



Distribución Limitada
LC/BUE/L.153
Agosto 1996

C E P A L

Comisión Económica para América Latina y el Caribe

Oficina en Buenos Aires

**ESTRATEGIAS DE COOPERACION EMPRESARIAL
DE LAS PYMES ARGENTINAS Y BRASILEÑAS
A PRINCIPIOS DE LOS NOVENTA**

Gabriel Yoguel

DOCUMENTO DE TRABAJO N° 70

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

Se agradecen los comentarios de Hugo Kantis a una versión anterior a este trabajo. Asimismo se agradece a Silvia Gorenstein (Universidad Nacional de Bahía Blanca), Carlo A. Ferraro (CEPAL) y Hoyedo Nunes y Néstor Bercovich (Universidad Federal de Santa Catarina) por la preparación de los cuadros especiales que integran este trabajo.

RESUMEN

En el marco de la construcción del proceso de integración MERCOSUR y en un escenario internacional en el que prevalecen las tendencias a la apertura, a la globalización y al regionalismo abierto, se analiza la importancia alcanzada por las estrategias de cooperación empresarial desplegadas por pequeñas y medianas empresas industriales argentinas y brasileñas, en los primeros años de los noventa.

El análisis de los procesos de cooperación entre firmas Pymes industriales parte de los condicionamientos iniciales de este tipo de firmas: excesiva integración vertical, escasa especialización productiva y reducida importancia de los procesos de subcontratación. Los resultados obtenidos son producto de un trabajo de campo realizado en Argentina y en Brasil con 72 Pymes que habían realizado acuerdos de cooperación empresarial, estaban en un proceso de negociación o habían fracasado en sus intentos. Entre los resultados más significativos se destacan la reducida tasa de fracasos, el predominio de acuerdos comerciales, el elevado tiempo de negociación como producto de la escasa claridad de objetivos de los "socios" y los cambios microeconómicos que generan algunos acuerdos comerciales. El grado de concreción de los acuerdos no guarda relación con la dimensión de las firmas, una vez superado un cierto umbral mínimo de tamaño. Se identifican distintos tipos de acuerdos y se discuten los que evolucionaron hacia complementaciones productivas y tecnológicas más complejas partiendo de acuerdos simples de tipo comercial.

A pesar de los factores aleatorios y de las asimetrías macro-regulatorias que influyen en los acuerdos malogrados, la escasa presencia de instituciones que contribuyan a la construcción de condiciones para el desarrollo de los acuerdos parece constituir una limitación central.

ABSTRACT

The importance of entrepreneurial cooperation strategies developed by small and medium-sized industrial enterprises in Argentina and Brazil at the beginnings of the nineties is analyzed in the context of the Mercosur integration process and in an international scenario characterized by economy opening trends, globalization and open regionalism.

The analysis of cooperation processes among industrial SMEs starts by studying the initial conditions of such firms, ie. excessive vertical integration, scarce productive specialization and lack of interest in subcontracting processes. The outcomes are based in a field work conducted on 72 SMEs in Argentina and Brazil, which had either reached entrepreneurial cooperation agreements, were in the negotiation stage, or had failed in their attempts to reach such an agreement. The analysis shows a low rate of failures, a predominance of commercial agreements, prolonged negotiation terms due to a lack of definition of the prospective partners' objectives and the microeconomic changes generated by some trade agreements. Provided a minimum size threshold, the success of the agreements does not seem to depend on the firm's size. The study identifies different types of agreements and analyzes those which, starting as simple trade agreements have evolved into more complex productive and technological cooperation ones.

In spite of the aleatory aspects and macro-regulatory asymmetries affecting unsuccessful agreements, the lack of institutions supporting the creation of a favorable environment for the development of such agreements seems to be a crucial absence.

INDICE

I.	INTRODUCCION	1
II.	LAS NUEVAS FORMAS DE VINCULACION ENTRE FIRMAS A NIVEL INTERNACIONAL	3
III.	COOPERACION EMPRESARIAL EN ARGENTINA Y BRASIL: RESTRICCIONES Y ASPECTOS QUE POTENCIAN SU DESARROLLO	6
IV.	CASOS Y TRATATIVAS RECIENTES DE COOPERACION EMPRESARIAL DE PYMES ARGENTINAS Y BRASILEÑAS	8
	1. Algunas características de las Pymes argentinas y brasileñas que intentaron efectuar acuerdos	8
	2. Algunas lecciones que surgen de los estudios de caso	12
V.	EL ROL DE LAS INSTITUCIONES PARA REDUCIR LOS COSTOS DE COORDINACION Y FAVORECER EL DESARROLLO DE ACUERDOS DE COOPERACION	20
VI.	CONCLUSIONES	24
	BIBLIOGRAFIA	26

I. INTRODUCCION

En los países desarrollados, las relaciones de cooperación interempresarial constituyen una estrategia clave de las firmas para enfrentar los nuevos desafíos competitivos implícitos en una economía globalizada y para poder avanzar en los procesos de reestructuración y de integración. Estas formas de "vinculación" entre empresas se presentan en forma simultánea con la emergencia de nuevos paradigmas tecno-organizativos que producen profundas mutaciones en la organización y gestión del proceso productivo y comercial. Se generalizan los procesos innovativos como factor clave en el proceso de competencia, se revalorizan las estrategias empresariales en la determinación de los senderos madurativos de las firmas y se consolidan los bloques regionales con una reducida protección externa respecto a terceros países ("regionalismo abierto").

En ese nuevo contexto internacional, los espacios de interacción y cooperación al interior de los bloques regionales y el desarrollo de actividades innovativas se convierten en objetivos estratégicos de los agentes económicos en la búsqueda de mayores niveles de competitividad. A su vez, los bloques regionales (NAFTA, CEE, etc) son concebidos como una etapa necesaria para acceder a mayores niveles de competitividad en el tránsito hacia la globalización.

La conformación del Mercosur en 1995, como maduración del proceso de integración entre Argentina y Brasil que se fue generando desde mediados de los ochenta, se produce, entonces, en un escenario internacional de globalización, regionalismo abierto (Gana 1994) y desarrollo de diversas formas de cooperación empresarial. En ese marco, en los últimos años han crecido significativamente los esfuerzos de las firmas argentinas y brasileñas tendientes a concretar acuerdos de cooperación empresarial. A pesar de ello, tanto las formas como los contenidos de los acuerdos difieren significativamente de los efectuados por las firmas de los países desarrollados.

Mientras en estos casos los acuerdos se combinan, en su mayor parte, con fuertes cambios al interior de la firma y con una previa desintegración vertical de los procesos productivos; en Argentina y Brasil responden, en general, a estrategias predominantemente defensivas para reacomodarse a los cambios macro-regulatorios, los procesos de apertura y la constitución del Mercosur. A su vez, esos acuerdos de cooperación no sólo tienen una importancia cuantitativa y cualitativa significativamente menor, sino que, en especial en el caso argentino, son predominantemente intentos aislados de las firmas que no cuentan con el despliegue de políticas públicas de apoyo que caracteriza el escenario predominante en los países desarrollados.

Dados los cambios que se están produciendo en la economía mundial y los rasgos de "regionalismo abierto" que tienen los procesos de integración, la evolución del Mercosur no podrá entonces estar dissociada de las principales tendencias que emergen como respuesta de las firmas e instituciones en otros espacios más avanzados. En ese sentido, el objetivo de este trabajo es discutir la importancia que están alcanzando los acuerdos de cooperación como estrategias de las firmas pequeñas y medianas argentinas y brasileñas para superar las restricciones implícitas en el nuevo escenario de apertura y de integración subregional

En este trabajo, los acuerdos empresariales se conciben como prácticas comunes

concertadas entre dos o más empresas independientes a lo largo del tiempo, no necesariamente explícitas, que apuntan a llevar a cabo proyectos comunes de distinto tipo, incluyendo entre sus objetivos alguna de las etapas de la realización del producto que van desde la concepción a la comercialización. En esta definición se incluyen los acuerdos de tipo comercial, tecnológico, productivo, etc.

Los acuerdos -que pueden o no incluir participaciones en el capital accionario de alguna de las empresas involucradas-, son instrumentos utilizados por las firmas para crear nuevas "competencias" y recursos en un proceso que implica aceptar un riesgo común en vistas a compartir una ganancia esperada (Bourgeois y Monateri 1994).

En la primera sección se discuten las nuevas formas de cooperación de las firmas en los países desarrollados, luego se plantean las restricciones y los aspectos que potencian el desarrollo de la cooperación empresarial en Argentina y Brasil. En la tercera sección se presentan casos y tratativas recientes de cooperación empresarial de Pymes argentinas y brasileñas que se desprenden de diversos trabajos de investigación efectuados recientemente. Luego de analizar el rol de las instituciones en la reducción de los costos de coordinación y en el estímulo al desarrollo de acuerdos de cooperación, se presentan las principales conclusiones.

II. LAS NUEVAS FORMAS DE VINCULACION ENTRE FIRMAS A NIVEL INTERNACIONAL

La cooperación empresarial ocupa un lugar central en el replanteo de las estrategias productivas y comerciales que las firmas de los países desarrollados vienen llevando a cabo en los últimos quince años. Estas estrategias constituyen una respuesta a las nuevas condiciones de funcionamiento de la economía mundial y a los cambios que se van generalizando en la organización industrial.

La globalización de los mercados, la disminución de las barreras internacionales al comercio, la generalización de las tecnologías de la información, la segmentación y volatilidad de la demanda, la incertidumbre económica y la nueva importancia de los factores "no precio" en la competitividad de las firmas¹ modifican las bases sobre las que estaban fundadas las relaciones existentes entre las firmas desde la segunda post-guerra (Salais y Storper 1992, Faulkner 1991). Como respuesta a las nuevas condiciones, en los países desarrollados las firmas se orientan hacia la profundización de la desintegración vertical del proceso productivo, el logro de una mayor especialización, la redefinición radical de las interacciones existentes con el resto de los agentes económicos e institucionales (Bessant 1991) y el desarrollo de actividades innovativas. Desde esta perspectiva, la cooperación es crecientemente utilizada por las firmas como un medio para disminuir los costos de coordinación de procesos productivos fuertemente desintegrados y de evitar los riesgos de operar en forma aislada en una economía globalizada.

En ese contexto, las tecnologías de la información contribuyen a disminuir los costos de coordinación de actividades entre agentes económicos y ofrecen un soporte para la extensión y redefinición de las relaciones inter-empresariales². Así, por ejemplo la creciente difusión del intercambio de datos entre computadores, tanto al interior de las firmas como entre empresas conectadas por red, modifica las relaciones comerciales, productivas y tecnológicas existentes previamente, tiende a romper algunos de los límites existentes entre las firmas, crea valor en los productos y constituye un soporte tecnológico para potenciar la cooperación empresarial³.

¹ La creciente importancia de la calidad y de los servicios de pre y postventa, la capacidad para ser flexible y tener una elevada velocidad de respuesta ante cambios en la demanda, la posibilidad de adaptarse a las necesidades de los clientes aparecen como factores claves para la competitividad de las firmas. Estos elementos, a los que se agregan el acortamiento del ciclo de vida de los productos y la necesidad de obtener economías de escala y de variedad en forma simultánea obligan a las firmas, en particular a las de menor tamaño, a desarrollar nuevas formas de vinculación interempresarial.

² A pesar de 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 (Faulkner 1991).

³ El intercambio electrónico de datos posibilita una comunicación de doble vía que desburocratiza la administración, disminuye los gastos y errores implícitos en la carga de información, permite una adecuación a las necesidades del cliente/proveedor, facilita la interacción en el diseño de productos, disminuye los tiempos de entrega y los stocks necesarios de productos intermedios y finales y posibilita mejoras en calidad (Bessant 1991).

Debe destacarse, sin embargo, que los acuerdos de cooperación no conducen a un desplazamiento del mercado ni están disociados de la competencia. Así, para mejorar sus recursos y capacidades y por lo tanto poder competir más efectivamente en las nuevas situaciones del mercado las firmas cooperan tanto en la fase precompetitiva (diseño de prototipos) como en las fases claramente concurrentiales (Coriat 1993, Costa Campi 1989, Faulkner 1991).

Así, ante el acelerado ritmo de los cambios tecnológicos y la incertidumbre implícita en un escenario turbulento, la cooperación empresarial es conceptualizada como una estrategia que tiende a dar mayor seguridad al conjunto de funciones que la firma externaliza, permitiendo flexibilizar las estructuras internas y disminuir los riesgos. En ese sentido, los acuerdos constituyen un fenómeno que se va generalizando en el tejido productivo (Costa Campi 1993). Los acuerdos adquieren la forma de múltiples y heterogéneas formas intermedias que permiten tener costos transaccionales y niveles de riesgo e incertidumbre más reducidos (Faulkner 1991) que las opciones tradicionales de gobierno de las transacciones que se manifestaban en las formas de "jerarquía" o "mercado" (Aoki 1984)⁴. Es interesante señalar que, a pesar de que en el nuevo escenario internacional aumentan los riesgos y la incertidumbre asociadas a las transacciones efectuadas a través del mercado, no se privilegian -como indicaría la teoría de los costos de transacción- las que conducen a la integración vertical sino un conjunto de formas intermedias ubicada entre ambos extremos (Gordon 1991).

Los acuerdos tienden a difundirse predominantemente en las actividades con ciclos productivos largos, técnicamente fragmentables en fases y/o intensivas en información y conocimiento. En general permiten responder en forma flexible a las nuevas condiciones competitivas y aprovechar recursos y capacidades de investigación, producción y comercialización externas a las firmas (Costa Campi 1989). En otros casos apuntan a

⁴ Hasta hace pocos años, el debate teórico sobre la cooperación empresarial se vio limitado por el predominio del análisis neoclásico en el estudio del comportamiento de las firmas -cuya hipótesis de partida imposibilitaba concebir su existencia- y por los modelos inspirados en la teoría del oligopolio, para los que la cooperación tendía a reducir la competitividad del mercado (Montebugnoli y Schiattarella 1989). Actualmente, tiende a predominar la idea de que la empresa tiene frente a ella un abanico de posibilidades para coordinar las transacciones que efectúa. La elección de las formas de gobierno de las transacciones, comprendidas entre la utilización del mercado y la coordinación de tipo jerárquica, dependerá de la comparación entre los costos de integración de actividades a través de una coordinación jerárquica y los resultantes de la agregación de los costos externos y de los costos de transacción (Williamson O, 1985). Estos últimos hacen referencia a los implícitos en la coordinación de actividades y en la negociación, control y puesta en vigor de los contratos (Jarillo 1989). Sin embargo, la creciente naturaleza intangible de los recursos intercambiados, hace a menudo difícil la definición de precios y volúmenes, y dificulta la comprobación empírica de la teoría ya que la medición *ex ante* de estos aspectos sería muy costosa de prever y aumentarían considerablemente los costos de transacción (Mariti 1989). A la vez, 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 (Montebugnoli y Schiattarella 1989). Los criterios de eficiencia utilizados dejan de lado aspectos cualitativos significativos tales como el impacto de la información y las especificidades de los activos requeridos, que son difíciles de medir (Faulkner 1993). En ese sentido se considera que las organizaciones, como resultado de decisiones humanas, tienen muchas veces dificultades en determinar la solución apropiada (Nelson 1991).

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, consiguiendo los mismos resultados que la integración total sin soportar los costos de la "organización interna" (Salas Fumas 1989).

Mariti y Smiley (1982) construyen una tipología de acuerdos empresariales diferenciando entre los que apuntan a: i) mejorar la competitividad a partir de un aumento de la flexibilidad y del uso de un patrimonio colectivo de tecnología e información, ii) producir conocimientos en un sentido amplio (investigación precompetitiva común, actividades comunes de ingeniería y de desarrollo, efectuar las adaptaciones de los desarrollos a escala industrial; iii) participar en un circuito de transferencia de tecnología y de innovación de productos; iv) penetrar en mercados externos aprovechando la red de comercialización del socio; v) aumentar la especialización productiva; vi) producir bienes a partir del uso de licencias, subcontratación, empresas comunes, etc. A su vez, diferencian los centrados en aspectos comerciales, transferencia de tecnología, coparticipación de riesgo, complementariedad tecnológica y búsqueda de economías de escala.

Si bien los acuerdos de cooperación, como estrategias funcionales a los nuevos paradigmas tecno-organizativos, tienden a predominar entre las firmas grandes existe una amplia difusión de acuerdos que también involucran a pequeñas y medianas empresas. Por un lado, pueden diferenciarse los casos de Pymes que efectúan acuerdos con las grandes empresas a partir de la desintegración vertical y la externalización de funciones efectuadas por éstas. Un subconjunto de estas firmas son las Pymes innovativas o especializadas en servicios que funcionan además en redes institucionales. Por otro lado se ubican los acuerdos efectuados por Pymes que aúnan esfuerzos articulándose en redes de firmas de similar tamaño para conseguir diversos objetivos (comerciales, productivos, tecnológicos, etc.) como una manera de lograr competitividad, compensar desventajas competitivas y levantar las restricciones que limitan su sendero madurativo.

Los diversos tipos de acuerdos en los que participan Pymes no necesariamente constituyen caminos excluyentes ni adquieren características estáticas. Por el contrario, deben verse en el marco de un proceso evolutivo que se puede manifestar ya sea en formas más complejas o en la disolución de los mismos. Diversas experiencias de seguimiento de acuerdos de cooperación establecidos con fines comerciales muestran que cuando se necesita pasar a una etapa posterior, los acuerdos en los que participan Pymes tienden a fracasar. A su vez, la escasa diferenciación de funciones al interior de la firma resta tiempo a las Pymes para poder negociar con otras firmas, consolidar acuerdos o aprovechar la oferta institucional existente.

III. COOPERACION EMPRESARIAL EN ARGENTINA Y BRASIL: RESTRICCIONES Y ASPECTOS QUE POTENCIAN SU DESARROLLO

En los países desarrollados, la cooperación entre empresas, en especial Grandes, fue precedida por un proceso de desverticalización de las actividades productivas y acompañada por un importante desarrollo de la cooperación al interior de la firma (Coriat 1993). Los nuevos requerimientos de calidad, la necesidad de anticiparse a la volatilidad de la demanda y de diferenciar productos ante el achicamiento de los ciclos de vida de los mismos, obligaron a las firmas a efectuar transformaciones en su interior y a generar una nueva estructura de circulación de la información entre áreas y departamentos.

La descentralización de funciones, la formalización de relaciones horizontales, la estrecha cooperación en la línea concepción-diseño-producción, la generalización de la polivalencia funcional y la cooperación en el proceso de trabajo, fueron las condiciones iniciales para la proliferación de acuerdos de cooperación empresarial de distinto tipo.

Por el contrario, en el caso de Argentina -y en menor medida Brasil- las condiciones de partida previas a las reformas estructurales y apertura resultan sustancialmente distintas. La integración vertical de los procesos productivos, la escasa especialización, el predominio de relaciones jerárquicas al interior de la firma y la débil experiencia institucional para coordinar acciones constituían los rasgos predominantes de la estructura industrial de principios de los ochenta, cuando entra en crisis el modelo de sustitución de importaciones que, con distintas particularidades y fases, marcó el desarrollo industrial desde la segunda post-guerra hasta la crisis de la deuda externa.

Producto de la fuerte turbulencia macroeconómica y de la incertidumbre de las variables macro fundamentales durante los ochenta, los elevados costos de transacción obstaculizaron el desarrollo de esquemas de complementación entre empresas y tendieron a promover un gobierno jerárquico de las transacciones a través de la integración vertical (Yoguel 1994)⁵.

En el caso argentino, diversos trabajos han analizado la reducida importancia de la subcontratación y de la vinculación de las Pymes con otros agentes económicos de mayor tamaño (Kantis y Yoguel 1989 y Gatto y Yoguel 1994). En parte, este fenómeno es la consecuencia de dos rasgos estructurales del funcionamiento de las plantas industriales que deviene de las formas predominantes de organización sectorial a las que éstas se ajustan: excesiva integración vertical y escaso peso de la especialización productiva. Este limitado peso de la subcontratación -en particular en Argentina- ha venido afectando a las Pymes en dos direcciones: i) han reproducido internamente el modelo de empresas grandes, usando principalmente la subcontratación de capacidad y ii) han tendido hacia un esquema de escasa especialización y escala. Ambas características les ha planteado un problema de eficiencia-escala óptima y una excesiva diversificación y sub-utilización del equipamiento de que disponen.

⁵ Estas características de las Pymes de Argentina y Brasil contrastan con la participación que tienen las Pymes de los países desarrollados en el tejido industrial, lo que se manifiesta en la fuerte interacción con las firmas Grandes y en la creciente participación en distintos tipos de redes (Szarka 1990, Camagni 1991).

En Brasil, la subcontratación ha sido mucho más importante que en Argentina, si bien aún no constituye un fenómeno generalizado entre las Pymes ⁶. Las vinculaciones interempresariales se concentran en el suministro de materia prima por parte de los contratantes, mientras los flujos de información tecnológica Pyme-Empresa Grande -características de las relaciones de subcontrato existentes en los países desarrollados- son muy poco significativos. Así, la subcontratación, en particular en sectores en los que las Pymes son significativas, está orientada básicamente hacia la reducción de costos sin buscar mejorar la calidad (Coutinho y Ferras 1993).

El esquema de integración subregional MERCOSUR y el proceso de apertura que Argentina y Brasil inician desde comienzos de los noventa cuestionan y replantean las formas tradicionales de organización empresarial. En el marco del proceso de integración en marcha, un grupo aún reducido de firmas argentinas y brasileñas fueron advirtiendo que, por la creciente importancia de los aspectos "no precio" de la competitividad (calidad, diseño, servicios de venta, estrecha vinculación con los clientes, etc), el intercambio estaba cada vez menos limitado a aspectos puramente comerciales, abriendo la posibilidad al desarrollo de formas intermedias entre el "mercado" y la "jerarquía". Así, las nuevas condiciones competitivas y la necesidad de un aprovechamiento integral del mercado ampliado se convirtieron para ellas en aspectos que potencian nuevos tipos de vinculaciones empresariales. La cooperación empresarial es, en estos casos, funcional a la implementación de estrategias de reestructuración productiva por parte de las firmas.

Por lo tanto, en ese nuevo marco, los acuerdos de cooperación podrían ser un instrumento que contribuya a minimizar los costos de la transición hacia la configuración de estructuras tecno-organizativas más estables en el largo plazo (Ciborra 1991).

Sin embargo, debido a la historia y al sendero evolutivo previo de las firmas, a los continuos cambios de precios relativos y a las turbulencias macroeconómicas que se han ido sucediendo en las últimas décadas, en este nuevo escenario la cooperación empresarial está circunscripta a un número reducido de firmas, entre las que predominan conductas estratégicas defensivas. En casi todos los casos, la cooperación aparece como un instrumento útil para adaptarse a la transitoriedad e incertidumbre de los procesos en marcha y constituyen, en la mayoría de los casos, iniciativas transitorias que permiten minimizar riesgos y avanzar en el espacio ampliado. Esto resulta particularmente importante en los casos en los que la cooperación se circunscribe, al menos inicialmente, a acuerdos de comercialización y distribución que puede sustentar un aumento de la inserción externa sin aumentos significativos de costos (Costa Campi y Callejón 1993).

⁶ Un reciente trabajo (Kagami 1993) muestra que el 42% de las Pymes Paulistas tienen alguna relación de subcontrato. De este grupo el 45% recibe subcontrato, el 36% ofrece subcontrato a otras firmas y el resto está articulada tanto como subcontratante como subcontratista.

IV. CASOS Y TRATATIVAS RECIENTES DE COOPERACION EMPRESARIAL DE PYMES ARGENTINAS Y BRASILEÑAS⁷

En los últimos años, y en el marco de la conformación del Mercosur, ha aumentado el interés de las firmas argentinas y brasileñas en el desarrollo de estrategias de cooperación empresarial binacional. Algunos trabajos recientes dan cuenta de los intentos efectuados por algunas Pymes argentinas y brasileñas para desplegar estrategias de cooperación (Bercovich 1994, Gatto y Ferraro 1994 y Yoguel 1994).

Como se ilustrará en esta sección, en general se trata de intentos aislados e incipientes, poco generalizados en el sistema productivo, con alto grado de aleatoriedad, tanto en los casos de fracaso como de éxito, con una débil cobertura institucional y con escasos efectos de difusión al resto de la trama productiva. Entre los acuerdos identificados prevalecen los centrados en la comercialización y distribución, aspecto coincidente con la mayoría de los acuerdos efectuados por las Pymes de la CEE (Costa Campi y Callejón 1993).

1. Algunas características de las Pymes argentinas y brasileñas que intentaron efectuar acuerdos

El panel de 72 firmas identificadas en los estudios efectuados sobre cooperación empresarial entre empresas de Brasil y Argentina con participación de Pymes (Bercovich 1994 y Yoguel 1994) fue seleccionado de modo de captar las que como indica la literatura, pertenecen a sectores intensivos en conocimiento y/o en los que es posible fragmentar el proceso productivo⁸. Así, mientras dos tercios del total de las firmas del panel pertenecen al sector metalmeccánico, los sectores intensivos en conocimiento (fármacos, químicos, plásticos y biotecnología) dan cuenta de algo menos de un quinto del total. El resto de las firmas pertenecen a sectores (calzado, confección, alimentos y bebidas, muebles, minerales no metálicos y productos electrónicos) que buscaban

⁷ Este punto toma como base los estudios de cooperación empresarial en los que intervienen Pymes efectuados por Bercovich (1994) y Yoguel (1994) en el marco del estudio efectuado por CEPAL e INTAL sobre cooperación empresarial binacional con presencia de PyMES. En estos trabajos, se entrevistaron 72 pequeñas y medianas empresas (42 en Argentina y 30 en Brasil) que con diverso grado de éxito habían intentado efectuar algún tipo de acuerdo de cooperación empresarial con firmas del país vecino. Se incluyen además elementos valiosos que surgen de otros estudios efectuados recientemente (Gatto y Ferraro 1994 y Azevedo de Souza 1993).

⁸ Dado el carácter aún preliminar de los acuerdos de cooperación empresarial que involucran Pymes de Argentina y Brasil, el criterio de selección ha incluido también los acuerdos malogrados y los que se encontraban en vías de gestación. Se han incluido distintas formas 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. Así se han excluido las representaciones comerciales y/o acuerdos de distribución en los que alguna de las partes constituía una firma comercial y/o una oficina de representación. Así, además de las formas características tales como *joint-ventures*, acuerdos de distribución, acuerdos entre empresas, alianzas, asociaciones flexibles, los acuerdos considerados incluyen formas tales como "la representación comercial y/ distribución de productos", "*counter-trade*", "*franchising*", alquiler de matrices/moldes, licencias y acuerdos de marca, que puedan implicar ulteriores desarrollos de formas de cooperación más complejas.

acuerdos de cooperación para disminuir los costos de producción a partir de la complementación de la producción propia con productos y/o partes provenientes de su socio, predominantemente localizado en Brasil.

Cuadro 1 - Distribución de acuerdos empresariales identificados en Argentina y Brasil por intervalo de facturación según grado de concreción

	En negociación	Concretados	Fracasados	Total
Facturación (millones de dólares)				
Más de 10	6	4	1	11
Entre 3 y 10	9	13	4	26
Menos de 3	15	14	6	35
Total	30	31	11	72

Fuente: Elaboración propia en base a Bercovich (1994) y Yoguel (1994)

De las 72 Pymes entrevistadas en Argentina y Brasil -entre las que predominaban las que facturaban menos de 10 millones de dólares anuales-, algo más del 40% había logrado efectivizar algún acuerdo de cooperación con una firma del otro país, una proporción similar estaba en una etapa de gestación y el resto (15%) había fracasado en sus intentos (ver cuadro 1).

En la mayor parte de los casos, los "acuerdos de cooperación concretados" son aún muy incipientes, lo que dificulta la extrapolación de tendencias ciertas acerca de la evolución de los mismos. A pesar de esto, las evidencias muestran que la proporción de fracasos era muy limitada, aunque concentrada en las firmas de menor tamaño. Esto estaría indicando que existiría un umbral mínimo de recursos necesarios para emprender este tipo de negocios. Adicionalmente, en estas firmas, la concreción de acuerdos se dificulta frecuentemente por la escasa claridad en los objetivos de los socios, lo que aumenta el tiempo de negociación. Entre las firmas más grandes, era decisiva la participación de las que estaban negociando algún tipo de acuerdo, mientras la mayor tasa de concreción se registraba en el tramo intermedio.

El grado de concreción de acuerdos por parte de las firmas estaba muy influido por el sector y por el grado diferencial de avance que tenían en las negociaciones. Así, mientras los únicos intentos fracasados se concentran entre las firmas metalmecánicas, los acuerdos de cooperación que se encontraban aún en una etapa de negociación tendían a predominar en los sectores intensivos en conocimiento (ver cuadro 2).

Cuadro 2 - Distribución de acuerdos por grado de éxito según sector

	Concretados	Negociación	Fracasados	Total
Sector				
Metalmecánico 20	15	11	46	
Intensivos en Conocimiento a/	5	9	0	14
Resto b/	6	6	0	12
Total	31	30	11	72

Fuente: Elaboración propia en base a Bercovich (1994) y Yoguel (1994)

Notas: a/ plásticos, química, farmacología y biotecnología; b/ alimentos, muebles, minerales no metálicos, confecciones y calzado.

Si bien la mayor parte de los acuerdos concretados eran de tipo comercial, un reducido número de firmas -que tenían estrategias de especialización- buscaban complementar su producción con la proveniente de su "socio" para obtener economías de escala y de variedad. Los acuerdos, en estos casos, tuvieron implicancias productivas claras⁹.

Debe destacarse sin embargo que los acuerdos comerciales constituyen el primer paso hacia la conformación de acuerdos productivos, aunque muchos de ellos son de naturaleza coyuntural, y por tanto están influenciados por cambios en las condiciones de la demanda y en los precios relativos. La historia reciente de estos acuerdos concretados no permite, en la mayor parte de los casos, tener claro el sendero evolutivo de los mismos, en especial hacia acuerdos de tipo productivo.

La mayor parte de los acuerdos intentados contemplaban un flujo de comercio bidireccional (ver cuadro 3), aspecto que resultaba más notorio aún entre las firmas más grandes. En segundo lugar destacan los que orientaban el comercio hacia Argentina entre los que predominaban tanto las firmas de mayor tamaño relativo como las más pequeñas. A su vez, entre los acuerdos identificados en Argentina predominaban los de tipo bidireccional mientras que entre los identificados en Brasil eran más importantes los que direccionaban el comercio hacia Argentina.

Cuadro 3 - Distribución de los acuerdos de cooperación por intervalo de facturación según sentido del comercio

	Sentido del Comercio			Total
	Doble vía	Hacia Brasil	Hacia Argentina	
Facturación (millones de dólares)				
Más de 10	6	1	4	11
Entre 3 y 10	14	6	6	26
Menos de 3	14	7	14	35
Total	34	14	24	72

Fuente: Elaboración propia en base a Bercovich (1994) y Yogueel (1994)

La proporción de acuerdos concretados resultaba mayor entre los intentos unidireccionales, mientras el número de acuerdos fallidos era superior entre los que tenían

⁹ Muchas de estas firmas se interesaron en las consecuencias del desarrollo del Mercosur y de la reestructuración productiva que se venía realizando en ambos países e intentaron posicionarse en el nuevo espacio ampliado buscando relaciones de cooperación binacional para encarar mejoras en la producción, en la calidad de los productos y producir cambios en la organización del proceso de trabajo.

como objetivo flujos de comercio bidireccionales. Este rasgo puede explicarse porque los intentos de "acuerdo bidireccional" requieren conciliar objetivos, a veces contradictorios, muy diferentes o incompatibles entre las firmas. A su vez, llevan implícito mayores costos de coordinación y mayores necesidades de información, en general poco disponibles para las firmas¹⁰ (ver cuadro 4).

Cuadro 4 - Distribución de los acuerdos de cooperación según sentido del comercio y grado de éxito

	Doble vía	Hacia Argentina	Hacia Brasil
Concretados	8	12	11
En Negociación	16	12	2
Fracasados	10	0	1

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Bercovich (1994) y Yoguel (1994)

Frecuentemente, la existencia de asimetrías en los objetivos señalados por las firmas brasileñas y argentinas para emprender acuerdos de cooperación, constituía un obstáculo para la evolución positiva y/o para la posible concreción de los acuerdos. Así por ejemplo, producto de las asimetrías en la situación macro-sectorial de ambos países cerca de dos tercios de las firmas brasileñas tenía como objetivo central incrementar el mercado y/o el *mix* de bienes ofertado, mientras que la proporción de las firmas argentinas en esa situación era inferior a un tercio. A su vez, la búsqueda de acuerdos para mejorar su situación en el mercado, disminuir riesgos y/o reducir costos era central para un tercio de las firmas argentinas y sólo para el 2% de las brasileñas. Por último una proporción similar de firmas de ambos países (35% en Argentina y 39% en Brasil) tenían objetivos más complejos tales como obtener economías de escala y/o de variedad, avanzar hacia un proceso de especialización productiva, efectuar u obtener franquicias de productos o procesos, aprovechar las economías de escala de su socio para competir en Argentina incrementando el *mix* ofertado y aprovechar la cadena de distribución de su socio para exportar.

La mayoría de las firmas que intentaban concertar acuerdos habían tenido una experiencia previa de exportación y/o importación de productos del otro país, la que parece ser una condición necesaria para intentar desarrollar acuerdos. Sin embargo, a pesar de esta experiencia previa, el origen de los acuerdos, la ubicación y selección del "socio" y el proceso de negociación tienen fuertes contenidos aleatorios en casi todos los casos.

¹⁰ A su vez, el predominio de conductas oportunistas puede explicar las tasas diferenciales de concreción señaladas, en favor de los acuerdos unidireccionales. Debe señalarse, sin embargo, que la maduración de los procesos de estabilización en ambos países debería aumentar la proporción de acuerdos "bidireccionales", los que son más flexibles frente a cambios en las condiciones de los mercados.

Cuadro 5 - Distribución de las firmas en Argentina y Brasil según objetivos predominantes en los acuerdos

	Argentina	Brasil
	Porcentaje sobre total de país	
i) aumentar el mix de productos ofertados y/o el mercado	32	59
ii) mejorar la situación en el mercado, a partir de bajar los costos y riesgos	33	2
iii) lograr economías de escala y/o de variedad, aprovechar cadenas de distribución del socio, franchising, etc	35	39

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Bercovich (1994) y Yoguel (1994)

2. Algunas lecciones que surgen de los estudios de caso

Los intentos de cooperación empresarial llevados a cabo en los últimos años por Pymes de Argentina y Brasil proporcionan elementos para evaluar algunos aspectos planteados en la literatura que han sido presentados en la primera sección. En este apartado se discuten algunos de ellos. Entre los más significativos destacan la influencia del tamaño de las firmas en el grado de éxito de los acuerdos, las formas que adopta el proceso de negociación, la evolución de los acuerdos, la búsqueda de acuerdos tendientes a optimizar el proceso productivo, los condicionantes macroeconómicos necesarias para la concreción de los acuerdos, los acuerdos de base tecnológica y los elementos que explican los intentos fracasados.

- i) Acerca de la importancia del tamaño de las firmas para la efectivización de los acuerdos

Los acuerdos de cooperación concretados no arrojan evidencias claras sobre la relevancia de que los potenciales socios tengan un tamaño similar¹¹. Por el contrario, en los diversos casos de acuerdos concretados se enfatiza que para una exitosa evolución de las negociaciones es importante compartir tanto la filosofía empresarial como los objetivos comerciales y algunos rasgos del sendero evolutivo previo. A su vez, lo que resulta central en todos los casos es que, al margen del tamaño de cada una, cada firma se pueda beneficiar de ventajas competitivas desarrolladas por la otra. Esto es particularmente relevante en los acuerdos concretados por firmas que intercambian bienes con alto valor agregado intensivos en el uso de mano de obra calificada y en las que los activos intangibles son centrales (química fina, biotecnología, bienes de capital, etc).

¹¹ Sin embargo, producto de las asimetrías de tamaño existentes entre ambos países las firmas argentinas buscan socios de mayor tamaño (90%) mientras que las brasileñas identificadas tienden a elegir firmas sin considerar a priori su tamaño.

Distinto es el caso de las firmas que elaboran productos de menor complejidad, en los que una adecuada complementación parece requerir estructuras organizativas y tamaños similares. Sin embargo, en estos casos también parece decisivo que los futuros socios puedan ofrecer una contrapartida efectiva al otro, ya que cuando ambos quieren ganar difícilmente se puede concretar un acuerdo.

ii) Acerca del proceso de negociación

El tiempo de negociación de los acuerdos varía significativamente en función de la complejidad de los objetivos de los socios y de la existencia o no de una intermediación institucional en un sentido amplio. En la mayor parte de las firmas que concretaron acuerdos existieron procesos de negociación complejos, un número importante de encuentros y un tiempo de discusión de alrededor de un año. Por el contrario, la intervención de terceros disminuye los riesgos implícitos en la negociación y, por lo tanto, el tiempo necesario para la concreción del acuerdo. Así, por ejemplo, una firma autopartista argentina mediana relató que concretó un acuerdo de cooperación comercial y productivo con una firma brasileña de mayor tamaño en sólo 5 meses de negociación luego de que ésta contactara una terminal en Argentina que le recomendó un proveedor clase A que también estaba buscando una entrada en Brasil.

iii) Evolución de los acuerdos

La mayoría de los acuerdos comienzan, en general, por intercambios básicamente comerciales que no plantean *ex-ante* un sendero evolutivo que haga más compleja la relación. Sin embargo, algunos acuerdos evolucionaron hacia formas más complejas, involucrando aspectos productivos, tecnológicos, desarrollo de actividades conjuntas (obtención de la norma ISO 9000) e incluso, en algunos casos, la posibilidad de efectuar inversiones conjuntas, las que, en algunos casos, condujeron al establecimiento de plantas binacionales. En todos los casos, el conocimiento y la obtención recíproca de confianza constituyen los elementos claves para disminuir los costos de transacción, posibilitar una profundización de los acuerdos y facilitar el intercambio de activos intangibles. La evolución de los acuerdos también depende de la percepción que tiene cada firma acerca de la obtención de ventajas dinámicas de tipo intangible para aumentar su posicionamiento competitivo (acceso a mejor información, mayor conocimiento del mercado, incorporación de tecnologías blandas, etc).

Por ejemplo, una firma metalmecánica argentina relató que, a medida que la relación con su socio se fue profundizando, comenzaron a intercambiar información y técnicos, sistemas de organización y producción para obtener la certificación de la norma ISO 9000 en forma conjunta, proyectando crear una empresa binacional en Argentina. En otro caso (ver Box 1), el acuerdo entre una firma pequeña argentina, productora de aisladores eléctricos de media y alta tensión, y un grupo económico brasileño dedicado al área eléctrica fue evolucionando hacia la creación de una firma conjunta en Brasil que fuera funcional a la estrategia del grupo de descentralizar los procesos en los que era menos eficiente. También, en este caso, el proceso de obtención de confianza mutua y la comprobación efectuada por la empresa brasileña acerca de la eficiencia técnica de la firma argentina parecen haber sido centrales para posibilitar la evolución del acuerdo.



Box 1 Innovación de producto: Cooperación empresarial entre firmas de distinto tamaño
Gabriel Yoguel, CEPAL

La empresa argentina XXX que facturaba algo más de 1 millón de dólares anuales a principios de la década del noventa había logrado ventajas competitivas centrales en la tecnología de proceso empleada en la producción de aisladores eléctricos para media y alta tensión.

La caída de la demanda interna producida desde mediados de la década anterior orientó la estrategia de la firma hacia el mercado externo. En los últimos años de los ochenta tuvo una importante penetración en el mercado brasileño favorecida por haber abastecido empresas transnacionales localizadas en Brasil. Desde principios de los noventa, los dueños comenzaron a madurar la idea de instalar una empresa en Brasil e iniciaron la búsqueda de un socio entre las firmas que habían contactado en diversas exposiciones. Luego de desechar varias propuestas, conocieron una empresa perteneciente al grupo económico brasileño ZZZ, que se interesó en sus productos porque la tecnología de proceso empleada permitía una significativa reducción de costos y una mejora de la calidad. Luego de que XXX ganara una licitación para la provisión de partes destinadas a una obra eléctrica en la que participaba la firma brasileña, ZZZ cuya estrategia se orientaba a la descentralización de actividades (Azevedo de Souza 1993) manifestó su interés en asociarse a la firma argentina. La propuesta era crear una pequeña firma en Brasil, controlada mayoritariamente por XXX y participar en parte del paquete accionario en la firma localizada en Argentina.

La firma brasileña estaba manejada por un pequeño número de personas que tomaba intervención directa aún en los pequeños negocios. Esta operatoria, permitió a la firma argentina negociar en forma directa con los directivos de la firma brasileña y profundizar el conocimiento y confianza necesarios para llevar a cabo el acuerdo. Para la firma argentina, la aceptación de esa propuesta requirió vencer la resistencia implícita en su carácter familiar, ya que implicaba la necesidad de desprenderse de parte del capital accionario. La toma de esa decisión requirió un lapso de 6 meses. Luego de efectuar estudios y de realizar diversas consultas, aceptaron la propuesta en 1993 y acordaron crear una firma en Brasil y vender una parte minoritaria de las acciones en la Argentina, constituyéndose como dos empresas que se manejan en forma independiente aunque con intereses similares.



En otros casos, en los que existe un origen migratorio común y firmas de tamaños similares la complementación comercial planeada inicialmente en el marco del intercambio compensado de autopartes, evolucionó hacia distintas formas de complementación productiva aprovechando nichos de mercado explotados en forma conjunta por las firmas de ambos países.

iv) Optimización del proceso productivo

La efectivización de acuerdos de cooperación ha implicado, en algunos casos, el desarrollo de importantes transformaciones al interior de la planta los que, en general, no hubieran podido ser desarrollados en ausencia de los mismos. Tal es el caso de algunas firmas argentinas, que habiendo efectuado importantes inversiones en los ochenta se encontraron con una capacidad de producción potencial que excedía la demanda del

mercado argentino.

En ese sentido, la ampliación del mercado ha posibilitado, en muchos casos, el desarrollo de estrategias comerciales que permitieron optimizar las tecnologías de proceso utilizadas previamente. Así por ejemplo, algunas empresas que efectuaron acuerdos de representación recíproca tendieron a la especialización de la producción y a un aumento del tamaño de las series producidas. Como consecuencia, algunos procesos productivos que eran subóptimos para la elaboración de una amplia gama de productos en series cortas, pasaron a ser decisivos en un esquema de mayor especialización y aumento del tamaño de las series.

La estrategia central de esas firmas era la búsqueda de mercados y la complementación productiva y comercial con Brasil para optimizar la producción, minimizar los tiempos de preparación de máquina, lograr un mayor grado de especialización intraplanta y obtener economías de escala en la producción de un número más reducido de productos. Esta estrategia se completaba con la exportación de la proporción no absorbida por el mercado interno y la importación del resto de los elementos que dejaban de elaborar a partir del desarrollo de la misma. De esta forma, las firmas involucradas podían obtener economías de escala y de variedad en forma conjunta.

En esos casos, la cooperación puede permitir alcanzar economías de escala a partir de acuerdos "comerciales" que conduzcan a un aumento de la especialización productiva de cada socio sin disminuir el *mix* de los productos ofertados. En ese sentido, el acuerdo comercial requiere un desembolso de capital global menor al necesario en el despliegue de una estrategia individual.

v) Acerca de los condicionantes macroeconómicos necesarias para la concreción de los acuerdos

A pesar de que un número importante de acuerdos concretados se han hecho al margen de las marcadas asimetrías macroeconómicas que cíclicamente han existido entre ambos países, frecuentemente las asimetrías macroeconómicas han resultado perjudiciales para el avance de los acuerdos. Así, para muchas firmas argentinas la inestabilidad macroeconómica en Brasil en 1994 se constituyó en el único inconveniente para acelerar la evolución de los acuerdos, dificultando estimar las diferencias de precios entre plantas¹². Por ejemplo, un conjunto de firmas productoras de implementos agrícolas señaló que las continuas modificaciones en las condiciones de funcionamiento macroeconómico desde mediados de los ochenta fue un elemento central que explica el fracaso de la mayoría de los acuerdos concretados a partir de la vigencia del protocolo de bienes de capital.

Los cambios macrosectoriales han alentado también las estrategias defensivas que apuntan a mantener posiciones en el mercado. Así, los acuerdos de cooperación pueden convertirse en estrategias a partir de las cuales las firmas intentan resolver problemas

¹² Algunas firmas manifestaron que los precios de exportación de Brasil eran en 1993 la mitad de los precios internos, ya que los primeros tenían un número de rubros importante que se excluían (33% de impuestos, impuestos bonificados, eliminación de la carga financiera que tienen los productos vendidos en el mercado interno, etc). Debe destacarse, sin embargo, que la estabilidad macroeconómica en Brasil a partir del plan Real ha disminuido esas incertidumbres.

estructurales. Esto es particularmente importante en mercados muy competitivos, como el alimenticio, en los que no sólo es central buscar escalas de producción sino además aumentar el *mix* ofertado y mejorar los canales de distribución. Tal es, por ejemplo, el caso de una firma argentina productora de pastas secas que efectivizó un acuerdo con una firma brasileña que le permitió diversificar el *mix* ofertado y optimizar la escala de operación (ver Box 2). Sin embargo, el acuerdo no fue suficiente para levantar totalmente las restricciones derivadas de las nuevas condiciones de funcionamiento del sector alimenticio luego de la apertura.



Box 2 La cooperación empresarial como intento de superar una pérdida de posicionamiento de una firma alimentaria en el mercado interno

Silvia Gorenstein, Universidad Nacional de Bahía Blanca

Hacia mediados de los setenta, la firma alimentaria argentina WX logra posiciones en ciertos segmentos del mercado nacional de pastas secas tras un proceso de diversificación y diferenciación productiva. Una década después, los problemas de organización y adaptación a las nuevas formas de comercialización de bienes alimentarios (super e hipermercados), sumado a sus debilidades productivas y financieras para afrontar las estrategias competitivas de las grandes firmas del sector, se traducen en una pérdida progresiva del posicionamiento logrado. En la búsqueda de alternativas, los directivos de la firma WX efectuaron diversos viajes a Brasil para contactarse con alguna empresa que viabilizara la comercialización de sus productos en ese país. Participaron con un stand propio en la Feria Argentina 90 en San Pablo y efectivizaron un acuerdo de este tipo que fracasó rápidamente. A partir de posteriores contactos institucionales, ubicaron a la firma alimentaria brasileña WY, interesada en ampliar y diversificar su oferta en este mercado. Luego de un proceso de negociación de varios meses durante el año 1991, firmaron un acuerdo de complementación productiva por el cual la empresa argentina cubría una línea de producción para que WY comercializara en el mercado brasileño. Para consolidar esta situación, WX realizó un proceso de adaptación tecnológica destinado al desarrollo de nuevos productos e incorporó los controles y normas de calidad requeridos en los mercados internacionales en todas sus líneas de producción.

Esta estrategia le permitió renegociar el contrato con un socio de mayor tamaño y en un marco de mayor confianza recíproca (de cartas de crédito pasan a operar con letras de cambio) comienzan a encarar nuevas acciones conjuntas para la triangulación de acuerdos comerciales, con otra firma uruguaya, orientados a la diversificación de la oferta en sus respectivos mercados. Sin embargo, la existencia de un proyecto vinculado a la inserción externa de la firma argentina no es condición suficiente para garantizar su performance positiva. El coeficiente de exportación de WX continúa siendo reducido (el 8% de su volumen de ventas) y las restricciones que enfrenta en el mercado interno (ie: fuerte competencia en su línea tradicional de productos, dificultades de comercialización con las grandes cadenas de distribución minorista, precios de los insumos y servicios, desventajas en el financiamiento, etc.) le siguen ocasionando serios problemas en la esfera productiva y organizativa que dificultan su continuidad en el nuevo escenario de la apertura e integración.



vi) Acuerdos de cooperación de base tecnológica

.....

Box 3 Acuerdo de cooperación entre firmas innovativas del sector biológico que contemplan un flujo hacia Brasil

Nestor Bercovich y Hoyedo Nunes Lins.
Universidad Federal de Santa Catarina

La empresa brasileña AA, localizada en el Estado de Rio Grande do Sul, fabrica distintos productos para salud animal (vacunas antirrábica y polivalente, garrapaticidas, compuestos polivitamínicos y otros). Es una empresa de tamaño medio, que ocupa una posición intermedia entre las firmas de este sector en Brasil. En 1993 sus ventas fueron de 4,3 millones de dólares, y empleaba 150 personas.

Las exportaciones, que nunca habían sido significativas, se limitaban a países limítrofes pequeños. Diversos problemas reglamentarios dificultaban el registro de sus productos biológicos fuera de Brasil y obstaculizaban la exportación. Actualmente AA estudia la posibilidad de establecer una filial en Uruguay, donde ya ha conseguido registrar ocho productos.

Como otras empresas del sector biológico, "AA" mantiene fuertes vínculos tecnológicos con algunas Universidades, como la de Pelotas y Caxias do Sul, habiendo intentado sin éxito establecer acuerdos tecnológicos con Universidades argentinas.

En 1992, y a partir de eventos regionales de carácter científico donde participaron investigadores de la empresa, AA inició un acuerdo de cooperación tecnológica con un laboratorio argentino, de tamaño pequeño pero con buen nivel técnico. El acuerdo prevé la transferencia de tecnología de la empresa argentina para que AA desarrolle distintos productos biológicos destinados al mercado brasileño (vacuna contra el botulismo y un inoculante para soja). Durante la fase de desarrollo de los productos, AA paga sumas fijas periódicas al laboratorio argentino por la asistencia tecnológica, estando previsto el pago de "royalties" una vez alcanzada la fase de explotación comercial.

A pesar de que a fines de 1994 aún no se había logrado llegar a un producto comercializable, el acuerdo era juzgado por la empresa brasileña como muy importante, debido a la posibilidad de aprender una tecnología de punta de carácter genérico y porque permite a AA ampliar su línea de vacunas con un producto biotecnológico de última generación, considerado superior al disponible actualmente en Brasil. Debido al conocimiento previo entre investigadores de ambas partes, el acuerdo fue concluido en pocos meses y su tramitación no implicó gastos significativos; es de duración ilimitada y no tiene registro jurídico.

.....

Si bien los acuerdos en los que se producen intercambios de tipo tecnológico constituyen aún una proporción reducida del total de casos, son útiles para marcar las potencialidades de las estrategias de cooperación. Esto se advierte, por ejemplo, en una firma argentina productora de aisladores eléctricos para media y alta tensión que ha desarrollado una tecnología de proceso que le permitió constituir una empresa en Brasil con un grupo brasileño orientado al sector eléctrico cuya estrategia se centraba en la descentralización de actividades (ver Box 1). El sector farmo-químico, de biotecnología y

microbiología ofrece también ejemplos interesantes de cooperación empresarial de este tipo en los que los contactos pueden comenzar a partir de eventos científicos en los que participan las firmas. Tal es, por ejemplo, el caso de una firma brasileña que inició un acuerdo de cooperación tecnológica con un laboratorio argentino que le posibilita un importante aprendizaje en una tecnología de punta de carácter genérico y le permite ampliar su línea de vacunas con un producto biotecnológico de última generación (ver Box 3).

También es interesante destacar el caso de una firma farmacológica argentina de tamaño mediano que efectuó diversos acuerdos de cooperación con instituciones argentinas y con firmas latinoamericanas. En este momento, está negociando acuerdos con empresas brasileñas para aprovechar la red comercial de firmas en Brasil incorporando productos de alta tecnología. La estrategia de la firma apunta a obtener economías de escala y de especialización complementando la oferta con productos elaborados por otros laboratorios nacionales o extranjeros con los que coopera. El desarrollo de esta estrategia requiere superar los problemas regulatorios en Brasil y obtener la escala de producción necesaria para lo cual la cooperación con firmas brasileñas también lleva implícita la necesaria cooperación con firmas argentinas en el marco de una mayor especialización intraplanta.

vii) Sobre la naturaleza de los fracasos

El fracaso en lograr acuerdos de cooperación se explica tanto por factores aleatorios y asimetrías macroeconómicas como por las diferentes fases en las que se encontraban las firmas y por las dificultades económicas y financieras que tenían. Otro factor que fue señalado como muy relevante por las firmas fue la escasa presencia de "instituciones" que crearan las condiciones para el desarrollo de los acuerdos. En el caso de los productores de bienes de capital, las asimetrías financieras entre ambos países, en especial la ausencia de financiamiento en Brasil para la compra de máquinas argentinas constituyó otro elemento que dificultó la duración de los acuerdos.

Las firmas argentinas y brasileñas de implementos agrícolas fueron los primeros productores de bienes de capital que intentaron efectuar a mediados de los ochenta acuerdos de cooperación. En su mayor parte, los acuerdos intentados y/o logrados fracasaron en los ochenta luego de un período de funcionamiento.

Algunas firmas (productores de máquinas para siembra directa), llegaron a la conclusión de que antes de intentar llevar a cabo acuerdos con productores brasileños deberían haber desarrollado el mercado a partir de prácticas de extensionismo. En otros casos (máquinas recolectoras de maíz), pudieron desarrollar acuerdos tanto comerciales como productivos que fracasaron por distintos motivos. Entre los casos de fracaso debidos a problemas macroeconómicos que afectaron a las firmas brasileñas, el caso más paradigmático es el de una firma productora de equipamiento para fertilización que, luego de concretar un acuerdo de distribución y de complementación productiva con la filial de una firma multinacional, debió interrumpirlo por la quiebra de la firma brasileña. Luego de un segundo intento fallido, cuya negociación duró más de un año y que contó con la participación de una consultora brasileña, la firma concretó un acuerdo de cooperación con una firma española.

Entre los casos fracasados también se destacan algunos productores autopartistas

que intentaron efectuar acuerdos en el marco del intercambio compensado. Los fracasos se debieron a las asimetrías en los precios relativos existentes entre ambos países, a las diferencias significativas de tamaño, a la presencia de factores aleatorios (distintos ritmos madurativos de los acuerdos en las firmas) y/o a distintas estrategias de las terminales. En todos los casos, la ausencia de apoyo institucional aumentaba las conductas oportunistas y los costos de transacción involucrados en la concreción de los acuerdos y limitaba la factibilidad de los mismos.

V. EL ROL DE LAS INSTITUCIONES PARA REDUCIR LOS COSTOS DE COORDINACION Y FAVORECER EL DESARROLLO DE ACUERDOS DE COOPERACION

En los acuerdos identificados en los que intervinieron Pymes en Argentina y en menor medida en Brasil, la presencia de instituciones públicas y/o privadas que estimularan y colaboraran en la concreción de los mismos ha sido en general muy débil, ya sea por su inexistencia como por el insuficiente alcance.

La escasa presencia "institucional" ha sido uno de los factores que explican el largo período de negociación de los acuerdos, el importante número de encuentros que las firmas debieron efectuar para obtener confianza, las dificultades para conciliar los objetivos de las firmas y la aleatoriedad existente en la elección del socio. Si bien la incertidumbre también está presente en los acuerdos que se negocian en la Comunidad Europea, la acción de instituciones que tienen como objetivo potenciar las relaciones interempresariales disminuye el tiempo necesario para la obtención de confianza entre las firmas, considerada -además de las cuestiones detalladas más arriba- un elemento central para la concreción de los acuerdos.

En algunos casos, minoritarios, la existencia previa de protocolos binacionales (automotriz, biotecnológico) ha facilitado la negociación de acuerdos de cooperación y ha permitido a las firmas disminuir el tiempo necesario para obtener confianza y acordar objetivos comunes mínimos. Los protocolos binacionales daban un umbral de confianza a partir del cual las firmas podían acelerar las negociaciones.

Dado que la existencia de imperfecciones en el mercado (información en un sentido amplio) aumenta el costo de las transacciones realizadas a través del mismo, y que las condiciones de incertidumbre encarecen los costos de coordinación de las actividades "governadas" en forma jerárquica, la mayor presencia de las instituciones regionales resultaría central para disminuir los costos de coordinación entre firmas y para incentivar el desarrollo de formas intermedias. A su vez, dado que los costos de coordinación aumentan cuanto mayor sea las diferencias entre los objetivos, necesidades y estrategias de los participantes (Cuevas Riaño 1989), la presencia de instituciones contribuiría a efectivizar una proporción de acuerdos que habitualmente fracasan y a disminuir los costos de coordinación implícitos en los acuerdos concretados.

En la mayor parte de los casos ha existido un alto nivel de aleatoriedad en la elección del socio y en la identificación de las firmas con las que comenzaron a entablar negociaciones. En ese sentido, la potenciación y redefinición de las instituciones existentes a partir de las experiencias que funcionan exitosamente en los países desarrollados podría contribuir a disminuir los costos de coordinación, favorecer la concreción de acuerdos y disminuir la proporción de casos fracasados.



Box 4 Las ruedas de negocios como nueva forma institucional que favorece la cooperación empresarial

Carlo Ferraro, CEPAL

La búsqueda de contrapartes para efectivizar algún tipo de acuerdo obliga al empresario a contactar candidatos potenciales para elegir, en muchos casos en forma no lineal, el que mejor se adapta a las necesidades de la empresa. En ese sentido, la generación de acuerdos de cooperación empresarial no es un proceso espontáneo. Este está marcado generalmente por marchas y contramarchas, en la que los empresarios registran avances y retrocesos a base a un método de prueba y error cuyo balance se hace positivo en la medida en que manejan información adecuada sobre las características y el funcionamiento de las firmas presentes en el mercado de destino, adquieren experiencia, van desarrollando confianza recíproca y realizan una cuidadosa evaluación de costos y beneficios.

En ese sentido, las ruedas de negocios pueden brindar una excelente oportunidad para la obtención de contactos y favorecer la generación de acuerdos de cooperación empresarial. A su vez, pueden llegar a contribuir no sólo al acercamiento entre empresarios y la generación de contactos, sino a disminuir los costos de coordinación entre empresas. Esto requiere una adecuada organización que ponga a disposición de los empresarios información que les resulta de utilidad (mercado, condiciones de la demanda, canales de comercialización, situación competitiva de las firmas, etc.).

La realización de esos contactos empresariales en ruedas de negocios es de naturaleza diferente a los que pueden generarse cuando el empresario opera en forma individual ya que el marco organizativo brinda una base institucional de carácter más sólido para la generación de oportunidades de negocios y de interacción empresarial. La presentación o contacto entre empresas a través de ruedas de negocios institucionalizadas aumenta los niveles de confianza y puede contribuir a reducir el número de encuentros necesarios para concretar un negocio o un acuerdo. En ese sentido, la ronda puede operar como una "institución" que disminuye los costos de coordinación.

Tal es, por ejemplo, la experiencia de las rondas de negocios efectuadas por el Rio Trade-Center perteneciente al SEBRAE de Río de Janeiro. Una evaluación *ex post* a partir de las impresiones recogidas de empresarios argentinos y brasileños que concurrieron a dos rondas metalmecánicas y a una informática (Ferraro 1994) permite afirmar que la participación en las ruedas de negocios sirvió para dar confiabilidad a las partes. Los empresarios señalaron que los apoyos institucionales ayudaron a que la empresa se decidiera viajar y sirvieron como un importante elemento de garantía y confianza. Cabe destacar también dos aspectos complementarios: la experiencia empresarial que desarrollaron las firmas en las ruedas y la acumulación de conocimientos organizativos y de gestión que realiza la institución organizadora.

Las experiencias que muestran los trabajos de seguimiento y evaluación de ruedas de negocios indican una mayor efectividad en la concreción de negocios en ruedas específicas o sectoriales. La especificidad de las ruedas aparece como un elemento central en la evaluación de los resultados y en su evolución futura. En ese sentido los empresarios señalan que una mayor especificidad sectorial sería de mucha utilidad para profundizar el análisis y la selección más detallada de las contrapartes. A su vez, las rondas permiten obtener sinergias a partir del efecto

de que la cooperación empresarial no puede funcionar sólo como un proceso espontáneo. En ese sentido, se considera necesario la existencia de organismos públicos y privados que aporten las condiciones logísticas, produzcan y difundan información y fomenten la cooperación. Este tipo de desarrollo institucional no es, sin embargo, pensado como un proceso de tipo "voluntarista" sino que sólo se concibe a partir de una importante presencia empresarial en la definición del rol de las mismas.

Las agencias de desarrollo encargadas de fomentar la cooperación parten de la hipótesis que existen tareas previas que se constituyen en condiciones necesarias del éxito de este tipo de estrategias. Así, se requiere financiar servicios de consultoría para asistir a las firmas en el diagnóstico de su situación, elegir la estrategia más conveniente, definir el perfil del socio más adecuado, elegir el procedimiento idóneo de búsqueda del socio y de negociación del acuerdo. En este proceso, existe cierto consenso de que dado que el mercado de acuerdos es típicamente imperfecto, el mecanismo más efectivo es la utilización de agencias regionales descentralizadas vinculadas mediante diversos programas comunitarios que conectan agencias de desarrollo con filosofías similares y posibilitan un proceso racional de selección de firmas. Por último, a pesar del importante desarrollo institucional, el carácter marcadamente imperfecto del "mercado" de acuerdos hace necesario un proceso de aprendizaje institucional que permita minimizar los costos asociados a la concreción de los acuerdos¹⁶.

Campi y Callejón 1992): i) 'Reseau europeen pour la competitivité e l'innovation technologique' integrado por Cataluña, Flandes, Piamonte, Norte de UK; ii) 'Cuatro motores de Europa' integrada por áreas muy industrializadas (Lombardia, Rodano-Alpes, Baden-Wurtemberg, Cataluña); iii) Ruta de altas tecnologías del sur de Europa (Cidem, Impiva, 'Société d'amenagement de gestion et d'innovation sur les nouvelles technologies de communication' de Toulouse, 'Multipole technologique regional' de Montpellier, 'Route de Hautes technologies' de Marsella, 'Centro Ligure per la Diffusione della tecnologia' de Italia y dos centros de Turin y Milan).

¹⁶ Así, algunos programas de apoyo a la formación de acuerdos de cooperación nacionales y trasnacionales que funcionan en Europa son criticados por la falta de criterios para definir el perfil de las firmas asistentes, el elevado costo de las cooperaciones realizadas (entre 20 y 40 mil dólares por acuerdo concretado), la reducida tasa de concreción (inferior al 20%), la incapacidad de las Pymes para definir el perfil del socio y la modalidad del acuerdo, la incapacidad de la Pyme para definir una estrategia como empresa y un acuerdo cooperativo, y el escaso seguimiento de las negociaciones que frecuentemente las Pymes no están en condiciones de resolver.

VI. CONCLUSIONES

La globalización de la economía mundial, el cambio de tamaño del mercado producido por la conformación del Mercosur, la mayor presión competitiva que deviene de los procesos de apertura en la región y las nuevas inversiones extranjeras en Argentina y Brasil forzarán ajustes en el modelo de organización empresarial, en dirección a una mayor "desverticalización" de las firmas, que estimulará el desarrollo de la cooperación empresarial con participación de Pymes.

Sin embargo, el sendero madurativo idiosincrático transitado por las Pymes de ambos países, los procesos de desarticulación productiva y la escasa presencia de instituciones tendientes a minimizar los costos transaccionales, en especial en Argentina, condicionan el desarrollo de formas de cooperación empresarial, aumentan la importancia de los factores "aleatorios" en la concreción de los acuerdos y disminuyen la importancia cuantitativa de los mismos. En el caso de Argentina y Brasil, la experiencia de acuerdos de cooperación empresarial binacional con la participación de Pymes revela que estas estrategias son aún embrionarias. En la mayor parte de los casos son la consecuencia de acciones aisladas de las firmas más que el reflejo de la evolución de los sectores a los que pertenecen. En ese contexto debe destacarse que los acuerdos no son estrategias nuevas, surgidas en los noventa: los fracasos han sido considerables desde mediados de los ochenta y los costos involucrados muy elevados.

Las imperfecciones y fallas que caracterizan el "mercado" de acuerdos en general y en Brasil y Argentina en particular, (información no transparente e imperfecta y con elevados costos, racionalidad acotada de los agentes, conductas oportunistas) requiere una construcción institucional a partir de un proceso de continua experimentación. En el caso estudiado, la escasa presencia institucional -en especial en Argentina- influye en el sendero evolutivo de los acuerdos en los que participan Pymes. Esto se manifiesta en la asimetría de objetivos de las empresas que intervienen, en las dificultades existentes para conciliar distintas posiciones, en la aleatoriedad en la elección del socio y en el prolongado tiempo medio de negociación, que en promedio es de un año. A pesar del desarrollo institucional aún embrionario, en los sectores en los que existían protocolos sectoriales previos los acuerdos han sido más significativos y los costos de concreción más reducidos.

El trabajo de campo revela además que más allá de la existencia de un umbral mínimo de tamaño de firma necesario para el desarrollo de acuerdos, el tamaño no constituye una variable que limite la posibilidad de desarrollar acuerdos. Si bien la mayor parte de los acuerdos son de tipo comercial, en un número minoritario de casos han implicado transformaciones significativas en la organización de la producción, la elección de la tecnología de proceso y el grado de integración vertical.

El sendero evolutivo de los acuerdos depende de la capacidad de las firmas involucradas para avanzar hacia objetivos comunes, anticiparse a las tendencias del mercado, construir ventajas competitivas dinámicas y efectuar innovaciones y transformaciones "micro" con menor desembolso de capital que el correspondiente a estrategias individuales. Sin embargo, la historia previa de las firmas y las mayores incertidumbres asociadas al desarrollo del Mercosur favorecen el desarrollo de acuerdos que, como se mostró en el trabajo, son mayoritariamente la expresión de estrategias defensivas. A pesar de esto, la evolución del proceso de integración, la consolidación de tendencias de estabilización macroeconómicas en ambos países y la disminución de la incertidumbre de las firmas sobrevivientes sobre su futuro posibilitará consolidar

estrategias más ofensivas, que evolucionen hacia los acuerdos de mayor complejidad.

BIBLIOGRAFIA

- Aoki A (1984); *The Co-operative game theory of the firm*, Claredon Press, Oxford .
- Azevedo de Souza (1993) *Pequeñas y Medianas empresas en la restructuración industrial*, Universidad de Campinas, Brasil.
- Bercovich N. (1994), *Cooperación empresarial entre Pymes brasileñas y argentinas; primeras reflexiones que surgen del trabajo de campo en Brasil*, CEPAL, Buenos Aires.
- Bessant (1991), *Managing advanced manufacturing technology, the challenge of the fifth wave*; Blackwell, Oxford;
- Bourgeois y Monateri (1994), "La coopération entre entreprises: une nouvelle forme organisationnelle" en M. Hollard (Ed), *Genie industriel: Les enjeux économiques*.
- Camagni R. (1991), *Innovations Networks: Spatial Perspectives*, Belhaven Press.
- Ciborra C (1991); Alliances as learning experiments: Cooperation, competition and change in high-tech industries, en Mitelka (Ed), *Strategic Partnerships, States, Firms and International Competition*, Pinter Publishers, London.
- Coriat B., (1993), *Made in France: L'industrie française dans la compétition mondiale*, Le livre de Poche, Paris.
- Costa Campi, M (1989); "La cooperación entre empresas, nueva estrategia competitiva"; *Revista Economía Industrial*, N° 266, Ministerio de Industria y Energía, España.
- Costa Campi, M., Callejón Farnides, M. (1992) *La Cooperación entre Empresas. Una nueva estrategia competitiva*. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España, España.
- Costa Campi M y Fornieles M (1993); *La cooperación entre empresas: Una nueva estrategia competitiva*, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, España.
- Coutinho L. y Ferras J. (19..) *Estudo de competitividade da industria brasileira*, Campinas, Ministerio de Ciencia y Tecnología FINEP-PADCT.
- Cuevas Riaño L. (1989); Motivaciones y evidencias empíricas sectoriales de los acuerdos de cooperación; *Revista Economía Industrial*, N° 266, Ministerio de Industria y Energía, España.
- Faulkner D (1993); Strategic Alliances: Cooperation for competition; en Faulkner D. y Johnson G. (Ed), *The challenge of Strategic Management*, Cranfield, Reino Unido.
- Ferraro C., Gatto F., (1994) *Ruedas de Negocios y Cooperación Empresarial en el Mercosur: Análisis y seguimiento de las Ruedas de Negocios Organizadas por el*

SEBRAE-Río de Janeiro en Buenos Aires, CEPAL, Buenos Aires

- Gana E. (1994), "La dinámica y los nuevos estilos de la integración económica en A. Latina y Europa", en *Pensamiento Iberoamericano: Los nuevos estilos de la integración económica*, N° 26, Julio-Diciembre.
- Gana E. (1994), "Los cambios estructurales en la integración latinoamericana y caribeña", en *Pensamiento Iberoamericano: Los nuevos estilos de la integración económica*, N° 26, Julio- Diciembre.
- Gatto F. y Yoguel G. (1994), "Las Pymes argentinas en una etapa de transición productiva y tecnológica" en *El desafío de la competitividad*, Kosacoff (ed), Editorial Alianza, Buenos Aires.
- Gordon R. (1991) "Innovation, industrial networks and high-technology regions", en Camagni (Ed.) *Innovations Networks: Spatial Perspectives*, Belhaven Press.
- Jarillo C (1989); "Ventaja competitiva y ventaja cooperativa", *Revista Economía Industrial*, N° 266, Ministerio de Industria y Energía, España.
- Kagami M. (1993), Brazilian and Mexican small-scale enterprises: a case study; en *The voice of East Asia, Development Implications for Latin America*, Institute of Developing Economies, Japan.
- Kantis H. y Yoguel G. (1989) *Eslabonamientos productivos y restricciones para el desarrollo de las Pymes metalmecánicas del Gran Buenos Aires*, Documento de Trabajo N° 22, Programa CFI-CEPAL.
- Mitelka L (1991); Crisis technological change and the strategic alliance; en Mitelka (Ed), *Strategic Partnerships, States, Firms and International Competition*, Pinter Publishers, London.
- Mariti P. (1989); Los Acuerdos de colaboración entre empresas en las economías modernas; *Revista Economía Industrial*, Nro 266, Ministerio de Industria y Energía, España.
- Mariti P. y Smiley R. (1982); "Co-operative agreements and the organization of industry", *The journal of Industrial Economics*, N° 31.
- Miranda Cotano (1990), De la cooperación entre empresas a la competitividad industrial, *Revista Economía Industrial*, Nro 266, Ministerio de Industria y Energía, España.
- Montebugnoli E y Schiattarella R (1989); Consideraciones en torno a los acuerdos entre empresas: Particular referencia a las Pyme; *Revista Economía Industrial*, N° 266, Ministerio de Industria y Energía, España.
- Nelson R.(1991); *Why do firms differ and how does it matter?*, Working Paper N° 91-7, University of California at Berkeley, Center in Research Management.
- OECD (1989), Los convenios de cooperación técnica entre firmas independientes, *Revista*

Economía Industrial, N° 266, Ministerio de Industria y Energía, España.

Porta F y Lopez A. (1993), *Iniciativas inter e intraempresariales argentino-brasileñas en el marco del Mercosur*, Documento de Trabajo N° IE/02, Secretaría de Programación Económica, Bs Aires.

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

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

Salas Fumas V (1989); Acuerdos de cooperación entre empresas: bases teóricas; *Revista Economía Industrial*, N° 266, Ministerio de Industria y Energía, España.

Salais R. y Storper (1992), "The four worlds of contemporary industry", *Cambridge Journal of Economics*, N° 16.

Williamson, O. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York.

Yoguel G. (1994) *Cooperación empresarial entre Pymes brasileñas y argentinas; primeras reflexiones que surgen del trabajo de campo en Argentina*, CEPAL, Buenos Aires.

Zsarka C, "Networking and Small Firms", en *International Small Business Journal*, Vol 8 N° 2, 1990.

