



CEPAL

Comisión Económica para América Latina y el Caribe

Oficina en Buenos Aires

**COOPERACION 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", bajo la coordinación de Carlo A. Ferraro y Francisco Gatto; los trabajos de campo estuvieron a cargo de Néstor Bercovich y Gabriel Yoguel.
Las opiniones de los autores son de su exclusiva responsabilidad y pueden coincidir o no con las de la Organización.

Presentación

El MERCOSUR, que acaba de poner en vigor la Unión Aduanera, constituye, sin duda, el emprendimiento integracionista de mayor potencial de los últimos años. Un mercado de 200 millones de habitantes que reúnen, en conjunto, más del 50 por ciento del producto bruto interno de América Latina y el Caribe, ha pasado a ser un escenario en el que los bienes comenzaron a fluir libremente entre los países que lo forman.

Las cifras del comercio que realizaron entre sí los países miembros pasó de los 5,1 millones en 1991 a los 9,6 millones en 1993, duplicándose prácticamente en el lapso de 2 años. Con ser tal incremento impresionante a la luz de los niveles que se registraban con anterioridad a la constitución del MERCOSUR, no es, por cierto, el único hecho económico a destacar. Las perspectivas de un mercado unificado de la magnitud señalada está alentando tanto inversiones cruzadas entre sus miembros como acuerdos empresariales de distinta naturaleza jurídica que apuntan a optimizar sus decisiones encuadrándolas en un marco que excede al que durante décadas constituyó, con excepciones, el destino final de los bienes producidos: el respectivo mercado interno.

La acentuada apertura hacia el resto del mundo que, por otra parte, han puesto en vigor los países del MERCOSUR constituye un componente insoslayable en que se basan esos acuerdos empresariales. En efecto, el objetivo de incrementar su inserción en el contexto económico internacional exige, como requisito *sine qua non* elevar la competitividad, única manera de lograr que ese objetivo se plasme en la realidad. La mayor competitividad internacional se logra mediante un aumento sustancial de las inversiones, el redimensionamiento de las empresas, una mayor especialización productiva y un mejoramiento de la capacidad de gestión de las mismas.

El marco que ofrece el MERCOSUR es propicio para encarar ese objetivo en un espacio geográfico y económico de gran magnitud. Los datos ya disponibles, aunque no respondan a un relevamiento completo -tarea que por otra parte sería enormemente difícil-, muestran ya un tejido de acuerdos de distinta índole entre empresas de los países del MERCOSUR. Entre esos emprendimientos -que presentan distintas formas de asociación o vinculación- las empresas de mayor dimensión han tenido un papel significativo, y es sobre ellos que existe mayor información.

Sin embargo, no debe olvidarse que las empresas medianas y pequeñas -PyMES, en la sigla más difundida- tienen un papel destacado en el aporte que realizan al producto y a la generación del empleo, en cada uno de los países que forman el MERCOSUR, como también lo tienen en otros países del mundo. Por lo tanto, interesa indagar con el mayor detalle posible qué acciones están encarando esas empresas en un proceso determinado a afrontar los desafíos que surgen de la consolidación de un mercado único entre los cuatro países del MERCOSUR. Fue por ello que el INTAL y la oficina de la CEPAL en Buenos Aires y decidieron encarar un estudio que revelase en qué sectores las PyMES de Argentina y Brasil están concretando acuerdos de cooperación y complementación productiva o comercial.

El estudio que aquí se presenta fue realizado por equipos de investigadores de cada uno de esos países, quienes llevaron a cabo una intensa labor de campo. Esa tarea resultó tanto más valorable por cuanto no existen en todos los casos registros sistematizados de acuerdos empresariales efectuados por PyMES. No obstante, los equipos nacionales respectivos pudieron detectar un número de casos, los que se exponen en este trabajo. No solamente se presentan los acuerdos que hasta el momento pueden considerarse exitosos (en la medida en que los acuerdos -en cualesquiera de sus formas- han avanzado lo suficiente o se encuentran ya plenamente consolidados). También, por considerarse de utilidad como experiencia para futuras iniciativas, se incluyen casos que, luego de iniciadas las negociaciones, no alcanzaron a concretarse en acuerdos efectivos.

El estudio, llevado a cabo en cada uno de los países por equipos nacionales, fue diseñado y dirigido por los señores Francisco Gatto y Carlo Ferraro, investigadores de la Oficina de la CEPAL de Buenos Aires, quienes tuvieron a cargo, asimismo, la coordinación metodológica y operativa. En Argentina la redacción del informe estuvo a cargo de Gabriel Yoguel, quien efectuó el trabajo de campo con la colaboración de Rubén Azcúa, Jorge Motta y Ana Rearte. En Brasil, la redacción del informe y el trabajo de campo estuvieron a cargo de Nestor Bercovich, Hoyedo Nunes Lins y Celio Espíndola con quienes colaboró Edla Pavesi. La estructura y diseño de esta publicación estuvo a cargo de Fernando Mateo, consultor, del INTAL.

El INTAL y la Oficina de la CEPAL en Buenos Aires estiman que el relevamiento efectuado demuestra la confianza y las expectativas favorables que las PyMES de Argentina y Brasil están depositando en el MERCOSUR. Ambas instituciones confían, además, en que el resultado de la investigación pueda constituir una guía para los empresarios PYMES que estén considerando la posibilidad de establecer relaciones asociativas, u otros tipos de acuerdos interempresariales en los países del MERCOSUR.

Buenos Aires, diciembre de 1994.

Luiz Cláudio Marinho
Director de la Oficina
CEPAL/Buenos Aires

José María Puppo
Director a.i.
INTAL

Síntesis del estudio

Objetivo

El propósito del trabajo fue examinar el tipo de acuerdos de cooperación entre PyMES de Argentina y Brasil que ha alcanzado mayor difusión, analizar las motivaciones de las empresas en la búsqueda de instancias de cooperación empresarial, identificar los principales impactos microeconómicos que podían generarse a partir de estos acuerdos y detectar las dificultades que enfrentan las empresas en el proceso de acceso a información y negociación de acuerdos. Se utilizó una metodología común en ambos países que incluyó formularios de captación similares; fueron entrevistadas 42 empresas pequeñas y medianas en Argentina y 30 en Brasil que están realizando o realizaron acuerdos de cooperación con empresas del otro país en los últimos años. Se contemplaron también algunos casos de empresas que intentaron acuerdos que no se llevaron a cabo. A continuación se exponen los aspectos más sobresalientes del estudio.

Rasgos del panel de empresas entrevistadas

A pesar del comprobado interés que existe en conocer y apoyar las iniciativas de empresas PyMES -particularmente en materia de acuerdos empresariales- frente al proceso de integración regional, en ninguno de los dos países existe un registro sistematizado de casos de cooperación empresarial. Si bien algunas de las instituciones consultadas proporcionaron datos sobre empresas que presumiblemente podían estar intentando acuerdos de cooperación, existen serias lagunas, tanto de parte de las instituciones del sector privado como en las del sector público- para conocer y promover especialmente este tipo de "partnership".¹

Por lo tanto la identificación de casos de cooperación empresarial fue una tarea compleja que se basó en la búsqueda de antecedentes -partiendo de aquéllos de comercio exterior para llegar a los vínculos empresariales- a través de consultas a variadas instituciones públicas y privadas, acudiendo a informantes calificados y a listas de empresas contactadas en forma directa.

El estudio se basó en un panel compuesto por 72 empresas industriales PyMES que no necesariamente tiene valor muestral-estadístico. En el panel de empresas entrevistadas en ambos países predominan claramente las empresas metalmecánicas; éstas dan cuenta de alrededor del 70% de los acuerdos. En general, las características de este sector -que permite una fragmentación del proceso productivo

¹ La Comunidad Económica Europea dispone de programas especiales para promover la cooperación empresarial en el ámbito comunitario, como son los Euro Infocentres, y los programas Europartenariat e Interprise.

en diferentes etapas, subproductos o subprocesos- explican, en parte, su predominancia en la gestación de acuerdos empresariales.

La primera conclusión es que, en los últimos años, se han desarrollado gran cantidad de acuerdos y la consolidación del MERCOSUR generará progresivamente mayores contactos entre las empresas.

Características de los acuerdos

Entre las empresas analizadas predominan, tanto en Argentina como en Brasil, los acuerdos de tipo comercial. En términos generales, este tipo de acuerdos parece constituir una etapa necesaria e intermedia para el desarrollo de formas más complejas de vinculación y cooperación. La experiencia previa como exportador es una condición importante para negociar y concretar acuerdos de cooperación empresarial. El conocimiento detallado del mercado de destino constituye un punto de partida básico.

La proporción de acuerdos de "doble vía", que implican flujos de comercio y servicios hacia ambos países, es mayor en el panel de empresas entrevistadas en Argentina que entre las empresas que forman el panel de Brasil.² Esta situación puede estar explicada porque las PyMES argentinas tienden a hacer acuerdos con empresas de mayor tamaño relativo, con las que es más factible hacer intercambios bilaterales. Mientras la mayoría de las PyMES argentinas de la muestra se vinculan con empresas brasileñas de mayor tamaño; en Brasil, las PyMES tienden a relacionarse con empresas argentinas de similar tamaño. Según las empresas brasileñas las dificultades para entablar acuerdos de "doble vía" radican en los elevados precios absolutos existentes en Argentina y en la inestabilidad macroeconómica en Brasil. Según la visión argentina, las dificultades también emanan de la inestabilidad macro brasileña,³ que es percibida como generadora de asimetrías importantes de costos y de la mayor propensión a exportar de las empresas brasileñas. Es interesante observar que si bien las asimetrías macroeconómicas conspiran contra los acuerdos, son a la vez el sustento de la existencia de una buena parte de ellos, en especial los puramente comerciales de una sola vía.

En Argentina, la tasa de éxito de los acuerdos no parece estar vinculada con el tamaño de las empresas involucradas; en Brasil, en cambio, existe una asociación positiva: a mayor tamaño de empresa local y de contraparte, mayores posibilidades de lograr un acuerdo exitoso. Un alto nivel tecnológico y una buena calidad de

² En los acuerdos efectivamente concretados los acuerdos de doble vía son el 18% del total en el panel brasileño y el 30% del total en el argentino.

³ La referencia a la inestabilidad de la economía brasileña tiene que ver con la época en que se efectuó el relevamiento: entre diciembre de 1993 y febrero de 1994.

producto aparecen como atributos que las empresas de ambos países reconocen como factores favorables en la búsqueda de acuerdos.

En el caso argentino, cerca de la mitad de los acuerdos se inscriben en regulaciones binacionales (i.e: protocolos) y han dado lugar a la participación de terceros (bancos, consultoras y otros agentes). En Brasil, una proporción importante de los acuerdos se ha beneficiado también de protocolos binacionales previos y del estímulo de distintas instituciones privadas. Es de destacar que recientemente algunos bancos privados han comenzado a apoyar el desarrollo de acuerdos de cooperación binacional, ya que son visualizados por las empresas como garantía de repago de los créditos involucrados en las operaciones de comercio exterior.

Las empresas de ambos países sostienen que existen trabas arancelarias y para-arancelarias y honorarios regulados para carga, despacho y transporte que traban el comercio implícito en los acuerdos. El avance de las negociaciones sobre aspectos comerciales y regulatorios (normas técnicas) realizadas en el ámbito del Grupo Mercado Común facilitaron la ampliación de los acuerdos. En general el éxito de los acuerdos depende de un adecuado equilibrio costo-beneficio entre los socios. En muchos casos de intentos de cooperación de doble vía, los altos precios en Argentina dificultan implementar modalidades de compensación del comercio y frustran las posibilidades de efectivizar este tipo de acuerdos.

Las empresas han declarado la inexistencia de apoyo oficial para la concreción de acuerdos de cooperación y explicitan una demanda que, por la naturaleza relativamente reciente de los acuerdos, no está aún claramente definida. Sin embargo, un grupo considerable de empresas ha declarado que frecuentemente existen problemas de información para seleccionar el socio adecuado y para elegir la mejor forma de realizar un acuerdo de cooperación, aspectos en los que sería útil para las PyMES recibir algún tipo de apoyo o asesoría.

Entre las empresas argentinas que están intentando establecer acuerdos de cooperación, los objetivos de los mismos apuntan a una mejora de su competitividad a partir de ganancias de escalas y economías de "scope", aumento del tamaño del mercado, mejora en la calidad, aprendizaje de nuevas técnicas productivas y organizativas, etc. En cambio, una alta proporción de los acuerdos que están llevando a cabo las empresas PyMES brasileñas no implican para éstas una mejora significativa de su competitividad en el mercado local brasileño, poniendo más énfasis en el incremento de volúmenes de exportación. Indirectamente estas operaciones mejoran la rentabilidad global de las empresas. Un primer corolario que surge de esta situación es que los objetivos generales de los "partners" en ambos países difieren y esto no constituye, en sí mismo, una restricción para alcanzar acuerdos comerciales generales. Es probable que una marcada desigualdad de propósitos conforme un punto de restricción en los acuerdos de complementación técnica.

Las tentativas de concreción de acuerdos tienen mayores probabilidades de éxito (concreción y perduración en el tiempo) cuando los objetivos involucrados son

más sustantivos o vitales para las empresas, en el sentido que responden a necesidades fundamentales y/o movilizan capacidades estratégicas de las empresas. La existencia de asimetrías en los objetivos de los "partners" puede limitar la eficacia de largo plazo de los acuerdos.

Importancia de los acuerdos y estrategias empresariales

Se observó un importante interés por parte de las empresas PyMES en utilizar la cooperación empresarial como una estrategia adecuada para: a) aprovechar las potencialidades del mercado ampliado que se constituye con el MERCOSUR; y b) enfrentar las restricciones que surgen de la apertura comercial externa que se está llevando a cabo en ambos países.

La percepción sobre la importancia de los acuerdos es distinta en cada país, dado que el impacto de los acuerdos es mayor sobre la facturación de las empresas argentinas que sobre las brasileñas.

Algunos aspectos operativos de los acuerdos

La formalización de los acuerdos aparece como más frecuente entre las demandas de las empresas argentinas. Esto se debe a que las empresas argentinas tienen contrapartes de mayor tamaño económico, en general más acostumbradas a formalizar las operaciones que realizan. En la medida que los acuerdos impliquen transferencia de tecnología, desarrollo de productos, representación exclusiva, etc, la necesidad de formalización es obvia. Sólo en acuerdos muy generales de distribución comercial es que se ha detectado la ausencia de formalización.

El tiempo de negociación de los acuerdos ha sido mayor según la visión de las empresas argentinas, siendo en promedio superior al año. Por el contrario, en el caso de acuerdos iniciados por empresas brasileñas el tiempo de negociación promedio ha sido inferior al año.

Los resultados agregados del trabajo muestran que los costos de negociación son percibidos como menores por las empresas brasileñas que en el caso de las empresas argentinas.

La opinión respecto al "partner" es relativamente homogénea entre las empresas argentinas y más heterogénea entre las brasileñas. Así, los empresarios argentinos tienden a pensar que con las empresas brasileñas es difícil negociar. Por el contrario, la visión de los brasileños respecto a las empresas argentinas son muy variadas; mientras algunos piensan que los empresarios argentinos tienen poco dinamismo, otros los consideran interlocutores válidos por su nivel tecnológico.

A modo de conclusiones y seguimiento

Los acuerdos empresariales irán aumentando en cantidad e importancia relativa a medida que se consolide el proceso de integración del MERCOSUR. Por lo tanto, las formas de cooperación empresarial -tecnológicas, productivas y comerciales- constituirán un rasgo saliente del proceso industrial futuro, tanto en el ámbito de las PyMES como en el de las empresas de mayor envergadura y de las transnacionales.

Teniendo en cuenta algunas de las líneas de trabajo que surgen de los primeros resultados de esta investigación puede resultar de interés el seguimiento y la profundización del análisis del proceso de gestación y concreción de acuerdos empresariales en el ámbito del MERCOSUR. Estas líneas de trabajo futuro deberían brindar elementos de apoyo a los empresarios de empresas PyMES de ambos países para: a) disminuir la tasa de acuerdos malogrados en las negociaciones; y b) facilitar la progresiva incorporación de nuevas empresas.

Cooperación empresarial entre PyMES argentinas y brasileñas

1. Introducción¹

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

Distintos factores, tales como el limitado tamaño de mercado, el muy bajo grado de apertura de la economía, la fuerte turbulencia macroeconómica y la existencia de elevados costos de coordinación, obstaculizaron el desarrollo de esquemas de complementación entre empresas y han tendido a promover la "internalización" de las distintas actividades desarrolladas por las empresas.² Esto se ha manifestado, entre otras cosas, en el predominio de un elevado nivel de integración vertical, en la amplitud del "mix" de producción y en la escasa relevancia de la subcontratación de bienes y servicios y de la especialización intraindustrial.

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

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

La ampliación del mercado en el que venían operando brinda la posibilidad de implementar acuerdos de complementación entre empresas favorables al logro de los objetivos de una mayor especialización y productividad. Así, existe la convicción de

¹ La elaboración de esta sección estuvo a cargo de Gabriel Yoguel y fue complementada con aportes de Nestor Bercovich.

² En ese sentido, la empresa se concibe (Mariti 1989) como una institución que desarrolla actividades con funciones de coste que pueden ser sometidas a economías y deseconomías de escala y que requieren ser coordinadas (descubrimiento y evaluación de las necesidades futuras, investigación, desarrollo y diseño de los productos, ejecución y coordinación de los procesos de transformación física y creación de mercados).

que los espacios de complementación en el MERCOSUR en los que intervienen PyMES, aún embrionarios, tenderán a cobrar creciente gravitación en los próximos años; en ese sentido se plantea la necesidad de explorar, favorecer y potenciar el dinamismo de esas iniciativas (Achard, 1994).

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

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

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

El objetivo de este trabajo es realizar una primera descripción y evaluación de las experiencias de complementación existentes entre PyMES argentinas y empresas brasileñas. Este análisis resulta de un trabajo de investigación realizado con 42 empresas argentinas y 30 brasileñas que han intentado, con distinto grado de éxito, realizar acuerdos de cooperación con empresas localizadas en el otro país.

En lo que sigue se presenta una rápida revisión sobre las concepciones teóricas existentes para estudiar el fenómeno de la cooperación empresarial; luego, se referencian algunos resultados de estudios de cooperación internacional.

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

a.1. La problemática a nivel mundial

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

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

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

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

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

Así, ante la globalización de los mercados y el acelerado ritmo de cambio

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

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

A pesar de que no existe aún un consenso generalizado acerca de lo que se considera acuerdo de cooperación, algunos investigadores han definido con precisión el alcance de los mismos. Por ejemplo para Mariti y Smiley (1983) constituye un "convenio claro, concertado para una larga duración entre dos o más empresas, que puede incluir o no una remuneración financiera. A veces se exige un pago para ciertos bienes y servicios, a veces las partes contratantes acuerdan intercambiar informaciones u otros bienes y servicios. Lo usual es que los acuerdos de cooperación estén formalizados por escrito con formas jurídicas muy diversas, aunque también pueden celebrarse en forma verbal". Otras investigaciones, por ejemplo las efectuadas en el Centro italiano FOR (1986), definen los acuerdos de cooperación como todo tipo de convenio oficial u oficioso concertado por dos o más empresas para instaurar un cierto grado de colaboración entre ellas y que incluye una toma de participación del capital o la creación de nuevas sociedades, así como los arreglos sin toma de participación (OECD, 1986).

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

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

El acelerado crecimiento de los acuerdos de cooperación en los ochenta está

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

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

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

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

Diversos autores desarrollaron críticas a la aproximación al tema que se efectúa desde la teoría de los costos transaccionales. Por ejemplo, Mariti (1989) plantea que dicha teoría fue concebida para estudiar las relaciones verticales entre empresas

mientras que, por el contrario, un número importante de acuerdos constituyen relaciones de tipo horizontal. Adicionalmente señala que la naturaleza intangible de los recursos intercambiados, especialmente entre empresas de mayor tamaño,³ hace a menudo difícil o imposible la definición de precios y volúmenes intercambiados, lo que dificulta la comprobación empírica de la teoría.⁴ Por último se plantea un problema de agregación ya que la transacción individual, unidad de análisis significativa en el análisis transaccional, pierde importancia en el caso de la cooperación.

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

En la misma dirección (Faulkner, 1991) discute la insuficiencia del abordaje transaccional como único enfoque para analizar el desarrollo de alianzas estratégicas entre empresas. En ese sentido señala que el enfoque transaccional para determinar la forma como se organizan las transacciones de la empresa depende de criterios de eficiencia que dejan de lado otras dimensiones. Así, los costos transaccionales de aspectos cualitativos tales como el impacto de la información y las especificidades de los activos son difíciles de medir. A su vez, las organizaciones, como resultado de decisiones humanas, tienen muchas veces dificultades en determinar la solución apropiada.⁵

Otros autores (Ciborra 1991) consideran que en la actual fase de transición tecnológica y económica, los acuerdos de cooperación aparecen como el vehículo ideal para minimizar los costos del tránsito (costos de transición) hacia la configuración de otras estructuras tecno-organizativas más estables en el largo plazo.

³ Por el contrario, en las empresas de menores dimensiones los acuerdos predominantes involucran actividades y servicios "tangibles" (licencias, distribución conjunta, intercambio de productos, "franchising", etc.) que son más fácilmente comensurables ex-ante.

⁴ La medición ex-ante de estos aspectos sería muy costosa de prever y aumentaría considerablemente los costos de transacción.

⁵ Nelson (1991) advierte que el análisis convencional de la empresa no toma en cuenta que las empresas (organizaciones) enfrentan un claro problema de elección en un doble sentido: no necesariamente conocen todas las opciones y pueden no saber cuál es la elección óptima.

Esto parece ser relevante en la relación entre empresas argentinas y brasileñas, donde existen en ambas economías procesos de reestructuración productiva y de tránsito hacia organizaciones industriales más complejas e internacionalizadas.⁶

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

En general los acuerdos de cooperación son clasificados en función de distintos criterios, según los diferentes enfoques, eligiendo, en general, su función principal (OECD, 1989). Así, se tienden a clasificar los acuerdos en los siguientes grupos: i) producción de conocimientos en un sentido amplio (elección de prioridades de investigación, investigación precompetitiva común, actividades comunes de ingeniería y de desarrollo), ii) producción de bienes (licencias, subcontratación, empresas comunes) y iii) comercialización de bienes y servicios producidos o no en común, iv) convenios globales que incluyen dos funciones al menos de las mencionadas. Mariti y Smiley (1982) construyen, a su vez, una tipología de acuerdos de cooperación en función de si están centrados en aspectos comerciales, transferencia de tecnología, coparticipación de riesgo, complementariedad tecnológica y búsqueda de economías de escala. En su estudio clásico, Richardson (1972) proponía cuatro tipos de acuerdos: comerciales, subcontratación, producción e intercambio de tecnologías. Desde otro enfoque (Salas Fumas, 1989), que limita la existencia de acuerdos a las actividades en las que el mercado no encuentra

⁶ Por el contrario, turbulencias macroeconómicas como la elevada inflación en Brasil antes del Plan Real y las asimetrías existentes entre ambos países aumentan los costos de transacción.

condiciones favorables para regular la función asignativa en forma eficiente, se considera que los principales objetivos de los acuerdos son conseguir la escala eficiente de producción en procesos productivos desintegrables y optimizar la coordinación de las decisiones de los agentes individuales en presencia de efectos externos. En ese sentido, los acuerdos de cooperación "consiguen los mismos resultados que la integración total sin necesidad de soportar los costos de la organización interna".

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

a.2. La problemática de la cooperación empresarial en los casos de Argentina y Brasil

Si lo que se intenta focalizar son procesos de descentralización y cooperación empresariales que involucran a agentes productivos localizados en países diferentes, como Argentina y Brasil, se presentan situaciones ciertamente complejas. Aunque ambos países están transitando un proceso de armonización de sus marcos regulatorios, institucionales, macroeconómicos, etc. -en función del objetivo de integración regional en el MERCOSUR-, es evidente que aún son muchas las asimetrías, divergencias y dificultades de todo tipo que encuentran las empresas de ambos países para interactuar. Además, hay que tener en cuenta que no existe una larga historia previa de denso relacionamiento mercantil e industrial entre Argentina y Brasil, lo cual acrecienta los problemas de desinformación, falta de experiencia negociadora, desconfianza entre los agentes, etc.

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

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

correspondientes- instrumentos de apoyo y promoción, que aparecen hoy claramente insuficientes.

- **Argentina**

En Argentina algunas características distintivas del desarrollo e las PyMES han hecho que las experiencias de cooperación empresarial en las que participa este tipo de empresas haya sido poco frecuentes en el pasado. El alto nivel de integración vertical de los procesos productivos dentro de la firma, el amplio "mix" de producción y una especialización más bien difusa constituyen características que marcaron el desarrollo industrial de la post-guerra durante el período de industrialización sustitutiva de importaciones.

Las PyMES argentinas han tendido a ampliar su "mix" de producción como respuesta defensiva a las situaciones de crisis e inestabilidad económica, manteniendo un alto nivel de integración vertical. Contrariamente a lo que puede observarse en experiencias recientes de desarrollo de PyMES en países industrializados, las empresas PyMES argentinas no se han caracterizado por orientarse hacia la obtención de mayores niveles de especialización que resulten en una mayor productividad.

En la industria argentina la práctica de la subcontratación ha sido muy limitada (Kantis y Yoguel, 1990). Esta característica del modelo de desarrollo industrial, afecta de hecho a las PyMES ya que éstas reproducen internamente el modelo de las empresas más grandes que tienden a fluctuaciones hacia arriba de la demanda pero no como un a modalidad productiva estable que incorpora criterios de división del trabajo. Además, las empresas PyMES, tienden a fabricar muchas de las partes y piezas que requieren para cada bien producido, lo cual planea no sólo un problema de eficiencia-escala óptima sino que obliga a mantener un muy diversificado stock de equipamiento. Por otro lado, la falta de un claro mercado de subcontratación impide que estas empresas tengan una conducta más decidida en materia de especialización. A pesar de ciertos cambios recientes, la subcontratación es vista -en términos generales- como una forma de atender a demandas cuando éstas exceden la capacidad productiva de la empresa; es decir, como una subcontratación de capacidad y no como una modalidad organizativa alternativa al modelo de integración vertical del proceso productivo.

Estos rasgos aparecen como limitaciones de las PyMES argentinas para su internacionalización y para operar con mejores posibilidades en mercados externos más amplios como el MERCOSUR.

Varias son las razones económicas y productivas que explican este comportamiento de las firmas. Existe suficiente evidencia en el sentido de que en períodos de alta inestabilidad económica el costo de transacción es elevado y tiende a crecer a medida que aumenta la incertidumbre en el escenario macroeconómico, reduciendo las ventajas de descentralizar la producción hacia terceros. Por otra parte

el tamaño del mercado interno opera como un límite a la división social del trabajo y a la búsqueda de ventajas de especialización y escala. Los cambios en las condiciones económicas globales, las modificaciones en las dimensiones de mercado que generan la apertura y el proceso de integración e internacionalización constituyen un nuevo marco en el cual reorientar la organización productiva de las empresas y las posibilidades de cooperación entre las empresas PyMES.

En este nuevo contexto la cooperación empresarial es en muchos casos funcional a la implementación de estrategias de restructuración productiva por parte de las empresas en la medida que las empresas advierten la creciente importancia del desarrollo de aspectos de la competitividad vinculados al diseño, la calidad, los servicios de post-venta y una mejor y más cercana vinculación con la demanda.

• Brasil

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

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

Desde el punto de vista de las grandes empresas, distintas encuestas recientes⁷ plantean que se trata mayormente de estrategias tendientes a reducir costos fijos, aunque se encuentran también casos -particularmente entre las grandes empresas multinacionales como IBM, Xerox o Benetton-, en los cuales la motivación está directamente vinculada a la inserción de la filial brasileña en el nuevo paradigma flexible.

⁷ Distintos estudios realizados desde 1990 arrojan resultados coincidentes en este sentido. Pueden consultarse: a) Federação das Industrias do Estado de Sao Paulo, Ernst & Young y American Chamber of Commerce for Brasil (1990); b) Presidencia de la República del Brasil. Secretaría de Asuntos Estratégicos. "Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade" (1992).

Es por ello que generalmente, antes que efectivos procesos de desverticalización productiva, se encuentran movimientos tendientes a transferir a terceros la ejecución de determinadas funciones del área de servicios (limpieza, restauración, mantenimiento, asistencia médica, etc.). Inclusive se ha podido constatar⁸ que existe una acentuada resistencia entre la mayoría de las grandes empresas para transferir a terceros actividades productivas.⁹

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

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

b) pasar a una etapa más avanzada de desverticalización supone contar con "partners" calificados en términos de tecnología, organización, management, etc, además de transformaciones radicales en la estrategia y estructura de las propias grandes empresas. Y encuestas recientes¹⁰ plantean serias deficiencias en ese sentido de la estructura industrial brasilera. En particular, las grandes empresas parecen encontrar importantes obstáculos para desarrollar una red de subcontratistas PyMES, debido a que la mayoría de ellas no utiliza instrumentos modernos de gestión tales como planificación de producción y ventas, control de stock, técnicas de marketing, informatización, sistemas de evaluación de la productividad y la calidad, etc.¹¹

Es evidente entonces que son muchos los elementos que intervienen en el proceso de toma de decisiones involucrado en la sustitución de una estructura verticalizada por otra más descentralizada. Las incertidumbres y los riesgos son considerables,

⁸ Revista Exame, diciembre de 1992.

⁹ Distinto es el caso por ejemplo del "franchising", utilizado en general por grandes empresas como una forma de extender la red de comercialización y/o servicios sin asumir grandes inversiones. El desarrollo que han tomado estos acuerdos de cooperación en Brasil en los años recientes es significativo: en 1992, las 100 mayores franquecedoras realizaron 10.384 acuerdos de "franchising", fundamentalmente en servicios de correo, "fast-food" y cosméticos (Revista Exame, diciembre de 1992).

¹⁰ Coopers & Lybrand (1992).

¹¹ Evidencias al respecto surgen por ejemplo de dos encuestas realizadas por el SEBRAE: a) "Pesquisa Nacional Sobre Competitividade Industrial", diciembre de 1990; b) "Pesquisa sobre Terceirização Junto as Grandes Empresas Catarinenses", octubre de 1992.

particularmente en la situación actual de Brasil, lo que explica la resistencia de las grandes empresas a cambiar costos de verticalización por costos de coordinación.

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

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

b. Algunos resultados de trabajos sobre cooperación empresarial a nivel internacional

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

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

Otro grupo de estudios fue diseñado en los años ochenta a partir de trabajos de campo que intentaban dar respuesta a las motivaciones implícitas en los acuerdos de cooperación. En ese sentido, Costa Campi (1989) señala que en trabajos de entrevista directa -como uno solicitado por la Comisión de las Comunidades

Europeas- se ha podido conocer la organización técnica, comercial y financiera de las empresas y la incorporación de los acuerdos en la estrategia competitiva de la empresa.

En relación a algunos estudios también basados en fuentes periódicas, Costa Campi, (1989) realiza una recopilación de los principales trabajos realizados en los años ochenta:

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

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

iii) Otro trabajo (Jacquemin, 1986) analiza las causas y consecuencias sobre las empresas de los acuerdos de Investigación y Desarrollo (R & D), utilizando como fuente la prensa especializada y los acuerdos notificados a la Comisión de las Comunidades Europeas. Del estudio se desprende que el 70% son acuerdos concretados entre sólo 2 empresas ya que un número mayor de empresas aumenta los costos de transacción. Un resultado interesante de la investigación es que mientras el 77% de la cooperación corresponde a acuerdos entre empresas, sólo el 23% constituyen "joint-ventures". En ese sentido, el mayor peso de la forma "acuerdos entre empresa" es según el autor un factor de inestabilidad futura. Sin embargo esta elevada proporción de acuerdos de cooperación que no implican participación accionaria o creación de empresas conjuntas podría ser interpretado como la posibilidad de obtener mayor flexibilidad en actividades con fuerte riesgo y elevados costos transicionales (Ciborra, 1991). Por último, el 70% de los acuerdos son de tipo horizontal entre empresas formalmente concurrentes, lo que introduce la temática del efecto de la cooperación sobre las limitaciones a la competencia en los mercados.

iv) La base del Centro For (Italia) constituye la base de datos de acuerdos registrados -entre enero de 1982 y diciembre de 1985- más exhaustiva creada a partir de periódicos y revistas especializadas (OECD, 1989). Incluye 1883 convenios concertados por empresas pertenecientes a los países más industrializados (EEUU, Japón, CEE) e incorpora otros con los que el número de convenios es significativo (China, Hong-Kong, Taiwan, Singapur y Corea del Sur). La base revela que el 60% de los acuerdos de cooperación se concentran en los

sectores químico y electrónico, predominan aquellos centrados en un objetivo (transferencia de tecnología, integración de las actividades de R & D, integración de la producción, suministros, comercialización u otros) y adoptan diversas formas jurídicas (sin toma de participación, empresas comunes, toma de participación en el capital y consorcio), siendo importante la participación de los convenios flexibles sin toma de participación accionaria. De la base también surge que algo más de dos tercios de los acuerdos son realizados al interior de cada uno de los tres bloques considerados (EE UU, CEE y Japón). En el resto de los acuerdos, efectuados entre los bloques, destacan los efectuados entre EEUU y países de la CEE y, en menor medida, los realizados entre la CEE y Japón. A su vez, según la revista Fortune, más del 50% de las principales empresas habían suscrito al menos un acuerdo de cooperación en esos años, proporción que descendía para el total de empresas de la base a medida que disminuye el número de ocupados, en particular por debajo de 100.

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

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

i) Costa Campi (1988) y Costa Campi y Callejón (citado en Costa Campi, 1989) analizan 92 casos de acuerdos (horizontales y verticales) correspondientes a 70 empresas que pertenecen a los 12 países comunitarios.¹² El objetivo del trabajo fue analizar las relaciones de colaboración entre PyMES y empresas grandes para conocer la iniciativa en la relación, los objetivos cruzados, las modalidades de los acuerdos, la autonomía de la PyMES en los acuerdos y las limitaciones institucionales para favorecer el desarrollo de estas nuevas formas intermedias. El objetivo central fue comprender la lógica de los acuerdos con respecto a la estrategia de las empresas.

Utilizando un criterio amplio de cooperación empresarial, el estudio concluye que el 50% de los acuerdos son de cooperación en la producción, los que incluyen la

¹² Esto significa 1.3 acuerdos por empresa y 8 promedio por país.

subcontratación avanzada. En segundo lugar destacan los acuerdos de Investigación y Desarrollo entre grandes empresas y PyMES especializadas vinculadas en muchos casos a centros universitarios. En tercer lugar los acuerdos de distribución y ventas tienen como objetivo la utilización o la creación de una red comercial externa. Entre las empresas encuestadas predominan las pertenecientes al sector químico y al de software informático.

ii) En una investigación diseñada para estudiar la cooperación empresarial que involucra a PyMES (Montebugnoli y Schiatarella, 1989) se concluye que la utilización de acuerdos de cooperación por parte de las empresas italianas PyMES está más difundida de lo que se pensaba, entre otras cosas por las lagunas informativas de las fuentes periodísticas. Los autores seleccionaron empresas pertenecientes a sectores caracterizados por un alto nivel tecnológico (automatización industrial, instrumentación científica, química y farmacéutica, electrónica e informática) de elevada productividad y rentabilidad.

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

2. Aspectos metodológicos

El objetivo del estudio fue intentar una primera aproximación a las experiencias de cooperación entre PyMES industriales de Argentina y Brasil. Se trata ciertamente del primer estudio alrededor de esta temática en la región.

Básicamente, se buscó identificar en cada uno de esos países el perfil de empresas que intentan realizar acuerdos con empresas del otro país, los canales utilizados para seleccionar al "partner", los distintos tipos de acuerdos buscados, sus motivaciones, sus efectos sobre la performance de la empresa del país en que se efectuó el trabajo de campo y los factores que favorecen y/o dificultan la concreción de acuerdos de cooperación.

Dado el carácter aún preliminar de los acuerdos de cooperación empresarial que involucran a PyMES de Argentina y Brasil, el criterio de selección de casos de cooperación ha sido muy amplio; incluye también, a diferencia de los casos internacionales mencionados, los acuerdos que no alcanzaron a concretarse y aquellos en vías de gestación.

En ese sentido se han incluido, a priori, distintas modalidades de cooperación que, más allá de la complejidad de las formas adoptadas, cumplan con la condición de que las empresas intervinientes desarrollen algún tipo de actividad industrial en el país de residencia. Por el contrario, se excluyen las representaciones comerciales y/o acuerdos de distribución en los que alguna de las partes constituye una empresa comercial y/o una simple oficina de representación. De ese modo se incluyen acuerdos tales como representación comercial y/o distribución de productos, "counter-trade", "franchising", alquiler de matrices y moldes, licencias, acuerdos de marca, etc que puedan implicar ulteriores desarrollos de formas de cooperación más complejas.¹³

¹³ En Miranda Cotano (1990) y Hermida (1992) se definen los acuerdos de la siguiente forma: i) joint-venture: entidades jurídicas que se forman como resultado de un compromiso entre dos o más empresas económicamente independientes entre sí a fin de investigar, fabricar, y/o vender y distribuir sus productos; ii) acuerdo de distribución: acuerdo de comercialización y distribución por el cual una empresa pone a disposición de otra su infraestructura nacional de ventas; iii) acuerdos entre empresas: consiste en la utilización conjunta de recursos, normalmente complementarios, para desarrollar nuevos productos, establecer corrientes de flujos de tecnología, de recursos humanos, técnicos, establecer acuerdos de marca, etc. Estas formas pueden involucrar alianzas, asociaciones flexibles, holdings, pool, consorcios, acuerdos de marca, acuerdos de tecnología, etc.; iv) subcontratación avanzada: acuerdo de subcontratación en el que los subcontratistas participan en la concepción, en la incorporación de avances tecnológicos y en el proceso de elaboración de los productos; v) red de empresas y vi) otras formas de cooperación tales como licencias, franchising, counter-trade (intercambio comercial), alquiler de matrices y moldes, "spin-off", "start-up", etc.

En primer lugar, se realizó un diseño de formulario para captar los casos malogrados y los que actualmente están en negociación o han logrado acuerdos de cooperación de algún tipo; copia de los formularios se anexan al presente estudio. En los mismos se buscaba captar datos generales de las empresas tales como ocupación, ventas, coeficiente de inversión, productos exportados e importados. En relación a los acuerdos interesaba poder identificar el "partner" de la empresa, el proceso de búsqueda, los objetivos de la empresa que buscaba el acuerdo y la percepción acerca de los objetivos del "partner", las asimetrías y simetrías existentes con el socio, el proceso de gestación del acuerdo (tiempo empleado, personas involucradas, viajes, dificultades que debieron vencerse), nuevos costos y beneficios de los acuerdos, importancia estratégica, posibilidades de profundización de los acuerdos, participación de terceros en la negociación, etc. La muestra final de empresas incluyó 42 empresas industriales PyMES en Argentina y 30 en Brasil.

Se diferenciaron básicamente tres grupos de empresas: i) aquellas que estaban intentando realizar acuerdos de cooperación con empresas del otro país; ii) las que estaban actualmente cooperando ("acuerdos logrados") y iii) las que habían fracasado en sus intentos de realizar acuerdos de cooperación empresarial ("acuerdos malogrados"). En cada uno de los casos se consideró también el sentido de los flujos implícitos en los acuerdos. Así, aquéllos en los que la cooperación implicaba una interacción (comercial, productiva, tecnológica, informativa) hacia ambos países fueron conceptualizados como acuerdos de "doble vía". Por el contrario, los que implicaban un flujo hacia sólo un país (Brasil o Argentina) fueron considerados de "una vía".¹⁴

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

El primer problema que debió enfrentarse para la selección del panel fue la ausencia de registros sistemáticos de acuerdos de cooperación entre empresas, en los que hubiere empresas pequeñas y medianas involucradas. En ese sentido se acudió a informantes calificados, cámaras empresariales -Cooperativa de Laboratorios Argentinos de Especialidades Medicinales (Cooperala), Cámara de Industrias de

¹⁴ Por el estado embrionario de los proyectos de cooperación binacionales, este concepto es, en nuestro trabajo, mucho más amplio que el criterio discutido por Faulkner (1991) que diferencia los proyectos unilaterales de los bilaterales, en los que los socios realizan importantes inversiones para desarrollar esfuerzos cooperativos. Así, una condición necesaria para la existencia de cooperación bilateral sería la presencia de acuerdos de "doble vía". Sin embargo, sólo un grupo minoritario de los acuerdos de doble vía identificados pueden ser considerados como bilaterales en el sentido antes descripto.

Proceso de la República Argentina (Cipra), Cámara de Industrias de Fabricantes de Autopartes de la República Argentina (Cifara), Cámara de implementos agrícolas, Cámara del calzado, Cámara Argentino-Brasileña de Comercio, etc.) y a listados de empresas autopartistas que fueron contactadas en forma directa para identificar casos de cooperación empresarial. En forma complementaria, en las cámaras empresariales se efectuaron entrevistas para recabar la información de los directivos sobre el proceso de cooperación empresarial y en la Cámara Argentino-Brasileña se efectuó un relevamiento de las consultas efectuadas en el último año al sólo efecto de detectar la importancia cuantitativa de las consultas de industrias que intentan vincularse con empresas brasileñas.¹⁵

En Brasil el primer paso consistió en identificar a PyMES industriales que hubieran tomado (o estuviesen tomando al momento de realizar la investigación) alguna iniciativa significativa de cooperación con empresas industriales de Argentina. El área seleccionada fue la región sur de Brasil, es decir los Estados de Rio Grande do Sul, Santa Catarina y Paraná. Se realizaron una serie de contactos con instituciones vinculadas a la problemática de las PyMES y/o al proceso de integración regional en los Estados mencionados.¹⁶

En los contactos establecidos con esas instituciones se pudo comprobar que existía un gran interés en conocer las iniciativas de empresas PyMES -y particularmente los acuerdos empresariales- frente al proceso de integración regional. Sin embargo, ningún organismo disponía de información fehaciente y sistematizada

¹⁵ La Cámara desagrega las consultas en función del usuario (industriales, productores agropecuarios, comerciantes, consultoras, trading de comercio exterior, entes gubernamentales, despachantes de aduana, estudiantes, etc.) y del motivo de la consulta (conocer posiciones arancelarias, nómina de importadores y exportadores, nómina de fabricantes. De las 574 consultas efectuadas en el último año, el 18% (103) correspondieron a empresas industriales que deseaban contactarse, con distintos fines, con empresas brasileñas. La gran mayoría buscaba entrar en contacto para realizar operaciones de importación o exportación, aunque en algunos casos este puede ser el inicio de futuras cooperaciones empresariales binacionales.

¹⁶ Dichas instituciones son: Federação das Indústrias do Estado de Rio Grande do Sul (FIERGS); Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC); Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, distintas oficinas en la Región Sur de Brasil); Fundação de Economia e Estatística (FEE, Porto Alegre); Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES, Curitiba); Federação das Associações de Médias e Pequenas Empresas de Santa Catarina (FAMPESC); Associações de Pequenas y Medianas Empresas de distintas ciudades de Santa Catarina: Joinville (AJORPEME), Jaraguá do Sul (APEJ), etc.; Associações Comerciais e Industriais de las ciudades de Chapecó, Joinville y Curitiba (Santa Catarina); Prefeitura Municipal de Pelotas (Rio Grande do Sul); Sistema de Promoção de Investimentos e Transferência de Tecnologia (SIPRI, Ministério de Relações Exteriores); Disque Mercosul (Secretaria de Assuntos Internacionais, Governo de Rio Grande do Sul); Câmara de Comércio Brasil-Argentina de Rio Grande do Sul; Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado de Santa Catarina; Banco Regional para o Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE); Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina (BADESC).

referida a esas experiencias. Ello obligó a una ardua tarea de "rastreo" de la información requerida por parte del equipo de investigación.

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

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

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

Desde el punto de vista de la distribución geográfica, el 73% corresponde a Santa Catarina, el 23% a Rio Grande do Sul y el 4% a Paraná.

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

3. Resultados del trabajo de campo

a. En Argentina

a.1. Principales resultados

Los resultados que se analizan aquí se desprenden de la evaluación de entrevistas efectuadas a 42 empresas PyMES que están realizando o han intentado efectuar acuerdos de cooperación con empresas brasileñas. A continuación se enumeran los aspectos más significativos:

1) Del total de empresas del panel, el 21% constituyen acuerdos, el 48% acuerdos logrados y el 31% restante corresponde a empresas que actualmente están negociando algún tipo de cooperación¹⁷

En los sectores intensivos en conocimiento (química fina, biotecnología y fármaco) y en la agregación que se denomina resto (muebles, calzado, alimentos) la totalidad de los casos entrevistados corresponden a las categorías de "logrados" o "en negociación".¹⁸ Por el contrario, en el complejo metalmeccánico, la proporción de acuerdos malogrados en el total de casos es mayor, pasando de alrededor de un cuarto en "autopartes"¹⁹ y "resto metalmeccánico" a la mitad de los casos en implementos agrícolas.

¹⁷ Dado que es más difícil captar acuerdos malogrados que exitosos, la proporción de estos últimos en el total de la muestra puede estar sobreestimada.

¹⁸ Debe considerarse, sin embargo, que mientras en el primer subgrupo casi la totalidad de los casos corresponden a la categoría "en negociación", en el segundo todos corresponden a la categoría "exitosos".

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

2) En un número mayoritario de casos, los acuerdos indentificados (logrados, malogrados o en vías de concreción) contemplan un flujo de comercio hacia los dos países, en adelante denominados acuerdos de "doble vía"

Cerca del 60% del total de casos identificados en el panel corresponden a acuerdos de "doble vía". Entre ellos, el 38% corresponde a malogrados y el resto a los "logrados" o en "negociación". Por el contrario la totalidad de los casos en los que el flujo implícito en el intercambio va hacia alguno de los dos países (un quinto del total hacia Brasil y una proporción similar hacia Argentina) corresponde a la categoría "logrados" o "en negociación" (ver cuadro 2).

3) La tasa de éxito parece ser considerablemente mayor en los casos en que los acuerdos contemplan un intercambio en una sola dirección.

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

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

4) El éxito en las negociaciones de cooperación parecería ser relativamente independiente del tamaño de la empresa

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

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

Sin embargo en el conjunto de acuerdos "en negociación" se observa cierto predominio de empresas de mayor tamaño medio. Una hipótesis para explicar estas diferencias de peso por tamaño se vincula con la diferente capacidad de gestión

estratégica de las empresas, observándose que los mercados de las empresas medianas son más susceptibles de ser afectados por el proceso de integración. Por el contrario, algunos mercados donde operan empresas pequeñas son por el momento menos vulnerables y están menos expuestos al comercio intrasectorial con Brasil.

5) El sentido del flujo comercial originado en el acuerdo de cooperación (malogrados, en negociación y exitosos) parece ser relativamente independiente del tamaño de la empresa

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

6) Debe destacarse que además de las ventajas comerciales, productivas y tecnológicas implícitas en los acuerdos, en la mayoría de los casos las empresas se han beneficiado de "ventajas dinámicas" vinculadas a intercambios de tipo intangible (información, aprendizaje, tecnología) que ha sido destacado como muy importante por las empresas

En ese sentido, la mayoría de las empresas PyMES manifestaron que la efectivización de acuerdos y en menor medida, los intentos de búsqueda de acuerdos ha significado un proceso de aprendizaje importante.²⁰ Algunas empresas han logrado además, hacer experiencias significativas en el manejo operativo intraplanta y han trasladado algunos de esos aprendizajes a su organización productiva en Argentina.²¹ Inclusive las empresas que tienen acuerdos circunscriptos a la importación (muebles, partes de pulverizadoras, baterías, muebles) han manifestado que realizaron importantes procesos de aprendizaje (organización de la producción, reducción de costos, cambio de modelos, especialización productiva, etc) que

²⁰ En el caso de las empresas que no pudieron concretar acuerdos, se señala un importante aprendizaje en la realización de contratos, que puede ser utilizada en una próxima experiencia y un conocimiento de las particularidades de operación de otros mercados.

²¹ Por ejemplo, una empresa autopartista vinculada con un "partner" brasileño para la comercialización y producción conjunta de guardabarros, capots y paneles de puerta de camiones, señaló haber hecho importantes aprendizajes acerca de organización industrial, calidad, modificación de matricería y funcionamiento de los mercados.

implicaron importantes reducciones de costos internos.²²

7) Se observa que las empresas que tienen más de una línea de producción (química fina, farmacos) tienden en general a buscar acuerdos con más de una empresa brasileña

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

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

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

8) Algunos acuerdos empresariales se orientan hacia una mayor especialización productiva y en pos de la obtención de economías de escala por parte de las empresas. En diversos sectores y productos se tiende a reducir el "mix" producido por la empresa directa sin disminuir el "mix" comercializable y ofertado al cual se integran nuevos bienes accedidos mediante el acuerdo. En estos casos se tiende a obtener economías de escala y economías de "scope" simultáneamente cuando se consideran las empresas de ambos países en forma conjunta. Asimismo las empresas argentinas cooperan con empresas brasileñas para competir conjuntamente en ambos países

Así por ejemplo, una empresa que elabora elementos de sujeción está intentando ofrecer en el mercado un amplio "mix" pero especializarse productivamente en un menor número de piezas y cambiar la organización industrial intra-planta y obtener a su economías de escala y de especialización (por ejemplo, estampar piezas en lugar

²² Una empresa productora de muebles señalaba, por ejemplo que la vinculación con otras empresas brasileñas y de otros orígenes les permitió incorporar ideas que consideradas individualmente no son significativas ("packaging", presentación de productos, calidad de herrajes; sistemas de correderas, de acabado, de ensamblado, de rodamiento, de ergometría, detección de errores de diseño) pero que, en conjunto, producen efectos sinérgicos. Otra empresa, que tiene un acuerdo para introducir capelladas desde Brasil manifestó haber aprendido otros sistemas de producción, nuevas legislaciones y la vocación exportadora brasileña.

de mecanizar, etc.). El resto de los bienes que ofertará en el mercado los importará de su socio en Brasil, quién en "comercio compensado" recibirá productos argentinos. Otra empresa, productora de implementos agrícolas, intenta especializarse en la producción de sembradoras y abandonar la producción de la línea de roturación, incorporando a su oferta de ventas los equipos brasileños. En el sector fármaco es común la búsqueda de especialización productiva y de escalas en el marco de una estrategia de reestructuración de las PyMES del sector en ambos países. En el sector autopartista existe un interesante acuerdo de complementación comercial (guardabarros y capots de vehículos) con intercambio productivo y aprendizaje de la empresa brasileña que posibilita tender a la obtención de economías de especialización en ambas plantas. Por último, una empresa autopartista que elabora elementos de sujeción ha logrado un interesante acuerdo con una empresa de mayor tamaño orientado a la especialización de la producción y obtención de economías de escala sin perder la diversificación del "mix" ofrecido.

Asímismo, dados los cambios que se están gestando en la regulación de la producción de medicamentos en el MERCOSUR²³ un grupo PyMES productor de fármacos de Argentina y Brasil están comenzando a delinear estrategias productivas acordes a los cambios de contexto. En ese sentido la estrategia de algunas empresas argentinas es especializarse en una gama de productos menor y mantener inalterada la gama de productos ofrecida a partir de la complementación productiva y comercial con otros laboratorios nacionales y brasileños. Estas alianzas estratégicas les permitirán alcanzar economías de escala y de "scope" (conjuntas) en nichos de mercado beneficiándose, en muchos casos, de la cadena de comercialización del "partner".²⁴ La posición de estas empresas es defender en el MERCOSUR que el registro de medicamentos se pueda hacer en cualquier país y sirva en los países restantes a partir de un simple registro administrativo.²⁵ Una restricción que plantean

²³ Al pasar de una norma técnica de calidad para la producción de fármacos de los setenta a la norma 92/3 de la Food and Drugs Administration de Estados Unidos, las plantas tendrán que cumplir las mismas normas técnicas que las empresas de los países desarrollados; lo que va a implicar un desafío de reconversión total. En la norma vigente se puede usar cualquier planta para hacer antibióticos con el requisito de que se creen sectores independientes para evitar la contaminación cruzada. Por el contrario, la nueva reglamentación exige la utilización de plantas separadas.

²⁴ Una empresa entrevistada mencionó que armar una planta de oncológicos que esté separada del resto de la empresa partiendo de un consumo mensual de 60.000 unidades en Argentina y con una participación de las Pymes en ese mercado del 20%, es económicamente inviable. Por eso, la estrategia más razonable es construir una planta para producir 60.000 unidades mensuales y formalizar una alianza estratégica con empresas brasileñas para comercializar el excedente en Brasil con las elevadas normas técnicas que exige el nuevo contexto.

²⁵ En ese sentido, las empresas del sector entrevistadas destacan que las más grandes y las transnacionales defienden la idea de registro en cada país, las que actualmente funcionarían como barreras para-arancelarias.

es la contradicción entre la norma de la Food and Drug 1992/93 con la disposición de la autoridad sanitaria argentina que prohíbe a una empresa, desde los años sesenta, tener medicamentos que no sean producidos en sus plantas.

9) Otros acuerdos tienen como objetivo aprovechar la obtención de economías de escala de su "partner" en Brasil y desarrollar una estrategia de diferenciación de producto en Argentina

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

Este es el caso de una empresa dedicada a la fabricación de pulverizadoras a partir de un acuerdo con una fábrica líder en Brasil que abastece a la empresa local de la tecnología de proceso y de producto y de las partes más significativas del equipo; de una empresa que recompuso su producción de calzado deportivo a partir de un acuerdo de cooperación con una empresa brasileña que fabrica la capellada que es la parte más trabajo-intensiva; o de una empresa que está desarrollando una nueva estrategia de mercado basada en el aumento del "mix" ofertado de muebles de cocina y del hogar complementando la producción local con una gama de muebles de Brasil elaborados a menor costo.

10) Los acuerdos de cooperación, si bien incrementan el quantum facturado por las empresas de cada país, no implican necesariamente un aumento de los volúmenes de producción de cada empresa

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

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

argentinas. En el 55% de los acuerdos logrados representan para las empresas argentinas menos del 20% de su facturación.

Las proporciones varían significativamente cuando se considera la dirección del comercio involucrado en los acuerdos. Así, mientras que en la totalidad de los casos

de "doble vía" el comercio involucrado explica menos del 20% de la facturación de las empresas, en dos tercios de los acuerdos de "una sola vía" el volumen transado explica más del 20% de la facturación de las empresas argentinas.²⁶

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

11) Para algunas empresas la cooperación con contrapartes brasileñas se inscribe en una estrategia más amplia de cooperación empresarial con empresas de otros países

Algunas empresas que están intentando formalizar acuerdos de cooperación en distintos sectores (fármaco, química fina, implementos agrícolas, plásticos y aislantes eléctricos) con contraparte brasileñas, señalaron que han realizado -o están intentando a la vez- formalizar acuerdos con empresas localizadas en Chile, México y otros países. Esto estaría indicando que para cierto tipo de empresa PyME, el proceso de internacionalización en el ámbito regional latinoamericano es una exigencia creciente para asegurar una presencia dinámica y competitiva en sus respectivos mercados.

12) Una consecuencia para las empresas PyMES de la concreción de acuerdos empresariales y de iniciar un proceso de internacionalización es que las ventajas competitivas de las empresas involucradas en acuerdos orientados a la obtención de escalas y especialización adquieren un carácter menos idiosincrático y se vuelven más vulnerables a los cambios producidos en la frontera internacional

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

13) Las distintas variantes de intentos de cooperación entre empresas son en muchos casos promovidas por las nuevas condiciones de funcionamiento del mercado a las que las empresas intentan adaptarse

Los acuerdos pueden ser vistos en muchos casos como una forma idónea de

²⁶ En el caso de los acuerdos en los que el flujo de comercio se direcciona hacia Brasil, en dos tercios de los casos el volumen transado es mayor al 40% de la facturación de la firma argentina.

manejar las relaciones económicas y productivas en un momento de transición que minimiza el riesgo implícito en las nuevas condiciones de funcionamiento de los mercados (apertura, desregulación, procesos de integración) y el desembolso de capital.

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

En otros sectores las empresas que buscaron insertarse en el mercado brasileño para aprovechar el mercado ampliado advirtieron que tenían que avanzar hacia formas más complejas de manejar el negocio de exportación debido a su imposibilidad de instalarse en forma directa en Brasil y ocuparse de la pre y post-venta y de la distribución de su producción.²⁷

14) Mientras que en algunos sectores la existencia de protocolos previos negociados entre gobiernos ha contribuido decisivamente al avance de la negociación de las empresas (protocolo automotriz, biotecnológico, de bienes de capital, etc.), En otras actividades la concreción de nuevos acuerdos dependerá de negociaciones entre gobiernos

Por ejemplo, las empresas productoras de medicamentos manifestaron que la evolución de los acuerdos dependerá de negociaciones entre los gobiernos que permitan registrar medicamentos en Brasil o que determinen que los registros nacionales solo requieran un registro administrativo en los restantes países. En ese sentido, en algunos sectores industriales de empresas PyMES los compromisos gubernamentales constituyen elementos básicos de incubación y de seguridad de

acuerdos empresariales, ya que disminuyen los riesgos implícitos, exógenos al control de las empresas.

15) Un número de empresas argentinas ha destacado la dificultad de negociar con

²⁷ Tal es el caso de una empresa productora de elementos de sujeción que se interesó en las consecuencias del desarrollo del MERCOSUR y en los efectos de la reestructuración automotriz sobre la producción de autopartes. Esto los llevó a encarar mejoras en la producción y en la calidad de los productos ofertados. La inversión necesaria y el tipo de maquinaria que se debía incorporar requería sin embargo la ampliación del mercado y una reestructuración de la forma como estaba organizada la producción. La empresa se interesó en el mercado brasileño pero por la asistencia técnica de pre y post-venta que requería el producto advirtieron que debían tener vinculación con empresas que produjeran productos similares o complementarios.

empresas brasileñas, las que tienen una cultura exportadora que no sólo se refleja en una filosofía particular del negocio sino también en la existencia de trabas arancelarias y paraarancelarias a la importación

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

16) En general las empresas que han realizado o intentan realizar alianzas han transitado un camino previo que les permite conocer, al menos parcialmente, las condiciones de funcionamiento de los mercados externos

La mayoría de las empresas que han realizado o están intentando alcanzar acuerdos de cooperación con empresas brasileñas presentan una historia previa como exportadores o importadores en la década del 80 o bien ganaron experiencia externa a partir de asistencia a ferias y por medio de viajes de negocios. Por el contrario, las empresas que no han logrado ir creando internamente un conocimiento del área de comercio exterior están en desventajas muy fuertes para lograr acuerdos.

17) El tiempo promedio involucrado para la concreción de un acuerdo es en la mayoría de los casos superior al año

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

18) Los acuerdos logrados que han demandado un mayor tiempo de negociacion son los de "doble vía" o aquellos en los que el flujo va hacia Brasil

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

19) El proceso de obtención de confianza es mencionado por las empresas como el elemento clave para la concreción y avance de los acuerdos

Esto explica, en parte, el prolongado período de maduración necesario para llevar a cabo los acuerdos de cooperación, incluso en los casos en los que los "partners" tenían una relación comercial previa de varios años.²⁰ Algunas empresas han vinculado la confianza con el proceso de elección del socio. En este sentido la búsqueda y selección del "partner" apropiado constituye el punto de partida para la obtención de confianza. A su vez, la profundización de la confianza tiende a disminuir los costos de transacción de la empresa y a abrir nuevas posibilidades de cooperación empresarial. Esto se manifiesta no sólo en la necesidad de menor control sino también en la evolución de la operatoria comercial, la que en muchos casos se pasa del uso de las cartas de crédito al principio al pago contra presentación de documentos, letras de cambio, etc. a medida que el vínculo aumenta.

20) En alrededor del 90% de los casos, la empresa contraparte brasileña tiene un tamaño económico superior a la Argentina

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

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

En los casos en los que alguna de las empresas tiene activos no conseguibles en el mercado o que no se transan en mercados específicos la diferencia de tamaño no es tan discriminante. En estos casos el negocio no es el volumen comercial sino el "know-how" que se trasmite, ya sea directamente o a través del producto

²⁰ Faulkner (1991) señala que la relación de los "partners" es central para el éxito de los acuerdos de cooperación. En ese sentido, el desarrollo y profundización de los acuerdos requiere de compromiso y confianza. En relación al primer aspecto señala que su ausencia (no colocar la mejor gente, no darle un lugar prioritario en la agenda, hacer muchas alianzas a la vez) puede hacer fracasar el proyecto de cooperación. En relación a la confianza señala que sin ella la alianza deja de ser una forma apropiada de organización de las transacciones. Sin embargo, confianza no significa una revelación de los secretos de la compañía que no incumbran a los aspectos centrales del acuerdo.

exportado/importado. En algunos casos (aisladores térmicos de alta y baja tensión, tratamiento biotecnológico para producir semilla de papa apta para crecer en Brasil y cintas aisladoras de PVC) las empresas lograron un desarrollo de producto no alcanzado con las empresas de mucho mayor tamaño con las que se vinculan en Brasil; en otros casos (producción de fumigadoras) la empresa argentina tiene una forma de comercialización y de captar las necesidades de la demanda que constituye un "activo" de interés para la empresa brasileña.

21) En los acuerdos empresariales los objetivos de cada empresa no son necesariamente coincidentes. Existe una fuerte asimetría entre los propósitos declarados por las empresas argentinas y los que éstas visualizan que son los objetivos de las contrapartes brasileñas

En el cuadro 6 se clasifican los objetivos de las empresas argentinas y los de sus contrapartes, a partir de la siguiente tipología: i) mejorar la situación, ii) reducir riesgos y costos, iii) aumentar el mercado y/o el "mix" ofertado, iv) lograr economías de escala y de especialización y v) "franchising", subcontrato o acuerdo tecnológico. En primer lugar debe notarse que mientras en algo más de un cuarto de las empresas argentinas el aumento del mercado y/o la diversificación del "mix" ofertado es el objetivo prioritario de los acuerdos, casi dos tercios de las contrapartes brasileñas son visualizadas por las empresas argentinas como buscando básicamente aumentar el mercado a partir de exportaciones y/o aumentar el "mix" ofertado en el mercado brasileño. En segundo lugar, mientras que ninguna empresa brasileña contraparte de las PyMES entrevistadas busca como objetivo fundamental mejorar su situación o reducir costos y compartir riesgos, la proporción de las empresas argentinas alcanza al 27%. En tercer lugar, un tercio de las empresas argentinas buscan a través de los acuerdos obtener economías de escala y de especialización, notablemente superior a la proporción de empresas brasileñas que plantean ese objetivo (16%). Por último, la proporción de empresas brasileñas cuyos objetivos son relativamente más complejos ("franchising", subcontratación, acuerdos tecnológicos, etc) es superior a la proporción de empresas argentinas (21% y 16%, respectivamente).

22) En más de la mitad de los acuerdos de cooperación la negociación no incluyó la participación directa e indirecta de terceros ni se benefició de acuerdos binacionales marco

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

23) La gran mayoría de los acuerdos concretados (80%) tienen contratos que adquieren distinta forma jurídica

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

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

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

24) Entre las asimetrías declaradas por las empresas argentinas que formalizaron acuerdos predomina el tamaño de planta. Algo menos de un tercio de las empresas declararon no tener simetrías con sus contrapartes mientras que el 40% de los casos menciona la filosofía empresarial como la principal simetría (ver cuadro 8)

En la gran mayoría de las empresas que concretaron acuerdos las asimetrías visualizadas con las contrapartes brasileñas están centradas en las diferencias existentes entre los tamaños de las empresas (83% de los casos). Deben mencionarse algunas diferencias entre las empresas que pertenecen a este grupo. Por un lado cerca de la mitad de los casos (47%) mencionaron sólo las diferencias de tamaño, las que no parecen centrales para el avance de los acuerdos. Así, el 71% de estas empresas mencionan que las principales simetrías con las contrapartes brasileñas se centran en la filosofía empresarial común con la que encarar los negocios. En segundo lugar, un quinto de los casos de este grupo añaden a las asimetrías de tamaño las que devienen del funcionamiento macro de ambos países (que se expresan en ventajas para Brasil en el costo de la mano de obra, energía y algunos insumos). Las simetrías que presentan estas empresas con las brasileñas son, en todos los casos positivas (filosofía empresarial, desarrollo tecnológico común, etc). El resto de las empresas de este grupo (33% del total) tienen, además

de las asimetrías de tamaño y las de tipo macro, otras que devienen del mayor adelanto tecnológico de las empresas brasileñas. Es interesante notar que en estos casos, las empresas declaran no tener "simetrías" con sus "partners" brasileños, lo que agrega mayor inestabilidad de largo plazo a los acuerdos logrados.

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

25) A pesar de que el número de personas involucradas en los acuerdos por empresa es muy reducido, lo que revela un tipo de conducción con excesiva ingerencia del dueño, el número de encuentros necesarios para cerrar los acuerdos fue significativo

Así, el 80% de los acuerdos involucraron a lo sumo a dos personas de la empresa y la mitad de ellos fue negociado por solo una persona de la empresa argentina. Por el contrario, sólo el 20% de los acuerdos fue negociado por más de dos directivos de las empresas argentinas.

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

26) En la mayoría de los casos los acuerdos requieren continuos viajes y negociaciones que tienden a crear espacios para la profundización de los negocios

El mantenimiento de los acuerdos de cooperación requiere, para la mayor parte de las empresas, la realización de encuentros periódicos, cuya intensidad depende del sector y de la naturaleza del acuerdo. En promedio las empresas mantienen reuniones alrededor de tres veces por año. A su vez, los continuos encuentros con el "partner" que se efectúan en muchos casos (guardabarros, capots y paneles de puertas de camiones Mercedes Benz; cintas aisladoras; tratamiento biotecnológico de la semilla de papa; máquinas fumigadoras; aisladores eléctricos para media y alta tensión; elementos de sujeción para automotores; elaboración de lasagna;

procesamiento de pescado; calzado,) están posibilitando la discusión de proyectos más ambiciosos que involucran la cooperación productiva y tecnológica.

27) Algunas empresas que concretaron acuerdos manifiestan que han existido problemas con las aduanas de ambos países, los que a veces dificultan las

transacciones implícitas en los acuerdos

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

28) Entre las empresas con "acuerdos malogrados" pueden diferenciarse los que nunca se efectivizaron de los que tuvieron que ser interrumpidos

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

29) Entre las empresas con acuerdos malogrados que no llegaron a efectivizarse sobresalen los factores aleatorios como causa de fracaso

Esto se manifiesta claramente en dos empresas autopartistas. La primera de ellas, productora de paragolpes metálicos y plásticos, llegó a negociar desde 1989 distintos acuerdos de cooperación con seis empresas brasileñas. En este caso se manifiesta claramente la aleatoriedad y la falta de apoyo que deben enfrentar las empresas PyMES que intentan formalizar acuerdos. La empresa manifestó que, en ausencia de apoyo institucional, las diferencias de tamaño se convirtieron en un obstáculo importante para el avance de los acuerdos y que la única empresa, de similar tamaño con la que estaban avanzadas las negociaciones para realizar una integración productiva que triplicaba la producción de la empresa argentina debió interrumpirlas ya que la empresa brasileña entró en crisis luego del fallecimiento del

dueño.²⁹ La otra empresa, productora de bombas de combustible, carburadores y bombas de vacío, mantuvo múltiples encuentros en 1991 con una empresa brasileña para efectuar un acuerdo de complementación productiva y comercial que debió ser interrumpido por los cambios producidos en los precios relativos entre ambos países.

30) Las empresas de implementos agrícolas fueron las primeras que efectivizaron acuerdos de cooperación comerciales y productivos que finalmente resultaron malogrados. En esos casos, la ausencia de instrumentos institucionales y factores macroeconómicos y sectoriales en Brasil fueron decisivos para la interrupción de los acuerdos

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

La primera de ellas había tenido un sendero madurativo en la década del 80 que le permitió una importante inserción externa. En 1986 estableció un acuerdo de complementación productiva y comercial con una empresa brasileña subsidiaria de una empresa holandesa. El acuerdo funcionó entre 1986 y 1988 y mientras la empresa argentina vendía la distribuidora de estiercol de la empresa brasileña, esta última usaba su cadena de distribución internacional para vender las fumigadoras argentinas. Debido al mal manejo de la empresa brasileña, que con posterioridad la llevó a la quiebra, el acuerdo fue cancelado en 1988. Con posterioridad y con la ayuda de una consultora brasileña iniciaron negociaciones con otra empresa que tuvieron que ser interrumpidas por la escasa importancia asignada por el posible "partner" al negocio. En ambas experiencias la empresa argentina tuvo un costo "hundido" de 200.000 dólares que incluye los gastos de consultoría, demostraciones, exposiciones y viajes.³⁰ La otra empresa argentina formalizó un acuerdo de complementación comercial y productiva con una empresa brasileña que le permitía introducir en el mercado argentino, a mediados de los ochenta, implementos para siembra directa como parte de un intercambio compensado en el cual aprovechaba la cadena de distribución del "partner" para colocar parte de su producción en el mercado brasileño. Efectivizar ese acuerdo les llevó un año debido a que fue uno de los primeros en realizarse a partir del protocolo de bienes de capital y debía estipularse claramente entre las empresas como se iba a hacer el intercambio. Diversos cambios producidos en la economía brasileña -que impactaron negativamente en la empresa productora de sembradoras que estuvo al borde la

²⁹ Esto revela que también entre las PyMES brasileñas predomina un tipo de gestión excesivamente centrada en la fabricación en la que el rol del dueño resulta decisivo para la marcha del negocio. Por tanto, este tipo de empresas es muy vulnerable a situaciones como la mencionada.

³⁰ Con posterioridad (1990) la empresa argentina comenzó a desarrollar con mucho éxito acuerdos de cooperación con una empresa española que les permite desarrollar los mercados de algunos países de la CEE y el mercado africano.

quiebra- fueron la causa de la suspensión del acuerdo. El costo hundido de este acuerdo fue de 20.000 dólares. Con posterioridad iniciaron un acuerdo con otra empresa brasileña que debieron interrumpir, con importantes perjuicios como consecuencia del congelamiento de los depósitos en Brasil producido al comienzo del gobierno de Collor de Melo.

a.2. Anexo: Tabulación de los datos recogidos en las PyMES de Argentina

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Cuadro 6: Distribución de empresas con acuerdos según objetivos declarados por las mismas y objetivos que visualizan en sus contrapartes brasileñas

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

b. En Brasil

b.1. Principales resultados

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

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

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

Dentro del conjunto de 110 empresas mencionadas, las que exportan sin mediar acuerdos de cooperación, operan de dos formas alternativas:

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

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

Por ejemplo, hay mercados en Argentina en los cuales el sector distribuidor tiene un peso preponderante (cerámica, confecciones), lo que estimula la búsqueda de acuerdos de comercialización directamente con dichos agentes (y no con empresas industriales). Además, hay características de los procesos productivos y tecnológicos que definen los espacios posibles para el establecimiento de acuerdos de complementación: el carácter continuo o discontinuo del proceso de fabricación, el

grado de apropiabilidad de la tecnología, etc. En ese sentido, en general puede decirse que la mayor o menor propensión a establecer acuerdos de cooperación no sólo depende de las condiciones macroeconómicas, regulatorias y microeconómicas (tamaño, capacidades tecnológicas, estrategias empresarias, etc.) sino también del sector de actividad.

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

1) El panel de 30 empresas con acuerdos de cooperación logrados o no está compuesta por: 11 empresas que tienen acuerdos logrados³¹ y 19 que intentaron y/o intentan lograr algún tipo de acuerdo. De estas últimas, varias intentaron sin éxito en el pasado pero iniciaron nuevas negociaciones o continúan en una actitud de búsqueda; mientras que sólo el 10% consideran que las posibilidades de alcanzar un acuerdo se han inviabilizado en el corto plazo, aunque esperan retomar las negociaciones más adelante. Son solamente estos últimos casos los que pueden ser considerados como fracasos efectivos.

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

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

El 52% de los casos consisten en acuerdos de representación y/o distribución. Otro 24%, además de un intercambio comercial, incluyen acuerdos de asistencia técnica post-venta. Finalmente, el restante 24% comprende acuerdos de complementación productiva, mantenimiento y asistencia técnica post-venta sin flujo

³¹ Un caso de acuerdo es con una empresa de Uruguay, pero de todos modos se creyó útil incluirlo en este estudio. La firma brasileña también intentó un acuerdo con una firma argentina.

comercial (que se canaliza por otras vías), y constitución de nuevas empresas binacionales.

Respecto a la orientación del flujo comercial, el 64% de los casos contemplan intercambios de "una sola vía" (un 47% hacia Argentina y un 17% hacia Brasil), el 29% acuerdos de "doble vía", y un 7% corresponde a proyectos de creación de nuevas instalaciones productivas (binacionales) para atender esencialmente el mercado brasileño.³²

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

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

3) Los casos que contemplan un flujo de mercaderías y/o tecnología hacia Brasil presentan algunos elementos diferenciales respecto al total del panel: predominan los casos en los cuales las empresas argentinas tienen un tamaño y/o capacidad tecnológica mayor, y tienen una alta participación los acuerdos que implican transferencia de tecnología y/o complementación productiva. Si se consideran solamente los acuerdos que contemplan exclusivamente flujos hacia Brasil, entonces se acentúan esas características diferenciales: en todos los casos el aporte de tecnología es uno de los elementos esenciales del acuerdo. Ejemplos que se encuadran dentro de esta descripción general encontramos en los acuerdos logrados por empresas brasileñas que producen minimotos, bicicletas, productos farmacéuticos y salud animal (biotecnología) y, también, en los intentos de acuerdos protagonizados por empresas de autopiezas, ingeniería (calefacción a gas) y refrigeración industrial.

Es importante entonces destacar, a modo de conclusión de lo señalado más arriba, que mientras en la mayoría de los casos que involucran flujos hacia Argentina predominan acuerdos de tipo comercial sustentados generalmente en las ventajas de precios de los productores brasileños, en casi todos los casos (recuérdese que

³² Los dos intentos de constitución de empresas binacionales buscaban erigir una nueva empresa en Brasil, en un caso para producir y comercializar en ese mercado equipos de calefacción a gas con tecnología argentina, y en el otro para producir autopiezas en Brasil con tecnología argentina y destinadas a los dos mercados.

minoritarios dentro del total del panel) que involucran flujos hacia Brasil se trata de acuerdos en los que es central el aporte de tecnología por parte del socio argentino.

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

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

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

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

A su vez, es interesante apuntar que aunque el "factor MERCOSUR" apareció en pocas respuestas, ello no reflejaría fielmente el peso real que dicha variable tiene en la definición de las estrategias de internacionalización. Más bien puede suponerse que, dado el proceso de apertura comercial global iniciado en Brasil en 1990, las empresas no distinguen suficientemente los efectos específicos relacionados al proceso de integración regional. Sin embargo, es evidente que las preferencias arancelarias y los protocolos sectoriales negociados en el marco del MERCOSUR constituyen oportunidades efectivas que facilitan la inserción de PyMES en el comercio binacional; de hecho, varios casos de acuerdos se basan en el aprovechamiento de esas ventajas. Por otro lado, en los múltiples contactos establecidos con empresas e instituciones empresarias en el curso de este estudio se puso en evidencia la expectativa colocada en el proceso MERCOSUR.

5) Coherentemente con las causas antes mencionadas y con la orientación predominantemente comercial de los acuerdos, el principal objetivo buscado por las empresas es la ampliación de su mercado a través de la utilización de la red de

comercialización de la empresa argentina. Pero en la mayoría de los casos aparecen mencionados otros objetivos, como lograr ganancias de escala, acceso a tecnología, experiencia y nuevos productos, transferencia de líneas de productos, garantizar asistencia técnica local para sus productos, etc.

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

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

Empresas de autopiezas mencionaron que algunos bancos comerciales brasileños favorecen explícitamente la concreción de acuerdos que contemplen al mismo tiempo importaciones y exportaciones, debido a que significan mayor garantía para el repago de los créditos.

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

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

7) A la inversa, las empresas señalan que las principales dificultades y obstáculos encontrados para la realización de acuerdos fueron los altos precios de los productos argentinos

Pero también fueron mencionados factores tales como la inestabilidad macroeconómica en Brasil, la no disponibilidad de información sobre el mercado argentino, la falta de apoyo institucional y la excesiva burocracia, los obstáculos de orden tributario y arancelario para la exportación hacia Argentina, problemas de índole regulatorio, falta de motivación del socio argentino, la inexistencia de un

balance adecuado de costos y beneficios entre los socios, la mala imagen de los productos brasileños en Argentina, y el costo del transporte terrestre.

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

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

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

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

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

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

8) La experiencia previa como exportadores (en general, y específicamente hacia Argentina) aparece como un atributo presente en el 50% de los acuerdos que implican exportaciones hacia Argentina

En cambio, para el 50% restante sus posibilidades de exportación hacia aquel país aparecen asociadas a la concreción de los acuerdos.

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

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

9) Las empresas que ya lograron establecer acuerdos presentan un conjunto de elementos diferenciales respecto a aquellas que intentaron o están actualmente negociando

A diferencia de este último grupo, predominan entre las primeras las empresas medianas, que ya poseen o intentaron acuerdos en otros mercados y que tienen larga trayectoria exportadora: el 60% exporta desde antes de 1990, contra sólo 29% en el caso de las que están intentando establecer acuerdos.

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

Sin embargo, debe tenerse en cuenta que la observación anterior alude más bien a la cantidad de obstáculos institucionales a superar y a las condiciones favorables que deben reunir los acuerdos, y no tanto a su naturaleza. De hecho, se observa que en los casos de acuerdos exitosos predominan claramente los acuerdos relativamente complejos, que contemplan algún tipo de intercambio de tecnología, y son minoritarios los de carácter puramente comercial.

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

10) En una alta proporción (más del 70%), los acuerdos buscados por las empresas

no parecen estar destinados a producir una mejora en sus posiciones competitivas en el mercado local ni un cambio importante en sus funciones de producción

Ello se debe tanto a la orientación predominantemente comercial-exportadora de dichos acuerdos, como al peso relativamente menor que ellos tienen dentro del volumen de negocios de las empresas. Y aunque obviamente las empresas evalúan como interesantes las iniciativas de cooperación, en la mayoría de los casos éstos no son percibidos como centrales en sus estrategias.

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

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

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

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

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

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

En los acuerdos logrados, los socios tuvieron como mínimo dos encuentros y como máximo cinco, mientras que entre los acuerdos intentados se encuentren casos en los que se mantuvieron hasta ocho encuentros.

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

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

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

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

- acceso a información sobre el mercado argentino (precios y disponibilidad de productos y servicios);
- facilitamiento de contactos con empresas;
- asesoramiento sobre la forma de entablar las negociaciones y apoyo para encarar las tramitaciones necesarias para exportar, importar, etc.

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

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

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

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

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

4. Apéndices

Apéndice I: Listado de empresas entrevistadas para la realización del estudio

a. En Argentina, por sector y sentido del comercio

a.1. Acuerdos en discusión

1. (doble vía), agroquímicos, productos químicos para cuero y para madera de uso doméstico;
2. (hacia Brasil), equipos y sistemas de ingeniería para incendio
3. (hacia Brasil), investigación aplicada y "scaling up" para desarrollar interferón (biotecnología)
4. (hacia Argentina), ácido crómico, sales de cobre y preservante de madera
5. (doble vía), elementos de sujeción para automotores
6. (doble vía), implementos agrícolas para roturación y siembra
7. (doble vía), productos químicos para petróleo, cuero, tratamiento de agua y cosméticos
8. (doble vía), aerosoles medicinales, productos dermatológicos, interferón
9. (hacia Brasil), productos farmacológicos para oncología, tratamiento del Sida y para trasplantes

10. (desde brasil), sembradora directa
11. (doble vía), aros de pistón y componentes de varillaje de suspensión y dirección
12. (doble vía), resortes de válvulas y otros, piezas estampadas
13. (doble vía), motocicletos y corte y plegado de chapa

a.2. Acuerdos existentes

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

a.3. Acuerdos que fracasaron y/o intentos frustrados

34. (doble vía), telefónica pulverizadoras
35. (doble vía), arrolladora para pasto, hileradora, segadoras
36. (doble vía), paragolpes metálicos y plásticos
37. (doble vía), implementos agrícolas para maíz y girasol
38. (doble vía), recolectoras de maíz y máquinas para pasto
39. (doble vía), quemadores de gas y termotanques
40. (doble vía), bombas de combustible, carburadores y bombas de vacío
41. (doble vía), reparaciones y fabricación de rectificadora sin centro
42. (doble vía), crucetas para automotores y maquinaria agrícola

b. En Brasil, por sector y localización³³

b.1. Lista de empresas con acuerdos logrados

1. (SC) Autopiezas
2. (SC) Autopiezas
3. (SC) Minimoto infantil
4. (SC) Máquinas para madera
5. (SC) Incubadoras, furgones de transporte, criadoras
6. (RS) Bicicletas y piezas de reposición
7. (RS) Porta retratos
8. (SC) Especialidades medicinales y tocador
9. (SC) Confección

³³ Localización: SC: Santa Catarina; RS: Río Grande do Sul; Pr: Paraná. Dado que la confidencialidad fue uno de los requisitos del estudio, la razón social de las empresas se mantiene en reserva.

10. (SC) Aguarras vegetal y otros productos químicos
11. (RS) Vacunas y otros productos para salud animal

b.2. Lista de empresas que intentaron o intentan acuerdos

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

Apéndice II: Facsímil del formulario utilizado en las entrevistas a los directivos de las PyMES de Argentina y Brasil³⁴

I. Breve historia de la empresa

1. Año de fundación:
2. Breve descripción del período comprendido entre la fundación de la empresa y el comienzo de la década del '80.
3. Hitos salientes desde los 80's que hayan implicado cambios significativos en la empresa.
4. Estrategia competitiva de la empresa, acciones implementadas para levantar restricciones que afectaban el desarrollo de la empresa, importancia y relevancia de los procesos de aprendizaje con proveedores y con clientes.
5. Participación de otras empresas en la constitución del capital accionario.

El objetivo de esta sección es tener una rápida idea acerca del posicionamiento competitivo alcanzado por la empresa, entendido como la posición alcanzada en el mercado como parte de un proceso madurativo en el que la empresa despliega estrategias y lleva a cabo acciones.

II. Aspectos generales

1. Razón social de la empresa:

Indique si la empresa dispone de otras plantas industriales.

.....

³⁴ En los trabajos de campo en Argentina y en Brasil se utilizó un mismo formulario, en español y en portugués, al cuál se le hicieron pequeñas adaptaciones para facilitar las entrevistas. En la práctica, además, se modificó el formulario para los casos de acuerdos malogrados adaptando las preguntas de la Sección III sobre "Naturaleza de los Acuerdos.

2. Domicilio: CP:
 Ciudad: País:
 Tel: Fax:

3. Personal ocupado (1984)¹ (1990) (1992)

4. Ventas aproximadas (1992):

a () b () c () d () e () f () g () ²

5. Principales productos fabricados en 1992

Denominación	Participación en las ventas	
	1992	1990
a.
b.
c.
d.
e.

6. Participación en sus ventas de:

Los primeros 5 clientes %

Los primeros 10 clientes %

7. Indique cuál es la participación en el valor de producción de:

i) los trabajos realizados para terceros %

ii) los trabajos subcontratados a terceros %

¹ En el caso de Brasil se preguntó por el año 1985 porque fue el año del último censo económico.

² a: hasta 1 millón de \$; b: 1.1 / 3 millones de \$; c: 3 / 5 millones de \$; d: de 5 a 10 millones; e de 10 a 15 millones; f de 15 a 18; g; más de 18 millones.

8. Dispone de licencias/patentes externas: SI () NO ()

En caso afirmativo indique cuáles, país de origen y objetivos buscados.

.....
.....
.....

9. Señale el monto de la inversión efectuada en los últimos 5 años.

a () b () c () d () e () f () g () ³

10. Indique el valor, en dólares, de las exportaciones efectuadas en los siguientes años:

	Valor	% en las ventas
Año inicio ()
1980
1982
1984
1990
1992

³ a: hasta 1 millón de \$; b: 1.1 / 3 millones de \$; c: 3 / 5 millones de \$; d: de 5 a 10 millones; e de 10 a 15 millones; f de 15 a 18; g; más de 18 millones.

11. Indique para el año 1992 los principales productos exportados e importados, los destinos y la modalidad de comercialización.

Productos exportados	U\$S (000)	Principales Destinos	Modalidad ⁴
a.
b.
c.
d.
e.

Productos e insumos importados	U\$S (000)	Principales Orígenes	Modalidad ⁵
u.
v.
w.
y.
z.

12. ¿Ha realizado acuerdos de complementación con empresas locales?

SI () NO ()

En caso afirmativo comente ¿en qué consistió el acuerdo y cuál fue su experiencia?

.....

⁴ a: exportación directa; b: trading; c: importador del exterior; d: asociación o vínculo particular con empresa radicada en el exterior (aclare tipo de vínculo); e; otro (aclare cuál).

⁵ a: importación directa; b: trading; c: exportador del exterior; d: otro (aclare cuál).

13. ¿Tiene acuerdos con empresas que operan en Paraguay y Uruguay?

SI () NO ()

En caso positivo señale el país, los objetivos y su experiencia.

.....
.....
.....
.....

14. ¿Tiene otros acuerdos con empresas que no pertenecen al MERCOSUR?

SI () NO ()

En caso afirmativo comente desde cuándo, en qué consiste y cuál fue su experiencia.

.....
.....
.....
.....

III. Naturaleza de los acuerdos entre empresas argentinas y brasileras

1. Nombre y localización de la(s) empresa(s) con la(s) que gestó o intentó gestar un acuerdo.

.....
.....

2. Señale la actividad a la que se dedica(n) la(s) empresa(s) con las que entabló negociaciones.

.....
.....

3. En el proceso de búsqueda de un "partner", ¿consideró otras empresas distintas a la elegida? SI () NO ()

En caso afirmativo, ¿cómo consiguió la información y cómo efectuó la elección?

.....
.....
.....
.....

En caso negativo, ¿por qué no buscó otras empresas para discutir la posibilidad de realizar acuerdos de cooperación? ¿Qué dificultades tuvo para considerar otras alternativas?

.....
.....
.....
.....

4. En relación a su volumen de ventas, la facturación de la(s) empresa(s) con la(s) que intentó entablar/entabló acuerdos de cooperación es:

mayor () menor () igual ()

5. Describa brevemente en qué consistió el acuerdo, cuál es su duración y su naturaleza jurídica.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

6. Señale cuáles fueron los principales objetivos de los acuerdos. Justifique la respuesta.

- ampliación del mercado ()
- reducción de la producción local ()
- transferencia de líneas ()
- desarrollo de productos ()
- obtención de economías de escala ()
- acceso a tecnología y experiencias ()
- reducir el riesgo y compartir costos ()
- acceder a la cadena de comercialización de su "partner" ()

- Otros

7. ¿Cuáles estima que fueron los objetivos de su socio para entrar en este acuerdo?

.....
.....
.....

8. Señale si existen asimetrías y diferencias con la empresa con la que estableció el acuerdo en términos de "posicionamiento competitivo", "poder de mercado", "capacidad tecnológica", etc. SI () NO ()

En caso positivo, aclare.

.....
.....
.....
.....
.....

9. ¿Existen simetrías con la empresa con la que estableció el acuerdo de cooperación? SI () NO ()

En caso positivo indique cuáles.

.....
.....
.....
.....

10. Describa brevemente cómo se gestó el acuerdo.

.....
.....
.....

i) ¿Cuál fue el tiempo involucrado y las etapas que fueron necesarias para lograr el acuerdo?

.....
.....
.....
.....

ii) ¿Cuántas personas de su empresa estuvieron involucradas en la negociación? ¿Qué cargos ocupan en la empresa? ¿Cuántos encuentros tuvo que realizar con su partner? ¿Cuándo se iniciaron las negociaciones?

.....
.....
.....
.....

iii) ¿Participó en la concreción del acuerdo y durante su negociación algún tercero? (tal como bancos, organismos oficiales, consultoras, tradings, etc.)
SI () NO ()

En caso afirmativo, ¿esta intervención implicó algún costo adicional?

SI () NO ()

En caso positivo, aclare.

.....
.....
.....
.....

11. ¿El acuerdo se benefició de algún mecanismo promocional que ampare la cooperación empresarial?
SI () NO ()

En caso afirmativo, aclare.

.....
.....
.....
.....

En caso negativo, ¿cómo financió los costos del acuerdo?

.....
.....
.....
.....

12. ¿Cuáles fueron las principales dificultades que debieron sortearse para concretar el acuerdo?

.....
.....
.....
.....

13. ¿Cuáles fueron los aspectos que favorecieron la gestación del proyecto?

.....
.....
.....
.....

14. ¿Cuál es el balance costo-beneficio que la empresa realiza?

.....
.....
.....
.....

i) Detalle qué nuevos costos operativos tiene asociados a la implementación del acuerdo.

.....
.....
.....
.....

ii) ¿Qué efectos positivos genera el acuerdo en términos de mercado, organización industrial, calidad, etc.?

.....
.....
.....
.....
.....

15. En su percepción, ¿hay un adecuado balance entre los costos y los beneficios suyos y los de su "partner"? Aclare.

.....
.....
.....
.....

16. ¿Qué mecanismos tienen previstos para garantizar el balance costo-beneficio de ambas partes?

.....
.....
.....
.....

17. ¿Ha aparecido algún obstáculo para la continuidad del acuerdo?

.....
.....
.....
.....

18. Señale brevemente qué han implicado estos acuerdos en términos de aprendizaje (en qué consistió, quién lo aportó) y de flujos de información.

.....
.....
.....
.....

19. ¿Cuáles son las perspectivas de encarar nuevas acciones conjuntas a partir del acuerdo logrado?

.....
.....
.....
.....
.....

20. ¿Este acuerdo ha modificado la estrategia de su empresa? Aclare.

.....
.....
.....
.....
.....

21. En relación a sus ventas, ¿qué porcentaje de las mismas involucra este acuerdo?

.....
.....
.....
.....
.....

5. Referencias bibliográficas

Achard D.; Las elites argentinas y brasileñas frente al Mercosur, Intal, mimeo, 1994.

Aoki A; The Co-operative game theory of the firm, Claredon Press, Oxford 1984.

Ciborra C; "Alianzas as learning experiments: Cooperation, competition and change in hightech industries", en Mitelka (Ed), Strategic Partnerships, States, Firms and International Competition, Pinter Publishers, London 1991.

Costa Campi, M; "La cooperación entre empresas, nueva estrategia competitiva; Revista Economía Industrial, N° 266, Ministerio de Industria y Energía, España, 1989.

Cuevas Riaño L.; "Motivaciones y evidencias empíricas sectoriales de los acuerdos de cooperación"; Revista Economía Industrial, N° 266, Ministerio de Industria y Energía, España, 1989.

Delgobbo A, Las empresas de implementos agrícolas del Sur de Córdoba y Santa Fe frente al proceso de apertura e integración subregional, Programá CFI-CEPAL, Documento de Trabajo N° 33, Bs Aires, 1993.

Coopers & Lybrand, Encuesta sobre "terceirização", San Pablo, 1992.

Faulkner D; "Strategic Alliances: Cooperation for competition"; en Faulkner D. y Johnson G. (Ed), The challenge of Strategic Management, 1993.

Federação das Industrias do Estado de Sao Paulo, Ernst & Young y American Chamber of Commerce for Brasil: "Manufatura de Classe Mundial no Brasil. Um Estudo da Posicao Competitiva", Sao Paulo, 1990.

Secretaría de Asuntos Estratégicos de la Presidencia de la República del Brasil. Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade. "Qualidade e Productividade no Meio Empresariae". Diciembre de 1992.

Hermida J, Estrategia: Soluciones concretas a problemas concretas, Panorama de management y Gestión, Mayo 1992.

Jarillo C; "Ventaja competitiva y ventaja cooperativa", Revista Economía Industrial, Nro 266, Ministerio de Industria y Energía, España, 1989.

Jacquemin, A. Compétition Européenne et Coopération entre Entreprises en matiere de Recherche-Développement. Commission des Communautés Européennes, 1986.

Kantis H. y Yoguel G., Reestructuración industrial y eslabonamientos productivos: El rol de las pequeñas y medianas firmas subcontratistas; Programa CFI-CEPAL, Documento de Trabajo N° 21, 1990.

Kantis H., Moori-Koenig V. y Yoguel G.; Las empresas medianas y pequeñas de bienes de capital ante la apertura y el Mercosur. Perfiles empresariales y escenarios para diseñar acciones de fortalecimiento de su competitividad; Programa CFI-CEPAL, Documento de Trabajo N° 34, Bs Aires, 1993.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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