecimiento cuantitativo y cualitativo de los acuerdos de cooperación empresarial que involucran a firmas de diferente tamaño (Faulkner 1993). Esto se ha manifestado en una proliferación de acuerdos y en una fuerte diversificación de los contenidos de los mismos, que en las décadas anteriores estaban circunscriptos sólo a algunas actividades y centrados en la formación de joint-ventures (OECD 1989).

Estos acuerdos económicos entre las empresas son la manifestación de estrategias empresariales de distinto tipo que intentan dar una respuesta a las nuevas condiciones de funcionamiento de la economía mundial y a los cambios que se van generalizando en la organización industrial. Las distintas estrategias empresariales determinan, a su vez, las diferentes formas en que se organizan las relaciones interempresariales (Costa Campi 1989).

Por un lado, la globalización de los mercados acompañada de turbulencias macroeconómicas, segmentación y volatilidad de la demanda e incertidumbre económica y financiera aumenta para las empresas autosuficientes los riesgos y los costos de internalización de las diversas actividades que componen su estructura productiva. A su vez, la creciente importancia de un nuevo paradigma tecno-organizativo con decisivo peso de las tecnologías de la información posibilita disminuir los costos de coordinar actividades con otros agentes económicos.

Así, ante la globalización de los mercados y el acelerado ritmo de cambio tecnológico, las firmas buscan flexibilizar las estructuras internas y compartir riesgos para escapar a las rigideces implícitas en las tradicionales opciones de gobierno de las transacciones que se manifestaban en las formas de "jerarquía" o "mercado" (Aoki 1984). Mientras la primera modalidad predomina en "situaciones de activos muy específicos, condiciones de alta complejidad, incertidumbre y escasa frecuencia de transacciones y altos costos implícitos (Williamson 1985), la segunda corresponde en general a mercados que por las características de los bienes producidos (commodities, activos no específicos, muchas alternativas de oferta) ningún objetivo implica compromisos con otros agentes y donde las relaciones interempresariales se mantienen a distancia prudente" (Faulkner 1993).

Estas nuevas formas, frecuentemente no formalizadas, de organizar las transacciones que se difunden predominantemente en las actividades con ciclos productivos largos, técnicamente fragmentables en fases y/o intensivas en información y conocimiento, permiten responder en forma flexible a las nuevas condiciones competitivas recurriendo a recursos y capacidades de investigación, producción y comercialización externas a ella (Costa Campi 1989).

A pesar de que no existe aún un consenso generalizado acerca de lo que se considera acuerdo de cooperación, algunos investigadores han definido con precisión el alcance de los mismos. Por ejemplo para Mariti y Smiley (1983) constituye un "convenio claro, concertado para una larga duración entre dos o más empresas, que puede incluir o no una remuneración financiera. A veces se exige un pago para ciertos bienes y servicios, a veces las partes contratantes acuerdan intercambiar informaciones u otros bienes y servicios. Lo usual es que

los acuerdos de cooperación estén formalizados por escrito con formas jurídicas muy diversas, aunque también pueden celebrarse en forma verbal". Otras investigaciones, por ejemplo las efectuadas en el Centro italiano FOR (1986), definen los acuerdos de cooperación como todo tipo de convenio oficial u oficioso concertado por dos o más empresas para instaurar un cierto grado de colaboración entre ellas y que incluye una toma de participación del capital o la creación de nuevas sociedades, así como los arreglos sin toma de participación. (OECD 1986).

Si bien no es sencillo clasificar los acuerdos de cooperación según sus objetivos en forma simple ya que algunos tienen objetivos múltiples, las finalidades que predominan en la mayoría de los acuerdos son las siguientes:

i) mejorar la competitividad a partir de un aumento de la flexibilidad y del uso de un patrimonio colectivo de tecnología e información; ii) participar en un circuito de transferencia de tecnología y de innovación de productos, iii) penetrar en mercados externos (en algunos casos los acuerdos de cooperación son la forma de las firmas de entrar al mercado internacional sustituyendo a las exportaciones directas; esto es particularmente importante en actividades donde hay pre y post-venta); iv) incorporarse a nuevos mercados; v) especialización productiva y mayor flexibilidad, vi) aprovechar ofertas institucionales.

El acelerado crecimiento de los acuerdos de cooperación en los ochenta está generando un importante debate que se manifiesta en el abundante cuerpo de literatura teórica y empírica que se está generando. En una reciente investigación (Montebugnoli y Schiattarella 1989) se realiza una rápida recorrida sobre las distintas concepciones teóricas del fenómeno de cooperación empresarial, partiendo del análisis neoclásico convencional, la teoría del oligopolio, el análisis de los costos transaccionales hasta las críticas recientes a esta concepción. Los autores comienzan planteando que los escasos desarrollos teóricos para conceptualizar la formación de acuerdos de cooperación son el producto del predominio del análisis neoclásico en el estudio del comportamiento de las firmas. En ese sentido señalan que la ausencia de diferencias en las funciones de producción como hipótesis de partida del análisis neoclásico imposibilita concebir teóricamente la existencia de cooperación empresarial. A su vez, los modelos que analizan el funcionamiento de los mercados inspirados en la teoría del oligopolio niegan que los acuerdos de cooperación puedan lograr una mayor eficiencia, visualizándolos como instrumentos que tienden a reducir la competitividad del mercado.

La teoría de los costos de transacción constituye el primer intento de abordar la cooperación entre empresas en términos económicos, escapando a los límites que imponía el análisis neoclásico. En esa concepción "la empresa que debe efectuar cualquier transacción tiene frente a ella un abanico de posibilidades a través de las cuales realizar su coordinación. En un polo se plantea realizar la transacción a través del mercado y en el otro sustituir el mercado por la organización interna y realizar una coordinación de tipo jerárquica. La elección de cada una de las formas de gobierno de las transacciones dependerá de la comparación entre los costos de integración de actividades y los resultantes de la agregación de los costos externos y de los costos de transacción. Estos últimos comprenden a los implícitos en la negociación, control y puesta en vigor de los contratos, coordinación de actividades, diseño de mecanismos para proteger a la empresa de la falta de cumplimiento y de la apropiación indebida de conocimientos por parte de terceros (Jarillo 1989).

Williamson (1985) realizó los desarrollos más sistemáticos a la teoría y plantea que la existencia de imperfecciones en el mercado aumenta el coste asociado a las transacciones realizadas a través del mismo y que las condiciones de incertidumbre encarecen los costos de coordinación de las actividades "gobernadas" en forma jerárquica. Adicionalmente los costos de coordinación aumentan cuanto mayor sea las diferencias entre los objetivos, necesidades y estrategias de los participantes (Cuevas Riaño, 1989). En ese sentido, la elección del socio adecuado para formalizar un acuerdo puede disminuir los costos de coordinación de las actividades que forman parte de los acuerdos.

En síntesis, los acuerdos de cooperación resultan así formas intermedias comprendidas entre el gobierno de las transacciones efectuadas por medio del mercado y los realizados internamente por medio de una vía jerarquía.

Diversos autores desarrollaron críticas a la aproximación al tema que se efectúa desde la teoría de los costos transaccionales. Por ejemplo, Mariti (1989) plantea que dicha teoría fue concebida para estudiar las relaciones verticales entre empresas mientras que, por el contrario, un número importante de acuerdos constituyen relaciones de tipo horizontal. Adicionalmente señala que la naturaleza intangible de los recursos intercambiados, especialmente entre firmas de mayor tamaño ², hace a menudo difícil o imposible la definición de precios y volúmenes intercambiados, lo que dificulta la comprobación empírica de la teoría ³. Por último se plantea un problema de agregación ya que la transacción individual, unidad de análisis significativa en el análisis transaccional, pierde importancia en el caso de la cooperación.

A la vez, otros autores sugieren (Montebugnoli y Schiattarella 1989) que los acuerdos de cooperación en la teoría transaccional adquieren un rol claramente residual, que tiende a evolucionar en el tiempo hacia alguno de los dos polos: jerarquía o mercado. Sugieren que el análisis transaccional, fundamentalmente de estática comparada, deja de lado la flexibilidad y la rapidez con la que se pueden replantear las estrategias como factores explicativos centrales de la conformación de acuerdos de cooperación. En el mismo sentido, Momigliano y Balcer (1983) señalan que los acuerdos de cooperación no pueden ser considerados como soluciones de second-best a las que se acude cuando no se puede utilizar el mercado. Según estos autores, se presentan como alternativas complementarias y conjuntas en función de las diversas características de los productos, tecnologías, países de origen y de destino, y las estrategias y estructuras de las empresas.

En la misma dirección (Faulkner 1991) discute la insuficiencia del abordaje transaccional como único enfoque para analizar el desarrollo de alianzas estratégicas entre firmas. En ese sentido señala que el enfoque transaccional para determinar la forma como se organizan las transacciones de la firma depende de criterios de eficiencia que dejan de lado otras dimensiones. Así, los costos transaccionales de aspectos cualitativos tales como el impacto de la información y las especificidades de los activos son difíciles de medir. A su vez, las

² Por el contrario, en las empresas de menores dimensiones los acuerdos predominantes involucran actividades y servicios "tangibles" (licencias, distribución conjunta, intercambio de productos, franchising, etc) que son más fácilmente comensurables ex-ante.

³ La medición ex-ante de estos aspectos sería muy costosa de prever y aumentaría considerablemente los costos de transacción.

organizaciones, como resultado de decisiones humanas, tienen muchas veces dificultades en determinar la solución apropiada ⁴.

Otros autores (Ciborra 1991) consideran que en la actual fase de transición tecnológica y económica, los acuerdos de cooperación aparecen como el vehículo ideal para minimizar los costos del tránsito (costos de transición) hacia la configuración de otras estructuras tecno-organizativas más estables en el largo plazo. Esto parece ser relevante en la relación entre firmas argentinas y brasileñas, donde existen en ambas economías procesos de reestructuración productiva y de tránsito hacia organizaciones industriales más complejas e internacionalizadas ⁵

Para Faulkner (1991) existen condiciones externas e internas a las firmas que han estimulado en los últimos años el crecimiento de acuerdos estratégicos. Entre los primeros menciona la globalización de los mercados, el acortamiento del ciclo de vida de los productos, la disminución de las barreras internacionales al comercio, las crecientes turbulencias de la economía internacional, la necesidad de obtener recursos tecnológicos en un plazo reducido y con menor riesgo y la necesidad de obtener economías de escala y de scope. En relación a este último punto destaca que a pesar que las nuevas tecnologías permiten eficiencia en series cortas, las alianzas estratégicas constituyen a menudo la única forma de lograr la escala de operación que requiere una economía globalizada. Entre las condiciones internas menciona la necesidad de asegurar un acceso confiable a los recursos necesarios de modo de limitar los riesgos y la incertidumbre implícitos en el escenario de turbulencia económica y la posibilidad de tener costos transaccionales más reducidos que con otra forma de organizar las transacciones. En ese sentido, sugiere que la alianza estratégica será preferible si el recurso o actividad es de importancia estratégica pero la compañía no tiene las habilidades necesarias para hacerlo por sí misma. Es en ese punto en el que Faulkner reivindica la teoría de los costos transaccionales como método válido para determinar la forma de organizar las transacciones (medios internos, cooperación o compra en el mercado). Así, en un escenario turbulento las opciones que debe enfrentar la firma están comprendidas entre mayor control y riesgo en un manejo jerárquico o de mercado o disminución del grado de control y de riesgo en una forma intermedia de organizar las transacciones.

En general los acuerdos de cooperación son clasificados en función de distintos criterios, según los diferentes enfoques, eligiendo, en general, su función principal (OECD 1989). Así, se tienden a clasificar los acuerdos en los siguientes grupos: i) producción de conocimientos en un sentido amplio (elección de prioridades de investigación, investigación precompetitiva común, actividades comunes de ingeniería y de desarrollo), ii) producción de bienes (licencias, subcontratación, empresas comunes) y iii) comercialización de bienes y servicios producidos o no en común, iv) convenios globales que incluyen dos funciones al menos de las mencionadas. Mariti y Smiley (1982) construyen, a su vez, una tipología de acuerdos de cooperación en función de si están centrados en aspectos comerciales, transferencia de

⁴ Nelson (1991) advierte que el análisis convencional de la firma no toma en cuenta que las firmas (organizaciones) enfrentan un claro problema de elección en un doble sentido. Por un lado no necesariamente conocen todas las opciones. Adicionalmente pueden no saber cuál es la elección óptima.

⁵ Por el contrario, turbulencias macroeconómicas como la elevada inflación en Brasil y las asimetrías existentes entre ambos países aumentan los costos de transacción.

tecnología, coparticipación de riesgo, complementariedad tecnológica y búsqueda de economías de escala. En su estudio clásico, Richardson (1972) proponía cuatro tipos de acuerdos: comerciales, subcontratación, producción e intercambio de tecnologías. Desde otro enfoque (Salas Fumas 1989), que limita la existencia de acuerdos a las actividades en las que el mercado no encuentra condiciones favorables para regular la función asignativa en forma eficiente, se considera que los principales objetivos de los acuerdos son conseguir la escala eficiente de producción en procesos productivos desintegrables y optimizar la coordinación de las decisiones de los agentes individuales en presencia de efectos externos. En ese sentido, los acuerdos de cooperación "consiguen los mismos resultados que la integración total sin necesidad de soportar los costos de la organización interna".

Por último, debe señalarse que existe cierto consenso acerca de que los acuerdos de cooperación no conducen a un desplazamiento del mercado (Costa Campi 1989) sino que las firmas cooperan para mejorar sus recursos y capacidades para competir más efectivamente en el mercado (Faulkner 1991). En ese sentido Mariti (1989) señala que "si se concibe la competencia como un proceso de organización social no estático y de larga duración, en el sentido de Schumpeter, el impacto de la cooperación sobre el desarrollo de trabas a la competencia no parece preocupante salvo en el caso de acuerdos horizontales entre grandes empresas".

2. Algunos Resultados de Trabajos Internacionales

En esta sección se presentan en forma sintética algunos resultados de trabajos sobre cooperación empresarial realizados a nivel internacional. La mayoría de ellos, basados en fuentes de tipo periodístico, excluyen los acuerdos en los que intervienen firmas de menor tamaño y dan respuestas limitadas a las cuestiones teóricas discutidas en la sección anterior.

Según diversos autores (Costa Campi 1989, Montebugnoli y Schiatarella 1989) los trabajos realizados con información periodística (Porter et al 1984, Mariti y Smiley 1983) no reflejan los acuerdos de Pymes con Grandes empresas de carácter vertical ni los de carácter informal de distinto tamaño (Mariti 1989), reflejando a su vez con grandes lagunas las características de los acuerdos. A la vez (OECD 1989) las bases de datos construidas a partir de información proveniente de la prensa especializada dependen fuertemente del grado de confidencialidad que las firmas deseen mantener sobre los convenios, lo que varía significativamente entre sectores y países.

Otro grupo de estudios, fue diseñado en los ochenta a partir de trabajos de campo que intentaban dar respuesta a las motivaciones implícitas en los acuerdos de cooperación. En ese sentido, Costa campi (1989) señala que en trabajos de entrevista directa como uno solicitado por la Comisión de las Comunidades Europeas se ha podido conocer la organización técnica, comercial y financiera de las empresas y la incorporación de los acuerdos en la estrategia competitiva de la firma.

En relación a algunos estudios también basados en fuentes periodísticas en Costa campi (1989) realiza una recopilación de los principales trabajos realizados en los ochenta:

i) En uno de ellos (Mariti y Smiley 1983) se evalúan 70 acuerdos de cooperación extraídos de la prensa especializada. De éstos, los objetivos más frecuentes eran la complementariedad y la transferencia de tecnología y en menor medida los acuerdos de mercado. Los sectores predominantes son material eléctrico y electrónico, química, complejo automotriz y refinación de petróleo. Por último, la forma jurídica predominante en algo más de la mitad del total fue joint-ventures.

ii) A su vez, Porter, Fuller y Rawlison (1984) analizan con información de Wall Street Journal, 1050 acuerdos transnacionales efectuados entre 1970 y 1982. Más de la mitad de los acuerdos son realizados por firmas de los siguientes sectores: energía, químico, otras máquinas, metales y minerales y computadoras. El ordenamiento de los acuerdos según objetivo revela la siguiente distribución: producción (44% del total), investigación y desarrollo (20%), marketing y ventas (15%) y distribución (7%).

iii) Otro trabajo (Jacquemin 1986) analiza las causas y consecuencias sobre las firmas de los acuerdos de Investigación y Desarrollo (R & D), utilizando como fuente la prensa especializada y los acuerdos notificados a la Comisión de las Comunidades Europeas. Del estudio se desprende que el 70% son acuerdos concretados entre sólo 2 empresas ya que un número mayor de firmas aumenta los costos de transacción. Un resultado interesante de la investigación es que mientras el 77% de la cooperación corresponde a acuerdos entre empresas, sólo el 23% constituyen joint-ventures. En ese sentido, el mayor peso de la forma "acuerdos entre empresa" es según el autor un factor de inestabilidad futura. Sin embargo

esta elevada proporción de acuerdos de cooperación que no implican participación accionaria o creación de empresas conjuntas podría ser interpretado como la posibilidad de obtener mayor flexibilidad en actividades con fuerte riesgo y elevados costos transicionales (Ciborra 1991). Por último, el 70% de los acuerdos son de tipo horizontal entre firmas formalmente concurrentes, lo que introduce la temática del efecto de la cooperación sobre las limitaciones a la competencia en los mercados.

iv) La base del Centro For (Italia) constituye la base de datos de acuerdos registrados entre enero de 1982 y diciembre de 1985 más exhaustiva creada a partir de periódicos y revistas especializadas (OECD 1989). Incluye 1883 convenios concertados por firmas pertenecientes a los países más industrializados (EEUU, Japón, CEE) e incorpora otros con los que el número de convenios es significativo (China, Hong-Kong, Taiwan, Singapur y Corea del Sur). La base revela que el 60% de los acuerdos de cooperación se concentran en los sectores químico y electrónico, predominan aquellos centrados en un objetivo (transferencia de tecnología, integración de las actividades de R & D, integración de la producción, suministros, comercialización u otros) y adoptan diversas formas jurídicas (sin toma de participación, empresas comunes, toma de participación en el capital y consorcio), siendo importante la participación de los convenios flexibles sin toma de participación accionaria. De la base también surge que algo más de dos tercios de los acuerdos son realizados al interior de cada uno de los tres bloques considerados (EEUU, CEE y Japón). En el resto de los acuerdos, efectuados entre los bloques, destacan los efectuados entre EEUU y países de la CEE y, en menor medida, los realizados entre la CEE y Japón. A su vez, más del 50% de las principales empresas -según la revista Fortune habían suscripto al menos un acuerdo de cooperación en esos años; proporción que descendía para el total de firmas de la base a medida que disminuye el número de ocupados, en particular por debajo de 100.

v) En la escuela de Negocios de la Universidad de Cranfield (Faulkner 1991) se creó una base de datos conteniendo 228 alianzas internacionales recopiladas a partir de publicaciones de la prensa especializada en la que al menos un partner es una empresa inglesa. Clasificando los acuerdos empresariales en función de la existencia o no de participaciones accionarias (joint-ventures y no joint-ventures), la cantidad de firmas involucradas (2 firmas o consorcios) y el alcance de los objetivos (focalizados en algún aspecto o complejos), el estudio llega a la conclusión de que la alianza bajo la forma de joint-venture (al margen de los objetivos y número de miembros) es la más representativa (68% del total). A su vez, las alianzas con objetivos focalizados (63% del total) son más significativas que las que involucran el conjunto de la cadena de valor de las firmas. Por último la alianza bajo la forma de consorcio explica algo más de un tercio del total, lo que no constituye una proporción despreciable.

Entre los trabajos realizados a partir de entrevistas directas con las firmas destacan los siguientes:

i) Costa Campi 1988 y Costa Campi y Callejón (citado en Costa Campi 1989) analizan 92 casos de acuerdos (horizontales y verticales) correspondientes a 70 empresas que pertenecen a los 12 países comunitarios ⁶. El objetivo del trabajo fue analizar las relaciones de colaboración entre Pymes y firmas Grandes para conocer la iniciativa en la relación, los

⁶ Esto significa 1.3 acuerdos por firma y 8 promedio por país.

objetivos cruzados, las modalidades de los acuerdos, la autonomía de la Pyme en los acuerdos y las limitaciones institucionales para favorecer el desarrollo de estas nuevas formas intermedias. El objetivo central fue comprender la lógica de los acuerdos con respecto a la estrategia empresarial de las firmas.

Utilizando un criterio amplio de cooperación empresarial, el estudio concluye que el 50% de los acuerdos son de cooperación en la producción, los que incluyen la subcontratación avanzada. En segundo lugar destacan los acuerdos de Investigación y Desarrollo entre Grandes empresas y Pymes especializadas vinculadas en muchos casos a centros universitarios. En tercer lugar los acuerdos de distribución y ventas tienen como objetivo la utilización o la creación de una red comercial externa. Entre las firmas encuestadas predominan las pertenecientes al sector químico y al de software informático.

ii) En una investigación diseñada para estudiar la cooperación empresarial que involucra a Pymes (Montebugnoli y Schiatarella 1989) se concluye que la utilización de acuerdos de cooperación por parte de las firmas italianas Pymes está más difundida de lo que se pensaba, entre otras cosas por las lagunas informativas de las fuentes periodísticas. Los autores seleccionaron firmas pertenecientes a sectores caracterizados por un alto nivel tecnológico (automatización industrial, instrumentación científica, química y farmacéutica, electrónica e informática) de elevada productividad y rentabilidad. El 40% de las 176 firmas sobre las que se obtuvo información contestaron tener por lo menos un acuerdo de cooperación, en general de alcance modesto. Esto pone en evidencia que los acuerdos de cooperación son relativamente independientes del tamaño de firma.

Entre las 66 firmas que cooperan predomina las que buscan firmas localizadas en países vecinos a Italia. Desde el punto de los objetivos, los acuerdos comerciales (62%) son los más importantes, siendo los restantes aquellos que tienen algún contenido tecnológico (38%). Del trabajo se desprende que la cercanía geográfica es más importante cuando el acuerdo de cooperación corresponde a una estrategia de expansión de ventas en el extranjero o de aumento de la gama de productos en el mercado interno. El estudio revela además que no existen acuerdos para obtener una cooperación productiva con otras firmas europeas que involucren Pymes italianas. Entre las razones más destacadas por las empresas para no formalizar acuerdos destacan las faltas de oportunidad (72%). Por el contrario, sólo el 8.5% de las Pymes que no formalizaron acuerdos de cooperación declararon que la existencia de problemas organizativos constituye la causa fundamental.

3. Aspectos metodológicos del trabajo

Dado el carácter aún preliminar de los acuerdos de cooperación empresarial que involucran a Pymes de Argentina y Brasil, el criterio de selección de casos de cooperación ha sido muy amplio, incluyendo también, a diferencia de los casos internacionales mencionados en la sección anterior los acuerdos malogrados y aquellos en vías de gestación.

En ese sentido se han incluido, a priori, distintas modalidades de cooperación que, más allá de la complejidad de las formas adoptadas, cumplan con la condición de que las firmas intervinientes desarrollen algún tipo de actividad industrial en el país de residencia. Por el contrario, se excluyen las representaciones comerciales y/o acuerdos de distribución en los que alguna de las partes constituye una firma comercial y/o una simple oficina de representación. De ese modo se incluyen acuerdos tales como representación comercial y/o distribución de productos, counter-trade, franchising, alquiler de matrices y moldes, licencias, acuerdos de marca, etc que puedan implicar ulteriores desarrollos de formas de cooperación más complejas.⁷

En primer lugar, se realizó un diseño de formulario para captar los casos malogrados y los que actualmente están en negociación o han logrado acuerdos de cooperación de algún tipo; copia de los formularios se anexan al presente informe. En los mismos se buscaba captar aspectos generales de las firmas tales como ocupación, ventas, coeficiente de inversión, productos exportados e importados. En relación a los acuerdos interesaba poder identificar el partner de la firma, el proceso de búsqueda, los objetivos de la firma argentina y la percepción acerca de los objetivos del partner brasileño, las asimetrías y simetrías existentes con el socio, el proceso de gestación del acuerdo (tiempo empleado, personas involucradas, viajes, dificultades que debieron vencerse), nuevos costos y beneficios de los acuerdos, importancia estratégica, posibilidades de profundización de los acuerdos, participación de terceros en la negociación, etc.

⁷ En Miranda Cotano (1990) y Hermida (1992) se definen los acuerdos de la siguiente forma: i) joint-venture: entidades jurídicas que se forman como resultado de un compromiso entre dos o más empresas económicamente independientes entre sí a fin de investigar, fabricar, y/o vender y distribuir sus productos; ii) acuerdo de distribución: acuerdo de comercialización y distribución por el cual una empresa pone a disposición de otra su infraestructura nacional de ventas. A cambio la primera recibe de la segunda el pago de una comisión; iii) acuerdos entre empresas: consiste en la utilización conjunta de recursos, normalmente complementarios, para desarrollar nuevos productos, establecer corrientes de flujos de tecnología, de recursos humanos, técnicos, establecer acuerdos de marca, etc. Estas formas pueden involucrar alianzas, asociaciones flexibles, holdings, pool, consorcios, acuerdos de marca, acuerdos de tecnología, etc; iv) subcontratación avanzada: acuerdo de subcontratación en el que los subcontratistas participan en la concepción, en la incorporación de avances tecnológicos y en el proceso de elaboración de los productos; v) red de empresas y vi) otras formas de cooperación tales como licencias, franchising, counter-trade (intercambio comercial), alquiler de matrices y moldes, spin-off, start-up, etc.

El primer problema que debió enfrentarse para la selección del panel fue la ausencia de registros sistemáticos de acuerdos de cooperación entre firmas, en los que haya empresas pequeñas y medianas involucradas. En ese sentido se acudió a informantes calificados, cámaras empresariales (Cooperala, Cipra, Cifara, Cámara de implementos agrícolas, Cámara del calzado, Cámara Argentino-Brasileña de Comercio, etc) y a listados de firmas autopartistas que fueron contactadas en forma directa para identificar casos de cooperación empresarial. En forma complementaria, en las cámaras empresariales se efectuaron entrevistas para recabar la información de los directivos sobre el proceso de cooperación empresarial y en la Cámara Argentino-Brasileña se efectuó un relevamiento de las consultas efectuadas en el último año al sólo efecto de detectar la importancia cuantitativa de las consultas de industrias que intentan vincularse con firmas brasileñas ⁸

Se diferenciaron básicamente tres grupos de firmas: 1) aquéllas que estaban intentando realizar acuerdos de cooperación empresarial con otra firma brasileña; ii) las que estaban actualmente cooperando ("acuerdos logrados") y iii) las que habían fracasado en sus intentos de realizar acuerdos de cooperación empresarial ("acuerdos malogrados"). En cada uno de los casos se consideró también el sentido de los flujos implícitos en los acuerdos. Así, aquéllos en los que la cooperación implicaba una interacción (comercial, productiva, tecnológica, informativa) hacia ambos países fueron conceptualizados como acuerdos de "doble vía". Por el contrario, los que implicaban un flujo hacia sólo un país (Brasil o Argentina) fueron considerados de "una vía" ⁹.

La muestra final de empresas incluye 42 firmas industriales Pymes. En su gran mayoría (32 firmas) fueron entrevistadas en forma directa y en un número minoritario de casos se solicitó información utilizando sólo fax y teléfono. En términos sectoriales el 31% de las firmas del panel corresponde a firmas autopartistas, el 19% a implementos agrícolas, el 17% a actividades intensivas en conocimiento (biotecnología, química fina, fármacos), el 19% a otros sectores metalmeccánicos y el 14% restante del panel corresponde a firmas de distintos sectores (alimentos, muebles, calzado y plásticos). En forma agregada casi el 70% de los casos corresponden al sector metalmeccánico.

⁸ La Cámara desagrega las consultas en función del usuario (industriales, productores agropecuarios, comerciantes, consultoras, trading de comercio exterior, entes gubernamentales, despachantes de aduana, estudiantes, etc) y del motivo de la consulta (conocer posiciones arancelarias, nómina de importadores y exportadores, nómina de fabricantes. De las 574 consultas efectuadas en el último año, el 18% (103) correspondieron a firmas industriales que deseaban contactarse, con distintos fines, con firmas brasileñas. La gran mayoría buscaba entrar en contacto para realizar operaciones de importación o exportación, aunque en algunos casos este puede ser el inicio de futuras cooperaciones empresariales binacionales.

⁹ Por el estado embrionario de los proyectos de cooperación binacionales, en nuestro trabajo, este concepto es mucho más amplio que el criterio discutido por Faulkner (1991) que diferencia los proyectos unilaterales de los bilaterales, en los que los socios realizan importantes inversiones para desarrollar esfuerzos cooperativos. Así, una condición necesaria para la existencia de cooperación bilateral sería la presencia de acuerdos de "doble vía". Sin embargo, sólo un grupo minoritario de los acuerdos de doble vía identificados pueden ser considerados como bilaterales en el sentido antes descripto.

4. Principales resultados del trabajo de campo

En esta sección se estilizan algunos resultados que se desprenden de la evaluación de entrevistas efectuadas a 42 firmas Pymes argentinas que están realizando o han intentado efectuar acuerdos de cooperación con firmas brasileñas. A continuación se enumeran los aspectos más significativos:

1) DEL TOTAL DE FIRMAS DEL PANEL, EL 21% CONSTITUYEN ACUERDOS, EL 48% ACUERDOS LOGRADOS Y EL 31% RESTANTE CORRESPONDE A FIRMAS QUE ACTUALMENTE ESTAN NEGOCIANDO ALGÚN TIPO DE COOPERACION¹⁰

En los sectores intensivos en conocimiento (química fina, biotecnología y fármaco) y en la agregación que se denomina resto (muebles, calzado, alimentos) la totalidad de los casos entrevistados corresponden a las categorías de "logrados" o "en negociación"¹¹. Por el contrario, en el complejo metalmeccánico, la proporción de acuerdos malogrados en el total de casos es mayor, pasando de alrededor de un cuarto en "autopartes"¹² y "resto metalmeccánico" a la mitad de los casos en implementos agrícolas.

2) EN UN NUMERO MAYORITARIO DE CASOS, LOS ACUERDOS IDENTIFICADOS (LOGRADOS, MALOGRADOS O EN VIAS DE CONCRECION) CONTEMPLAN UN FLUJO DE COMERCIO HACIA LOS DOS PAISES, EN ADELANTE DENOMINADOS ACUERDOS DE "DOBLE VIA"

Cerca del 60% del total de casos identificados en el panel corresponden a acuerdos de doble vía. Entre ellos, el 38% corresponde a malogrados y el resto a los "logrados" o en "negociación". Por el contrario la totalidad de los casos en los que el flujo implícito en el intercambio va hacia alguno de los dos países (un quinto del total hacia Brasil y una proporción

¹⁰ Dado que es más difícil captar acuerdos malogrados que exitosos, la proporción de estos últimos en el total de la muestra puede estar sobreestimada.

¹¹ Debe considerarse sin embargo que mientras en el primer subgrupo, casi la totalidad de los casos corresponden a la categoría "en negociación", en el segundo todos corresponden a la categoría exitosos.

¹² En particular en el sector autopartista debe mencionarse que en forma complementaria a la investigación central del proyecto se contactaron 43 firmas Pymes extraídas al azar del Indexport, publicación de las cámaras representativas del sector en la que aparecen las firmas autopartistas de distinto tamaño que han realizado operaciones de comercio exterior. En este caso la tasa de éxito resultó relativamente reducida y significativamente elevada la proporción de firmas no interesadas en armar acuerdos de cooperación. Si las proporciones de esta submuestra se aplicaran al panel se deberían aumentar considerablemente el número de autopartistas que fracasaron en la realización de acuerdos. De las 43 firmas contactadas en el sector, la situación es la siguiente: i) el 33% de las firmas ha fracasado en sus intentos de cooperación, ii) a un 9% de los casos les parece muy difícil concretar acuerdos con firmas brasileñas, iii) un 19% de las firmas no mostraron interés en alcanzar acuerdos, iv) el 9% intenta buscar actualmente un acuerdo de cooperación, v) sólo el 14% lograron concretar acuerdos de cooperación y vi) un 16% de los casos exportan a Brasil sin establecer acuerdos de cooperación.

similar hacia Argentina) corresponde a la categoría "logrados" o "en negociación" (ver cuadro 2)

3) LA TASA DE EXITO PARECE SER CONSIDERABLEMENTE MAYOR EN LOS CASOS EN QUE LOS ACUERDOS CONTEMPLAN UN INTERCAMBIO EN UNA SOLA DIRECCION

Mientras el 28% de los casos de cooperación de doble vía son logrados y están en funcionamiento, la proporción supera el 70% en los acuerdos de cooperación de "una sola vía". Sin embargo, dado que las empresas intentaron o privilegiaron los acuerdos de doble vía, éstos constituyen más de un tercio de los casos del conjunto de acuerdos alcanzados y en ejecución.

Las entrevistas realizadas sugieren que en general las firmas que intentan acuerdos de "doble vía" tienen una elevada tasa de fracaso en la negociación para alcanzar el acuerdo. Este hecho se manifiesta en que la totalidad de los casos malogrados corresponde a intentos de acuerdo de "doble vía" y en que algo más del 66% de los que actualmente se están negociando involucran también un flujo en ambas direcciones.

4) EL EXITO EN LAS NEGOCIACIONES DE COOPERACION PARECERIA SER RELATIVAMENTE INDEPENDIENTE DEL TAMAÑO DE LA FIRMA

La información del trabajo de campo revela la escasa asociación existente entre la proporción de casos exitosos y la facturación de las firmas (ver cuadro 3). Así, la proporción de casos exitosos es relativamente similar en todos los estratos de facturación considerados, oscilando entre el 40 y el 50% de los casos existentes en cada estrato.

Sin embargo, un análisis en profundidad del tipo de acuerdo obtenido muestra la existencia de algún piso mínimo vinculado con la capacidad económica y de gestión de la empresa, situación que varía significativamente por sector de actividad. En ese sentido se observó un piso más reducido en los sectores intensivos en conocimiento (biotecnología, química fina, fármaco).

Sin embargo en el conjunto de acuerdos "en negociación" se observa cierto predominio de firmas de mayor tamaño medio. Una hipótesis para explicar estas diferencias de peso por tamaño se vincula con la diferente capacidad de gestión estratégica de las empresas, observándose que los mercados de las empresas medianas son más susceptibles de ser afectados por el proceso de integración. Por el contrario, algunos mercados donde operan firmas pequeñas son por el momento menos vulnerables y están menos expuestos al comercio intrasectorial con Brasil.

5) EL SENTIDO DEL FLUJO COMERCIAL ORIGINADO EN EL ACUERDO DE COOPERACION (MALOGRADOS, EN NEGOCIACION Y EXITOSOS) PARECE SER RELATIVAMENTE INDEPENDIENTE DEL TAMAÑO DE LA FIRMA

La participación de los casos de doble vía en las firmas que facturan mas de 5 millones de dólares al año (60%) es similar al de los casos que facturan menos de 5 millones de dolares anuales (59%). Adicionalmente, alrededor de un quinto de las firmas de ambos estratos plantean o han planteado la cooperación con un flujo dirigido hacia Brasil. Una proporción relativamente similar se registra en ambos estratos cuando la dirección es hacia Argentina (ver cuadro 4).

6) DEBE DESTACARSE QUE ADEMÁS DE LAS VENTAJAS COMERCIALES, PRODUCTIVAS Y TECNOLÓGICAS IMPLÍCITAS EN LOS ACUERDOS, EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS LAS EMPRESAS SE HAN BENEFICIADO DE "VENTAJAS DINÁMICAS" VINCULADAS A INTERCAMBIOS DE TIPO INTANGIBLE (INFORMACIÓN, APRENDIZAJE, TECNOLOGÍA) QUE HA SIDO DESTACADO COMO MUY IMPORTANTE POR LAS FIRMAS

En ese sentido, la mayoría de las firmas Pymes manifestaron que la efectivización de acuerdos, y en menor medida los intentos de búsqueda de acuerdos, ha significado un proceso de aprendizaje importante ¹³. Algunas empresas han logrado además, hacer experiencias significativas en el manejo operativo intraplanta y han trasladado algunos de esos aprendizajes a su organización productiva en Argentina ¹⁴. Inclusive las firmas que tienen acuerdos circunscriptos a la importación (muebles, partes de pulverizadoras, baterías, muebles) han manifestado que realizaron importantes procesos de aprendizaje (organización de la producción, reducción de costos, cambio de modelos, especialización productiva, etc) que implicaron importantes reducciones de costos internos ¹⁵.

¹³ En el caso de las firmas que no pudieron concretar acuerdos, se señala un importante aprendizaje en la realización de contratos, que puede ser utilizada en una próxima experiencia y un conocimiento de las particularidades de operación de otros mercados.

¹⁴ Por ejemplo, una firma autopartista vinculada con un partner brasileño para la comercialización y producción conjunta de guardabarros, capot y panel de puerta de camiones, señaló haber hecho importantes aprendizajes acerca de organización industrial, calidad, modificación de matricerfa, funcionamiento de los mercados.

¹⁵ Una firma productora de muebles señalaba por ejemplo que la vinculación con otras firmas brasileñas y de otros orígenes les permitió incorporar ideas que individualmente no son significativas (packaging; presentación de productos; calidad de herrajes; sistemas de correderas, de acabado, de ensamblado, de rodamiento, de ergometría; detección de errores de diseño) pero que en conjunto producen efectos sinérgicos. Otra firma, que tiene un acuerdo para traer capelladas desde Brasil manifestó haber aprendido otros sistemas de producción, nuevas legislaciones y la vocación exportadora brasileña.

7) SE OBSERVA QUE LAS FIRMAS QUE TIENEN MAS DE UNA LINEA DE PRODUCCION (QUIMICA FINA, FARMACOS) TIENDEN EN GENERAL A BUSCAR ACUERDOS CON MAS DE UNA FIRMA BRASILEÑA

Esto parecería estar vinculado con la asimetría de tamaño existente entre las Pymes argentinas y los "partners" brasileños, ya que la diversificación del mix ofertado por cada firma parecería aumentar a medida que disminuye el tamaño de planta. En ese sentido, dado que las firmas argentinas diversificadas se vinculan con firmas de mayor tamaño deben buscar más de un "partner" para concretar acuerdos que involucren las distintas líneas de producción.

En los casos que han concretado más de un acuerdo, el aprendizaje en la realización del primer acuerdo ha sido muy útil para disminuir el tiempo necesario para establecer los restantes acuerdos.

En estos sectores, los acuerdos parecen sustentarse en algún tipo de ventaja competitiva previa, lo que diferencia estos acuerdos de los llevados a cabo por las firmas que no tienen ventajas competitivas previas, de tipo "oportunistas", que son rápidamente vulnerables ante cambios de precios relativos.

8) ALGUNOS ACUERDOS EMPRESARIALES SE ORIENTAN HACIA UNA MAYOR ESPECIALIZACION PRODUCTIVA Y EN POS DE LA OBTENCION DE ECONOMIAS DE ESCALA POR PARTE DE LAS FIRMAS. EN DIVERSOS SECTORES Y PRODUCTOS SE TIENDE A REDUCIR EL MIX PRODUCIDO POR LA EMPRESA DIRECTA SIN DISMINUIR EL MIX COMERCIALIZABLE Y OFERTADO AL CUAL SE INTEGRAN NUEVOS BIENES ACCEDIDOS MEDIANTE EL ACUERDO. EN ESTOS CASOS SE TIENDEN A OBTENER ECONOMÍAS DE ESCALA Y ECONOMÍAS DE "SCOPE" SIMULTÁNEAMENTE CUANDO SE CONSIDERAN LAS FIRMAS DE AMBOS PAÍSES EN FORMA CONJUNTA. ASIMISMO LAS FIRMAS ARGENTINAS COOPERAN CON FIRMAS BRASILEÑAS PARA COMPETIR CONJUNTAMENTE EN AMBOS PAISES

Así por ejemplo, una firma que elabora elementos de sujeción está intentando ofrecer en el mercado un amplio mix pero especializarse productivamente en un menor número de piezas y cambiar la organización industrial intra-planta obteniendo economías de escala y de especialización (ie: estampar piezas en lugar de mecanizar, etc). El resto de los bienes que ofertará en el mercado los importará de su socio en Brasil, quién en "comercio compensado" recibirá productos argentinos. Otra firma, productora de implementos agrícolas intenta especializarse en la producción de sembradoras y abandonar la producción de la línea de roturación, incorporando a su oferta de ventas los equipos brasileños. En el sector fármaco es común la búsqueda de especialización productiva y de escalas en el marco de una estrategia de reestructuración de las Pymes del sector en ambos países. En el sector autopartista existe un interesante acuerdo de complementación comercial (guardabarros y capot de vehículos) con intercambio productivo y aprendizaje de la firma brasileña que posibilita tender a la obtención de economías de especialización en ambas plantas. Por último, una firma autopartista que elabora elementos de sujeción ha logrado un interesante acuerdo

con una firma de mayor tamaño orientado a la especialización de la producción y obtención de economías de escala sin perder la diversificación del mix ofrecido.

Asímismo, dados los cambios que se producirán en los próximos meses en la regulación de la producción de medicamentos en el Mercosur ¹⁶ un grupo de productores de fármacos Pymes de Argentina (Cooperala) y Brasil están comenzando a delinear estrategias productivas acordes a los cambios de contexto. En ese sentido, la estrategia de algunas firmas argentinas es especializarse en una gama de productos menor manteniendo inalterada la gama de productos ofrecida a partir de la complementación productiva y comercial con otros laboratorios nacionales y brasileños. Estas alianzas estratégicas les permitirán alcanzar economías de escala y de scope (conjuntas) en nichos de mercado beneficiándose, en muchos casos, de la cadena de comercialización del partner ¹⁷. La posición de estas firmas es defender en el Mercosur que el registro de medicamentos se pueda hacer en cualquier país, que sirva en los países restantes a partir de un simple registro administrativo ¹⁸. Una restricción que plantean es la contradicción entre la norma de la Food and Drug 1992/93 con la disposición de la autoridad sanitaria argentina que prohíbe a una firma, desde los años sesenta, tener medicamentos que no sean producidos en sus plantas.

9) OTROS ACUERDOS TIENEN COMO OBJETIVO APROVECHAR LA OBTENCION DE ECONOMIAS DE ESCALA DE SU PARTNER EN BRASIL Y DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION DE PRODUCTO EN ARGENTINA

En estos casos las firmas argentinas cooperan con brasileñas y compiten con las argentinas sin actuar de manera conjunta en ninguno de los dos mercados

Este es el caso de una empresa dedicada a la fabricación de pulverizadoras a partir de un acuerdo con una fábrica líder en Brasil que abastece a la firma local de la tecnología de proceso y de producto y de las partes más significativas del equipo; de una empresa que recompuso su producción de calzado deportivo a partir de un acuerdo de cooperación con una firma brasileña que fabrica la capellada que es la parte más trabajo intensiva; o de una empresa que está desarrollando una nueva estrategia de mercado basada en el aumento del

¹⁶ Se pasa de una norma técnica de calidad para la producción de fármacos de los setenta a una norma 92/3 de la Food and Drugs Administration de USA. Las plantas tendrán que cumplir las mismas normas técnicas que las firmas de los países desarrollados que va a implicar un desafío de reconversión total. En la norma vigente se puede usar cualquier planta para hacer antibióticos con el requisito de crear sectores independientes para evitar la contaminación cruzada. Por el contrario, la nueva reglamentación exige la utilización de plantas separadas.

¹⁷ Una firma entrevistada mencionó que si se tiene que armar, por ejemplo, una planta de oncológicos que esté separada del resto de la firma partiendo de un consumo mensual de 60.000 unidades en Argentina y con una participación de las Pymes en ese mercado del 20% es económicamente inviable. Por el contrario, la estrategia más razonable es construir una planta para producir 60.000 unidades mensuales y formalizar una alianza estratégica con firmas brasileñas para comercializar el excedente en Brasil con las elevadas normas técnicas que exige el nuevo contexto.

¹⁸ En ese sentido, las firmas del sector entrevistadas destacan que las firmas grandes y las transnacionales defienden la idea de registro en cada país, las que actualmente funcionarían como barreras para-arancelarias.

mix ofertado de muebles de cocina y del hogar complementando la producción local con una gama de muebles de Brasil elaborados a menor precio.

10) LOS ACUERDOS DE COOPERACION SI BIEN INCREMENTAN EL CUANTUM FACTURADO POR LAS EMPRESAS DE CADA PAIS NO INVOLUCRAN NECESARIAMENTE UN AUMENTO EN LOS VOLUMENES DE PRODUCCION DE CADA FIRMA

Este es el caso de las Pymes que tienen una adecuada estructura de comercialización y aumentan el mix ofrecido a partir bienes producidos por su partner (implementos agrícolas, muebles, etc). En estos casos, y como consecuencia del aumento de la red comercial las firmas han aumentado a su vez la oferta de productos elaborados en Argentina.

Por otra parte, la incidencia de los acuerdos en la facturación de las firmas es fuertemente heterogénea. Mientras en algunos casos las operaciones implícitas en los acuerdos representan menos del 5% de las ventas de la firmas argentina y una proporción aún menor de la contraparte brasileña (juntas, implementos agrícolas, cables para automóviles), en otros casos (manufactura de pescados, cintas aisladoras, muebles, aislantes eléctricos, maquinaria para embalaje, piñones e impulsores de arranque) representa más del 40% de la facturación de las firmas argentinas. En el 55% de los acuerdos logrados representan para las firmas argentinas menos del 20% de su facturación.

Las proporciones varían significativamente al considerar la dirección del comercio involucrado en los mismos. Así, mientras que en la totalidad de los casos de "doble vía" el comercio involucrado explica menos del 20% de la facturación de las firmas, en dos tercios de los acuerdos de una sola vía el volumen transado explica más del 20% de la facturación de las firmas argentinas ¹⁹.

Sin embargo, este proceso es aún incipiente y no es fácil hoy evaluar cuál será su dinámica. En algunos casos el aumento de la facturación asociada a los acuerdos es neto y no involucra costos adicionales.

11) PARA ALGUNAS FIRMAS LA COOPERACION CON FIRMAS BRASILEÑAS SE INSCRIBE EN UNA ESTRATEGIA MAS AMPLIA DE COOPERACION EMPRESARIAL CON FIRMAS DE OTROS PAISES

Algunas firmas que están intentando formalizar acuerdos de cooperación en distintos sectores (fármaco, química fina, implementos agrícolas, plásticos y aislantes eléctricos) con firmas brasileñas, señalaron que han realizado o están intentando a la vez formalizar acuerdos con firmas localizadas en Chile, México y otros países. Esto estaría indicando que para cierto tipo de empresa Pyme, el proceso de internacionalización en el ámbito regional latinoamericano

¹⁹/ En el caso de los acuerdos en los que el flujo de comercio se direcciona hacia Brasil, en dos tercios de los casos el volumen transado es mayor al 40% de la facturación de la firma argentina.

es una exigencia creciente para asegurar una presencia dinámica y competitiva en sus respectivos mercados.

12) UNA CONSECUENCIA PARA LAS EMPRESAS PYMES DE LA CONCRECIÓN DE ACUERDOS EMPRESARIALES Y DE INICIAR UN PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN ES QUE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS FIRMAS INVOLUCRADAS EN ACUERDOS ORIENTADOS A LA OBTENCIÓN DE ESCALAS Y ESPECIALIZACIÓN ADQUIEREN UN CARÁCTER MENOS IDIOSINCRÁTICO Y SE VUELVEN MÁS VULNERABLES A LOS CAMBIOS PRODUCIDOS EN LA FRONTERA INTERNACIONAL.

En el caso argentino, los acuerdos significarán para las empresas Pymes la pérdida de algunos rasgos típicos de su organización histórica durante la etapa de industrialización sustitutiva y economía cerrada. Por ejemplo, el retraso tecnológico compatible con una buena posición competitiva disminuirá necesariamente en la medida que integre su producción con socios brasileños. En ese sentido los acuerdos facilitan la implementación de estrategias productivas y de reconversión que incorporan como objetivos una menor distancia organizativa con los patrones internacionales.

13) LAS DISTINTAS VARIANTES DE INTENTOS DE COOPERACIÓN ENTRE FIRMAS SON EN MUCHOS CASOS PROMOVIDAS POR LAS NUEVAS CONDICIONES DE FUNCIONAMIENTO DEL MERCADO A LAS QUE LAS FIRMAS INTENTAN ADAPTARSE

Los acuerdos pueden ser en muchos casos vistos como una forma idónea de manejar las relaciones económicas y productivas en un momento de transición, que minimiza el riesgo implícito en las nuevas condiciones de funcionamiento de los mercados (apertura, desregulación, procesos de integración) y el desembolso de capital.

A modo de ejemplo, una firma que abastecía de aisladores eléctricos para media y alta tensión a empresas energéticas en la Argentina debió, ante la ausencia de inversión de los usuarios en los ochenta, buscar la forma de penetrar en el mercado brasileño. Estuvieron un par de años viendo la forma de instalarse por sus propios medios sin un "partner" local. Luego de exportar exitosamente su producción llegaron a la conclusión que era conveniente asociarse a una firma local.

En otros sectores las firmas que buscaron insertarse en el mercado brasileño para aprovechar el mercado ampliado advirtieron que tenían que avanzar hacia formas más complejas de manejar el negocio de exportación debido a su imposibilidad de instalarse en

forma directa en Brasil y ocuparse de la pre y post-venta y de la distribución de su producción

²⁰

14) MIENTRAS QUE EN ALGUNOS SECTORES LA EXISTENCIA DE PROTOCOLOS PREVIOS NEGOCIADOS ENTRE GOBIERNOS HA CONTRIBUIDO DECISIVAMENTE AL AVANCE DE LA NEGOCIACION DE LAS FIRMAS (PROTOCOLO AUTOMOTRIZ, BIOTECNOLOGICO, DE BIENES DE CAPITAL, ETC), EN OTRAS ACTIVIDADES LA CONCRECION DE NUEVOS ACUERDOS DEPENDERA DE NEGOCIACIONES ENTRE GOBIERNOS

Por ejemplo las firmas productoras de medicamentos manifestaron que la evolución de los acuerdos dependerá de negociaciones Gobierno-Gobierno que permitan registrar medicamentos en Brasil o que determinen que los registros nacionales solo requieran un registro administrativo en los restantes países. En ese sentido, en algunos sectores industriales de firmas Pymes los compromisos gubernamentales constituyen elementos básicos de incubación y de seguridad de acuerdos empresariales, ya que disminuyen los riesgos implícitos, exógenos al control de las empresas.

15) UN NUMERO DE FIRMAS ARGENTINAS HA DESTACADO LA DIFICULTAD DE NEGOCIAR CON FIRMAS BRASILEÑAS, LAS QUE TIENEN UNA CULTURA EXPORTADORA QUE NO SOLO SE REFLEJA EN UNA FILOSOFIA PARTICULAR DEL NEGOCIO SINO TAMBIEN EN LA EXISTENCIA DE TRABAS ARANCELARIAS Y PARAANCELARIAS A LA IMPORTACION

Esta visión puede ser tanto el reflejo de una gestión excesivamente volcada a la fabricación por parte de las Pymes argentinas como la resultante del efecto que la caída del mercado interno brasileño tiene sobre la conducta de las firmas. También refleja una conducta más global de la economía brasileña que se expresa en una variada gama de instrumentos que incentivan la exportación y que dificultan la importación.

16) EN GENERAL LAS FIRMAS QUE HAN REALIZADO O INTENTAN REALIZAR ALIANZAS HAN TRANSITADO UN CAMINO PREVIO QUE LES PERMITE CONOCER, AL MENOS PARCIALMENTE LAS CONDICIONES DE FUNCIONAMIENTO DE LOS MERCADOS EXTERNOS

La mayoría de las firmas que han realizado o están intentando alcanzar acuerdos de cooperación con firmas brasileñas presentan una historia previa como exportadores o importadores en la década del 80 o bien ganaron experiencia externa a partir de asistencia a ferias y por medio de viajes de negocios. Por el contrario, las firmas que no han logrado ir

²⁰ Tal es el caso de una firma productora de elementos de sujeción que se interesó en las consecuencias del desarrollo del Mercosur y en los efectos de la reestructuración automotriz sobre la producción de autopartes. Esto los llevó a encarar mejoras en la producción y en la calidad de los productos ofertados. La inversión necesaria y el tipo de maquinaria que se debía incorporar requería sin embargo la ampliación del mercado y una reestructuración de la forma como estaba organizada la producción. La firma se interesó en el mercado brasileño pero por la asistencia técnica de pre y post-venta que requería el producto advirtieron que debían tener vinculación con firmas que produjeran productos similares o complementarios.

creando internamente un conocimiento del área de comercio exterior están en desventajas muy fuertes para lograr acuerdos.

17) EL TIEMPO PROMEDIO INVOLUCRADO PARA LA CONCRECIÓN DE UN ACUERDO ES EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS SUPERIOR AL AÑO

En las firmas que no se contactaron previamente con otros posibles "partners", el tiempo de negociación fue claramente menor que en los casos que habían realizado una búsqueda más intensiva. Esto podría ser explicado porque las negociaciones previas agregan un componente de mayor cautela en las firmas que tuvieron intentos previos fallidos. Al mismo tiempo, casi dos tercios de las firmas que concretaron acuerdos han tardado más de un año en la efectivización de los mismos.

18) LOS ACUERDOS LOGRADOS QUE HAN DEMANDADO UN MAYOR TIEMPO DE NEGOCIACIÓN SON LOS DE "DOBLE VÍA" O AQUELLOS EN LOS QUE EL FLUJO VA HACIA BRASIL

Mientras tres cuartos de los acuerdos de "doble vía" tardaron en concretarse más de un año; la proporción es dos tercios en aquellos en los que el flujo va hacia Brasil y de sólo el 40% en los acuerdos que implican un flujo hacia Argentina. Esta evidencia estaría indicando que el proceso de apertura de la economía argentina y sus condiciones macroeconómicas a comienzos de los años 90 facilitaron la concreción de acuerdos de importación de bienes finales e intermedios.

19) EL PROCESO DE OBTENCIÓN DE CONFIANZA ES MENCIONADO POR LAS FIRMAS COMO EL ELEMENTO CLAVE PARA LA CONCRECIÓN Y AVANCE DE LOS ACUERDOS

Esto explica, en parte, el prolongado período de tiempo de maduración necesario para llevar a cabo los acuerdos de cooperación, incluso en los casos en los que los "partners" tenían una relación comercial previa de varios años ²¹. Algunas firmas han vinculado la confianza con el proceso de elección del socio. En este sentido la búsqueda y selección del "partner" apropiado constituye el punto de partida para la obtención de confianza. A su vez, la profundización de la confianza tiende a disminuir los costos de transacción de la firma y a abrir nuevas posibilidades de cooperación empresarial. Esto se manifiesta no sólo en la necesidad de menor control sino también en la evolución de la operatoria comercial, la que en muchos casos pasa del uso de las cartas de crédito al principio al pago contra presentación de documentos, letras de cambio, etc. a medida que el vínculo aumenta.

²¹ Faulkner (1991) señala que la relación de los partners, como en un matrimonio, es central para el éxito de los acuerdos de cooperación. En ese sentido, el desarrollo y profundización de los acuerdos requiere de compromiso y confianza. En relación al primer aspecto señala que su ausencia (no colocar la mejor gente, no darle un lugar prioritario en la agenda, hacer muchas alianzas a la vez) puede hacer fracasar el proyecto de cooperación. En relación a la confianza señala que sin ella la alianza deja de ser una forma de organización de las transacciones apropiada. Sin embargo, confianza no significa una revelación de los secretos de la compañía que no incumbran los aspectos centrales del acuerdo.

20) EN ALREDEDOR DEL 90% DE LOS CASOS, LA EMPRESA CONTRAPARTE BRASILEÑA TIENE UN TAMAÑO ECONOMICO SUPERIOR A LA FIRMA ARGENTINA

En algunos de los acuerdos identificados, las diferencias de tamaño entre las firmas son muy significativas. Según la opinión de las firmas intensivas en conocimiento (biotecnología, química fina, aislantes térmicos, fármacos) estas diferencias en las dimensiones económicas de las empresas no son un obstáculo para el avance y profundización de los acuerdos.

Sin embargo en otros sectores (autopartes, implementos agrícolas, bienes de capital, calzado, muebles, alimentos, etc.) la asimetría de tamaño significa una desventaja y un obstáculo para el avance de la cooperación hacia complementaciones más complejas. Debe mencionarse que algunas firmas de estos sectores, que presentaban diferencias significativas de tamaño pero que concretaron los acuerdos, mencionaron que una recomendación para las firmas que están buscando socios empresariales es intentar localizar una firma de similares dimensiones.

En los casos en los que alguna de las empresas tiene activos (assets) no conseguibles en el mercado o que no se transan en mercados específicos la diferencia de tamaño no es tan discriminante. En estos casos el negocio no es el volumen comercial sino el know-how que se trasmite, ya sea directamente o a través del producto exportado/importado. En algunos casos (aisladores térmicos de alta y baja tensión, tratamiento biotecnológico para producir semilla de papa apta para crecer en Brasil y cintas aisladoras de PVC) las firmas han logrado un desarrollo de producto no alcanzado con las firmas de mucho mayor tamaño con las que se vinculan en Brasil; en otros casos (producción de fumigadoras) la firma argentina tiene una forma de comercialización y de captar las necesidades de la demanda que constituye un "activo" de interés para la firma brasileña.

21) EN LOS ACUERDOS EMPRESARIALES NO NECESARIAMENTE SON COINCIDENTES LOS OBJETIVOS DE CADA EMPRESA. EXISTE UNA FUERTE ASIMETRIA ENTRE LOS PROPOSITOS DECLARADOS POR LAS FIRMAS ARGENTINAS Y LOS QUE ESTAS VISUALIZAN QUE SON LOS OBJETIVOS DE LAS CONTRAPARTES BRASILEÑAS

En el cuadro 6 se clasifican los objetivos de las firmas argentinas y los de sus contrapartes, a partir de la siguiente tipología: i) mejorar la situación, ii) reducir riesgos y costos, iii) aumentar el mercado y/o el mix ofertado, iv) lograr economías de escala y de especialización y v) franchising, subcontrato o acuerdo tecnológico. En primer lugar debe notarse que mientras en algo más de un cuarto de las firmas argentinas el aumento del mercado y/o la diversificación del mix ofertado es el objetivo prioritario de los acuerdos, casi dos tercios de las contrapartes brasileñas son visualizadas por las firmas argentinas como buscando básicamente aumentar el mercado a partir de exportaciones y/o aumentar el mix ofertado en el mercado brasileño. En segundo lugar mientras que ninguna firma brasileña contraparte de las Pymes entrevistadas busca como objetivo fundamental mejorar su situación o reducir costos y compartir riesgos, la proporción de las firmas argentinas alcanza al 27%. En tercer lugar un tercio de las firmas argentinas buscan a través de los acuerdos obtener economías de escala y de especialización, notablemente superior a la proporción de firmas

brasileñas que plantean ese objetivo (16%). Por último la proporción de firmas brasileñas cuyos objetivos son relativamente más complejos (franchising, subcontratación, acuerdos tecnológicos, etc) es superior a la proporción de firmas argentinas (21% y 16% respectivamente).

22) EN MAS DE LA MITAD DE LOS ACUERDOS DE COOPERACION LA NEGOCIACION NO INCLUYO LA PARTICIPACION DIRECTA E INDIRECTA DE TERCEROS NI SE BENEFICIO DE ACUERDOS BINACIONALES MARCO

En el 56% de los casos con acuerdo exitoso las firmas entablaron una negociación directa en la que no intervinieron terceros (agencias, cámaras, bancos). En el resto de los casos, las firmas se beneficiaron de la existencia de protocolos sectoriales previos a la concreción de los acuerdos (autopartes, biotecnología), de la participación de terminales que recomendaron alguna de las firmas autopartistas y en menor medida de la participación de estudios y oficinas de promoción (muebles, calzado e implementos agrícolas) que facilitaron los contactos entre las firmas.

23) LA GRAN MAYORIA DE LOS ACUERDOS CONCRETADOS (80%) TIENEN CONTRATOS QUE ADQUIEREN DISTINTA FORMA JURIDICA

Así, algunos acuerdos adquieren la forma de representación comercial (baterías y piñones e impulsores de arranque para automotores y camiones), otros constituyen una representación comercial y servicio de post-venta (máquinas empaquetadoras y máquinas clasificadoras de semilla), la forma de una asociación comercial, de desarrollo tecnológico y calidad (elementos de sujeción) o de complementación productiva (elaboración de lasagnas). Un conjunto de acuerdos se inscriben, con distintos grados de profundidad de la relación, en el intercambio compensado contemplado por el protocolo 21 (cables de comando para automóviles; guardabarros, capot y panel de puerta de camiones Mercedes-Benz; juegos de juntas para motores, tapa de cilindros y tapa de válvulas).

Los acuerdos de subcontrato se hallan presentes en la oferta de cintas plásticas, los de licencia en bienes de capital y los de transferencia de tecnología en la producción de faros de posición e inyección de plástico para automotores. Un caso de creación de una empresa conjunta se encuentra en la producción de aisladores eléctricos para media y alta tensión. Por último un acuerdo privado de acción conjunta se desarrolla en el campo biotecnológico y un contrato comercial renovable que involucra transferencia de tecnología de producto y de proceso en la producción de fumigadoras.

Otras firmas declaran que la relación personal y humana que se creó entre ellos da un respaldo ético al acuerdo que adquiere características informales (pesca, muebles, calzado).

24) ENTRE LAS ASIMETRÍAS DECLARADAS POR LAS FIRMAS ARGENTINAS QUE FORMALIZARON ACUERDOS PREDOMINA EL TAMAÑO DE PLANTA. ALGO MENOS DE UN TERCIO DE LAS EMPRESAS HAN DECLARADO NO TENER SIMETRÍAS CON SUS CONTRAPARTES MIENTRAS QUE EL 40% DE LOS CASOS MENCIONA LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL COMO LA PRINCIPAL SIMETRÍA (ver cuadro 8)

En la gran mayoría de las firmas que concretaron acuerdos las asimetrías visualizadas con las contrapartes brasileñas están centradas en las diferencias existentes entre los tamaños de las firmas (83% de los casos). Deben mencionarse algunas diferencias entre las firmas que pertenecen a este grupo. Por un lado cerca de la mitad de los casos (47%) han mencionado sólo las diferencias de tamaño, las que no parecen centrales para el avance de los acuerdos. Así, el 71% de estas firmas mencionan que las principales simetrías con las firmas brasileñas se centran en la filosofía empresarial común con la que encarar los negocios. En segundo lugar, un quinto de los casos de este grupo añaden a las asimetrías de tamaño las que devienen del funcionamiento macro de ambos países que se expresan en ventajas para Brasil en el costo de la mano de obra, energía y algunos insumos. Las simetrías que presentan estas firmas con las brasileñas son, en todos los casos positivas (filosofía empresarial, desarrollo tecnológico común, etc). El resto de las firmas de este grupo (33% del total) tienen, además de las asimetrías de tamaño y las de tipo macro, otras que devienen del mayor adelanto tecnológico de las firmas brasileñas. Es interesante notar que en estos casos, las firmas declaran no tener "simetrías" con sus partners brasileños, lo que agrega mayor inestabilidad de largo plazo a los acuerdos logrados.

El resto de las firmas (17% de los casos) centra las asimetrías en las diferencias existentes en el funcionamiento "macro" de ambos países. Debe mencionarse que en dos tercios las simetrías que estas firmas visualizan con sus respectivos partners son "positivas".

25) A PESAR DE QUE EL NUMERO DE PERSONAS INVOLUCRADAS EN LOS ACUERDOS POR FIRMA ES MUY REDUCIDO, LO QUE REVELA UN TIPO DE CONDUCCION CON EXCESIVA INGERENCIA DEL DUEÑO, EL NUMERO DE ENCUENTROS NECESARIOS PARA CERRAR LOS ACUERDOS FUE SIGNIFICATIVO

Así, el 80% de los acuerdos han involucrado a lo sumo a dos personas de la firma, la mitad de los cuales fue negociado por solo una persona de la firma argentina. Por el contrario, sólo el 20% de los acuerdos fue negociado por más de dos directivos de las firmas argentinas.

Más allá del número de personas involucradas no existe ningún caso de acuerdo que se haya resuelto en sólo un encuentro. Así, en el 40% de los casos se realizaron hasta tres encuentros (de ellos sólo el 17% fueron dos encuentros) mientras que en el 60% restante se efectuaron por lo menos cuatro encuentros (89% de los casos fueron más de cuatro encuentros). Debe destacarse adicionalmente que en muchos casos existía a su vez un conocimiento con el "partner" que devenía de relaciones comerciales previas.

26) EN LA MAYORIA DE LOS CASOS LOS ACUERDOS REQUIEREN CONTINUOS VIAJES Y NEGOCIACIONES QUE TIENDEN A CREAR ESPACIOS PARA LA PROFUNDIZACION DE LOS NEGOCIOS

El mantenimiento de los acuerdos de cooperación requiere, para la mayor parte de las firmas, la realización de encuentros periódicos, cuya intensidad depende del sector y de la naturaleza del acuerdo. En promedio las firmas mantienen reuniones alrededor de 3 veces por año. A su vez, los continuos encuentros con el partner que se efectúan en muchos casos (guardabarras, capot y panel de puerta de camiones Mercedes Benz; cintas aisladoras; tratamiento biotecnológico de la semilla de papa; máquinas fumigadoras; aisladores eléctricos para media y alta tensión; elementos de sujeción para automotores; elaboración de lasagna; procesamiento de pescado; calzado,) están posibilitando la discusión de proyectos más ambiciosos que involucran la cooperación productiva y tecnológica.

27) ALGUNAS FIRMAS QUE CONCRETARON ACUERDOS MANIFIESTAN QUE HAN EXISTIDO PROBLEMAS CON LAS ADUANAS DE AMBOS PAISES, LOS QUE A VECES DIFICULTAN LAS TRANSACCIONES IMPLICITAS EN LOS ACUERDOS

Así una firma productora de muebles manifestó que tuvieron problemas con la carga en las aduanas, en las que los trámites burocráticos alargan excesivamente el tiempo de pase por la frontera. Otra firma productora de calzado que en diversos envíos desde Brasil no pudo consolidar "carga" tuvo atrasos derivados de inconvenientes en la Aduana de los productos que completaban la carga del camión. La empresa que hace un tratamiento biotecnológico a la semilla de papa que envía a Brasil señaló que las aduanas de ese país no se manejan con determinaciones federales sino con las conveniencias del estado respectivo, introduciéndose en algunos pasos fronterizos restricciones para-arancelarias que no existen en otros. Por último, una firma productora de cintas de PVC tuvo que desarrollar acciones por la poca claridad de la posición arancelaria del producto que estaba con arancel cero pero sin una posición definida.

28) ENTRE LAS FIRMAS CON "ACUERDOS MALOGRADOS" PUEDEN DIFERENCIARSE LOS QUE NUNCA SE EFECTIVIZARON DE LOS QUE TUVIERON QUE SER INTERRUMPIDOS

Del total de acuerdos "malogrados" algo más de la mitad (55%) nunca llegaron a efectivizarse. Estos corresponden a firmas productoras de paragolpes metálicos y plásticos, bombas de combustible, carburadores y bombas de vacío, máquinas rectificadora sin centro e implementos agrícolas para maíz y girasol. El 45% restante de los acuerdos "malogrados" pudieron ser efectivizados pero, por distintas razones, fueron interrumpidos. Ellos corresponden a firmas productoras de pulverizadoras, arrolladora para pasto, hileradora y segadoras, recolectoras de maíz, máquinas para pasto, quemadores de gas y termotanques y crucetas para automotores y maquinaria agrícola.

29) ENTRE LAS FIRMAS CON ACUERDOS MALOGRADOS QUE NO LLEGARON A EFECTIVIZARSE SOBRESALEN LOS FACTORES ALEATORIOS COMO CAUSA DE FRACASO

Esto se manifiesta claramente en dos firmas autopartistas. La primera de ellas, productora de paragolpes metálicos y plásticos, llegó a negociar desde 1989 distintos acuerdos de cooperación con 6 firmas brasileñas. En este caso se manifiesta claramente la aleatoriedad y la falta de apoyo que deben enfrentar las firmas Pymes que intentan formalizar acuerdos. La firma manifestó que, en ausencia de apoyo institucional, las diferencias de tamaño se convirtieron en un obstáculo importante para el avance de los acuerdos y que la única firma, de similar tamaño, con la que estaban avanzadas las negociaciones para realizar una integración productiva que triplicaba la producción de la firma argentina debió interrumpirlas ya que la firma brasileña entró en crisis luego del fallecimiento del dueño ²². La otra firma, productora de bombas de combustible, carburadores y bombas de vacío mantuvo múltiples encuentros en 1991 con una firma brasileña para efectuar un acuerdo de complementación productiva y comercial que debió ser interrumpido por los cambios producidos en los precios relativos entre ambos países.

30) LAS FIRMAS DE IMPLEMENTOS AGRICOLAS FUERON LAS PRIMERAS QUE EFECTIVIZARON ACUERDOS DE COOPERACION COMERCIALES Y PRODUCTIVAS QUE FINALMENTE RESULTARON MALOGRADOS. EN ESOS CASOS, LA AUSENCIA DE INSTRUMENTOS INSTITUCIONALES Y FACTORES MACROECONOMICOS Y SECTORIALES EN BRASIL FUERON DECISIVOS PARA LA INTERRUPCION DE LOS ACUERDOS

Tal es el caso de dos firmas productoras de equipos de pulverización y de hileradoras, arrolladoras para pasto y segadoras respectivamente, que fueron las primeras en utilizar el protocolo de bienes de capital en el intercambio con Brasil.

La primera de ellas había tenido un sendero madurativo en la década del 80 que le permitió una importante inserción externa. En 1986 estableció un acuerdo de complementación productiva y comercial con una firma brasileña subsidiaria de una empresa holandesa. El acuerdo funcionó entre 1986 y 1988 y mientras la firma argentina vendía la distribuidora de estiercol de la empresa brasileña, esta última usaba su cadena de distribución internacional para vender las fumigadoras argentinas. Debido al mal manejo de la firma brasileña, que con posterioridad la llevaron a la quiebra, el acuerdo fue cancelado en 1988. Con posterioridad y con la ayuda de una consultora brasileña iniciaron negociaciones con otra firma que tuvieron que ser interrumpidas por la escasa importancia asignada por el posible "partner" al negocio. En ambas experiencias la firma argentina tuvo un costo "hundido" de 200.000 dólares que incluye los gastos de consultoría, demostraciones, exposiciones y viajes

²² Esto revela que también entre las Pymes brasileñas predomina un tipo de gestión excesivamente centrada en la fabricación en la que el rol del dueño resulta decisiva para la marcha del negocio. Por tanto, este tipo de firmas son muy vulnerables a situaciones como la mencionada.

²³. La otra firma argentina, formalizó un acuerdo de complementación comercial y productiva con una firma brasileña que le permitía introducir en el mercado argentino a mediados de los ochenta, implementos para siembra directa como parte de un intercambio compensado en el cual aprovechaba la cadena de distribución del "partner" para colocar parte de su producción en el mercado brasileño. Efectivizar ese acuerdo les llevó un año debido a que fue uno de los primeros en realizarse a partir del protocolo de bienes de capital y debía estipularse claramente entre las firmas como se iba a hacer el intercambio. Diversos cambios producidos en la economía brasileña, que impactaron negativamente en la firma productora de sembradoras que estuvo al borde la quiebra, fueron la causa de la suspensión del acuerdo. El costo hundido de este acuerdo fue en este caso de 20.000 dólares. Con posterioridad iniciaron un acuerdo con otra firma brasileña que debieron interrumpir, con importantes perjuicios para la firma argentina, como consecuencia del congelamiento de los depósitos en Brasil producida al comienzo del gobierno de Collor de Melo.

31) POR LA NATURALEZA DE LOS OBJETIVOS PREDOMINANTES, ENTRE LOS QUE DESTACA EL EMPEZAR A TENER UNA PARTICIPACION EN AMBOS O EN ALGUNOS DE LOS MERCADOS, LA POSTERGACION DE LA IMPLEMENTACION COMPLETA DEL MERCOSUR NO HARA PELIGRAR LOS ACUERDOS ESTABLECIDOS ACTUALMENTE.

La mayor parte de las firmas que han concretado o están intentando llevar a cabo acuerdos de cooperación han manifestado que estos forman parte de decisiones estratégicas de largo plazo que implican cambios importantes en la concepción global del negocio. En ese sentido, la cooperación es una de las formas como se manifiesta la estrategia de la firmas en la búsqueda de un mayor nivel de eficiencia microeconómica y de una mejora de la posición que tienen en el mercado frente a las amenazas implícitas en la globalización de los mercados y los procesos de apertura y de integración subregional.

²³ Con posterioridad (1990) la firma argentina comenzó a desarrollar con mucho éxito acuerdos de cooperación con una firma española que les permite desarrollar los mercados de algunos países de la CEE y el mercado africano.

Apéndice 1. Cuadros

Cuadro 1: Distribución de grado de éxito en los acuerdos por sector

	<i>Fracasados</i>	<i>Éxitos</i>	<i>En negociación</i>
Autopartes	3	7	3
Calzado	0	1	0
Química fina	0	0	3
Biotecnología	0	1	1
Fármaco	0	0	2
Impl. Agrícolas	4	2	2
Resto metalm. (incluye BK)	2	4	2
Plásticos	0	1	0
Muebles	0	2	0
Alimentos	0	2	0
Total	9	20	13

Fuente: Elaboración propia en base a datos del trabajo de campo.

Cuadro 2: Distribución de firmas por grado de éxito y orientación del comercio

	<i>Hacia</i>			<i>Total</i>
	<i>Doble Vía</i>	<i>Brasil</i>	<i>Argentina</i>	
Fracasados	9	0	0	9
Éxitos	7	7	6	20
En negociación	9	2	2	13
Total	24	8	7	42

Fuente: Elaboración propia en base a datos del trabajo de campo.

Nota: Una firma productora de implementos agrícolas se considera en el casillero de doble vía en negociación, no incluyéndose a los efectos de las estadísticas su fracaso pasado en negociaciones con Brasil.

Cuadro 3: Distribución de las firmas de la muestra por facturación según estado de la cooperación empresarial

<i>Facturación (en millones de U\$S anuales)</i>	<i>En Gestación</i>	<i>Éxitos</i>	<i>Fracasos</i>
+ de 10	2 (40%)	2 (40%)	1 (20%)
de 5 a 10	3 (30%)	5 (50%)	2 (20%)
de 3 a 5	3 (30%)	5 (50%)	2 (20%)
Menos de 3	5 (29%)	8 (47%)	4 (24%)
Total	13 (31%)	20 (48%)	9 (21%)

Fuente: Elaboración propia en base a datos del trabajo de campo.

Cuadro 4: Distribución de firmas del panel por facturación según sentido del flujo de comercio

<i>Facturación (en millones de U\$S anuales)</i>	<i>Doble vía</i>	<i>Hacia Brasil</i>	<i>Desde Brasil</i>
+ de 10	3 (60%)	0 (0%)	2 (40%)
de 5 a 10	6 (60%)	3 (30%)	1 (10%)
de 3 a 5	7 (70%)	2 (20%)	1 (10%)
Menos de 3	9 (53%)	4 (24%)	4 (23%)
Total	25 (60%)	9 (21%)	8 (19%)

Fuente: Elaboración propia en base a datos del trabajo de campo.

Cuadro 5: Distribución de firmas con acuerdos efectivizados por el tiempo de la negociación según el número de firmas contactadas previamente

<i>Tiempo de negociación</i>	<i>Número de Firmas Contactadas</i>		
	<i>1</i>	<i>más de 1</i>	<i>Total</i>
Menos de 6 meses	40	60	100
Entre 6 meses y un año	50	50	100
Más de un año	70	30	100

Cuadro 5 bis: Distribución de firmas con acuerdos efectivizados por el número de firmas contactadas previamente según el tiempo de la negociación

<i>Tiempo de negociación</i>	<i>Número de Firmas Contactadas</i>		
	<i>1</i>	<i>más de 1</i>	<i>Total</i>
Menos de 6 meses	43	20	29
Entre 6 meses y un año	2	10	12
Más de un año	3	70	590
Total	100	100	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos del trabajo de campo.

Cuadro 6: Distribución de firmas con acuerdos según objetivos declarados por firmas argentinas y objetivos que visualizan en sus contrapartes brasileñas

	<i>Argentina</i>	<i>Brasil</i>
Objetivos:		
i) Mejorar la situación	16	0
ii) Reducir costos y riesgos	11	0
iii) Incrementar el mercado e incrementar el mix ofertado	26	63
iv) Economías de escala y especialización	32	16
v) Franchising, subcontratación, acuerdos tecnológicos y otras formas complejas de cooperación	16	21
Total	100	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos del trabajo de campo.

Cuadro 7: Distribución de firmas que realizaron acuerdos por dirección de comercio según intervención directa o indirecta de terceros en la negociación y/o aprovechamiento de marcos regulatorios previos

<i>Destino del Comercio</i>	<i>Intervención de Terceros</i>		
	<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>Total</i>
Hacia Brasil	20.0	80.0	100
Hacia Argentina	42.8	57.1	100
Doble vía	66.6	33.3	100
Total	44.4	55.5	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos del trabajo de campo.

Cuadro 8: Distribución de firmas de la muestra que han concretado acuerdos de cooperación por asimetrías manifestadas según simetrías que visualizan con sus contrapartes brasileñas

	<i>Simetrías</i>			<i>Total</i>
	<i>A 1/</i>	<i>B 2/</i>	<i>C 3/</i>	
<i>Asimetrías</i>				
1. Tamaño	28	11	0	39
2. Idem 1 más diferencia precios mano de obra, insumos	6	11	0	17
3. Idem 2 más diferencias tecnológicas	6	0	22	28
4. de tipo Macro	0	17	0	17
Total	39	39	22	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos del trabajo de campo.

Notas: 1/ Las simetrías se sustentan en una similar filosofía empresarial que se expresa en formas de concepción del trabajo comunes, similar vocación innovativa, lealtad y responsabilidad en el trabajo, etc; 2/ productos similares, tecnología de proceso y de producto parecidas; 3/ no existen simetrías.

Cuadro 9: Distribución de casos exitosos por personas de la firma Argentina involucradas en la negociación según número de encuentros efectuados para llevar a cabo la negociación

<i>Personas Involucradas</i>	<i>Cantidad de encuentros efectuados</i>		
	<i>Hasta 3</i>	<i>Por lo menos 4</i>	<i>Total</i>
Hasta 2	40	40	80
Más de 2	0	20	20
Total	40	60	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos del trabajo de campo.

Cuadro 10: Distribución de firmas con convenios malogrados según sector y grado de concreción de los acuerdos

	<i>Nunca se concretaron</i>	<i>Se concretaron pero fueron interrumpidos</i>	
		<i>1</i>	<i>Más de 1</i>
Autopartes	3	-	-
Implementos agrícolas	1	1	2
Bienes de capital	1	-	1
Total	5	1	3

Fuente: Elaboración propia en base a datos del trabajo de campo.

Apéndice 2. Listado de firmas entrevistadas por sector y sentido del comercio

En este apéndice se enumeran las firmas que formaron parte del panel entrevistado. A efectos de garantizar el anonimato se omite la razón social de las mismas.

i) Acuerdos en discusión

1. (doble vía), agroquímicos, productos químicos para cuero y para madera de uso doméstico;
2. (hacia Brasil), equipos y sistemas de ingeniería para incendio
3. (hacia Brasil), investigación aplicada y scaling up para desarrollar interferón (biotecnología)
4. (hacia Argentina), ácido crómico, sales de cobre y preservante de madera
5. (doble vía), elementos de sujeción para automotores
6. (doble vía), implementos agrícolas para roturación y siembra
7. (doble vía), productos químicos para petróleo, cuero, tratamiento de agua y cosméticos
8. (doble vía), aerosoles medicinales, productos dermatológicos, interferón
9. (hacia Brasil), productos farmacológicos para oncología, tratamiento del Sida y para trasplantes
10. (desde Brasil), sembradora directa
11. (doble vía), aros de pistón y componentes de varillaje de suspensión y dirección
12. (doble vía), resortes de válvulas y otros, piezas estampadas
13. (doble vía), motocicletos y corte y plegado de chapa

ii) Acuerdos existentes

14. (hacia Brasil), cintas aisladoras de PVC
- 15 (hacia Brasil), reactivos de chagas y biotecnología
16. (desde Brasil), muebles de cocina
17. (hacia Brasil), bienes de capital
18. (doble vía), cables de comando para automóviles
19. (doble vía), guardabarros, capot y panel de puerta de camiones Mercedes-Benz
20. (desde Brasil), muebles para video, audio, computación y línea juvenil
21. (desde Brasil), fumigadoras, desmalezadoras, hilereadoras, fertilizadoras.
22. (doble vía), calzado deportivo informal, calzado inyectado
23. (hacia Brasil), aisladores eléctricos para media y alta tensión
24. (hacia Brasil), máquinas empaquetadoras
25. (doble vía), juegos de juntas para motores, tapa de cilindros y tapa de válvulas
26. (doble vía), elementos de sujeción para automotores y camiones
27. (desde Brasil), piñones e impulsores de arranque para automotores y camiones
28. (desde Brasil), calefactores, climatizadores, electroventiladores, electrobombas, faros de posición, inyección de plástico para automotores
29. (doble vía), máquinas clasificadoras de semilla
30. (hacia Brasil), autopartes
31. (doble vía), fideos, harina y pan dulce

32. (hacia Brasil), pescado procesado congelado

33. (desde Brasil), baterías de automóvil

iii) Acuerdos que fracasaron y/o intentos frustrados

34. (telefónica), (doble vía), pulverizadoras

35. (doble vía), arrolladora para pasto, hileradora, segadoras

36. (doble vía), paragolpes metálicos y plásticos

37. (doble vía), implementos agrícolas para maíz y girasol

38. (doble vía), recolectoras de maíz y máquinas para pasto

39. (doble vía), quemadores de gas y termotanques

40. (doble vía), bombas de combustible, carburadores y bombas de vacío

41. (doble vía), reparaciones y fabricación de rectificadora sin centro

42. (doble vía), crucetas para automotores y maquinaria agrícola

Referencias bibliográficas

- Achard D.; Las elites argentinas y brasileñas frente al Mercosur, Intal, mimeo, 1994.
- Aoki A; The Co-operative game theory of the firm, Claredon Press, Oxford 1984.
- Ciborra C; "Alianzas as learning experiments: Cooperation, competition and change in hightech industries", en Mitelka (Ed), Strategic Partnerships, States, Firms and International Competition, Pinter Publishers, London 1991.
- Costa Campi, M; "La cooperación entre empresas, nueva estrategia competitiva; Revista Economía Industrial, Nro 266, Ministerio de Industria y Energía, España, 1989.
- Cuevas Riaño L.; "Motivaciones y evidencias empíricas sectoriales de los acuerdos de cooperación"; Revista Economía Industrial, Nro 266, Ministerio de Industria y Energía, España, 1989.
- Delgobbo A, Las empresas de implementos agrícolas del Sur de Córdoba y Santa Fe frente al proceso de apertura e integración subregional, Programa CFI-CEPAL, Documento de Trabajo Nro 33, Bs Aires, 1993.
- Faulkner D; "Strategic Alliances: Cooperation for competition"; en Faulkner D. y Johnson G. (Ed), The challenge of Strategic Management, 1993.
- Hermida J, Estrategia: Soluciones concretas a problemas concretas, Panorama de management y Gestión, Mayo 1992.
- Jarillo C; "Ventaja competitiva y ventaja cooperativa", Revista Economía Industrial, Nro 266, Ministerio de Industria y Energía, España, 1989.
- Jacquemin, A. Compétition Européenne et Coopération entre Entreprises en matiere de Recherche-Développement. Commission des Communautés Européennes, 1986.
- Kantis H., Moori-Koenig V. y Yoguel G.; Las empresas medianas y pequeñas de bienes de capital ante la apertura y el Mercosur. Perfiles empresariales y escenarios para diseñar acciones de fortalecimiento de su competitividad; Programa CFI-CEPAL, Documento de Trabajo Nro 34, Bs Aires, 1993.

Mitelka L; Crisis technological change and the strategic alliance; en Mitelka (Ed), Strategic Partnerships, States, Firms and International Competition, Pinter Publishers, London 1991.

Mariti P.; Los Acuerdos de colaboración entre empresas en las economías modernas; Revista Economía Industrial, Nro 266, Ministerio de Industria y Energía, España, 1989.

Mariti P. y Smiley R.; "Co-operative agreements and the organization of industry", The journal of Industrial Economics, 31, 1983.

Miranda Cotano 1990, "De la cooperación entre empresas a la competitividad industrial", Revista Economía Industrial, Nro 266, Ministerio de Industria y Energía, España, 1989.

Montebugnoli E y Schiattarella R; "Consideraciones en torno a los acuerdos entre empresas: Particular referencia a las Pyme"; Revista Economía Industrial, Nro 266, Ministerio de Industria y Energía, España, 1989.

Moori-Koenig V y Yoguel G, Competitividad de las Pymes autopartistas en el nuevo escenario de apertura e integración subregional, Programa CFI-CEPAL, Documento de Trabajo Nro 30, Bs Aires, 1992.

Nelson R.; Why do firms differ and how does it matter?, Working Paper Nro 91-7, University of California at Berkeley, Center in Research Management, May 1991.

OECD, "Los convenios de cooperación técnica entre firmas independientes", Revista Economía Industrial, Nro 266, Ministerio de Industria y Energía, España, 1989.

Porta F y Lopez A., Iniciativas inter e intraempresariales argentino-brasileñas en el marco del MERCOSUR, Documento de Trabajo Nro IE/02, Secretaría de Programación Económica, Bs Aires 1993.

Porter M, Fuller M y Rawlison R; Coalitions and global strategy, Harvard Business School Press, Cambridge (Mass), 1984.

Quintar A., Ascúa R., Gatto F. y Ferraro C; Rafaela: un cuasi distrito italiano a "la argentina", Programa CFI-CEPAL, Documento de Trabajo Nro 36, Bs Aires, 1993.

Rearte A., Factores determinantes de la competitividad de las firmas: El caso de la industria textil marplatense; Programa CFI-CEPAL, Documento de Trabajo Nro 36, Bs Aires, 1993.

Richardson G; "The organization of industry", Economic Journal, 82, 1972.

Salas Fumas V; "Acuerdos de cooperación entre empresas: bases teóricas"; Revista Economía Industrial, Nro 266, Ministerio de Industria y Energía, España, 1989.

Williamson, O.E., The Economic Institutions of Capitalism, markets, relational contracting, Free Press, Nueva York, 1985.

Williamson, O.E., Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications, Free Press, Nueva York, 1975.