



Distribución Limitada
LC/BUE/L.138
Julio 1994

CEPAL

Comisión Económica para América Latina y el Caribe

Oficina en Buenos Aires

RUEDAS DE NEGOCIOS Y COOPERACION EMPRESARIA

EN EL MERCOSUR

**Análisis y seguimiento de las Ruedas de Negocios
Organizadas por el SEBRAE-Río de Janeiro en Buenos Aires**

DOCUMENTO DE TRABAJO N° 56

**Carlo Ferraro
Francisco Gatto**

Este documento fue realizado en la Oficina de CEPAL en Buenos Aires, en el marco del Convenio CEPAL-SEBRAE RJ.
Las opiniones de los autores son de sus exclusiva responsabilidad y pueden coincidir o no con las de la Organización.

INDICE

Introducción

1.	Objetivos y antecedentes.....	1
2.	Metodología de esta investigación.....	3
3.	Primeras reflexiones que resultan del trabajo de campo	5
	a) Evaluación y resultados de las ruedas de negocios.....	5
	b) Algunos rasgos de los acuerdos concretados y de las tratativas de negocios.....	11
	Anexos	21

Bibliografía

Introducción

Los avances en el proceso de integración regional entre los países del Cono Sur que se materializan en la construcción del MERCOSUR han modificado el escenario de mercado en el cual operaban las firmas. Esta nueva situación, caracterizada por una extensión de mercado más amplia y la apertura de mercados nacionales a formas de competencia externa, está forzando a las empresas a un replanteo de algunos aspectos de su producción y formas de encarar los negocios. Para las Pymes que, en términos generales se han caracterizado históricamente -al menos en Argentina- por altos niveles de integración vertical y un bajo desarrollo de formas de cooperación interempresarial, estas nuevas condiciones de mercado adquieren especial importancia para el diseño de nuevas formas de vinculación e interacción empresaria.

Esta línea de trabajo orientada a individualizar y analizar las formas de vinculación entre firmas de Argentina y Brasil y los primeros casos de acuerdos empresariales en el ámbito del MERCOSUR permite identificar -tanto a partir de los casos exitosos como de aquellos malogrados- las necesidades, restricciones y potencialidades de las firmas Pymes para ampliar sus vínculos con empresas de otros países del MERCOSUR y evaluar el impacto sobre el funcionamiento y la competitividad de las firmas que resultan de las diferentes formas de acuerdos de cooperación empresaria.

El presente documento se inscribe en esa línea de investigación -a partir de un trabajo de campo con entrevistas a casi 50 empresas brasileras y argentinas- analizando los resultados de las tres primeras ruedas de negocios realizadas por el SEBRAE/RJ a través de su Rio Trade Center en Buenos Aires y haciendo un seguimiento de las mismas para identificar las formas de vinculación y los acuerdos de cooperación empresaria que se han gestado a partir de esos encuentros.

Este documento fue realizado por Carlo Ferraro y Francisco Gatto**, de la Oficina de la CEPAL en Buenos Aires, en el marco del convenio de cooperación técnica que la CEPAL de Buenos Aires mantiene con el SEBRAE de Río de Janeiro para realizar actividades de investigación aplicada en el ámbito del proceso de integración y cooperación empresaria en el MERCOSUR. La tarea de investigación contó con la colaboración de los empresarios brasileños y argentinos, del Servicio de Comercio Exterior del SEBRAE/RJ y del Rio Trade Center de Buenos Aires.

** Las opiniones expresadas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores y pueden no coincidir con las de las Instituciones que lo hicieron posible.

1. Objetivos y antecedentes

El propósito de este estudio es efectuar un seguimiento de las ruedas de negocios que organizó el SEBRAE de Rio de Janeiro (SEBRAE/RJ) en su Rio Trade Center, en Buenos Aires, durante el año 1993¹.

Los objetivos que se persiguen a partir de este trabajo son dos. En primer lugar, con base en las entrevistas efectuadas a los empresarios que participaron, se hace una evaluación de las ruedas de negocios. El material obtenido permite conocer las observaciones de los empresarios sobre el funcionamiento y la organización de los encuentros, detectar las motivaciones principales para participar en las ruedas, así como los negocios que resultaron de esos encuentros, sus características principales y efectuar un primer seguimiento de las tratativas que se generaron entre empresarios brasileros y argentinos a partir de esas ruedas de negocios.

Un segundo objetivo es intentar una aproximación al análisis de los acuerdos y las tratativas de cooperación empresarial entre empresas Pymes de Brasil y de Argentina². Para ello se trató de identificar los diferentes tipos de acuerdos buscados, el perfil de las empresas, las motivaciones y las estrategias empresarias, los efectos de los acuerdos sobre las firmas, los factores que favorecen así como aquéllos que dificultan la gestación y concreción de acuerdos de cooperación.

Visto desde una perspectiva más amplia, este estudio intenta contribuir a la

¹ De las cinco ruedas de negocios realizadas en el año 1993, este informe analiza los alcances de tres de ellas: el Primer Encuentro Empresarial (Multisectorial, del 10 al 15 de mayo), la Segunda Rueda de Negocios (Multisectorial, del 6 al 11 de septiembre), y la Tercera Rueda de Negocios (Empresas de Software, 25 al 28 de octubre).

² Es importante subrayar que, si bien la intención original partió tratando de identificar acuerdos de cooperación entre firmas Pymes, puede resultar interesante también considerar en el futuro los acuerdos de cooperación entre firmas PYMES con empresas medianas o medianas grandes. Esto podrá aparecer como en general ha sucedido en la experiencia europea (véase Costa Campi, María Teresa y Callejón Farnides, María, 1992) o en el caso específico de Argentina-Brasil, ligado a las asimetrías de tamaño entre las firmas de ambos países, que están presentes en los acuerdos de cooperación empresarial detectados en otros trabajos (véase CEPAL/INTAL/Programa Bolívar, 1994).

generación de información y análisis sobre la información de un espacio de integración económica.

En las tres primeras ruedas de negocios organizadas por el SEBRAE/RJ en el Rio Trade Center de Buenos Aires durante el año 1993, participaron 60 empresas del Estado de Río de Janeiro que se entrevistaron con representantes de 550 firmas argentinas; en promedio, durante la realización de las tres primeras ruedas de negocios, cada empresa fluminense mantuvo nueve entrevistas con firmas argentinas.

De esas ruedas, las dos primeras fueron multisectoriales, mientras que la tercera fue específica y estuvo orientada a empresas de informática y software. De los datos suministrados por el SEBRAE/RJ a través de su Rio Trade Center en Buenos Aires (véase Cuadro 1), se puede observar que el número de empresas de Río de Janeiro participantes en las ruedas multisectoriales fue de 21 en la primera, y aumentó a 25 en la segunda; en la rueda de software participaron 14 empresas. Es de destacar que el promedio de entrevistas realizadas por cada empresa fluminense fue en aumento a medida que transcurrieron las ruedas de negocios, pasando de siete entrevistas promedio en la primera (Multisectorial I), a nueve entrevistas en la segunda (Multisectorial II) y a doce en la tercera rueda (Software). Esto puede reflejarse en una mayor eficiencia en la organización de la agenda de contactos de los participantes.

El propio SEBRAE/RJ ha realizado una evaluación de las ruedas de negocios, utilizando un formulario que las empresas fluminenses debían completar al finalizar cada entrevista durante la realización misma del evento. Según los datos suministrados en Buenos Aires por el Rio Trade Center del SEBRAE/RJ, surge que prácticamente casi todas las empresas fluminenses manifestaron que las ruedas les permitieron lograr algunas de las situaciones siguientes:

- motivó a abrir actividades internacionales;
- permitió realizar un estudio de mercado a costos reducidos;
- permitió conocer y acceder a nuevos mercados; se abrieron nuevas

oportunidades de negocios;

- se descubrió que se pueden realizar distribuciones cruzadas, inclusive con empresas competidoras;
- permitió conocer las adaptaciones que deberán realizarse a los productos.

En cuanto a los resultados generales que obtuvo el SEBRAE/RJ a partir de los formularios que se completaron durante las tres primeras ruedas de negocios, tomando todas las entrevistas realizadas por las empresas fluminenses, las conclusiones de la propia institución fueron las siguientes:

- En un 85% de las entrevistas (en promedio), las empresas fluminenses consideraron que la información obtenida será de utilidad para las mismas.
- En un 72% de las entrevista (en promedio), consideraron que los contactos comerciales realizados le generarían algún negocio.

Teniendo en cuenta la evaluación realizada por el SEBRAE/RJ de las ruedas de negocios, cuyos resultados generales se expusieron más arriba, la Oficina de la CEPAL en Buenos Aires, efectuó un seguimiento de dichas ruedas -una vez transcurrido un período de tiempo (entre 6 meses y 1 año de la realización de las mismas)- cuyas conclusiones se exponen en este documento.

2. Metodología de esta investigación

Para la realización de esta investigación se diseñó un formulario -cuya copia se anexa al presente informe- que permitiera conocer: 1) la evaluación que hacen los empresarios de la rueda de negocios; y 2) el tipo y las características de los acuerdos que se concretaron y de las tratativas que se generaron a partir de esos encuentros.

Utilizando ese formulario se efectuaron entrevistas directas a los empresarios que participaron personalmente en las ruedas de negocios. Las entrevistas tuvieron dos fases sucesivas, en Brasil y en Argentina, permitiendo conocer información, puntos de vista originales de los empresarios y la visión de los empresarios brasileños y argentinos para evaluar las posibilidades de interacción a la luz de ambas visiones. En la primera fase, se visitaron empresarios en el estado de Rio de Janeiro conforme a la agenda preparada por el servicio de Comercio Exterior del SEBRAE RJ. En la segunda fase del trabajo se realizaron entrevistas con empresarios argentinos que participaron en las ruedas de negocios.

De estas dos fases de entrevistas surge un panel de empresas brasileñas y otro panel compuesto por firmas argentinas.³ Las características de esos paneles -se trata de un total de 49 firmas que asistieron a las ruedas de negocios SEBRAE/RJ- se describen a continuación.

a) El panel de empresas brasileñas entrevistadas está compuesto por 25 firmas que participaron en las tres primeras ruedas de negocios; más de la mitad de esas empresas están dedicadas a la actividad industrial y el resto a la producción de servicios (producción de software, servicios de informática y otros servicios a la producción).

En este panel 10 empresas son productoras de software y proveedoras de servicios de informática; 5 empresas están vinculadas con la producción metalmeccánica; 4 con industrias plásticas y químico-farmacéuticas, mientras que el resto del panel está compuesto por una empresa industrial electrónico-hidráulica, una de carrozado de vehículos especiales y venta de automóviles, una de equipos médicos, una de construcción y servicios de dragado, una de servicios de restauración industrial y catering y una trading en comercio exterior.

³ / Al final del presente informe se anexan las listas de empresas entrevistadas en Argentina y Brasil que participaron en las anteriormente citadas ruedas de negocios.

b) El panel de empresas argentinas entrevistadas está compuesto por 24 firmas radicadas en Capital y Gran Buenos Aires. Se trata de 5 firmas productoras y comercializadoras de software y servicios de informática, 6 firmas metalúrgicas, 7 vinculadas a la producción y servicios para la industria química, 3 ligadas a servicios de comercio exterior y cargas, 1 de maquinarias eléctricas y electrónicas, 1 de autopartes y 1 de ingeniería y construcciones.

3. Primeras reflexiones que resultan del trabajo de campo.

a) Evaluación y resultados de las ruedas de negocios.

Para la evaluación de las ruedas de negocios se ha utilizado fundamentalmente la información que proviene del panel de empresas brasileñas ya que éstas participaron, con un rol más activo que las firmas argentinas, tanto en la fase de preparación (participando en encuentros, orientando la búsqueda de contrapartes, suministrando datos básicos de las firmas para la confección de fichas que fueron usados en las carpetas de presentación de las ruedas, etc) como durante el desarrollo de las reuniones. Las informaciones recogidas en las entrevistas a empresarios argentinos son utilizadas cuando aportan datos y opiniones complementarias y/o adicionales a las de sus pares brasileiros.

El 96% de los empresarios brasileiros entrevistados evaluó en forma positiva haber participado en las ruedas de negocios organizadas por el SEBRAE/RJ a través de su Rio Trade Center en Buenos Aires. Este alto grado de valoración positiva registrado en los empresarios entrevistados en Brasil se hizo en forma independiente de los negocios generados a partir de las ruedas. En términos generales, los empresarios parecen haber ponderado -en distinta medida, según la trayectoria de las firmas, su experiencia internacional, sus expectativas- diferentes elementos que ofrecieron las ruedas como el acceso a mercados externos y el conocimiento del mercado argentino, la obtención de contactos y la apertura de posibilidades de negocios, destacando la excelente preparación de los encuentros, la organización y los servicios de apoyo que se brindaron.

Adicionalmente a lo expresado por los empresarios, a partir de la experiencia recogida, resulta de interés -no sólo conceptual sino también práctico- analizar las ruedas de negocios como un **instrumento o mecanismo que disminuye los costos de coordinación** entre empresas de diferentes países. En primer lugar, porque la participación en las ruedas permitió a cada empresario fluminense tomar contacto con empresarios argentinos. Como se señaló más arriba (véase punto 2) hubo **economías de escala crecientes** al haberse logrado aumentar en número de encuentros promedio por empresa a medida que transcurrieron las ruedas que se analizan en este documento. Además la realización de estos contactos es de naturaleza diferente a los que pueden generarse cuando el empresario viaja por su cuenta ya que el marco organizativo brinda una base institucional de carácter más sólido para la generación de oportunidades de negocios y de interacción empresaria en el contexto del MERCOSUR. En este sentido, la presentación o contacto entre empresas a través de una rueda de negocios institucionalizada como las realizadas por el SEBRAE/RJ aumenta los niveles de confianza y, a través del suministro de información adicional, puede contribuir a reducir el número de encuentros necesarios para concretar un negocio o un acuerdo participando de esta forma en la disminución de los costos de coordinación. Por último, vale la pena subrayar dos aspectos complementarios; por un lado, el desarrollo de experiencia empresarial que generan las ruedas en las firmas participantes y, por otro, la acumulación, a partir de estos eventos, de conocimientos organizativos y de gestión que realiza la institución organizadora.

De las 25 firmas brasileras entrevistadas, 6 concretaron negocios y 5 mantienen tratativas con empresarios argentinos contactados durante las ruedas. Además, 4 firmas brasileras informaron que mantienen tratativas con empresas argentinas aunque esos contactos no surgieron de las ruedas, ya que se gestaron por otras vías.

Aproximadamente **la cuarta parte de las firmas del panel concretaron operaciones que se materializaron en negocios de tipo comercial que implican exportaciones desde Brasil hacia Argentina.** Casi la mitad de las empresas entrevistadas generaron tratativas de negocios a partir de los contactos surgidos en las ruedas con empresarios argentinos. Por último, de las 25 firmas fluminenses entrevistadas, trece empresas manifestaron que no cerraron negocios ni gestaron tratativas más allá de los primeros contactos; sin embargo hay que destacar que algunas firmas no participaron con la intención de concretar negocios sino que buscaban conocer el funcionamiento de mercados externos, la reacción de la demanda externa hacia sus productos y el funcionamiento del comercio exterior. Además, en los casos de generación de acuerdos más sofisticados que los comerciales, como la colaboración para el desarrollo conjunto de productos, el intercambio de tecnología o la formación de joint-ventures, la experiencia internacional, y los casos recogidos en estudios recientes de la CEPAL junto con el INTAL y el Programa Bolívar, demuestran que los tiempos que se requieren son mayores a los que transcurrieron entre la realización de esta investigación y las ruedas de negocios.

De las 6 firmas del panel que concretaron negocios, la mitad son productoras de software y servicios de informática; el resto son: una firma del sector químico-fármaco; una metalúrgica y una de plásticos y embalajes. Entre los negocios concretados, predominan la representación o distribución comercial y, en menor medida, la venta directa.

Del panel de empresas entrevistadas **no se deduce que haya una diferenciación sectorial ligada a la concreción de negocios o a la generación de tratativas**. En relación a la especificidad de las ruedas, se registran 2 casos de negocios acordados a partir de la primera rueda multisectorial, 1 en la segunda rueda multisectorial y 3 en la rueda de negocios de empresas de software. Estos datos ponen en evidencia un **mayor grado de éxito en la concreción de negocios en las ruedas específicas o sectoriales**. El tema de la especificidad de las ruedas aparece como un elemento central en la evaluación de los resultados de las ruedas.

De las 6 firmas que concretaron negocios, 4 tenían experiencia internacional ya que habían realizado exportaciones; las otras 2 -que no tenían este tipo de experiencia previa- se beneficiaron de la experiencia internacional de las contrapartes argentinas que ya realizaban exportaciones y tienen experiencia en acuerdos internacionales de distribución y representación.

El 36% (poco más de la tercera parte) de las empresas entrevistadas está en tratativas de negocios con empresarios argentinos para realizar acuerdos comerciales y de representación, así como también acuerdos de cooperación empresaria para el desarrollo conjunto de productos y/o de tecnología que pueden contemplar la realización de joint ventures. En estas tratativas existen casos de una vía en ambos sentidos (desde Brasil a Argentina y desde Argentina a Brasil) y de doble vía. Interesa destacar -como ha podido detectarse en los trabajos citados elaborados por la CEPAL junto con el INTAL y el Programa Bolívar- que la generación de acuerdos de cooperación empresaria más sofisticados como el desarrollo conjunto (de productos y/o tecnología) o la realización de joint-ventures puede ser la consecuencia posterior al desarrollo de vínculos que comienzan a partir de una relación comercial o de tratativas para la realización de exportaciones y/o importaciones.

En general resulta difícil cuantificar el monto de los negocios generados en las ruedas debido a diferentes razones como ser: reservas empresarias a suministrar ese tipo de datos (de 6 casos de acuerdos concretados, 2 no brindaron información sobre los montos de los acuerdos); criterios de homogeneidad en los plazos considerados; modificaciones en los montos de las cartas de intención y otros.⁴ De todas formas, son las vinculaciones personales entre empresarios una de las funciones más importantes de las ruedas de negocios que debería constituir un factor relevante para evaluar el éxito de las mismas. De este modo **las vinculaciones y contactos entre empresarios** que se generaron en las ruedas de negocios **constituyen una externalidad importante** que debe ser valorada.

En términos generales **los empresarios valoraron positivamente los aspectos organizativos de las ruedas de negocios** en Buenos Aires, destacando la preparación y el formato de las mismas que permitieron a través del cronograma de una agenda bien estructurada, realizar muchos e interesantes contactos.⁵

Los empresarios destacaron la posibilidad de contar con una infraestructura adecuada del SEBRAE/RJ en una localización central de la ciudad de Buenos Aires (Rio Trade Center), con una serie de entrevistas bien organizadas, con el apoyo de servicios de asesoría y la alternativa de poder hacer demostraciones de sus productos y servicios. Destacaron asimismo la oportunidad que brindan las ruedas como un lugar de encuentro sumamente interesante para promover el conocimiento de firmas capaces de generar interrelaciones empresarias.

⁴ Una estimación preliminar basada en informaciones recogidas en las entrevistas al panel de empresas brasileras permite suponer que en la rueda de software se generaron negocios que superan los us\$ 1.500.000 para el año 1994.

⁵ Los empresarios entrevistados que participaron en la rueda de negocios de Córdoba en la sede de la FICO, a pesar de haber tenido un espacio para presentar sus productos y servicios, la evaluaron negativamente ya que los contactos de negocios fueron muy reducidos; consideraron que la participación fue dispersiva y que no permitió un mejor aprovechamiento del tiempo.

Las motivaciones empresarias para participar en las ruedas de negocios resultaron ser diferentes, según la trayectoria, tamaño relativo, experiencia internacional y rama de actividad de las firmas; así algunas firmas tenían una **estrategia claramente definida** para participar en las ruedas (por ejemplo, colocar sus productos a través de ventas directas o conseguir representante); otras firmas tenían **estrategias abiertas** que podían generar acuerdos de doble vía o proyectos de cooperación empresarial, mientras que hubo empresas que manifestaron que no participaron con el objetivo inmediato de concretar negocios sino que lo hicieron con el afán de aprender, conocer otro mercado, hacer contactos y sondear las reacciones de la demanda a sus productos y servicios en el exterior.⁶

Las **observaciones y comentarios de los empresarios para mejorar el desempeño de las ruedas de negocios se centraron en el logro de una mayor especificidad sectorial** que sirva para profundizar el análisis y la selección más detallada de las contrapartes. Además, cuanto más específica es la rueda, se generan más posibilidades de hacer contactos. Los empresarios también señalaron -en tono autocrítico- que la falta de tiempo y conocimiento específico del funcionamiento de las ruedas les había imposibilitado participar en forma adecuada para orientar y agilizar la confección de la agenda de contactos, actuando más en el proceso de selección de los mismos; algunos empresarios señalaron que sería de gran utilidad disponer antes de viajar de la agenda, con los contactos establecidos y un breve curriculum de las empresas argentinas que se ofrecen como contrapartes.

De los 25 empresarios fluminenses entrevistados, **casi el 90% respondió que volvería a participar en ruedas de negocios** organizadas por el SEBRAE/RJ en Argentina, subrayando algunas de las observaciones ya citadas. Sólo 4 empresarios respondieron que no volverían a participar, 2 de ellos no lo ven necesario porque han ya concretado negocios de representación en Argentina mientras que otros reclaman que la

⁶/ En términos conceptuales, para la preparación de las ruedas de negocios y selección de empresas participantes, hay que distinguir no sólo entre las estrategias definidas y las estrategias abiertas, sino que hay que evitar la ausencia de estrategias empresariales orientando la definición de las mismas a través de la participación de los empresarios en las reuniones preparatorias.

selección de contrapartes se haga en forma más focalizada de modo que sean verdaderos "targets groups" donde se junten la oferta con la demanda; además solicitaron mayor especificidad en los contactos de modo de generar sinergías sectoriales.

La totalidad de los empresarios brasileros entrevistados han evaluado que **los costos para participar en las ruedas no han sido altos**, sino más bien normales o bajos según la valoración que hacen de los servicios ofrecidos en las ruedas y en las tarifas de grupo para alojamiento y viaje.

Las empresas argentinas entrevistadas evaluaron mayoritariamente en forma positiva haber participado en las ruedas de negocios. De las 24 empresas entrevistadas, 19 respondieron positivamente mientras que 5 no contestaron (2 por no haber participado directamente los entrevistados). Los empresarios argentinos destacaron la organización, la confección de la agenda y las excelentes oportunidades para promover negocios que generaba el encuentro.

b) **Algunos rasgos de los acuerdos concretados y de las tratativas de negocios.**

1. **Es de destacar que la totalidad de los negocios concretados por los empresarios entrevistados son negocios de tipo comercial de una sola vía.** En todos los casos se trata de exportaciones desde Brasil hacia Argentina y no se han identificado casos en sentido contrario.

Si bien no se pudieron individualizar casos de negocios de doble vía, tales como desarrollo productivo o tecnológico conjunto, creación de nuevos emprendimientos binacionales o joint ventures, algunas de estas modalidades están siendo consideradas por los empresarios en las tratativas en curso, entre las cuales también se han detectado casos de representaciones de firmas argentinas en Brasil, y perspectivas de desarrollo tecnológico o productivo conjunto. Tal vez se abre aquí un campo para la investigación y

el seguimiento ya que los negocios concretados pueden ser el comienzo de una interrelación empresaria que puede evolucionar hacia formas de vinculación más sofisticadas y complejas.

2. La búsqueda de acuerdos generalmente no es un proceso lineal y simple sino que obliga, en muchos casos, a contactar varios interlocutores para elegir el que mejor se adapta -por sus características, grado de complementación, etc.- a las necesidades de la empresa; inclusive supone una nueva visión del proceso de exportación/importación. Eso implica marchas y contramarchas, adquirir experiencia e información sobre la empresa, sobre las características y funcionamiento del mercado de destino, el desarrollo de confianza recíproca y mutua y una cuidadosa evaluación de costos y beneficios. Estos procesos pueden requerir de una etapa de maduración que no es rápida y que demanda tiempo.

Los acuerdos de doble vía, tanto aquellos comerciales (desde y hacia ambos países) como aquellos que contemplan desarrollo conjunto de productos o tecnología y joint ventures requieren de un mayor tiempo de negociación. En la mayoría de los casos este tipo de acuerdos no está siquiera planteado antes de la realización de las ruedas y surge a partir de los contactos. Cabe señalar que la más antigua de las ruedas de negocios analizada en este informe tuvo lugar a menos de un año de la realización de las entrevistas y que la experiencia internacional muestra que los acuerdos de doble vía por ser de mayor complejidad, requieren de plazos mayores para desarrollar conocimiento y confianza entre las partes, lo que junto con la viabilidad económica de los emprendimientos hacen posible su concreción. En este aspecto parece importante realizar un seguimiento de las tratativas entre empresarios brasileños y argentinos para conocer su evolución futura así como aquellos aspectos que favorecen y dificultan la realización de acuerdos.

3. En este sentido también puede resultar interesante hacer un seguimiento de los acuerdos comerciales ya concretados dado que éstos pueden evolucionar hacia acuerdos de doble vía u otros tipos de acuerdos a partir de formas de interacción y

cooperación empresarial, para dominio de mercados, especialización y división del trabajo. Por ejemplo una de las firmas argentinas que concretó un acuerdo comercial y que no desarrollaba productos acaba de montar un área de desarrollo en un esquema abierto para desenvolver a futuro una línea en forma conjunta con una firma brasilera apuntando al mercado del Mercosur. Existen además casos de tratativas para el desarrollo tecnológico y productivo que pueden brindar material interesante para el análisis de distintas modalidades de cooperación empresarial. Esta información podría facilitar la implementación de nuevos instrumentos de cooperación empresarial.

4. Las características de los procesos productivos y tecnológicos, como son el carácter continuo o discontinuo del proceso de fabricación o la apropiabilidad de la tecnología definen los espacios posibles para la gestación y concreción de acuerdos de cooperación y complementación que van más allá de la relación comercial. En términos generales, la mayor propensión a establecer acuerdos de cooperación no solo depende de las condiciones macroeconómicas y regulatorias sino también de las características microeconómicas (tamaño, capacidades tecnológicas, estrategias empresarias, etc) del sector de actividad.

5. Esta investigación de campo **no permite establecer relaciones de causalidad entre el resultado de las negociaciones y el tamaño de las firmas involucradas** ya que éstas varían según los sectores, ramas de actividad y segmentos de mercado, en función del tipo de acuerdos que se persiguen. **En los acuerdos de tipo comercial, fundamentalmente en aquellos de representación y/o distribución que se concretaron, más que la diferencia o simetrías de tamaño entre las firmas en términos de facturación, los empresarios señalaron la importancia de que la contraparte tuviera una muy buena red comercial y conocimiento del mercado.** El nivel de desarrollo tecnológico del "partner" no fue señalado especialmente como elemento importante, salvo por aquellos empresarios que podrían requerir de servicios de asistencia técnica o mantenimiento.

6. En algunos casos las interacciones entre empresas de tamaños similares pueden resultar más interesantes desde el punto de vista del funcionamiento de los acuerdos y en la generación de un poder económico o de mercado, más equitativo entre las firmas. A pesar de esto, **los empresarios destacaron más las características de complementariedad entre las contrapartes que las diferencias de tamaño** entre las firmas, por ejemplo en casos en que las empresas desarrollan productos o servicios con escasa capacidad comercial dentro de la firma.

7. **La experiencia previa en el mercado internacional**, ya sea como exportador, representante o distribuidor de una firma extranjera **aparece como un atributo favorable para la gestación y concreción de acuerdos**. En la mayoría de los casos de acuerdos que se concretaron alguna de las partes tenía licencias externas, representaciones o acuerdos con el exterior o ya era exportador. Varias firmas del panel brasileño mantienen vínculos de cooperación con empresas de otros países de América Latina, Estados Unidos y Europa.

Los elementos distintivos de las empresas que lograron acuerdos o que tienen tratativas de negocios están vinculadas a que tienen una trayectoria exportadora, realizaron o intentaron acuerdos en otros mercados, y/o disponen de una estrategia de internacionalización más abierta a la interacción empresarial como vertiente de desarrollo de la firma.

8. En general **los empresarios brasileiros identifican como factores de competitividad, la calidad, el bajo costo relativo y el precio de sus productos**, lo que les permite una ventaja competitiva en Argentina que ellos valoran como central en la generación de acuerdos.

Aparece una mención sistemática de los empresarios brasileiros a la calidad de sus propios productos como una ventaja efectiva para los acuerdos que implican exportaciones hacia Argentina. En algunos casos fueron mencionados como obstáculos la poca disponibilidad de información y el escaso conocimiento del mercado argentino, así como la necesidad de promover la imagen de los productos brasileiros para poder competir en el mercado argentino; el costo de los transportes también fue mencionado como una limitación a un comercio más dinámico. En algunos casos se citó el alto costo de los envíos de muestras o material para demostración.

9. **La motivación principal de las firmas brasileiras para la búsqueda de acuerdos con firmas argentinas es la viabilización de exportaciones hacia el país vecino.** En algunos casos las firmas brasileiras requieren un agente local para que promueva y haga conocer el producto en el mercado además de comercializarlo, para que garantice el mantenimiento y brinde asistencia técnica post venta.

En otros casos las empresas realizan negocios de exportación sin que medien acuerdos con firmas del país de destino. En estos casos se trata de exportaciones a través de ventas directas, tradings y empresas de servicios export-import, o agentes importadores. La mayoría de los negocios concretadas (dos tercios) son acuerdos formalizados a través de acuerdos de representación y/o distribución.

Los distintos canales escogidos por las firmas responden a las diferentes visiones y prioridades empresarias y también a las características de los productos negociados; a su vez, éstas están relacionadas con diferentes grados de conocimiento de los sistemas de comercio exterior y del mercado de destino. Además, en cada actividad, subsector o rama predominan distintas formas de comercialización.

10. Para indagar sobre las razones que llevaron a los empresarios a intentar acuerdos o iniciar tratativas, las empresas fueron interrogadas sobre distintos factores que influyeron en la búsqueda de acuerdos como la recesión en el mercado brasilero y la reducción de la demanda local, la proximidad geográfica, la búsqueda de nuevos mercados, el desarrollo de nuevos productos, el acceso a la cadena de comercialización de la contraparte o el acceso a tecnología, entre otros. **Las respuestas más frecuentes apuntaron a la búsqueda de nuevos mercados.**

11. La mención de varios factores de índole coyuntural como elementos favorales para la búsqueda de acuerdos puede llevar a suponer que algunos de ellos podrían llegar a sufrir modificaciones o discontinuarse en la eventualidad de cambios en los escenarios macroeconómicos en Brasil y/o en Argentina.

Los elementos coyunturales parecen ser importantes para la búsqueda de acuerdos; sin embargo, esto no necesariamente conspira contra la estabilidad de los mismos dado que las firmas se preparan para un nuevo esquema comercial en función de los avances a la construcción del MERCOSUR.

12. Para los empresarios brasileros resultan favorables la disponibilidad de una buena red de comercialización por parte de la firma argentina, la posibilidad de complementación y/o desarrollo de sinergias operacionales, la experiencia como representante, distribuidor o agente comercializador de otras firmas. En este último caso es valorada como una buena referencia tener una representación de empresas del exterior; los rubros ofrecidos no deben competir sino deben ser complementarios.

13. Un aspecto importante en las negociaciones tiene que ver con un adecuado balance entre costos y beneficios para ambas partes. Es interesante notar que **varias firmas no han conseguido concretar aún acuerdos de cooperación debido a los altos precios argentinos para el mercado brasilero** que no hacen posible la comercialización de esos productos en el mercado brasilero como exige la parte

argentina. **La reciprocidad de los retornos para ambas partes parece ser condición importante para la generación de negocios de largo plazo.**

Esto ilustra que la persistencia de asimetrías macroeconómicas puede constituir un obstáculo para la difusión de acuerdos ya que deja planteadas las dificultades para conseguir un adecuado equilibrio entre costos y beneficios para ambas partes.

14. Los acuerdos comerciales no fueron identificados explícitamente por los empresarios como destinados a producir una mejora en su posición competitiva en el mercado local ni un cambio importante en sus funciones de producción. Sin embargo, **los empresarios destacaron que la firma de acuerdos comerciales internacionales brinda prestigio y credibilidad en el mercado interno**, lo cual en cierta forma es un mejor posicionamiento competitivo implícito.

15. El MERCOSUR apareció en varias respuestas como una variable importante en la definición de estrategias de internacionalización de las firmas. Sin embargo, salvo algunas empresas de porte mediano, o firmas con experiencia y trayectoria internacional, o vinculadas a sectores con protocolos negociados y preferencias arancelarias, **las pequeñas y medianas empresas entrevistadas en Brasil, en general aún no distinguen suficientemente los aspectos específicos relacionados con el proceso de integración subregional.** A pesar de esto, la información recogida pone en evidencia amplias expectativas en el proceso de integración Mercosur.

16. Algunos empresarios evidenciaron **cambios en la estrategia de sus firmas a partir de la participación en las ruedas de negocios**; entre ellos se pueden citar cambios en las estrategias comerciales (propuestas de ventas o exportaciones directas cambiaron hacia formas de distribución y comercialización que permitan tener mejor acceso a las condiciones de la demanda) y la creación de un sesgo importante hacia la internacionalización de algunas firmas que abre opciones para el desarrollo conjunto de productos y servicios entre ambos países. Del mismo modo aparece el Mercosur como destino de productos de desarrollo conjunto. Algunas empresas brasileras de software que planeaban formas de aproximación a mercados de USA parecen haber "descubierto" el mercado argentino y lo plantean como una etapa interesante de internacionalización y aprendizaje de funcionamiento de mercados externos.

17. La **importancia de los acuerdos firmados** para las empresas brasileras es relativa y en muchos casos está relacionada con el tamaño de la firma; medidos en relación a la facturación de las mismas, los montos negociados representan desde el 2% de la facturación al 20% de la misma para otras firmas.

18. Algunas empresas brasileras subrayaron la **falta de apoyo de las entidades financieras** para agilizar la concreción de los acuerdos. Los empresarios subrayaron la falta de dinamismo de los bancos, problemas para otorgar financiamiento y la exigencia de garantías reales para los préstamos.

19. Los **costos involucrados en las negociaciones** no fueron considerados altos por los empresarios brasileros que concretaron negocios; los que mantienen tratativas no subrayaron los costos de las negociaciones como una limitación a priori.

20. Los **tiempos de gestación para la concreción de acuerdos** fueron variados, desde un caso que demoró sólo 15 días y precisó de sólo 2 encuentros, a otros que precisaron de 3 a 4 encuentros y de 3 a 7 meses de tratativas para su concreción. Si bien aquéllos empresarios que concretaron acuerdos destacaron el desarrollo de relaciones sin dificultades que dieron lugar a la firma rápida de contratos, están aquellos

casos que mantienen tratativas hace un año desde la primera rueda analizada. **Los acuerdos logrados fueron concretados en forma directa entre las empresas sin que intervinieran terceros.**

21. **Comentarios de las empresas argentinas:**

Para la mayoría de las firmas argentinas entrevistadas, **las motivaciones principales para establecer contactos parecen centradas en ampliar el mix de productos y servicios ofrecidos.** Esto va en el mismo sentido que muchos de los acuerdos entre firmas argentinas y brasileras analizados en otros trabajos de CEPAL/INTAL/Programa Bolívar (véase Yoguel, 1994) en que las empresas buscan ampliar el mix ofertada sin incrementar el mix producido. Los precios y la calidad de los productos brasileros parecen estimular la concreción de acuerdos en una primera instancia.

Sin embargo algunos empresarios argentinos señalaron que los productos brasileros, en ciertos casos, no son conocidos en el mercado y que **se requieren actividades de promoción y marketing** para generar confianza en el producto y posicionarlos en condiciones de poder competir con productos importados de otra procedencia.

Empresarios argentinos que importaban desde Brasil señalaron haber tenido problemas de homogeneidad en la calidad, en los materiales usados para embalar el producto y preservarlo de humedad, calor, etc. en los envíos desde Brasil. Asimismo subrayaron problemas debido a huelgas y conflictos que generan demoras; también señalaron dificultades para operar con Brasil debido a incumplimientos de pedidos. Otros empresarios argentinos que concretaron negocios a partir de las ruedas manifestaron demoras en los mismos debido a la operatoria de los bancos.

Algunos de los empresarios argentinos indicaron la agresividad de los empresarios brasileiros para colocar sus productos en mercados externos y si bien reconocieron que en términos generales los precios actuales en Argentina no posibilitan el ingreso al mercado brasileiro, **manifestaron interés en entrar al mercado brasileiro para lo cual los acuerdos de doble vía brindan una posibilidad interesante.**

Ante la falta de respuesta a la solicitud de cotizaciones formuladas a partir de las ruedas de negocios, algunos empresarios manifestaron desinterés en realizar operaciones puntuales (tipo spot o touch and go) que no aseguraban la continuidad de los negocios en el tiempo.

En términos generales, los empresarios argentinos entrevistados mantienen expectativas en el mercado brasileiro pero algunos expresaron que la situación macroeconómica brasileira, el lanzamiento de un nuevo plan económico y la particular coyuntura política marcada por las próximas elecciones abren un compás de espera en algunas negociaciones para la concreción de acuerdos empresariales.

De parte de los empresarios argentinos se destacó la dificultad derivada de la ausencia o insuficiencia de canales institucionales de apoyo a la realización de acuerdos, que brinden información sobre el mercado regional, faciliten el contacto con partners y ofrezcan asesoramiento para concretar acuerdos, realizar operaciones de exportación e importación, etc.

ANEXOS

Cuadro 1. Total de empresas de Río de Janeiro y de Argentina que participaron en las tres primeras ruedas de negocios SEBRAE/RJ

FECHA	SECTORES	EMPRESAS DE RIO	EMPRESAS ARGENTINA	PROMEDIO ENTREVISTAS EMPRESAS DE RIO
5/93	I Rueda Multisectorial (Buenos Aires)	21	150	7
9/93	II Rueda Multisectorial (Buenos Aires y Córdoba)	25	230	9
10/93	III Rueda Software (Buenos Aires)	14	170	12
Total		60	550	9

Fuente: SEBRAE/RJ - Rio Trade Center en Buenos Aires

Cuadro 2. Resultados de las ruedas de negocios

Empresa	Rueda de Negocios	Concretó Negocios	Estableció Tratativas	No concretó negocios ni tratativas (1)	Tratativas fuera de la rueda
1	Multisectorial I	X			
2	Multisectorial I	X			
3	Multisectorial I			X	
4	Multisectorial I		X		
5	Multisectorial I		X		
6	Multisectorial I			X	X
7	Multisectorial I			X	
8	Multisectorial II	X			X
9	Multisectorial II			X	X
10	Multisectorial II			X	
11	Multisectorial II			X	
12	Multisectorial II			X	
13	Multisectorial II		X		
14	Multisectorial II			X	
15	Multisectorial II			X	X
16	Software	X			
17	Software	X			
18	Software		X		
19	Software	X			
20	Software		X		
21	Software			X	
22	Software			X	
23	Software			X	
24	Software			X	
25	Software			X	

(1) Hay que destacar que algunas de estas firmas no participaron con la intención de concretar negocios sino que buscaban conocer el funcionamiento de mercados externos y realizar una experiencia directa sobre el funcionamiento del comercio exterior testeando la reacción de la demanda argentina ante sus productos o servicios.

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas.

Cuadro 3. Negocios concretados a partir de las ruedas

Empresa	Rueda	Tipo de Negocio	1 Vía	2 Vías	% Ventas
1	Multisectorial I	Venta Directa	Brasil-Argentina	-	2
2	Multisectorial I	Distribución	Brasil-Argentina	-	7
8	Multisectorial II	Representación	Brasil-Argentina	-	s/d
16	Software	Distribución	Brasil-Argentina	-	5
17	Software	Distribución	Brasil-Argentina	-	15
19	Software	Distribución	Brasil-Argentina	-	20

s/d: no suministró datos

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas.

Cuadro 4. Tratativas de negocios en curso**A) A partir de las ruedas de negocios**

Empresa	Rueda	Tipo de Negocio	1 Vía	2 Vías
4	Multisectorial I	Representación Comercial	Brasil-Argentina	-
5	Multisectorial I	Ventas	Brasil-Argentina	-
7	Multisectorial II	Desarrollo Conjunto		Posibilidad de Joint Vent.
18	Software	a) Representación comercial b) Venta Directa	Brasil-Argentina Brasil-Argentina	-
20	Software	a) Representación Comercial b) Desarrollo Conjunto	Argentina-Brasil	Acuerdo doble vía

B) Contactos hechos fuera de las ruedas

Empresa	Rueda	Tipo de Negocio	1 Vía ó 2 Vías
6	Multisectorial I	Desarrollo Conjunto	2 Vías
8	Multisectorial II	Desarrollo Conjunto	2 Vías
9	Multisectorial II	Desarrollo Conjunto	2 Vías
15	Multisectorial II	Desarrollo Conjunto	2 Vías

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas.

Cuadro 5. Experiencia internacional y resultados de las ruedas

Empresa	Rueda de Negocios	Exporta	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
1	Multisectorial I	SI	NO	NO	NO	X		
2	Multisectorial I	SI	NO	NO	NO	X		
3	Multisectorial I	NO	NO	NO	SI			X
4	Multisectorial I	NO	NO	NO	SI		X	
5	Multisectorial I	NO	NO	NO	SI		X	
6	Multisectorial I	SI	SI	SI	NO		X	
7	Multisectorial I	NO	NO	NO	SI			X
8	Multisectorial II	SI	NO	NO	NO	X	X	
9	Multisectorial II	SI	SI	NO	NO		X	
10	Multisectorial II	SI	SI	NO	NO			X
11	Multisectorial II	SI	NO	NO	NO			X
12	Multisectorial II	SI	SI	NO	NO			X
13	Multisectorial II	NO	NO	NO	SI		X	
14	Multisectorial II	NO	NO	NO	SI			X
15	Multisectorial II	SI	SI	SI	NO		X	
16	Software	SI	SI	SI	NO	X		
17	Software	NO	NO	NO	SI	X		
18	Software	SI	NO	NO	NO		X	
19	Software	NO	NO	NO	SI	X		
20	Software	NO	NO	NO	SI			X
21	Software	NO	NO	NO	SI			X
22	Software	S/D	S/D	S/D	S/D			X
23	Software	SI	NO	NO	NO			X
24	Software	NO	NO	NO	SI			X
25	Software	SI	SI	SI	NO			X

(A) Acuerdos/Licencias Externas

(B) Ferias o ruedas internacionales

(C) Primera Experiencia Internacional

(D) Concretó negocios

(E) Tratativas en curso

(F) Ni negocios ni tratativas

s/d No suministró datos

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas.

LISTA DE EMPRESAS BRASILEIRAS ENTREVISTADAS

AD LIDER EMBALAGENS
AMERINVEST S.A.
ARRAS INFORMATICA
BANDEIRANTES DRAGAGEM
CALESMON
CIBRAN
DIDATICOM
ENGESYSTEMS
FLUMEN
INFORMARTE
MICROBIOLOGICA
MODULO CONSULTORIA
MTD HOUSE
NOVATEC IND. COM.
QUIMINVEST
RELACIONAL CONSULTORIA
SALDEC EXPORTADORA
SERPRO
SR VEICULOS
TASK SISTEMAS
TECSO INFORMATICA
TEMPEROS CARIOCA
USIMECA
VOLDAC (entrevista telefônica)
WH UNIMON

LISTA DE EMPRESAS ARGENTINAS ENTREVISTADAS

ARDISON Y ASOCIADOS

AUTOPARTES ARGENTINAS

BIOSUR

CARLOS SANIO

DAMIGLASS

INDUSTRIAS CITEM

INDUSTRIAS LARA

INDUSTRIAS LASCANO

INFOCELL

INTERSEA TRADE AND SERVICE

INTERSOFT

POLIRESINAS SAN LUIS

PRODECA

PRODUZINC

QUEMPEX

QUIMICA GEROS

SET HOUSE

TCF S.A.

TECNOFRICCION

TERMODINAMICA

TIBER QUIMICA

TOLBIAC

TOTALNET

WORLDPHARM

Bibliografía

Costa Campi, María Teresa; Callejón Farnides, María. La Cooperación entre Empresas. Una nueva estrategia competitiva. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España, Madrid, 1992.

Yoguel, Gabriel; Cooperación empresarial entre Pymes argentinas y firmas brasileras: primeras reflexiones que surgen del trabajo de campo en Argentina. CEPAL/INTAL/Programa Bolívar, Buenos Aires, marzo 1994, mimeo.

Bercovich, Néstor; Cooperación empresarial entre Pymes brasileras y argentinas. Primeras reflexiones que surgen del trabajo de campo en Brasil. CEPAL/INTAL/Programa Bolívar, Buenos Aires, abril 1994, mimeo.