



Distribución Restringida  
LC/BUE/R.221  
Abril 1994

**CEPAL**

**Comisión Económica para América Latina y el Caribe**

**Oficina en Buenos Aires**

**COOPERACION EMPRESARIAL ENTRE PYMES**

**BRASILEÑAS Y ARGENTINAS.**

**PRIMERAS REFLEXIONES QUE SURGEN**

**DEL TRABAJO DE CAMPO EN BRASIL \***

Néstor Bercovich  
Hoyêdo Nunes Lins  
Célio Espíndola



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

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

INDICE

I. Introducción.....1

II. Aspectos Metodológicos .....5

III. Análisis de las Informaciones Recogidas  
en el Trabajo de Campo .....7

## I. INTRODUCCION

A nivel mundial, el fenómeno de la cooperación entre empresas viene adquiriendo gran relevancia desde hace algunos años. En la base de ese proceso encontramos el aumento de la competencia en un período de desestabilización del antiguo paradigma de organización industrial, basado en producciones en grandes series.

El nuevo paradigma productivo tiene entre sus elementos característicos la globalización creciente de los mercados -favorecida por la emergencia de nuevas tecnologías de tratamiento y circulación de la información-, y la segmentación y volatilidad de la demanda. Todo ello trae aparejados nuevos desafíos y oportunidades. Entre los primeros, aparece la necesidad de adaptarse a las nuevas condiciones de los mercados (producción en series cortas, innovación permanente); y entre las segundas, destaquemos la mayor facilidad para el establecimiento de vínculos inter-empresarios en virtud de la banalización del espacio.

En Brasil, las experiencias de cooperación entre PyMES han sido poco frecuentes en el pasado y aún hoy tienen escaso desarrollo, y por lo tanto se trata de un proceso poco estudiado. Históricamente, han sido más frecuentes las relaciones entre PyMES y grandes empresas, particularmente las desarrolladas en función de la subcontratación de actividades. Ejemplos típicos de este tipo de organización industrial pueden ser observados en la industria automovilística y en la agroindustria (aves, leche, vinos). Estas experiencias se desarrollaron en el marco de la sustitución de importaciones y durante la vigencia del paradigma industrial de pos-guerra, y una de sus características ha sido la subordinación de las PyMES al poder de mercado, tecnológico, etc, de las grandes empresas.

La proliferación en Brasil -en la última década-, de procesos de desverticalización, "subcontratación", "terceirización", "franchising", "parcerías", etc, parece responder en parte a la difusión del nuevo paradigma industrial-tecnológico, tal como se observa en los países centrales. Pero sobre todo aparece como una consecuencia directa de la crisis económica, y como parte de una estrategia reactiva que tiene un fuerte carácter defensivo.

Desde el punto de vista de las grandes empresas, distintas encuestas recientes<sup>1</sup> plantean que se trata mayormente de

---

<sup>1</sup> Distintos estudios realizados desde 1990 arrojan resultados coincidentes en este sentido. Pueden consultarse: a) Federação das Industrias do Estado de Sao Paulo, Ernst & Young y American Chamber of Commerce for Brasil: "Manufatura de Classe Mundial no Brasil. Um Estudo da Posição Competitiva", Sao Paulo, 1990; b) Programa Brasileiro de Qualidade

estrategias tendientes a reducir costos fijos, aunque se encuentran también casos -particularmente entre las grandes firmas multinacionales como IBM, Xerox o Benetton-, en los cuales la motivación está directamente vinculada a la inserción de la filial brasilera en el nuevo paradigma flexible.

Es por ello que generalmente encontramos, antes que efectivos procesos de desverticalización productiva, movimientos tendientes a transferir a terceros la ejecución de determinadas funciones del área de servicios (limpieza, restauración, mantenimiento, asistencia médica, etc). Inclusive se ha podido constatar<sup>2</sup> que existe una acentuada resistencia entre la mayoría de las grandes empresas para transferir a terceros actividades productivas<sup>3</sup>.

Dichas resistencias parecen explicarse por un conjunto de factores, entre los que destacan los siguientes:

a) dado el carácter incipiente del proceso de desverticalización, muchas empresas buscan resolver a través de él solamente problemas coyunturales (servicios, etc), cuando en realidad el nuevo paradigma productivo exige un replanteo radical de la postura gerencial, de la definición del negocio y de las estrategias, de la visión de los consumidores y proveedores, de la estructura organizativa de la propia empresa, etc;

b) pasar a una etapa más avanzada de desverticalización supone contar con "partners" calificados en términos de tecnología, organización, management, etc, además de transformaciones radicales en la estrategia y estructura de las propias grandes empresas. Y encuestas recientes<sup>4</sup> plantean serias deficiencias en ese sentido de la estructura industrial brasilera. En particular, las grandes empresas parecen encontrar importantes obstáculos para desarrollar una red de subcontratistas PYMES, debido a que la mayoría de ellas no utiliza instrumentos

---

e Produtividade: "Qualidade e Produtividade no Meio Empresarial", Presidencia da República, Secretaria de Assuntos Estratégicos, diciembre de 1992.

<sup>2</sup> Revista Exame, diciembre de 1992.

<sup>3</sup> Distinto es el caso por ejemplo del "franchising", utilizado en general por grandes empresas como una forma de extender la red de comercialización y/o servicios sin asumir grandes inversiones. El desarrollo que han tomado estos acuerdos de cooperación en Brasil en los años recientes es significativo: en 1992, las 100 mayores franquecedoras realizaron 10.384 acuerdos de "franchising", fundamentalmente en servicios de correo, "fast-food" y cosméticos (Revista Exame, diciembre de 1992).

<sup>4</sup> Encuesta sobre "terceirização" de "Coopers & Lybrand", San Pablo, 1992.

modernos de gestión tales como planificación de producción y ventas, control de stock, técnicas de marketing, informatización, sistemas de evaluación de la productividad y la calidad, etc<sup>5</sup>.

Es evidente entonces que son muchos los elementos que intervienen en el proceso de toma de decisiones involucrado en la sustitución de una estructura verticalizada por otra más descentralizada. Las incertidumbres y los riesgos son considerables, particularmente en la situación actual de Brasil, lo que explica la resistencia de las grandes empresas a cambiar costos de verticalización por costos de coordinación.

Hay que tener en cuenta que las nuevas modalidades de organización industrial que recrean el protagonismo de las PyMES a través de acuerdos de cooperación empresarial, se han desarrollado primordialmente en espacios nacionales caracterizados por un importante nivel de desarrollo económico, considerable difusión de progreso técnico entre los distintos agentes, y donde es posible observar procesos culturales, sociales e institucionales fuertemente estructurados. Es evidente que ese marco ha ayudado a superar las dificultades inherentes a la transición hacia formas de producción más descentralizadas.

La intensidad de ocurrencia de dichos procesos y las modalidades que toman, necesariamente van a ser diferentes en sociedades como la brasilera, una de cuyas características básicas es justamente la alta heterogeneidad de su estructura productiva y tecnológica, y de su conformación social y cultural; y que además viene registrando desde hace varios años una gran inestabilidad política y macroeconómica. Es por ello que, si bien los estudios realizados en países avanzados sobre acuerdos de cooperación con protagonismo de PyMES constituyen aportes valiosos, es preciso realizar esfuerzos de observación y análisis específicos si se pretende conocer cuál es la dinámica de esos procesos en países de menor desarrollo relativo.

Una complejidad adicional surge si lo que intentamos focalizar son procesos de descentralización y cooperación empresariales que involucran a agentes productivos localizados en países diferentes, como Brasil y Argentina. Aunque ambos países están transitando un proceso de armonización de sus marcos regulatorios, institucionales, macroeconómicos, etc. -en función del objetivo de integración regional en el Mercosur-

---

<sup>5</sup> Evidencias al respecto surgen por ejemplo de dos encuestas realizadas recientemente por el SEBRAE: a) "Pesquisa Nacional Sobre Competitividade Industrial", diciembre de 1990; b) "Pesquisa sobre Terceirização Junto as Grandes Empresas Catarinenses", octubre de 1992.

es evidente que aún son muchas las asimetrías, divergencias y dificultades de todo tipo que encuentran las empresas de ambos países para interactuar. Además, hay que tener en cuenta que no existe una larga historia previa de denso relacionamiento mercantil e industrial entre Brasil y Argentina, lo cual acrecienta los problemas de desinformación, falta de experiencia negociadora, desconfianza entre los agentes, etc."

Por otro lado, no puede afirmarse que el proceso de integración Mercosur haya hasta el momento contemplado la formulación de políticas de apoyo a la reconversión productiva a escala regional y la búsqueda de especializaciones complementarias, dentro de las cuales podrían insertarse -a un nivel regional- las nuevas modalidades de cooperación empresarial que involucran a PyMES. En ese contexto, pareciera que principalmente son algunos grandes grupos económicos los que están consiguiendo redimensionarse y replantear claramente sus estrategias en el nuevo espacio ampliado, inclusive quebrando en algunos casos relaciones establecidas de subcontratación y cooperación con PyMES.

Surge entonces con toda nitidez el interés de estudiar cuáles son los objetivos, dificultades y potencialidades que presentan las primeras experiencias de cooperación empresarial que involucran a PyMES de Brasil y Argentina. A partir de esta primera aproximación al tema podrían pensarse -a nivel de las instituciones correspondientes- instrumentos de apoyo y promoción, hoy claramente insuficientes.

## II. ASPECTOS METODOLOGICOS

El presente estudio forma parte de un proyecto INTAL-CEPAL sobre "Acuerdos empresariales en el MERCOSUR", y ha sido coordinado metodológicamente por un equipo de investigadores de la Oficina de la CEPAL en Buenos Aires; el objetivo de este trabajo es intentar una primera aproximación a las experiencias de cooperación entre PyMES industriales de Brasil y Argentina. Se trata ciertamente del primer estudio alrededor de esta temática en la región.

Básicamente, se buscó identificar el perfil de firmas que intentan realizar acuerdos con firmas de Argentina, los canales utilizados para seleccionar al "partner", los distintos tipos de acuerdos buscados, sus motivaciones, sus efectos sobre la performance de la firma brasilera, y los factores que favorecen y/o dificultan la concreción de acuerdos de cooperación.

El primer paso consistió en identificar a PyMES industriales brasileras que hubieran tomado (o estén actualmente tomando) alguna iniciativa significativa de cooperación con firmas industriales de Argentina. El área seleccionada fue la región sur de Brasil, es decir los Estados de Rio Grande do Sul, Santa Catarina y Paraná.

En función de ello se realizaron una serie de contactos con instituciones vinculadas a la problemática de las PyMES y/o al proceso de integración regional en los Estados mencionados.<sup>6</sup>

En los contactos establecidos con esas instituciones mencionadas se pudo comprobar que existía un gran interés en conocer las iniciativas de firmas PyMES -y particularmente los acuerdos empresariales- frente al proceso de integración

---

<sup>6</sup> Dichas instituciones son: Federação das Indústrias do Estado de Rio Grande do Sul (FIERGS); Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC); Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, distintas oficinas en la Región Sur de Brasil); Fundação de Economia e Estatística (FEE, Porto Alegre); Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES, Curitiba); Federação das Associações de Médias e Pequenas Empresas de Santa Catarina (FAMPESC); Associações de Pequenas y Medianas Empresas de distintas ciudades de Santa Catarina: Joinville (AJORPEME), Jaragua do Sul (APEJ), etc.; Associações Comerciales e Industriales de las ciudades de Chapecó, Joinville y Curitibanos (Santa Catarina); Prefeitura Municipal de Pelotas (Rio Grande do Sul); Sistema de Promoção de Investimentos e Transferência de Tecnologia (SIPRI, Ministério de Relações Exteriores); Disque Mercosul (Secretaria de Assuntos Internacionais, Governo de Rio Grande do Sul); Câmara de Comércio Brasil-Argentina de Rio Grande do Sul; Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado de Santa Catarina; Banco Regional para o Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE); Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina (BADESC).

regional. Sin embargo, ningún organismo disponía de información fehaciente y sistematizada referida a esas experiencias. Ello obligó a una ardua tarea de "rastreo" de la información requerida por parte del equipo de investigación.

De cualquier manera, algunas de las instituciones proporcionaron listas de empresas que presumiblemente podían estar intentando acuerdos con firmas argentinas. Por otro lado, se analizó una lista de las empresas del Estado de Santa Catarina que exportaron hacia Argentina en 1993, en la cual fueron hallados casos de interés para el estudio. Finalmente, se procedió a una revisión de publicaciones periodísticas y de informes especializados referidos al proceso de integración MERCOSUR de los años 1991/92/93.

De este modo se conformó una primera lista con alrededor de 110 firmas PYMES de la región sur de Brasil, las cuales fueron contactadas en su totalidad. Pudo así comprobarse que, de ese total, sólo 30 intentaron, intentan o concretaron acuerdos de cooperación con firmas industriales de Argentina.

El panel de empresas analizadas comprende entonces a 30 firmas, en las cuales se aplicaron formularios similares a los utilizados para el estudio en Argentina: 9 de ellas fueron visitadas, y las 21 restantes enviaron los cuestionarios por correo (y fueron entrevistadas telefónicamente para complementar informaciones).

Desde el punto de vista de la distribución geográfica del panel, el conjunto está localizado en la región sur de Brasil: 73% en Santa Catarina, 23% en Rio Grande do Sul y 4% en Paraná.

El 60% del panel se concentra en actividades metalmecánicas (autopiezas, máquinas especiales, implementos agrícolas, fundición, minimotos, incubadoras, bicicletas, etc), 13% en confecciones, 7% en bebidas, y el 20% restante corresponde a firmas de distintos sectores (informática, química, farmacéutica, cerámica y plástico).



### III. ANALISIS DE LAS INFORMACIONES RECOGIDAS EN EL TRABAJO DE CAMPO

Antes de comenzar el análisis de los acuerdos de cooperación, es interesante presentar algunas informaciones que surgieron del contacto con las 110 empresas entrevistadas telefónicamente, en la primera tentativa de identificar la existencia de acuerdos entre un conjunto de firmas vinculadas de una u otra manera con el comercio regional.

A partir de dichos contactos, pudo comprobarse que son pocos los casos de empresas interesadas en importar productos de Argentina. Además, mayoritariamente, las empresas exportan o intentan exportar hacia Argentina sin mediar acuerdos de cooperación con firmas industriales del país vecino.

Respecto a esto último, podemos mencionar que sobre un total de 93 empresas PyMES del Estado de Santa Catarina que exportaron hacia Argentina en 1993, sólo fueron identificadas 18 que intentaron o establecieron acuerdos. Por otro lado, dicho comportamiento también parece verificarse del lado argentino: informaciones provenientes de la Cámara de Comercio Brasil-Argentina de Rio Grande do Sul indican que entre julio de 1991 y julio de 1992, de 516 empresarios argentinos que visitaron ese Estado (264 -90% de ellas PyMES- lo hicieron en misiones y 252 en viajes individuales), sólo 5% buscaban establecer acuerdos de cooperación.

Dentro del conjunto de 110 empresas mencionadas en el primer párrafo de esta sección, las que exportan sin mediar acuerdos de cooperación, operan de 2 formas alternativas:

- a) en forma directa o a través de tradings, importadores, etc;
- b) mediante acuerdos de representación o distribución con empresas de servicios, agentes, etc.

En general, las firmas del sub-grupo b) se mostraron más sensibles a la posibilidad de realizar acuerdos con firmas industriales que las que sólo exportan directamente o vía tradings. Ello probablemente esté vinculado a que las diferencias en los canales de exportación adoptados responden a distintas estrategias y prioridades empresarias y a su vez definen un diferente grado de conocimiento del mercado de exportación. Pero también es preciso señalar que las diferentes formas de exportación dependen de la estructura de comercialización que predomina en cada actividad.

Por ejemplo, hay mercados en Argentina en los cuales el sector distribuidor tiene un peso preponderante (cerámica, confecciones), lo que estimula la búsqueda de acuerdos de

comercialización directamente con dichos agentes (y no con firmas industriales). Además, hay características de los procesos productivos y tecnológicos que definen los espacios posibles para el establecimiento de acuerdos de complementación: el carácter continuo o discontinuo del proceso de fabricación, el grado de apropiabilidad de la tecnología, etc. En ese sentido, puede decirse más en general que la mayor o menor propensión a establecer acuerdos de cooperación no sólo depende de las condiciones macroeconómicas, regulatorias y microeconómicas (tamaño, capacidades tecnológicas, estrategias empresarias, etc) sino también del sector de actividad.

Además, varias firmas respondieron que no intentaron acuerdos porque han comenzado sólo recientemente a exportar hacia Argentina, pero mostraron interés en tomar iniciativas de ese tipo en un futuro, cuando acumulen informaciones sobre el nuevo mercado o en el caso de fracasar los mecanismos actuales de exportación (agentes, distribuidores). Esto sugiere que muchas empresas no perciben a los acuerdos como un paso inicial y/o necesario para poder colocar su producción en Argentina, sino más bien como un posible resultado de una experiencia previa de exportación directa.

1) El panel de 30 empresas con acuerdos de cooperación logrados o no está compuesta por: 11 empresas que tienen acuerdos logrados <sup>7</sup> y 19 que intentaron y/o intentan lograr algún tipo de acuerdo. De estas últimas, varias intentaron sin éxito en el pasado, pero iniciaron nuevas negociaciones o continúan en una actitud de búsqueda; mientras que sólo el 10% consideran que las posibilidades de alcanzar un acuerdo se han inviabilizado en el corto plazo, aunque esperan retomarlas más adelante. Son solamente estos últimos casos los que pueden ser considerados como fracasos efectivos.

Esto pone en evidencia que la búsqueda de acuerdos generalmente no es un proceso lineal y simple, sino que supone idas y vueltas, contactos con varios interlocutores posibles, cuidadosa evaluación de costos y beneficios, acumulación de experiencia e información sobre el otro mercado y empresa, etc. Es por ello que los fracasos no implican necesariamente una modificación de la decisión inicial de procurar acuerdos.

2) Predominan los acuerdos de tipo comercial y que implican exclusivamente un flujo de mercaderías hacia Argentina.

---

<sup>7</sup> Un caso de acuerdo es con una firma de Uruguay, pero de todos modos se creyó útil incluirlo en este estudio. La firma brasilera también intentó un acuerdo con una firma argentina.

El 52% de los casos consisten en acuerdos de representación y/o distribución. Otro 24%, además de un intercambio comercial, incluyen acuerdos de asistencia técnica post-venta. Finalmente, el restante 24% comprende acuerdos de complementación productiva, mantenimiento y asistencia técnica post-venta sin flujo comercial (que se canaliza por otras vías), y constitución de nuevas empresas binacionales.

Respecto a la orientación del flujo comercial, el 64% de los casos contemplan intercambios de "una sola vía" (un 47% hacia Argentina y un 17% hacia Brasil), el 29% acuerdos de "doble vía", y un 7% corresponde a proyectos de creación de nuevas instalaciones productivas (binacionales) para atender esencialmente el mercado brasileño<sup>8</sup>.

Se evidencia aquí que la motivación principal para la búsqueda de acuerdos con firmas argentinas es la viabilización de exportaciones hacia el país vecino. En los casos de las firmas productoras de máquinas o equipos, éstas suelen requerir además de un agente local que garantice el mantenimiento y/o asistencia técnica post-venta, ante la imposibilidad de sostener una representación técnica propia en el país vecino.

En el caso de las firmas argentinas, las principales motivaciones en estos acuerdos parecen centradas en ampliar el mix de productos y servicios ofrecidos. Los precios y calidades ofrecidos por las firmas brasileras parecen también estimular a aquellas firmas a concretar los acuerdos, siempre según sus pares brasileras. Obviamente, en los casos de acuerdos que implican flujos hacia Brasil, también las firmas argentinas buscan ampliar su mercado.

3) Los casos que contemplan un flujo de mercaderías y/o tecnología hacia Brasil presentan algunos elementos diferenciales respecto al total del panel: predominan los casos en los cuales las firmas argentinas tienen un tamaño y/o capacidad tecnológica mayor, y tienen una alta participación en los acuerdos que implican transferencia de tecnología y/o complementación productiva. Si se consideran solamente los acuerdos que contemplan exclusivamente flujos hacia Brasil, entonces se acentúan esas características diferenciales: en todos los casos el aporte de tecnología es uno de los elementos esenciales del acuerdo. Ejemplos que se encuadran dentro de esta descripción general encontramos en los acuerdos logrados

---

<sup>8</sup> Los 2 intentos de constitución de binacionales buscaban erigir una nueva empresa en Brasil, en un caso para producir y comercializar en ese mercado equipos de calefacción a gas con tecnología argentina, y en el otro para producir autopiezas en Brasil con tecnología argentina y destinadas a los 2 mercados.

por empresas brasileras que producen minimotos, bicicletas, productos farmacéuticos y salud animal (biotecnología), y también en los intentos de acuerdos protagonizados por firmas de autopiezas, ingeniería (calefacción a gas) y refrigeración industrial.

Es importante entonces destacar, a modo de conclusión de lo señalado más arriba, que mientras en la mayoría de los casos que involucran flujos hacia Argentina predominan acuerdos de tipo comercial sustentados generalmente en las ventajas de precios de los productores brasileros, en casi todos los casos (recordemos que minoritarios dentro del total del panel) que involucran flujos hacia Brasil se trata de acuerdos en los que es central el aporte de tecnología por parte del socio argentino.

Esto estaría indicando que, en la actual coyuntura, la ventaja competitiva central que está en la base de los acuerdos se vincula, desde el punto de vista de los productores brasileros, a los bajos costos relativos, y desde el punto de vista de los productores argentinos, a la capacidad tecnológica.

Lo anterior no refleja en absoluto la situación tecnológica general en términos comparativos entre las industrias de ambos países. Más bien, dicha observación debiera ser interpretada de la siguiente forma: de un modo general, con el actual nivel de precios relativos entre Brasil y Argentina, es posible encontrar con mayor frecuencia acuerdos entre PyMES que involucren flujos hacia Brasil cuando la firma argentina posee activos tecnológicos particularmente atractivos.

4) Las causas que llevaron a las empresas a intentar acuerdos son variadas. Las principales son: la recesión en el mercado brasileros, la proximidad geográfica y las preferencias comerciales en el marco del Mercosur, necesidad de acceso a tecnología, dificultad de encontrar proveedores o subcontratistas locales, requerimiento de asistencia técnica local para apoyar ventas, el mayor dinamismo de la demanda en Argentina, posibilidad de acceder a mejores precios de materias primas o insumos, y existencia de dificultades con los canales anteriormente utilizados para sus exportaciones.

La mención de varios factores de índole coyuntural como favorables a los acuerdos pueden llevar a suponer que algunos de ellos podrían sufrir modificaciones o directamente discontinuarse en la eventualidad de un cambio de los escenarios macro en Brasil y/o Argentina.

A su vez, es interesante apuntar que aunque el "factor Mercosur" apareció en pocas respuestas, ello no reflejaría fielmente el peso real que dicha variable tiene en la

definición de las estrategias de internacionalización. Más bien puede suponerse que, dado el proceso de apertura comercial global iniciado en Brasil en 1990, las empresas no distinguen suficientemente los efectos específicos relacionados al proceso de integración regional. Sin embargo, es evidente que las preferencias arancelarias y los protocolos sectoriales negociados en el marco del Mercosur constituyen oportunidades efectivas que facilitan la inserción de PyMES en el comercio binacional. De hecho, varios casos de acuerdos se basan en el aprovechamiento de esas ventajas; y por otro lado, en los múltiples contactos establecidos con empresas e Instituciones Empresarias en el curso de este estudio se puso en evidencia la expectativa colocada en el proceso Mercosur.

5) Coherentemente con las causas antes mencionadas y con la orientación predominantemente comercial de los acuerdos, el principal objetivo buscado por las firmas es la ampliación de su mercado a través de la utilización de la red de comercialización de la firma argentina. Pero en la mayoría de los casos aparecen mencionados otros objetivos, como ganancias de escala, acceso a tecnología, experiencia y nuevos productos, transferencia de líneas de productos, garantizar asistencia técnica local para sus productos, etc.

6) Los principales elementos que las firmas reconocen como favorables para la concreción de los acuerdos son el bajo costo relativo y la buena calidad de sus propios productos (en algunos casos, con cierto reconocimiento internacional). Además, mencionan la disponibilidad de una buena red de comercialización por parte de la firma argentina, la posibilidad de complementación/sinergia operacional, la proximidad territorial y el Mercosur, la capacidad tecnológica del socio argentino, la experiencia previa como socios comerciales y la confianza mutua.

En los casos (poco numerosos) en los que el apoyo de alguna institución fue mencionado como favoreciendo los acuerdos, aquel fue valorado como de considerable importancia.

Firmas de autopiezas mencionaron que algunos bancos comerciales brasileros favorecen explícitamente la concreción de acuerdos que contemplen al mismo tiempo importaciones y exportaciones, en la medida que significan mayor garantía para el repago de los créditos.

La mención sistemática a la calidad de sus propios productos parece mostrar que dicha ventaja constituye un sustento efectivo para los acuerdos que involucran exportaciones hacia Argentina. Es decir, todo indica que intantan este tipo de acuerdos las empresas convencidas de la calidad de sus productos.

7) A la inversa, las firmas señalan que las principales dificultades y obstáculos encontrados para la realización de acuerdos fueron los altos precios de los productos argentinos. Pero también fueron mencionados factores tales como la inestabilidad macroeconómica en Brasil, la no disponibilidad de información sobre el mercado argentino, la falta de apoyo institucional y la excesiva burocracia, los obstáculos de orden tributario y arancelario para la exportación hacia Argentina, problemas de índole regulatorio, falta de motivación del socio argentino, la inexistencia de un balance adecuado de costos y beneficios entre los socios, la mala imagen de los productos brasileros en Argentina, y el costo del transporte terrestre.

Es importante notar que varias firmas no han conseguido todavía concretar acuerdos de cooperación debido a que, al ser excesivamente altos los precios argentinos para el mercado brasiler, no se puede cumplir la exigencia del socio argentino de comercialización de sus productos en Brasil. En esta situación se encuentran empresas de los ramos de confecciones, cerámica, plásticos y alimentación.

Lo anterior ilustra, por un lado, que las asimetrías macroeconómicas pueden constituir serios obstáculos a la difusión de acuerdos, y por otro, que uno de los mayores desafíos planteados en las negociaciones de acuerdos es el requisito de un adecuado equilibrio entre costos y beneficios entre los socios.

Este último problema se plantea también en firmas que ya han concretado acuerdos, pero que están insatisfechas con los resultados del mismo. Por ejemplo, un laboratorio farmacéutico que comercializa localmente una especialidad medicinal de su socio argentino plantea interrogantes sobre la continuidad del acuerdo en la medida en que éste no contempla la posibilidad de entrar con sus productos en el mercado vecino.

También es importante observar que la situación macroeconómica brasiler es mencionada en varios casos (particularmente en aquellos que implican flujos hacia Brasil) como obstáculo para la concreción de acuerdos, mientras que en muchos otros casos (que involucran flujos hacia Argentina) constituye una de las causas principales que impulsan a las firmas a tomar iniciativas de cooperación binacional.

Respecto a los problemas de índole regulatorio, es ilustrativo el ejemplo siguiente. Las empresas de confecciones han intentado realizar acuerdos de "façon" (confeccionar en Brasil para firmas argentinas que proveen la materia prima y comercializan el producto final a través de su red de distribución), pero estos han sido inviables ante la inexistencia de un marco regulatorio ad-hoc que favorezca dicho intercambio.

Finalmente, una dificultad mencionada en la mayoría de los casos de empresas que intentan acuerdos, es la **insuficiencia o directamente la ausencia de canales institucionales de apoyo a la realización de acuerdos**, que brinden información sobre el mercado regional, faciliten la elección de partners y ofrezcan asesoramiento para concretar los acuerdos, realizar operaciones de exportación e importación, etc.

8) La experiencia previa como exportadores (en general, y específicamente hacia Argentina) aparece como un atributo presente en el 50% De los acuerdos que implican exportaciones hacia Argentina. En cambio, para el 50% restante sus posibilidades de exportación hacia aquel país aparecen asociadas a la concreción de los acuerdos.

Una buena parte de las firmas solamente realiza exportaciones hacia los países integrantes del Mercosur: Argentina, Paraguay, Uruguay. Esto se explica, antes que nada, porque se trata en general de PyMES activas en los mercados de la región sur de Brasil, con limitado alcance extra regional.

Al mismo tiempo, son varias las firmas del panel que intentaron o mantienen vínculos de cooperación con empresas en otros países (en general de América Latina, y en un 10% de los casos también con Europa).

9) Las firmas que ya lograron establecer acuerdos presentan un conjunto de elementos diferenciales respecto a aquellas que intentaron o están actualmente negociando. A diferencia de este último grupo, predominan entre las primeras las empresas medianas, que ya poseen o intentaron acuerdos en otros mercados y que tienen larga trayectoria exportadora: el 60% exporta desde antes de 1990, contra sólo 29% en el caso de las que están intentando establecer acuerdos.

Por otro lado, también observamos que la proporción de casos de "doble vía" (intercambio hacia los dos países) es significativamente menor entre los acuerdos logrados (18%) que en el caso de los intentados (46%). Esto sugiere que el grado de éxito en la concreción de acuerdos podría ser función no sólo de la capacidad competitiva global de la firma, sino también del tipo de acuerdo buscado. En ese sentido, el fracaso de los 2 intentos de conformación de binacionales aporta una evidencia adicional que permitiría sostener que cuanto más numerosas son las condiciones involucradas en el acuerdo buscado, más difícil pareciera lograr su concreción.

Sin embargo, debe tenerse en cuenta que la observación anterior alude más bien a la cantidad de obstáculos institucionales a superar y condiciones favorables que deben reunir los acuerdos, y no tanto a su naturaleza. De hecho, se observa que en los casos de acuerdos exitosos predominan

claramente los acuerdos relativamente complejos, que contemplan algún tipo de intercambio de tecnología; y son minoritarios los de carácter puramente comercial.

Esto último podría estar evidenciando que las tentativas de concreción de acuerdos tienen más probabilidades de éxito cuando los objetivos involucrados son más sustantivos o vitales, en el sentido que responden a necesidades fundamentales (aporte de tecnología, complementación productiva) y/o movilizan capacidades estratégicas de las firmas (tecnología, calidad).

10) En una alta proporción (más del 70%), los acuerdos buscados por las firmas no parecen estar destinados a producir una mejora en sus posiciones competitivas en el mercado local ni un cambio importante en sus funciones de producción. Ello se debe tanto a la orientación predominantemente comercial-exportadora de dichos acuerdos, como al peso relativamente menor que ellos tienen dentro del volumen de negocios de las firmas. Y aunque obviamente las empresas evalúan como interesantes las iniciativas de cooperación, en la mayoría de los casos éstos no son percibidos como centrales en sus estrategias.

Sin embargo, y en coherencia con lo señalado en el punto precedente sobre las características diferenciales de los casos de acuerdos logrados, la mayor parte de las firmas que integran este subgrupo reconocen múltiples efectos positivos además del puramente comercial, en aspectos como ganancias de escala, calidad, nuevos productos, up-grade tecnológico, organización de la producción, disminución de costos. Además, mayoritariamente juzgan como ventajosos a los acuerdos, aunque la participación de las ventas derivadas de los acuerdos sobre el total de la facturación en ningún caso supera el 10%.

Las diferencias antes apuntadas respecto al alcance de los acuerdos intentados y buscados, podrían también obedecer -en alguna medida- a una distinta percepción de las propias firmas según ya hayan o no concretado acuerdos. Es decir, es posible admitir que las empresas que aún no han establecido acuerdos tienden a subestimar los efectos benéficos no previstos que surgen de la cooperación, más allá de que esta sea iniciada con un objetivo puramente comercial.

11) En un 45% de los casos las firmas tienen un tamaño económico (y frecuentemente una capacidad tecnológica) mayor que el socio argentino, en un 40% menor y en un 15 % similar. En ningún caso se han detectado negociaciones o acuerdos con grandes empresas de Argentina.



12) La **formalización** de los acuerdos no parece ser un requisito importante, ya que en un 50% de los casos de acuerdos logrados no media ningún tipo de contrato.

13) En una gran proporción, los **costos involucrados** en las **negociaciones** entabladas para establecer acuerdos no son considerados altos. Sin embargo, varias firmas en búsqueda de acuerdos manifestaron su desaliento ante los costos que vienen soportando hasta ahora infructuosamente para financiar viajes y estudios de consultoría.

El tiempo requerido para concretar los acuerdos logrados en ningún caso excede los 12 meses (y en un caso apenas se requirieron 2 meses), mientras que entre las empresas que intentaron o intentan acuerdos sólo se registran 2 casos con negociaciones que se prolongaron más de 1 año.

En los acuerdos logrados, los socios tuvieron como mínimo 2 encuentros y como máximo 5, mientras que entre los acuerdos intentados encontramos casos que mantuvieron hasta 8 encuentros.

Las empresas que afirmaron que los intentos de acuerdos implicaron altos costos, no sostuvieron sin embargo largas negociaciones. Es posible entonces que la evaluación por parte de las firmas acerca del costo esté sesgada por el grado de importancia/beneficios que le otorga al acuerdo buscado.

14) La totalidad de los acuerdos logrados fueron concretados en forma directa, de empresa a empresa, sin mediación de ninguna institución.

Respecto a los contactos iniciales con las firmas argentinas establecidos por las 30 empresas del panel, mayormente fueron realizados a partir de viajes, participación en ferias y presentación a través de terceras empresas. Pero también, un 37% del total menciona a alguna institución (SEBRAE, Asociaciones Empresarias, Cámara de Comercio Brasil-Argentina, Programa Bolivar, Consulados, Tradings) entre las vías intentadas para establecer contactos; sin embargo, sólo la mitad de ese porcentaje realmente se vinculó con sus interlocutores argentinos a través de dichas instituciones.

15) El **apoyo institucional** reclamado por las firmas, particularmente por aquellas que buscan actualmente acuerdos, apunta primordialmente a resolver los siguientes problemas:

- acceso a información sobre el mercado argentino (precios y disponibilidad de productos y servicios);
- facilitamiento de contactos con empresas;

- asesoramiento sobre la forma de entablar las negociaciones y apoyo para encarar las tramitaciones necesarias para exportar, importar, etc.

16) En lo que respecta a la visión que los empresarios tienen de las empresas argentinas con las cuales han mantenido contactos, no se detectó unanimidad. Esto se explica en parte por la heterogeneidad del panel, tanto en cuanto a sector de actividad como a tamaño y grado de conocimiento del mercado argentino.

Una de las impresiones volcadas con más frecuencia (por firmas oferentes de productos de cierta sofisticación tecnológica) atribuye al mercado argentino una cierta aversión a los productos de origen brasilero. También varias empresas señalaron que la inestabilidad macro en Brasil contribuye a desacreditar ante las firmas argentinas las posibilidades de alcanzar acuerdos de cooperación.

Otras firmas plantearon que los empresarios argentinos visualizan a sus pares brasileros como competidores que amenazan sus posiciones en el mercado argentino, antes que como posibles socios. Ello se explicaría por la asimetría de costos y capacidad productiva existente en muchas actividades, y por la fuerte ofensiva exportadora de las empresas brasileras ante la recesión que afecta al mercado local.

Algunas empresas también aludieron al insuficiente dinamismo de sus contrapartes argentinas, que estaría vinculado a un comportamiento histórico de aversión al riesgo.

Al mismo tiempo, otras empresas consideraron que encuentran en Argentina interlocutores empresarios con suficiente capacitación tecnológica como para establecer acuerdos, y particularmente las firmas de autopiezas señalaron el marcado interés y la iniciativa tomada por las firmas argentinas en ese sentido.

## LISTADO DE EMPRESAS ENTREVISTADAS

Localización (SC: Santa Catarina; RS: Rio Grande do Sul; Pr: Paraná) y Sector de Actividad. Dado que la confidencialidad fue uno de los requisitos de este estudio, la razón social de las firmas se mantiene en reserva.

### Lista de empresas con acuerdos logrados

- 1) (SC) Autopiezas
- 2) (SC) Autopiezas
- 3) (SC) Minimotos infantiles
- 4) (SC) Máquinas para madera
- 5) (SC) Incubadoras, furgones de transporte, criadoras
- 6) (RS) Bicicletas y piezas de reposición
- 7) (RS) Porta retratos
- 8) (SC) Especialidades medicinales y tocador
- 9) (SC) Confección
- 10) (SC) Agua ras vegetal y otros productos químicos
- 11) (RS) Vacunas y otros productos para Salud Animal

### Lista de empresas que intentaron o intentan acuerdos

- 1) (SC) Informática
- 2) (SC) Platos, vasos y recipientes de plástico
- 3) (SC) Centrales y aparatos telefónicos
- 4) (PR) Ingeniería
- 5) (SC) Piezas para tractores
- 6) (SC) Máquinas para cerámica
- 7) (SC) Minicámaras frigoríficas
- 8) (SC) Cajas para herramientas y piezas para máquinas
- 9) (SC) Silos y máquinas
- 10) (RS) Prensas hidráulicas
- 11) (RS) Automatización Industrial
- 12) (SC) Agüjereadoras, lijadoras
- 13) (RS) Autopiezas
- 14) (RS) Bebidas alcohólicas
- 15) (SC) Gaseosas, Aguardientes
- 16) (SC) Confecciones
- 17) (SC) Jeans, ropa de seguridad
- 18) (SC) Pisos cerámicos esmaltados
- 19) (SC) Mármoles

•  
•  
•

•  
•  
•