# CEPAL

COMISION ECONOMICA PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE

Oficina de Montevideo



# LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN EN EMPRESAS INDUSTRIALES

NACIONES UNIDAS

Comisión Económica para América Latina y el Caribe
C E P A L
Oficina de Montevideo



# LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN EN EMPRESAS INDUSTRIALES

El presente documento ha sido preparado por la CEPAL, Oficina de Montevideo, en el marco del Convenio de Cooperación Técnica entre el Ministerio de Economía y Finanzas y la CEPAL. Ha sido elaborado por Mariella Torello, consultora de esta Oficina. Las opiniones expresadas en este documento son de exclusiva responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las de la Organización.

LC/MVD/R.167.Rev.1
Diciembre de 1998

1a. edición, diciembre de 1998

---

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) es un organismo regional de las Naciones Unidas, fundado en 1948 y cuya sede se encuentra en Santiago de Chile. En la CEPAL participan todos los gobiernos de la región y su Secretaría tiene por funciones cooperar y asistir a los países y a la región en su conjunto en el proceso de desarrollo.

La Oficina de CEPAL en Montevideo tiene como funciones colaborar con Uruguay mediante la realización de estudios, investigaciones y asesoría sobre aspectos del desarrollo económico y social. Su dirección es Juncal 1305 piso 10, 11000 Montevideo, Uruguay, donde puede obtenerse información sobre sus publicaciones.

## RESUMEN

El acuerdo de cooperación o asociación entre empresas (en adelante AC) constituye un tipo de organización que se sitúa entre dos extremos: el gobierno de las transacciones efectuadas por medio del mercado y las realizadas internamente a la empresa por medio de una vía jerárquica. Para algunos, este tipo de asociaciones constituye un comportamiento colusorio que disminuye la intensidad de competencia y, por lo tanto, amenaza el logro de una mayor eficiencia. Sin embargo, dado que, más allá de la necesaria comunión de objetivos para su concreción subsiste la oposición de intereses, se los concibe como una nueva forma de competencia.

El primer intento para fundamentar teóricamente este fenómeno se basó en el uso de los instrumentos conceptuales de la teoría de los costos de transacción, la que ofrece un herramental analítico para la discusión de las ventajas en términos de costos, de las distintas formas de organización de las transacciones. En este marco, la conveniencia sobre el uso de una determinada estructura de gobierno en lugar de otra, depende de las características propias de la transacción: la frecuencia con que éstas ocurren, el monto de las inversiones específicas que requieren, los fallos de mercado asociados a ellas.

En la Encuesta sobre Políticas de Inversión y de Recursos Humanos realizada por la CEPAL, Oficina de Montevideo, durante el último trimestre de 1995, se introdujo un módulo para comenzar a identificar los ACs en el sector manufacturero uruguayo. Los resultados obtenidos son representativos del fenómeno en tan sólo trece ramas industriales. En dicha oportunidad se adoptó como definición de AC aquellos vínculos entre empresas en que se estableció una interrelación de decisiones en determinados ámbitos, sin alterar la condición de unidades independientes de las empresas intervinientes. Asimismo, se exigió cierta estabilidad en dicho relacionamiento, aunque sin ningún requisito de formalización, por lo que el criterio aplicado fue descartar los acuerdos "ocasionales" e incluir los "de hecho".

A partir de esa definición, los resultados sobre el fenómeno de los ACs, en la Encuesta mencionada fueron los siguientes: 4 de cada 10 empresas afirmaron tener por lo menos un tipo de acuerdo con otra empresa, el 57% de los cuales se había realizado entre 1993 y 1995. Con respecto al tipo de cooperación establecida el 63% consistía en un acuerdo de comercialización, mientras que poco menos del 17% era de producción y tan sólo un 8% tenía un componente tecnológico. El 56% había sido realizado con empresas locales y el 43% con empresas del Mercosur.

La realización de ACs verificó una asociación con el tamaño de las empresas. Mientras que 6 de cada 10 empresas de más de 500 empleados contestó afirmativamente a la existencia de un AC vigente, 3 de cada 10 lo hicieron en el tramo entre 20 y 49 personas ocupadas. Del mismo modo, el porcentaje de acuerdos cuya empresa asociada pertenecía al Mercosur fue mayor para las empresas de más de 100 empleados. Con respecto a los objetivos el acceso a mercados figuró como uno de los fundamentales seguido por la seguridad en el aprovisionamiento de insumos.

De la consideración conjunta del origen de la empresa asociada, su sector de actividad y el tipo de AC realizado resulta evidente que éstos se asocian, en el caso de las empresas con mayores problemas competitivos, a una estrategia de tipo defensivo en la que el AC es de comercialización, se realiza a su vez con una empresa comercial. Contrariamente, en el caso de las empresas con comportamiento de liderazgo, si bien el AC de comercialización es el tipo más importante, aparecen en porcentajes no despreciables AC de producción y también de I&D.

# INDICE

# I. LA COOPERACIÓN INTEREMPRESARIAL

## A. LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN COMO RESPUESTA A UN NUEVO CONTEXTO

Como estrategia empresarial, las relaciones de cooperación han dejado de ser la experiencia de empresas aisladas para transformarse en una forma altamente generalizada de competir en los mercados internacionales. Su expansión en el escenario internacional se verifica, tanto entre pequeñas como en grandes empresas, e incluso ha sido estimulada por medio de políticas específicas o por las propias corporaciones empresariales. Las restricciones institucionales de acceso a los mercados, la aceleración del cambio tecnológico y el costo asociado a los nuevos desarrollos científico-técnicos han constituido un estímulo a la proliferación de estos fenómenos.

El acuerdo o asociación entre empresas puede ser considerado un tipo de organización intermedia entre la tradicional -la firma- unidad independiente en términos de su capacidad de decisión, y el mercado. Más precisamente, constituye una forma de organización que se sitúa entre dos extremos: el gobierno de las transacciones efectuadas por medio del mercado y las realizadas internamente por medio de una vía jerárquica. Para algunos, este tipo de asociaciones constituye un comportamiento colusorio que disminuye la intensidad de competencia y, por lo tanto, amenaza el logro de una mayor eficiencia. Sin embargo, dado que, más allá de la necesaria comunión de objetivos para su concreción -el llamado interés común- subsiste la oposición de intereses, se los concibe más bien como una nueva forma de competencia.

Hasta hace pocas décadas la mayoría de los acuerdos consistían en vínculos interempresariales concentrados en unidades de gran tamaño, donde la complementación o cooperación se restringía a determinados sectores productivos y adoptaba, generalmente, la modalidad de *joint ventures*. Diversos autores coinciden en afirmar que en la década del 80 se produjo, en el ámbito internacional, una sustancial modificación de estas características determinada por el importante crecimiento de este tipo de vínculos entre empresas, el que se manifestó no sólo en un aumento cuantitativo alcanzando a unidades empresariales de diferentes tamaños, sino también en una fuerte diversificación de sus contenidos y de las modalidades contractuales adoptadas.

Entre las explicaciones de este cambio se identifican, fundamentalmente, determinantes externas a las empresas. La globalización de los mercados, el acortamiento del ciclo de vida de los productos, la disminución de las barreras

internacionales al comercio, las crecientes turbulencias de la economía internacional exigen obtener recursos tecnológicos en un plazo reducido y con menor riesgo y un mayor aprovechamiento de las economías de escala y de alcance. Todo ello en un marco organizacional que brinde un alto grado de flexibilidad para que las empresas se adecuen rápidamente a escenarios cambiantes.

En primer lugar, la globalización de los mercados acompañada de inestabilidades macroeconómicas, segmentación y volatilidad de la demanda aumenta, para las empresas autosuficientes, los riesgos y los costos de la internalización de las diversas actividades que componen su estructura productiva. A su vez, la creciente importancia de un nuevo paradigma tecno-organizativo en el que la tecnología de la información juega un rol clave, posibilita la disminución de los costos de coordinar actividades con agentes económicos externos a la empresa[1]/.

En segundo lugar, cuando las economías de escala son importantes para la producción de los bienes o servicios que una empresa necesita y las cantidades demandadas no le permiten alcanzar la escala de eficiencia mínima el establecimiento de acuerdos con proveedores independientes o el emprendimiento común con otras empresas para la producción de un insumo intermedio presenta ventajas que la teoría económica ya ha sabido identificar[2]/. Por otra parte, a pesar que las nuevas tecnologías permiten eficiencia en series cortas, las alianzas entre empresas constituyen, a menudo, la única forma de lograr la escala de operación que requiere una economía globalizada como la actual.

En tercer lugar, las nuevas tecnologías de producción flexible permiten que el mismo equipo sea usado para hacer eficientemente una variedad de productos diferentes, determinando la oportunidad del aumento de los beneficios a través del aprovechamiento de economías de alcance o gama.

---

[1]/ Ferraro, C. y Gatto F., Cooperación empresarial en la que intervienen firmas brasileñas y argentinas. Primeras reflexiones que surgen del trabajo de campo. Proyecto INTAL/CEPAL sobre Acuerdos Empresariales en el Mercosur. LC/BUE/R.222.CEPAL, Oficina de Buenos Aires, Buenos Aires 1994.

[2]/ El análisis de la dependencia en el suministro de un insumo de una empresa competidora o la existencia de un monopolio sucesivo en la cadena productiva ha arrojado que las soluciones cooperativas son óptimas desde el punto de vista de la asignación de recursos. Ver, Salas Fumás, Vicente, Acuerdos de cooperación entre empresas: bases teóricas en Economía Industrial, Ministerio de Industria y Energía de España, Madrid, marzo-abril, 1989 y Milgrom, P. y Roberts, J. Economía, Organización y Gestión de la empresa, Editorial Ariel, Barcelona, 1993.

Frecuentemente los procesos productivos de estos productos se encuentran muy alejados de las competencias históricas de las empresas por lo que su internalización es altamente costosa. Una estrategia cooperativa hace posible los interrelacionamientos entre firmas pertenecientes a sectores de actividad muy diferentes posibilitando el aprovechamiento de las economías de gama sin incurrir en los costos de la internalización.

Por último, en los sectores en los que el ritmo de cambio de los productos es rápido, el mercado de un producto individual deja de ser el objetivo. Las decisiones estratégicas de las empresas deben anticipar las necesidades del mercado y, en consecuencia, deben invertir en forma permanente y adelantada en la construcción de nuevas capacidades para poder satisfacerlas. Esto ha planteado la necesidad no sólo de una mayor coordinación con sus proveedores y distribuidores, de modo de dar coherencia a sus planes frente a circunstancias cambiantes, sino también a establecer alianzas con otras empresas para adquirir un rápido acceso a las capacidades de las que carecen.

El establecimiento de acuerdos de complementación o cooperación entre firmas industriales, en particular en lo que refiere al involucramiento de empresas medianas y pequeñas, ha sido una estrategia aún no muy transitada en el proceso de industrialización de América Latina en general, y tampoco en Uruguay. No obstante, la transformación en las condiciones de funcionamiento de las economías nacionales y la emergencia de los procesos de integración regional plantean oportunidades y amenazas para las empresas, que exigen como respuesta nuevas estrategias competitivas. En este nuevo contexto, la ampliación del mercado en el que las empresas venían operando abre la posibilidad de implementar relaciones de cooperación interempresarial con el objetivo de acelerar el proceso hacia una mayor especialización productiva, el mejor aprovechamiento de economías de alcance, acelerar la penetración en nuevos mercados e incorporar progreso técnico.

## B. LAS APROXIMACIONES TEÓRICAS AL FENÓMENO DE LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN

El tratamiento desde el punto de vista teórico de los acuerdos de cooperación es aún incompleto. Algunos autores atribuyen esta situación no sólo a la dificultad que representa la conceptualización del propio fenómeno, sino también al predominio del análisis neoclásico en el estudio del comportamiento de las empresas. Dado que, para esta vertiente del pensamiento económico, las empresas presentan idénticas funciones de

producción como hipótesis, es imposible justificar, en ese marco, la existencia de la cooperación empresarial. Por otra parte, en los modelos que analizan el funcionamiento del mercado en el marco de la teoría del oligopolio, los acuerdos son considerados manifestaciones de comportamientos colusorios que disminuyen la competencia y, por lo tanto constituyen una amenaza al logro de una mayor eficiencia de la estructura productiva.

El primer intento significativo de dar fundamento económico a este fenómeno, en el ámbito de la teoría de la empresa, se desarrolló con el uso de los instrumentos conceptuales de la teoría de los costos de transacción. Este marco teórico ofrece un herramental analítico para la discusión de las ventajas relativas en términos de costos, de las distintas formas de organización industrial, teniendo en cuenta las condiciones del entorno en el que las firmas desarrollan su actividad.

## 1. Estructuras de organización de las transacciones

La empresa que debe efectuar cualquier transacción, ya sea en el ámbito de la actividad directamente productiva, o en el de otras actividades vinculadas tales como *marketing*, investigación y desarrollo, etc. tiene frente a sí una gama de posibles estructuras de gobierno del conjunto de transacciones que definen esa actividad: desde realizarlas a través del mercado hasta la de internalizarlas totalmente en la organización, sustituyendo a aquél por una estructura de tipo jerárquico. Al respecto Milgrom y Roberts, afirman "El mercado y la jerarquía -a veces contemplados como los dos modos alternativos más importantes de organizar la actividad económica- son en realidad dos formas extremas de contrato organizativo en las que la negociación voluntaria caracteriza al mercado y las relaciones de autoridad a la jerarquía" [3].

En este escenario, las opciones que la empresa enfrenta están comprendidas entre un manejo jerárquico o de mercado. Entre ambos extremos se sitúa la cooperación como una modalidad intermedia de organización de las transacciones. Por lo tanto, cuando se procede al análisis de una formulación determinada de acuerdo de cooperación su justificación, desde el punto de vista económico, debe realizarse comparándola con las dos formas organizativas alternativas: la internalización total de las transacciones -la empresa- o la externalización total -el mercado.

---

[3] Milgrom, P. y Roberts, J., op. cit., pág. 35.

a. Las transacciones en el mercado

La regulación de las transacciones a través del mercado supone la inexistencia de derechos residuales. Esto es, el marco contractual en el que se realizan los intercambios especifica todas y cada una de las contrapartidas, no quedando derechos por asignar que no estén explícitamente previstos por el contrato o el marco jurídico en que aquél se inscribe. Esta definición se ajusta al modelo de mercado competitivo donde "....la relación entre los agentes económicos se reduce a operaciones de compra-venta por las cuales un agente paga un precio, perfectamente conocido por él, y recibe a cambio un bien o servicio. La relación entre los agentes queda concluida una vez que se ha realizado el intercambio y si se repite vuelve a producirse en las mismas condiciones iniciales....La relación entre comprador y vendedor es totalmente casual y no programada de antemano, produciéndose en un contexto donde múltiples oferentes y demandantes podrían haber sido sustitutos perfectos de aquéllos que, en el contacto, casual llevaron a término la operación de compraventa." Tanto los beneficios como los costos son todos privados por lo que los precios reflejan verdaderos costos de oportunidad[4]/.

b. Las transacciones en la empresa

La empresa, en cambio, implica una relación continua entre los miembros que componen su organización. Esta interacción permanente origina relaciones específicas e idiosincráticas entre ellos por lo que no opera la sustituibilidad perfecta entre los miembros pertenecientes a la organización y los que están fuera de ella. Las decisiones procuran por tanto optimizar intereses colectivos y es a través de una relación jerárquica que se ejerce la autoridad para dar órdenes y vigilar su cumplimiento. Un conjunto de derechos sobre el uso de determinados recursos productivos no están asignados en forma previa lo que confiere un poder discrecional a la jerarquía. "...los superiores jerárquicos pueden tomar decisiones que impliquen un comportamiento u otro de los subordinados y (...) vigilar que dichas decisiones sean ejecutadas de acuerdo a lo previsto"[5]/.

c. Los acuerdos de cooperación

Un acuerdo de cooperación entre empresas constituye un marco que regula el intercambio entre agentes económicos -empresas- que combina rasgos del modelo de empresa y del modelo de mercado. Se aproxima a este último

---

[4]/ Ver Salas Fumás, Vicente, op. cit. págs. 48-49.

[5]/ Ver Salas Fumás, Vicente, op. cit. pág. 49.

en la medida que los intercambios se realizan entre unidades empresariales que mantienen su independencia jurídica y, en general, sin que se verifiquen relaciones de subordinación entre ellas. En segundo lugar, el acuerdo opera solamente sobre determinados recursos o actividades concretas, en tanto que aquellos no comprendidos en este tipo de relación se regulan por cualquiera de las otras dos formas alternativas. Por último, al igual que las transacciones de mercado, el intercambio previsto entre las partes puede tener una duración limitada en el tiempo, momento en el cual pueden volver a renegociarse las condiciones o retornar a una estrategia independiente.

Comparte rasgos del modelo jerárquico de la empresa en tanto las relaciones que se establecen tienen mayor estabilidad que las meras transacciones de mercado. Esta permanencia en el vínculo crea, a su vez, una suerte de relación idiosincrática entre las partes, por lo que, al igual que en el caso de los miembros pertenecientes a la empresa, los participantes en el acuerdo no son perfectamente sustituibles por otros agentes que no formaron parte de él. Cuanto mayor es la interdependencia que se genere entre los socios, se hará necesario alguna optimización conjunta de los intereses puestos en común, al igual que en las empresas.

La optimización de dichos intereses exige un marco contractual donde se establezcan sin ambigüedades los derechos y deberes de cada participante en la relación. Cuanto más difícil resulte la compatibilización de los intereses individuales y colectivos la importancia de un marco jurídico de protección se tornará más importante y con ello el costo asociado a este tipo de estrategia.

A partir de lo anterior la pregunta que cabe formularse es cuáles son las circunstancias que favorecen la utilización de los distintos modelos en los que es posible estructurar las transacciones. Partiendo del supuesto de que las empresas procuran siempre la maximización de sus beneficios una estructura organizativa será preferida a otras cuando los costos de organizar las actividades en una de ellas sean menores. El aporte de la teoría de los costos transaccionales consiste en que los costos considerados en dicha maximización no son sólo los costos de producción sino además los vinculados a la forma de organizar las transacciones. Estos últimos son precisamente los llamados costos de transacción.

## 2. Los costos de transacción

A diferencia del marco neoclásico convencional, en este enfoque, los individuos tienen la intención de comportarse racionalmente (desean maximizar cuando

toman decisiones) pero se encuentran limitados en su capacidad efectiva para hacerlo. El horizonte que es posible abarcar, en el marco de una decisión es limitado pero además la propia búsqueda tiene un costo. Se parte entonces de la existencia de un umbral de satisfacción, más allá del cual se acepta una alternativa, que no tiene por qué ser la óptima. Por ejemplo, al redactar un contrato que da sustento a una transacción, los individuos son incapaces de prever la totalidad de las contingencias que sobrevendrán una vez que aquella se realice. Y, por otra, la selección de formas en las cuales organizar las transacciones tiene un costo, por lo que el proceso de optimización se detiene al encontrar una estructura que satisface a las partes.

Existe además la eventualidad de la presencia de comportamientos oportunistas que, si bien pueden considerarse de carácter no genérico, obliga a los contratantes -de acuerdo a sus posibilidades y vulnerabilidades- a protegerse formulando previsiones en los contratos que minimicen los incentivos para su aparición.

La minimización de los costos de transacción supone, entonces, encontrar la estructura de administración óptima de una determinada transacción en un marco en que los agentes tienen racionalidad limitada y están expuestos a la aparición de conductas oportunistas.

Cuando los individuos intercambian derechos de propiedad sobre bienes o servicios de naturaleza económica y hacen valer sobre ellos sus derechos, deben definir qué es lo que van a intercambiar, con quién y bajo qué condiciones. Estas son las actividades necesarias para definir el contrato ex-ante. Los costos en que se incurre al llevar a cabo estas actividades son fundamentalmente de coordinación. En segundo lugar, deben monitorear y hacer respetar lo pactado ex-post. Para ello también se incurre en costos asociados a la necesidad de información y a la protección ante la eventualidad de comportamientos de tipo oportunista. Estos últimos se conocen como costos asociados al problema de la motivación.

a. Costos de coordinación

Las transacciones de mercado implican la necesidad de determinar los precios, el conocimiento recíproco de compradores y vendedores, su reunión a los efectos de establecer la transacción. Esto se manifiesta prácticamente de muchas formas que implican gastos, tanto para los oferentes como para los demandantes. Del lado de la oferta, los departamentos de ventas de las empresas gastan en investigaciones de mercados para determinar los gustos de los compradores, en publicidad y en comercialización para dar a conocer el producto o servicio. Del lado de los demandantes se incurre en la asignación

de tiempo a la búsqueda de proveedores, a la identificación de calidades y de los mejores precios. A este tipo de costos de transacción se le denomina **costos de coordinación.**

Los costos de coordinación no surgen sólo en las transacciones realizadas a través del mercado sino también cuando aquéllas se producen al interior de la firma, a partir de una relación de jerarquía. En este caso se trata de los costos de reunir la información necesaria, elaborar con ella un plan eficiente, y transmitirlo a los encargados de su ejecución. Estos costos incluyen no sólo los derivados de acumular y transmitir la información, sino también los resultantes del hecho que la propia información se transmite siempre en forma imperfecta al interior de la organización y quien tiene que ejecutar decisiones posee datos insuficientes o inexactos generándose problemas de ajuste.

b. Costos de motivación

Cuando las partes de una transacción real o potencial no poseen toda la información necesaria para determinar si los términos de un acuerdo son mutuamente aceptables y si serán efectivamente cumplidos se originan costos por la existencia de asimetrías de información o información incompleta. Por ejemplo, al interior de una empresa, a un gerente le puede resultar particularmente difícil supervisar el rendimiento de un determinado grupo de trabajadores. En una transacción de mercado, el comprador puede abrigar serias dudas sobre las cualidades del producto o servicio ofrecido comunicadas por el vendedor. En segundo lugar, el reconocimiento que, tanto las promesas, como los castigos previstos en la realización de una transacción pueden no cumplirse, les resta credibilidad. La transacción puede no llegar a realizarse por este motivo o, alternativamente, se necesitará redactar contratos más complejos para protegerse de esta eventualidad.

## 3. Tipos de transacciones y estructuras de gobierno

La conveniencia sobre el uso de una determinada estructura de gobierno en lugar de otra, depende de las características propias de dicha transacción. Algunas variables como la frecuencia con que éstas ocurren, el monto de las inversiones específicas que requieren, los fallos de mercado asociados a ellas, junto con condiciones propias de la empresa tales como su nivel tecnológico y su estructura organizativa, constituyen los elementos en los que se basa la evaluación de los costos asociados a una estructura de gobierno u otra.

a. Frecuencia y Duración

Cuando las transacciones son ocasionales, la firma recurrirá al uso del mercado dado que carece de sentido una estructura formal costosa para una transacción que no va a repetirse. Sólo en el caso de activos de alta especificidad o de gran materialidad en transacciones ocasionales se justifica la posibilidad de un gobierno de la transacción por un tipo de contrato costoso o directamente su internalización en la firma. Ahora bien, cuando las transacciones son recurrentes se justifica tanto un contrato o acuerdo entre las partes como su internalización en la firma.

Cuando una transacción del mismo tipo se repite con frecuencia durante un largo período entre las mismas partes, se establecen naturalmente premios y castigos muchas veces sobreentendidos que reducen la necesidad de cualquier tipo de mecanismo formal muy costoso en la opción de un gobierno bilateral -entre las partes- de la transacción. En este caso, externalizar este tipo de transacciones fuera de la empresa puede ser conveniente ya que basta con el establecimiento de un procedimiento de rutina que las gobierne, como por ejemplo un acuerdo marco. Un ejemplo de ello lo constituyen los acuerdos de abastecimiento de materia prima de largo plazo.

b. Especificidad de las inversiones necesarias y riesgos de expropiación

El criterio contable que distingue entre costos fijos y variables no es relevante a la hora de definir una estructura de gobierno de una transacción. La distinción relevante es entre activos específicos y relocalizables. Un activo se considera que es específico cuando está concebido a la medida de la transacción. Desde el punto de vista de su naturaleza puede ser capital humano, capital físico, o cualquier otro tipo de bien o servicio, cuyo mejor uso alternativo generará rentas por debajo de las que se originarían al ser usado en una transacción distinta de la que fue pensada.

Un caso particularmente importante de activos específicos son los llamados activos co-especializados. Esto es, aquellos que tienen mayor productividad cuando se utilizan conjuntamente y pierden gran parte de su valor si son usados individualmente para producir bienes o servicios en forma independiente. Cuando los activos co-especializados están en manos de distintos agentes -dos empresas independientes por ejemplo- gran parte del valor de la inversión en uno de ellos depende de lo que ocurre con el otro. Ello abre el riesgo de un comportamiento oportunista cuya consecuencia es que ambas partes pueden temer verse forzadas más tarde, a aceptar términos desventajosos, una vez que la inversión ya se realizó. A ello se le llama el problema de la retención o riesgo de expropiación. En estas situaciones el

valor actual de las inversiones se reduce por la probabilidad de sufrir este tipo de quita en las rentas futuras.

Al igual que en los otros casos, la estructura organizativa debe minimizar los costos de transacción referidos a los riesgos de eventuales expropiaciones. En esta situación un acuerdo de largo plazo o la integración del otro activo al patrimonio de la empresa constituyen soluciones posibles para reducir dicho riesgo.

Es por ello que cuando una empresa, para constituirse en proveedor de otra, debe tomar la decisión de invertir en una línea de producción para la fabricación de un insumo específico exige determinadas características contractuales en su relación como proveedor. Se trata de una inversión específica en la medida que no es fácilmente reutilizable para la fabricación de un insumo alternativo. La empresa no efectuará la inversión si no tiene, por ejemplo, asegurada la demanda por un lapso que le permita, al menos en parte, la recuperación de lo invertido. Este tipo de transacciones precisan de un procedimiento o contrato que proteja al inversor de una eventual cancelación anticipada o de una renegociación de las condiciones de la relación de producción. Si la empresa que demanda el insumo considera que estos costos de transacción son menores que los que debería enfrentar si internalizara esa línea de producción en su organización aceptará establecer un contrato que de garantías a su proveedor.

c. Incertidumbre y externalidades

La presencia de externalidades en la producción y/o el consumo de bienes y servicios constituye un fallo de mercado que restringe la asignación eficiente de los recursos. En el caso particular de las actividades de investigación y desarrollo estas externalidades se manifiestan fundamentalmente en el grado de derrames *-spillover-* de los resultados realizados por la actividad de investigación de una empresa en beneficio de otras, eventualmente competidoras en sus mismos mercados. Esta apropiación de beneficios no sólo es incobrable por parte de aquélla que incurrió en los costos de investigación sino que además la propia difusión de los nuevos conocimientos disminuye los ingresos por licencias que eventualmente podrían cobrarse por su uso. Complementariamente estas actividades tienen un alto grado de incertidumbre en cuanto a sus resultados. La consecuencia es un bajo nivel de incentivos por parte de las empresas industriales a destinar recursos a este tipo de actividades[6]/.

---

[6]/ Este desincentivo se ha procurado disminuir a través del mejoramiento del marco regulatorio de patentes o a través de subsidios.

Los acuerdos de cooperación pueden constituir una modalidad de organización más adecuada, en presencia de estas externalidades. La puesta en común de estas actividades por parte de las empresas permite compartir costos y riesgos reduciendo al mismo tiempo el número de beneficiarios de la eventual externalidad.

## 4. Principales críticas al enfoque por los costos de transacción

Más allá que este marco ofrece uno de los más rigurosos instrumentos hasta hoy disponibles para el estudio del fenómeno de la cooperación entre empresas, no está exento de problemas. En primer lugar, plantea la dificultad operativa de definir los límites entre lo que constituye el ámbito interno de la empresa y el de las relaciones que deben atribuirse al dominio del mercado. En segundo lugar, aunque esta delimitación pudiera hacerse con precisión, el tipificarlos como una organización intermedia entre ambos es, como definición, demasiado vaga. En el amplio interregno que se abre entre esas dos formas de organización encaja un variadísimo número de interrelaciones empresariales cuyas motivaciones no siempre pueden explicarse en forma satisfactoria en este marco.

Por otra parte, esta aproximación ha recibido críticas desde otros ángulos. Algunos autores plantean que este enfoque brinda en todo caso, una explicación muy parcial del fenómeno de la cooperación ya que ha sido concebido para estudiar fundamentalmente, relaciones verticales entre empresas mientras que, un número importante de vínculos de cooperación se verifica en relaciones de tipo horizontal. Y, más aún, se señala que la naturaleza intangible de los recursos intercambiados en este tipo de vínculos hace, a menudo, imposible la definición de precios y volúmenes transados, lo que dificulta su contrastación empírica[7]/.

Otros autores[8]/ entienden que en el marco de la teoría de los costos de transacción los acuerdos de cooperación adquieren un rol transitorio, es decir se trata de un fenómeno que tendería a evolucionar en el tiempo hacia

---

[7]/ Ver Mariti, Paolo Los acuerdos de cooperación, entre empresas, en las economías modernas. Algunos apuntes para su reflexión, en Economía Industrial, Ministerio de Industria y Energía de España, Madrid, marzo-abril, 1989.

[8]/ Ver Montebugnoli , E.y Schiatarella, R., Consideraciones en torno a los acuerdos entre empresas: particular referencia a las PYMES, en Economía Industrial 266, Ministerio de Industria y Energía de España, Madrid, marzo-abril, 1989.

alguno de los dos polos: jerarquía o mercado. En la medida que se trata de un análisis de estática comparada, no se considera como factor explicativo fundamental en la determinación de un acuerdo la flexibilidad y la rapidez con la que se pueden modificar las estrategias, cuando por el contrario ".....la flexibilidad del acuerdo y la rapidez con la que, a través del mismo, se pueden replantear estrategias y adecuar las condiciones internas de la empresa a los cambios del ambiente exterior, se encuentran, probablemente, entre los factores de mayor relieve que explican las características que asumen los acuerdos"[9]/.

## 5. Un enfoque complementario: el análisis costo-beneficio

Si bien esta aproximación ha sido planteada para dar un marco explicativo a los acuerdos de cooperación horizontal y, en particular, al caso específico de los *joint ventures* se presenta aquí con un carácter más general y al sólo efecto de proporcionar un marco analítico complementario del anteriormente expuesto[10]/.

El análisis costo-beneficio implica un estudio del costo de oportunidad de la cooperación. Es decir, es la valuación de los beneficios netos que no pueden obtenerse por estrategias alternativas, como la fusión, el desarrollo interno o el uso del mercado. El análisis se reduce a la confrontación de los beneficios estratégicos con los costos estratégicos[11]/.

Entre los beneficios estratégicos se encuentra el obtener economías de escala o de aprendizaje en la planta o actividad puesta al servicio de los socios, el adquirir o vender el acceso al conocimiento o la capacidad para realizar una actividad, la reducción de riesgos cuando la varianza del rendimiento de una determinada decisión es muy grande hasta el ordenamiento de la competencia a través de colusiones en el precio, o mediante la influencia en el costo de los

---

[9]/ Ver Montebugnoli, E. y Schiatarella, R., Consideraciones en torno a los acuerdos entre empresas: particular referencia a las PYMES, en Economía Industrial, p. 89, *op. cit.*

[10]/ Para una exposición más detallada ver Mordezki, Alfredo, La cooperación entre empresas: visiones estratégicas. Tesis de maestría, Maestría en Economía Internacional, Departamento de Economía de la Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República, Montevideo, 1992.

[11]/ Porter, M.. y Fuller, M. Coaliciones y Estrategia Global, Revista de Información Comercial Española No. 658 España, 1988.

competidores o por la estandarización de una tecnología o formato de producto.

Como costos estratégicos, se identifican los requerimientos de coordinación administrativa y costos de control no sólo del desempeño del propio acuerdo sino también de que la difusión de la información entre los socios sea la estrictamente necesaria; los costos en términos de competencia ya que la transferencia de experiencia y el acceso al mercado pueden fortalecer a la contraparte hasta tal punto que la fuente de ventaja competitiva del otro desaparezca; por último, al igual que en el enfoque anterior la realización de inversiones irreversibles por parte de uno de los socios está sujeta al riesgo de sufrir expropiaciones por el otro , lo que también representa un costo.

La diferencia entre estos beneficios y costos constituye el llamado núcleo de poder en la negociación de la cooperación frente al socio. Cuando se discute el acuerdo base lo que se confronta es precisamente este núcleo de poder[12]/.

Ahora bien, el valor de los recursos puede cambiar en el transcurso de la cooperación y si además ellos son transmisibles al socio, lo que constituía un determinado poder negociador puede desvanecerse en el tiempo, modificándose las relaciones de poder iniciales. Por ejemplo, cuando el poder de negociación descansa en la puesta a disposición de la contraparte en el acuerdo de los canales de distribución, a medida que transcurre la relación el producto del socio desarrolla su propio mercado -su marca comienza a ser conocida, determina preferencias en los consumidores, etc.- por lo que el valor de los canales de distribución disminuye y, como consecuencia, el aporte que dicho recurso otorga al poder de negociación de su propietario se reduce.

Un tercer elemento es la existencia de alternativas o la necesidad de establecer el acuerdo. Aquél que posea más alternativas, como resulta obvio, tiene un costo de oportunidad más alto, que incrementa su poder negociador frente a quien no las tiene. Por el contrario quién tenga mayor necesidad de la complementación puede quedar sometido a una dilación del proceso de negociación que deprecie, a tal punto, el valor de sus recursos por los que el acuerdo deja de tener sentido originándose una simple absorción por su eventual socio.

Es claro que en este enfoque la estabilidad del acuerdo depende de la evolución relativa del poder de negociación de las partes intervinientes.

---

[12]/ En el caso particular de la formación de una empresa común - *joint venture*-, un segundo componente del poder negociador lo constituyen los recursos que cada integrante vuelca al acuerdo.

## II. DEFINICIÓN Y TIPOS DE ACUERDOS

La dificultad de la conceptualización teórica sobre este fenómeno se traslada también a su identificación. Al respecto, en algunas clasificaciones, se comprende a todos los fenómenos de complementación mientras que en otras se opta por un alcance más restrictivo.

En un sentido amplio, los acuerdos implican, por un lado, el mantenimiento de la personería jurídica independiente de las empresas, quedando por tanto excluidas las fusiones y, por otro, implican el establecimiento de fórmulas de colaboración en proyectos, nacionales o transnacionales, tanto de investigación y desarrollo, como de producción y comercialización[13]/.

Cuando se le agrega el adjetivo "estratégico", se excluye la simple complementariedad. "Los acuerdos de cooperación estratégica constituyen una nueva forma de organización intermedia -de mayor complejidad que las relaciones de transacción del mercado o que las simples de complementariedad- basada en vínculos de coordinación y colaboración entre empresas que exigen ajustes ex-ante de sus planes de producción y de inversión[14]/. Muy próxima a la anterior es la definición que exige la interdependencia en la toma de decisiones, según la cual se está en presencia de un acuerdo cuando dos o más empresas independientes se unen o comparten parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, estableciendo un cierto grado de interrelación, con el objeto de incrementar sus ventajas competitivas[15]/. En este caso las licencias de explotación y las franquicias, por ejemplo quedarían excluidas al no haber coparticipación en las decisiones.

Si el énfasis se pone en el plazo y la formalidad se recurre al concepto de coalición y se los define como "...alianzas formales y **a largo plazo** entre empresas que unen algunos aspectos de sus actividades, pero que no llegan a fusionarse."

---

[13]/ Ver Costa Campi, María, La cooperación entre empresas, nueva estrategia competitiva en Economía Industrial 266, Ministerio de Industria y Energía de España, Madrid, marzo-abril, 1989.

[14]/ Ver Costa Campi, María, op.cit.

[15]/ Ver Mordezky, Alfredo op. cit.

En el mismo sentido, se define un acuerdo como "....un convenio, concertado **para una larga duración** entre dos o más empresas, que puede incluir o no una remuneración financiera. A veces se exige un pago para ciertos bienes y servicios, a veces las partes contratantes acuerdan intercambiar informaciones u otros bienes y servicios. Lo usual es que los acuerdos de cooperación estén formalizados por escrito con formas jurídicas muy diversas, aunque también pueden celebrarse en forma verbal"[16]/.

De las propias definiciones presentadas se desprende que la modalidad que pueden adoptar puede ser muy variada y con distintos grados de complejidad. Al respecto, sin intentar constituir una enumeración taxativa se pueden distinguir las siguientes:

i. La creación de una nueva entidad jurídica que se forma por empresas independientes para realizar actividades de investigación, fabricación, venta o distribución de productos (*joint-venture*). En esta modalidad de cooperación las empresas, en general de mayor tamaño, ponen en común recursos a los efectos de soportar los elevados costos de investigación y desarrollo, diluir riesgos, alcanzar escalas óptimas en la provisión de algún insumo, etc. Es la forma de cooperación que impone una estructura más rígida y, por lo tanto la que más se aproxima a una modalidad de internalización de las transacciones en la empresa. La nueva empresa común tendrá sus propios órganos de dirección y control y su vínculo con los socios propietarios es asimilable al de un departamento o división con el directorio de la empresa.

ii. Los acuerdos de distribución o comercialización son aquéllos en los que una empresa pone a disposición de otra su infraestructura de ventas. Mediante este tipo de cooperación la empresa que pone a disposición sus canales de distribución y sus establecimientos de venta aumenta sus economías de escala y de gama en esta actividad y, por lo general, accede además al mercado de su contraparte. Para la contraparte disponer de una infraestructura ya instalada disminuye sus costos de ingreso a nuevos mercados. Este tipo de acuerdos ha recibido el nombre de cooperación canguro o *piggy back*.

iii. Existen acuerdos de cooperación que posibilitan la **utilización conjunta de recursos** complementarios para desarrollar nuevos productos, intercambiar tecnología, recursos humanos, etc. Este tipo de vínculo se

---

[16]/ Ver Mariti , P y Smiley, R. Co-operative agreements and the organization of the industry, en The Journal of Industrial Economics, 31, citado en Ferraro, C. y Gatto, F., op.cit.

da, en general, entre empresas de similar tamaño o poder de negociación. En el caso que se trate de empresas competitivas en los mismos mercados, estos acuerdos pueden plantear dudas acerca de su posible parentesco con prácticas colusorias o anti-competitivas.

iv. Cuando las empresas son subcontratadas para la elaboración del producto en determinada fase, pero participan además en su concepción y en la incorporación de los avances técnicos se califica a la **subcontratación** como de tipo **avanzada**. En algunos casos se verifica para un conjunto de empresas -subcontratación conjunta- lo que obliga a la empresa subcontratista a establecer una relación de mayor complejidad que exige que cualquier variación de diseño o en la tecnología de producto deba ser difundida para el conjunto. Esta forma de cooperación se da mayoritariamente entre grandes y pequeñas empresas, dando origen para las primeras al nombre de empresa-red. Más recientemente, este tipo de vínculos de cooperación ha sido estimulado por las propias firmas mediante diversos procedimientos de tercerización de actividades -*spin off*. La "empresa madre" estimula y apoya la creación de pequeñas unidades formadas por sus propios trabajadores con las que, posteriormente mantiene acuerdos de suministro de distintos servicios o procesos productivos.

v. Por el contrario, el tipo de vínculo establecido en la **subcontratación tradicional** sólo da lugar a una relación estable como proveedor para abastecer de un determinado insumo o proceso. Es frecuente que se verifique una relación de subordinación de la empresa subcontratada -en general unidades de menor tamaño- por parte de su subcontratante -por lo general empresas grandes-. A excepción de especificaciones de calidad y coordinación en plazos de entrega es una relación de cooperación muy cercana a una forma transaccional de mercado.

## III. LAS EVIDENCIAS EMPÍRICAS

### A. A NIVEL INTERNACIONAL Y REGIONAL

En el Cuadro 1 se presenta una sistematización de los resultados de los trabajos empíricos más citados en la literatura sobre el tema y que han sido recopilados en Ferraro y Gatto (op.cit.). Asimismo, se incorporó el resultado de la encuesta realizada a empresas con acuerdos vigentes o con la intención de realizarlos, entre empresas brasileras y argentinas la que es analizada en la publicación referida.

Los cuatro primeros trabajos citados se han basado en fuentes periodísticas de diversa índole, en tanto que los restantes se basan en entrevistas directas. La utilización de fuentes periodísticas produce un sesgo hacia la concentración del fenómeno en las unidades de mayor tamaño al mismo tiempo que proporciona una información limitada sobre la naturaleza de los objetivos perseguidos. La metodología de entrevistas directas si bien proporciona mayor información para la interpretación, entraña también diversos sesgos dependiendo de las fuentes utilizadas para construir el marco, el número de acuerdos identificados, así como de la selección de sectores o de tamaños de empresas. Por último, la definición de acuerdo (en adelante AC) utilizada no es la misma en todos los casos.

Con todas estas relativizaciones, no es mucho lo que se puede afirmar a partir del cuadro presentado. No obstante, los resultados sugieren algunas consideraciones. En primer lugar, las nuevas formas se han difundido predominantemente en actividades con ciclos productivos largos, técnicamente fragmentables en fases y/o intensivas en información y conocimiento tales como el sector automotor, el electrónico, el químico, etc. En los países desarrollados y en el caso de unidades de gran tamaño la transferencia de tecnología, o el acuerdo en actividades de I&D aparece siempre entre los objetivos principales. Para el mismo grupo, la modalidad de *joint venture* o consorcio es la más frecuente.

En el caso del estudio sobre relaciones de cooperación entre empresas Pequeñas y Medianas (PyMes) argentinas y brasileras, el tipo de acuerdo que predomina es de carácter comercial. Entre las empresas argentinas que están intentando establecer AC, los objetivos señalados son la mejora de la competitividad a partir de ganancias de escala y de alcance, aumento del tamaño del mercado, mejora en la calidad, aprendizaje de nuevas técnicas

productivas y organizativas, etc. Por el contrario, en el caso de las empresas brasileñas el énfasis está en el incremento de los volúmenes de exportación.

## B. A NIVEL DE URUGUAY

En la encuesta sobre Políticas de Inversión y de Recursos Humanos realizada por la CEPAL, Oficina de Montevideo, durante el último trimestre de 1995, se introdujo un módulo a los efectos de comenzar a identificar los acuerdos de cooperación en el sector manufacturero uruguayo. Al igual que en los otros resultados empíricos presentados en el Cuadro 1, los que arroja dicha encuesta no pueden tomarse como representativos del fenómeno, ni tampoco de su manifestación en el sector industrial en su conjunto, ya que la muestra analizada fue realizada a un grupo de trece ramas industriales (a 4 dígitos de la CIIU) seleccionadas a partir de su comportamiento inversor en el período 1985-1992.

En dicha oportunidad se adoptó como definición de AC la utilizada en Mordezki, op.cit., por lo que se entendió como AC aquellos vínculos entre empresas en que se estableció una interrelación de decisiones en determinados ámbitos, pero que no alteró la condición de unidades independientes de las empresas intervinientes. Asimismo, se exigió cierta estabilidad en dicho relacionamiento, aunque sin ningún requisito de formalización, por lo que el criterio aplicado fue descartar los acuerdos "ocasionales" e incluir los "de hecho". Se consideró, además, en forma separada la simple subcontratación de actividades ya que, en principio fue considerada como no representativa de un fenómeno de co-responsabilidad en el producto o servicio contratado y mucho menos de la presencia del principio del interés común.

A partir de dicha definición, los resultados sobre el fenómeno de los AC, en la Encuesta mencionada fueron los siguientes: 4 de cada 10 empresas afirmaron tener por lo menos un tipo de acuerdo con otra empresa. Del total de acuerdos declarados el 57% se había realizado entre 1993 y 1995. Con respecto al tipo de cooperación establecida el 63% consistía en un acuerdo de comercialización, mientras que poco menos del 17% era de producción y tan sólo un 8% tenía un componente tecnológico (transferencia de tecnología o actividades de I&D). El 56% había sido realizado con empresas locales y el 43% con empresas del Mercosur. En el 43% de los casos el vínculo se había concretado con empresas de la misma rama, mientras que en el 29% la empresa socia era solamente comercial. Ver Cuadros 2 y 3.

La realización de AC verificó una asociación con el tamaño de las empresas. Mientras que 6 de cada 10 empresas de más de 500 empleados contestó afirmativamente a la existencia de un AC vigente, 3 de cada 10 lo hicieron en el tramo entre 20 y 49 personas ocupadas. Del mismo modo, el porcentaje de acuerdos cuya empresa asociada pertenecía al Mercosur fue mayor para las empresas de más de 100 empleados, mientras que en el tramo de 50-99 de personal ocupado sólo 3 de cada 10 empresas habían logrado un acuerdo con una empresa del Mercosur. Ver Cuadro 4.

Con respecto al tamaño relativo de la empresa asociada, en más de la mitad de los acuerdos realizados (el 55%) la contraparte tenía un tamaño mayor. Esta relación se acentúa, como era de esperar, en el caso de las empresas más pequeñas. Ver Cuadro 4.

Con respecto a los objetivos el acceso a mercados figuraba como uno de los fundamentales (28% de los acuerdos declarados) y la seguridad en el aprovisionamiento de insumos (en el 21%) mientras que la eliminación de etapas de producción y el acceso a tecnología lo fueron en un 10% y 8% de los acuerdos, respectivamente. El acceso a mercado fue más frecuente en los acuerdos realizados por empresas con un comportamiento empresarial denominado de Sobrevivencia e Inacción así como en las unidades de menor tamaño relativo. Por ejemplo, en el grupo de empresas pertenecientes al tramo de entre 20 y 49 personas ocupadas poco menos del 100% de los acuerdos tenía como uno de sus objetivos el acceso a mercados. Ver Cuadro 5.

**Cuadro 1**

| Fuente | Número de acuerdos | Países considerados | Tamaño empresa | Objetivos principales de los acuerdos | Sectores Productivos | Modalidad |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Mariti y Smiley, 1983 | 70 | | Grandes | | | Joint Ventures |
| Porter, Fuller y Rawlison, 1984 | 1050 | | Grandes | Producción (44%)<br>I&D (20%)<br>Marketing y Ventas (15%)<br>Distribución (7%) | Energético<br>Químico<br>Fabricación de Maquinaria<br>Fabricación de Metales<br>Extracción de Minerales<br>Electrónico | |
| OCDE, 1989 | 1883 | EEUU<br>Japón<br>CEE<br>China<br>Hong-Kong<br>Taiwan<br>Singapur<br>Corea del Sur | | Transferencia de tecnología<br>Integración de acts. de I&D<br>Integración en suministros<br>Comercialización | Químico<br>Electrónico | Empresas comunes<br><br>Participación en el capital<br><br>Consorcio<br><br>Convenios Flexibles sin participación accionaria |
| Faulkner, 1991 | 228 | Un socio inglés | Grandes | Focalización en un sólo aspecto | | Joint Ventures (68%)<br>Consorcios (33%) |
| Costa Campi, 1989 | 92 | CEE | Grandes y Pymes | Producción (50%)<br>I&D<br>Distribución y ventas | Químico<br>Software | |
| Montebugnoli y Schiatarella, 1989 | 66 | Italia | Pymes | Comercialización (62%)<br>Tecnología (38%) | Automatización industrial<br>Instrumentos científicos<br>Químico<br>Farmacéutico | |
| CEPAL, 1994 | 20 | Argentina | Pymes | Economías de Escala y especialización (32%)<br>Incrementar el mercado o el mix ofertado (26%)<br>Franchising, subcontratación, acuerdos tecnológicos y otras formas (16%)<br>Mejorar la situación (16%)<br>Reducir costos y riesgos (11%) | Autopartes (31%)<br>Implementos Agrícolas (19%)<br>Biotecnología, Química fina y Fármacos (17%)<br>Metalmecánica (19%)<br>Otros Sectores (17%) | |
| CEPAL, 1994 | 11 | Brasil | Pymes | Incrementar el mercado o el mis ofertado (63%)<br>Franchising, subcontratación, acuerdos tecnológicos y otras formas (21%)<br>Economías de Escala y especialización (16%) | Metalmecánica (60%)<br>Confecciones (13%)<br>Bebidas (7%)<br>Otros Sectores (20%) | |

**Cuadro 2**
**Uruguay: Principales características de los acuerdos según comportamiento empresarial**
**(en porcentaje de acuerdos)**

| Comportamiento empresarial (*) | Tipo de acuerdo | | | | | Origen de la empresa asociada | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Comercia-lización | Producción | Tecno-lógicos | Otros | Total | Locales | Mercosur | Otros | Total |
| Liderazgo pleno | 68.0 | 16.0 | 6.9 | 9.2 | 100.0 | 38.8 | 50.5 | 6.1 | 100.0 |
| Liderazgo promedio | 16.4 | 26.0 | 15.1 | 42.5 | 100.0 | 63.0 | 21.9 | 15.1 | 100.0 |
| Sobrevivencia | 81.1 | 11.2 | 7.6 | 0.0 | 100.0 | 40.7 | 41.8 | 17.5 | 100.0 |
| Inacción | 61.1 | 19.1 | 8.0 | 11.9 | 100.0 | 83.6 | 16.4 | 0.0 | 100.0 |
| Otros | 85.2 | 14.8 | 0.0 | 0.0 | 100.0 | 14.8 | 70.5 | 14.8 | 100.0 |
| Total | 63.0 | 16.9 | 4.5 | 11.0 | 100.0 | 54.9 | 34.6 | 9.7 | 100.0 |

Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a la Encuesta sobre Políticas de Inversión y Recursos Humanos.

(*) La caracterización del comportamiento empresarial en las cuatro categorías responde al cruzamiento del nivel de inversión en el período 1990-1994 y al nivel tecnológico de las empresas. Para una explicación más detallada acerca de la construcción de estas categorías, ver "*Políticas de inversión y recursos humanos en empresas industriales*", Cap. III, CEPAL, Oficina de Montevideo, LC/MVD/R.139.Rev.1, 1996.

**Cuadro 3**
**Uruguay: Sector de actividad de la empresa asociada**
**(en porcentaje de acuerdos)**

| Comportamiento empresarial (*) | Misma industria | Otra industria | Comercial | Servicios | Otra actividad | NS/NC | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Liderazgo pleno | 57.4 | 10.7 | 13.7 | 0.0 | 0.0 | 18.3 | 100.0 |
| Liderazgo promedio | 42.5 | 15.1 | 0.0 | 31.5 | 11.0 | 0.0 | 100.0 |
| Sobrevivencia | 35.3 | 0.0 | 64.7 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 100.0 |
| Inacción | 44.3 | 32.9 | 22.8 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 100.0 |
| Otros | 29.5 | 70.5 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 100.0 |
| Total | 42.9 | 18.0 | 28.7 | 5.1 | 1.8 | 3.6 | 100.0 |

Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a la Encuesta sobre Políticas de Inversión y Recursos Humanos.

(*) Ver Ref. Cuadro 2.

**Cuadro 4**
**Uruguay: Empresas con acuerdos, tamaño y origen de la contraparte**
**(en porcentaje de empresas)**

| | Empresas con acuerdo | | | Tamaño de la empresa asociada | | | | | Origen de la empresa asociada | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Personal ocupado | Si | No | Total | Mayor | Menor | Similar | NS/NC | Total | Locales | Mercosur | Otros | Total |
| Más de 500 | 61.1 | 38.9 | 100.0 | 50.0 | 50.0 | 0.0 | 0.0 | 100.0 | 50.0 | 37.5 | 12.5 | 100.0 |
| Entre 100 y 499 | 36.9 | 63.1 | 100.0 | 47.8 | 39.1 | 8.7 | 4.3 | 100.0 | 47.8 | 34.8 | 13.0 | 100.0 |
| Entre 50 y 99 | 43.0 | 57.0 | 100.0 | 40.0 | 17.5 | 32.5 | 10.0 | 100.0 | 74.4 | 23.1 | 2.6 | 100.0 |
| Entre 20 y 49 | 33.4 | 66.6 | 100.0 | 72.7 | 13.6 | 11.4 | 2.3 | 100.0 | 45.5 | 40.9 | 13.6 | 100.0 |
| Total | 38.3 | 61.2 | 100.0 | 54.8 | 22.6 | 17.4 | 5.2 | 100.0 | 56.1 | 33.3 | 9.6 | 100.0 |

Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a la Encuesta sobre Políticas de Inversión y Recursos Humanos."

**Cuadro 5**
**Uruguay: Objetivos de los acuerdos por comportamiento empresarial**
**(en porcentaje del total de objetivos mencionados)**

| Comportamiento Empresarial (*) | Acceso a mercados | Eliminar etapas de producción | Acceso a tecnología | Control de acceso del socio | Seguridad en el aprovisionamiento de insumos | Otros | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Liderazgo pleno | 13.0 | 34.8 | 8.7 | 4.3 | 0.0 | 43.2 | 100.0 |
| Liderazgo promedio | 14.3 | 10.7 | 17.9 | 7.1 | 14.3 | 35.7 | 100.0 |
| Sobrevivencia | 36.2 | 0.0 | 1.7 | 0.0 | 34.5 | 27.6 | 100.0 |
| Inacción | 28.6 | 4.1 | 10.2 | 10.2 | 22.4 | 24.5 | 100.0 |
| Otros | 50.0 | 33.3 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 16.7 | 100.0 |
| Total | 28.2 | 10.0 | 7.6 | 4.7 | 20.6 | 28.8 | 100.0 |

Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a la Encuesta sobre Políticas de Inversión y Recursos Humanos".

(*) Ver Ref. Cuadro 2.

De la consideración conjunta del origen de la empresa asociada, su sector de actividad y el tipo de acuerdo realizado resulta evidente que los AC se asocian, en el caso de las empresas con mayores problemas competitivos (comportamiento empresarial de sobrevivencia e inacción), a una estrategia de tipo defensivo en la que el AC es de comercialización, se realiza a su vez con una empresa comercial y no industrial y pertenecen en porcentajes muy similares al mercado local o al Mercosur. Contrariamente, en el caso de las empresas con comportamiento de liderazgo, si bien el acuerdo de comercialización es el tipo más importante, aparecen en porcentajes no despreciables acuerdos de producción y también de I&D. Por otra parte, la mayoría de los vínculos se establece con empresas de la misma rama y, si bien el porcentaje de acuerdos con empresas del Mercosur es significativo (especialmente para el grupo de empresas caracterizadas por el Liderazgo Pleno) se aprecia la importancia del mercado local.

Como se desprende de los resultados anteriores el fenómeno ya se detecta en la región y, en particular, en el caso uruguayo posee cierta significación cuantitativa aunque desde el punto de vista de sus contenidos, el hecho de que la mayoría de los AC sea de comercialización constata el carácter inicial del proceso, ya que es precisamente esta característica la que primero se asume en este tipo de vínculo.

## IV. LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS Y LA POLÍTICA INDUSTRIAL

El interés por generar una interpretación analítica rigurosa de estos fenómenos se ha trasladado al ámbito de la política industrial. Al respecto, si este tipo de vínculo representa una respuesta al nuevo contexto competitivo, el accionar de la política industrial debiera tenerlo en especial consideración. No es, por tanto, casual que ya se verifique el surgimiento de diversos instrumentos de política que tienen como objetivos crear condiciones favorables al logro de ventajas competitivas apropiables, exclusivamente, en forma asociativa. Esto ha determinado un cambio radical en la concepción de las políticas públicas, pues en esta opción el objetivo del análisis y de la acción deja de ser la empresa individual o el sector para pasar a ser el conjunto de relaciones y la calidad de los vínculos que las empresas pueden desarrollar entre sí y con los servicios que ofrece el entorno institucional[17]/.

Como ya fue planteado en el marco de la teoría de los costos de transacción, el intercambio se ve amenazado por la posibilidad de aparición de conductas oportunistas. Tanto en las transacciones realizadas al interior de las empresa como en aquellas efectuadas a través del mercado, la estructura de los contratos que regulan las relaciones entre los agentes intentan minimizar el riesgo de comportamientos oportunistas. De todos modos, el principio jerárquico en el caso de las primeras, la sustitución de la contraparte en el caso de las segundas castigan la aparición de estas conductas. En el caso de las relaciones de cooperación ninguno de los dos mecanismos puede verificarse en forma completa por lo que las garantías descansan en la estructura de los contratos que las regulan. No obstante, éstos tampoco pueden prever todas las contingencias posibles y el sólo hecho de intentar preverlas puede representar elevados costos de negociación, redacción y supervisión de las reglas, creando un claro desincentivo a emprender este tipo de estrategia. Es entonces la relación de confianza inicial entre las partes la que permite enfrentar estas asociaciones sin incurrir en altos costos de transacción y, posteriormente, la reputación alcanzada por el propio vínculo es lo que permite su estabilidad en el tiempo. Un ejemplo de la importancia de la confianza en este tipo de interrelaciones es que no es excepcional que gran parte de las interrelaciones que se establecen descansen en relaciones contractuales implícitas. En este aspecto, un marco de mera racionalidad en el comportamiento empresarial en el sentido convencional ofrece serias limitaciones a la hora de diseñar instrumentos de política. Al menos éste

---

[17]/ Ver Casalet, M. La cooperación interempresarial: una opción para la política industrial, en Comercio Exterior, Vol. 47. Núm. 1. México, Enero, 1997.

debería tomar en consideración el vínculo entre el comportamiento racional y la cultura empresarial predominante.

En segundo lugar, las nuevas modalidades de organización industrial, de las que este fenómeno forma parte, se han desarrollado en espacios nacionales caracterizados por un importante nivel de desarrollo económico, una considerable difusión de progreso técnico entre los distintos agentes y, donde además es posible observar procesos culturales, sociales y sistemas institucionales fuertemente estructurados. Es precisamente, en dichos contextos donde han prosperado formas de producción fuertemente descentralizadas en las que las pequeñas y medianas empresas juegan un papel muy relevante.

En economías de menor desarrollo relativo, como las que predominan en la región, las características más frecuentes son por el contrario la alta heterogeneidad de su estructura productiva y tecnológica y la fragilidad de sus sistemas institucionales. Se trata, asimismo, de economías que emergen de períodos prolongados de inestabilidad macroeconómica y de ausencia de crecimiento sostenido. Cabe esperar, por tanto, que la intensidad y la modalidad de estas nuevas formas organizativas sean también diferentes. El diseño de instrumentos para su fomento debe contemplar estas especificidades. Al respecto, para la implementación de políticas en este ámbito es ineludible la evaluación de las experiencias -en términos de costos, impactos, diseño institucional, etc.- en países similares de la región.

En tercer lugar, el modelo de competencia de mercado se basa en la rivalidad competitiva para asegurar una eficiente asignación de los recursos. La cooperación puede anularla desembocando en prácticas colusivas. Esta eventualidad implica evaluar no sólo los beneficios y costos privados, sino también los beneficios y costos sociales en términos de bienestar como eje orientador de una política que estimule la cooperación.

Por último, una política de estímulo a la creación de acuerdos tiene un alcance limitado como instrumento de reconversión productiva. El acuerdo potencia capacidades ya existentes o permite adquirir otras complementarias, pero partiendo de la presencia de una ventaja competitiva que lo justificó. Más aún, la estabilidad de este tipo de relacionamiento depende de que dichas capacidades se recreen continuamente, evitando la aparición de asimetrías que desestabilicen el vínculo y generen un escenario propicio para su degeneración hacia otro tipo de estructura transaccional (fusión o retorno al mercado).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


Casalet, M.; "La cooperación interempresarial: una opción para la política industrial"; Comercio Exterior Vol.47, Num. 1. México, Enero 1997.

Costa Campi, M.; "La cooperación entre empresas, nueva estrategia competitiva; Revista de Economía Industrial, No. 266, Ministerio de Industria y Energía, España, 1989.

Faulkner, D.; "Strategic Alliances: Cooperation for competition"; en Faulkner D. Y Johnson G. (Eds), The challenge of Strategic Management, (1991)

Ferraro, C. Y Gatto, F.; "Cooperación empresarial en la que intervienen firmas brasileñas y argentinas. Primeras reflexiones que surgen del trabajo de campo". Proyecto INTAL/CEPAL sobre Acuerdos Empresariales en el Mercosur. LC/BUE/R.222. CEPAL, Oficina de Buenos Aires, 1994.

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

Montebugnoli, E. y Schiatarella, R.; "Consideraciones en torno a los acuerdos entre empresas: particular referencia a las PyMes"; Revista de Economía Industrial No 266, Ministerio de Industria y Energía, España, 1989.

Mordezki, A.; "La cooperación entre empresas: las visiones estratégicas". Tesis final presentada a la Maestría de Economía Internacional, Departamento de Economía de la Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República. Montevideo, 1992.

Porter, M.; "Competitive Advantage of Nations". The Free Press, 1990.

Porter, M. y Fuller, M.; "Coaliciones y Estrategia Global". Revista de Información Comercial Española, No. 658. España, 1988.

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

NACIONES UNIDAS