



Revista Venezolana de Gerencia

ISSN: 1315-9984

rvgluz@yahoo.es

Universidad del Zulia

Venezuela

González Alvarado, Tania Elena

Redes de cooperación empresarial internacionales vs redes locales

Revista Venezolana de Gerencia, vol. 12, núm. 37, enero-marzo, 2007, pp. 9-26

Universidad del Zulia

Maracaibo, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29003702>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## Redes de cooperación empresarial internacionales vs redes locales

González Alvarado, Tania Elena\*

### Resumen

El objetivo de este artículo es demostrar que las redes de cooperación empresarial internacionales, a pesar de que se articulan con las redes locales, son fenómenos con marcadas diferencias y, por tanto, se esperaba que al estudiar las primeras se consideraran sus particularidades sin perder, ni menoscabar, la importancia que tienen las segundas. Para demostrarlo se analiza el funcionamiento lógico de las redes de cooperación empresarial internacionales. Dicho análisis se deriva de la revisión de diversos trabajos empíricos y teóricos relacionados con la cooperación empresarial y la formación de redes, así como por el seguimiento de 86 empresas del sector agroindustrial mexicano que participaron en el encuentro *Al-Partenariat 2003, Ciudad de México*. El estudio de las redes internacionales es importante, no sólo porque éstas se consideran un medio para internacionalizar a la pequeña y mediana empresa (PYME) sino también porque prolongan el proceso de desarrollo endógeno provocado por las redes locales.

**Palabras clave:** Redes locales, redes internacionales, cooperación empresarial, vínculos empresariales, acuerdos.

### *International Networks of Enterprise Cooperation vs Local Networks*

### Abstract

The goal of this article is to demonstrate that international networks of enterprise cooperation, even when they do articulate with local networks, have unique characteristics and differences in comparison with local enterprise networks and should be analyzed without disregarding the characteristics and diminishing the importance of local networks. In this paper we analyze the logical operation of international networks of enterprise cooperation. The analysis stems from the review of diverse empirical and theoretical works related to business cooperation and enterprise networks, as

Recibido: 22-01-07. Aceptado: 19-03-07

\* Investigadora de la División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México. Cubículo 24, Teléfono: (005255) 56228475, C. P. 04510. E-mail: tgonzalez2000@lycos.com

well as the monitoring of eighty-six companies that participated in the Al-Partenariat 2003 encounter in Mexico City. The study of the international networks of enterprise cooperation is important for two reasons: first these networks are means by which small and medium-sized enterprises (SMEs) can internationalize, and secondly, international networks could prolong the process of endogenous development promoted by local networks.

**Key words:** Local networks, international networks, enterprise cooperation, enterprise links, agreements.

## 1. Introducción

Durante la conferencia en Estambul, del 3 al 5 de junio de 2004, los representantes de los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) reconocieron que la PYME juega un papel clave en el crecimiento económico sostenido y en la creación de empleos; que ésta contribuye al desarrollo social, cultural y económico de las naciones.

Reafirmaron durante dicho encuentro, su compromiso para trabajar en establecer políticas que respalden el desarrollo, crecimiento y competitividad de las PYME; para buscar el diálogo político y la cooperación respecto a este asunto con los países miembros de la OCDE y con los no miembros. Esto implica a la PYME como motor de desarrollo, focalizando los esfuerzos no sólo a la creación y desarrollo de empresas sino también a la internacionalización de las mismas; sin que éstas pierdan su referéndum nacional, para con esto último mantener el desarrollo local. La creación de redes de cooperación empresarial internacionales puede ser la respuesta a esto, surgiendo —para fines de investigación y creación de nuevas propuestas— la siguiente pregunta: ¿es ventajoso considerar a dichas redes bajo los mismos principios que las redes locales? o bien preguntarnos, a pe-

sar de que las redes locales se articulan con las internacionales y viceversa ¿son fenómenos que tienen marcadas diferencias y que el estudio de las primeras debe hacerse considerando dichas particularidades sin perder, ni menoscabar, la importancia que tienen las segundas?

A través de los siguientes párrafos pretendemos responder a dichas preguntas. Las respuestas se derivan de los resultados alcanzados en un proyecto mucho más amplio, titulado “Desarrollo endógeno articulado con la red de cooperación empresarial internacional”. En este proyecto se manejan tres niveles: el internacional, el regional y el local. Asimismo, se consideran aspectos teóricos (desarrollo endógeno, economía espacial, economía internacional, teoría de juegos, administración financiera y economía de la empresa), formales (el programa Al-Invest, el apoyo financiero otorgado por el eurocentro Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext) y la Política Agrícola Común) y empíricos (el encuentro sectorial Al-Partenariat, una encuesta preliminar a 129 empresas, un cuestionario a 86 empresarios y 10 casos de estudio relacionados con el desarrollo endógeno y las redes de cooperación empresarial internacionales). Por cuestiones de espacio, en este artículo sólo se consideran los puntos que permiten explicar el funcionamiento de la red de cooperación

empresarial internacional y sus diferencias en comparación con la red local, para con ello dar respuesta a las dos preguntas planteadas en el párrafo anterior.

## **2. Programas para la formación de redes de cooperación empresarial internacionales**

Tanto el proceso de globalización como la integración regional han provocado que las empresas, aún las que actúan localmente, se enfrenten a producir y vender bajo un clima de competencia internacional (Peres y Stumpo, 2002). La búsqueda de una participación internacional lleva a que las empresas de menor dimensión afronten situaciones en las que sus propios recursos y experiencia no son suficientes (Dini y Stumpo, 2004). Estas situaciones han empujado a los empresarios locales a cooperar con empresarios extranjeros. A las relaciones que los empresarios establecen entre sí con la finalidad de crear valor y compartirlo se les conoce como vínculos de cooperación empresarial.

Por otra parte, la Unión Europea (UE) en el afán de cubrir la necesidad de internacionalización de las PYME creó, a principio de los años noventa del siglo pasado, programas como AI-Invest (Asia-Invest, MEDA, *Europartenariat*, TASBI, IBEX<sup>1</sup>). La finalidad de dichos programas es formar redes de cooperación empresarial internacionales que faciliten la internacionalización de las PYME de por lo menos cincuenta países diferentes.

A diez años de la creación de dichos programas y de la existencia de estas redes han surgido trabajos empíricos cuya finalidad es explicar el funcionamiento de las redes de cooperación, conocer las implicaciones de los acuerdos de cooperación empresarial, analizar cómo se crean y mantienen los vínculos de cooperación y cuál es el impacto que han tenido en las empresas cooperadoras.

El presente artículo surge ante la necesidad de establecer una topología de la red de cooperación empresarial internacional que permita distinguirla de la red local, que facilite el estudio de la misma, que enriquezca el trabajo de las instituciones de apoyo (eurocentros y coope-

1 En el programa IBEX se organizan encuentros entre grandes empresas y PYME a escala internacional. Los encuentros están orientados en función de las necesidades claramente identificadas por las grandes compañías y las capacidades específicas de las PYME que responden. Estas relaciones entre empresas están dirigidas a un sector estratégico específico (automoción, agroalimentario, textil o madera) y están destinadas, por una parte, a apoyar a las grandes empresas en la búsqueda internacional de PYME socias para necesidades concretas de cooperación y, por otra parte, a fomentar las relaciones entre grandes compañías y PYME ofreciendo a estas últimas oportunidades de contactos directos con grandes empresas interesadas en sus productos y servicios o en su competencia. Los IBEX permiten optimizar la calidad y el interés de la relación de las PYME con grandes compañías y ofrecen a los participantes un ahorro de tiempo y de compromiso financiero en relación con los salones de subcontratación tradicionales (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).

cos) en su esfuerzo por crear y mantener las redes de cooperación, que permita evaluar hasta qué grado el papel de estas instituciones influye en la internacionalización de las PYME, y qué factores han permitido que algunas empresas sí logren crear vínculos de cooperación con empresas extranjeras y con ello internacionalizarse, mientras que otras con aparentemente mayores posibilidades, no lo han logrado. El objetivo ideal a mediano plazo de los programas Al-Invest y Asia Invest es que las redes de cooperación se sostengan por sí mismas, que los vínculos de cooperación entre los participantes sean lo suficientemente fuertes para mantenerse y replicarse por sí mismos, sin la necesidad de agentes externos que intervengan para provocar el ambiente de cooperación.

La topología presentada en este artículo se basa expresamente en los vínculos de cooperación, lo que la convierte en una topología lo suficientemente general como para representar el funcionamiento lógico de las redes de cooperación empresarial internacionales sin importar las regiones que la constituyan (Asia, América Latina, Europa o Europa del Este). Al mismo tiempo que es lo suficientemente específica para ser aplicable sólo a las redes empresariales que se basan en la cooperación. Esta topología no necesariamente aplica a las redes empresariales locales (Vázquez, 2005) tales como el *cluster* —en el que se combinan vínculos competitivos con los de cooperación, e inclusive, en el que los vínculos de cooperación pueden en un momento dado no establecerse, imperando así los competitivos.

La inquietud por proponer la topología surgió tras la revisión de diversos trabajos empíricos y teóricos relacionados con la cooperación empresarial y la formación de redes (Dini y Stumpo, 2004; Peres y Stumpo, 2002; Montes, *et al.*; Ramos *et al.*; Escribá, *et al.*), así como por el seguimiento de 86 empresas del sector agroindustrial mexicano que participaron en el encuentro *Al-Partenariat 2003, Ciudad de México*. Los resultados del seguimiento se muestran en la Tabla 1.

Los resultados parciales obtenidos por las entrevistas, encuestas y cuestionarios aplicados a las 86 empresas, bajo un periodo de dos años seis meses posterior al encuentro, resultan aparentemente contradictorios. Los eurocentros Bancomext y Nacional Financiera, en el aspecto formal, están estimulando la formación de las redes de cooperación empresarial internacionales. Esto último, por medio de organizar encuentros entre empresas de diferentes países, facilitar una gama amplia de servicios financieros para apoyo a estas empresas y ofrecer cursos de capacitación y asesoría de acuerdo con las necesidades de la PYME para su internacionalización.

Sin embargo, el resultado empírico muestra que no existe una relación estrecha entre el papel de los eurocentros con el éxito que cada empresa puede obtener al insertarse en una red de cooperación empresarial internacional. Con esto no se pretende minimizar el trabajo de los eurocentros, lo que se quiere señalar es que este parece no ser determinante para que las empresas se internacionalicen como cooperadoras dentro de la red. La explicación al porqué algunas empresas tienen éxito sin el apoyo complementario

**Tabla 1**  
**Clasificación de las empresas agroindustriales mexicanas participantes en el AI-Partenariat 2003 con base en las respuestas al cuestionario aplicado dos años después del encuentro**

Grupo de empresas	Mantienen vínculos con empresas extranjeras	Recibieron apoyo financiero de Bancomext	Número de respuestas	Número de respuestas
Vinculadas con el apoyo de Bancomext	SÍ	SÍ	4	52
Vinculadas sin el apoyo de Bancomext	SÍ	NO	48	
No vinculadas con el apoyo de Bancomext	NO	SÍ	1	34
No vinculadas sin el apoyo de Bancomext	NO	NO	33	
Total			86	86

Elaboración propia.

del eurocentro mientras que otras no lo tienen — 48 empresas vinculadas a la red sin apoyo del eurocentro vs cuatro empresas vinculadas que sí han obtenido apoyo— parece encontrarse en la red de cooperación empresarial internacional en sí misma, en la forma cómo ésta se comporta.

Para explicar su comportamiento, señalaremos las características de la cooperación empresarial, con base en la definición de cooperación y las razones para cooperar señaladas por Sáez y Cabanelas (1997). Esto nos permitirá identificar la diferencia entre los vínculos de cooperación empresarial y los acuerdos formales (contractuales), considerando los siguientes puntos: con respecto a los acuerdos de cooperación, por ser incompletos darán paso a la conducta oportunista (costos de transacción), y en el caso de los vínculos de cooperación empresa-

rial, éstos sólo se crearán en la medida que se elimine la conducta egoísta y se fomente la confianza (teoría de juegos).

Una vez hecho esto, identificaremos los tipos de vínculos que pueden existir entre las empresas con base en el número de objetivos comunes que se establezcan; presentaremos las diferentes formas de la red con base en dichos vínculos y; debido a que las redes de cooperación son dinámicas, retomaremos el oportunismo y la cooperación considerados en el apartado anterior para explicar la forma y el comportamiento de la red en la búsqueda por encontrar un equilibrio entre el oportunismo y la cooperación. Una característica esencial para la creación y mantenimiento de las redes internacionales es la cooperación entre empresas de menor dimensión.

Para Fernández y Arranz (1999:28) la cooperación empresarial es una forma

híbrida entre el mercado y la empresa, o bien, una forma intermedia de organización entre la externalización y la internalización de actividades productivas. A continuación se presenta qué es cooperación empresarial y se señalan sus principales características.

### **3. Definición y características de la cooperación empresarial**

De acuerdo con Sáez y Cabanelas (1997:18) la cooperación empresarial es el establecer

“[...] voluntaria y recíprocamente el compartir algún recurso y/o conocimiento de tipo tecnológico, comercial o financiero con el objeto de desarrollar una estrategia que redunde en ventajas competitivas para los cooperadores”.

En otras palabras, la cooperación implica considerar a los proveedores, clientes y competidores como posibles aliados y como fuente de información, lo que promueve en un momento determinado un ambiente de mercado concertado. Los vínculos de cooperación en ocasiones se establecen por medio de acuerdos contractuales, sin embargo, un acuerdo contractual no es garantía de que se establezca un vínculo de cooperación. Los acuerdos en un momento dado pueden o no ser una expresión de la cooperación empresarial, en ocasiones permiten que la rivalidad entre competidores de paso a cierto grado de cooperación, sin que la primera desaparezca del todo. Esta cooperación permite aumentar la competitividad de las empresas cooperadoras ante terceros.

Podemos señalar como características de dicha cooperación las siguientes:

selectividad, complementariedad, temporalidad, se basa en la negociación y es facilitadora.

El hecho de que sea selectiva se refiere a que las empresas dentro de la red sólo cooperan con aquellas empresas con las cuales logran determinar un objetivo común. Esto indica que las empresas en la red no están obligadas a cooperar entre sí, más bien, con base en encuentros empresariales y entrevistas cara a cara las empresas seleccionan a aquellas con las que existe complementariedad.

Los empresarios están más motivados a cooperar con aquellas empresas cuyas fortalezas y oportunidades complementan las debilidades y amenazas de su propia empresa. Esto se traduce para cada empresa cooperadora en disminuir las debilidades y amenazas aumentando las fortalezas y oportunidades.

La cooperación empresarial es temporal porque las empresas están dispuestas a cooperar de forma transitoria y sólo cuando el empresario está convencido de que la cooperación no afecta sus propios intereses. El periodo de cooperación puede prolongarse conforme los vínculos entre las empresas se estrechan y la confianza aumenta. Los acuerdos de cooperación en un principio tienden a ser de corto plazo. En la medida que las empresas involucradas tengan éxito renovarán los acuerdos y/o vínculos existentes y crearán nuevos, extendiendo cada vez más el plazo y el grado de compromiso de los mismos.

Para que una empresa coopere con otra se requiere de un periodo de negociación, por tanto, se puede decir que la cooperación es algo que se negocia, no

se logra exigiendo, ni como un acto solidario porque la cooperación empresarial implica el logro de mayor rentabilidad. Se coopera no para demostrar que se puede ser "bueno", más bien, porque se espera que al cooperar se logren mejores resultados que actuando competitivamente.

Sería un error creer que la cooperación empresarial es la solución a los problemas que la empresa pudiera enfrentar o que automáticamente elimina los obstáculos que implica la internacionalización de las empresas de menor dimensión. La cooperación facilita a la empresa la solución a determinados problemas porque permite que ésta se valga de terceras empresas para llevar a cabo acciones que por sí misma le serían más difíciles o prácticamente imposibles, más no es la solución en sí misma.

La cooperación empresarial permite, en determinado momento, a las empresas tanto aumentar su competitividad como su rentabilidad. Si bien es cierto que las empresas en ocasiones firman acuerdos de cooperación en los que se incluyen recursos financieros es importante resaltar que un acuerdo de cooperación no se reduce a los mismos. La empresa coooperadora no debe ser vista como la fuente de financiamiento o como el mercado meta, de ser así, se estaría fomentando el oportunismo y, desde un primer momento, eliminando toda posibilidad para establecer un vínculo de cooperación.

Puede existir un acuerdo para representación por una o ambas partes que no involucre capital pero que facilite llegar al mercado extranjero. La cooperación implica a mediano plazo la reducción de los obstáculos a la internacionalización, disminución de los costos de transacción

y la búsqueda de sinergias. Estos últimos pueden tener efectos positivos en una empresa, como son el aumento en sus utilidades o una posición más fuerte en el mercado.

En el siguiente apartado abordaremos cómo se establecen los vínculos de cooperación por medio de la confianza y la forma como el oportunismo, fomentado por los contratos incompletos, frena dicha cooperación. También analizaremos que en algunos casos puede existir un acuerdo formal de cooperación entre dos empresas pero no establecerse un vínculo de cooperación porque las estrategias competitivas han sido usadas por una o ambas partes.

#### **4. Los acuerdos de cooperación, sus límites y su relación con los vínculos de cooperación empresarial**

Para un mejor aprovechamiento de los vínculos de cooperación, estos deben basarse en la confianza, Buckley y Casson (en Sáez y Cabanelas, 1997: 20,12) sugieren para fomentarla los siguientes puntos: crear el clima correcto, vigilar las aportaciones de los empresarios cooperadores, reconocer la importancia de la circulación de la información y cuidar las relaciones internas. Esta confianza permite estrechar los vínculos porque los cooperadores buscan beneficios a largo plazo en vez de concentrarse sólo en los beneficios inmediatos que ofrece el vínculo de cooperación. Entre mayor sea la confianza, menor será el costo por contratos complementarios que cubran las contingencias relacionadas con un acuerdo de cooperación a largo plazo.



Es fácil nombrar la confianza como un factor determinante en vínculos de cooperación duraderos y cada vez más estrechos, otra cosa es ponerla en práctica, sobre todo cuando se trata de empresarios de distintos países, con distinto idioma y diferentes costumbres. Además, hay que añadir la posibilidad de que, durante el tiempo que las empresas mantengan acuerdos de cooperación, surjan dificultades que pongan a prueba la confianza mutua. Powell en (Sáez y Cabanellas, 1997:34) relaciona las dificultades que pueden surgir en la cooperación con las siguientes circunstancias: a) la posibilidad de que una de las partes se apropie de un beneficio desproporcionado, debido a una relación asimétrica; b) la preocupación de que un cooperador no responda con lo esperado; c) la realización por una de las partes de una inversión gravosa que le sitúe en una posición de vulnerabilidad; d) el caso de que la relación termine y uno de los socios copie las habilidades del otro.

La teoría de los costos de transacción permite comprender más a profundidad qué implica la cooperación empresarial, sus ventajas y las dificultades que pueden surgir en determinadas circunstancias. Los costos de transacción se producen porque tanto la organización de la producción como el intercambio tienen lugar en condiciones diferentes a las del modelo de mercado eficiente.

Según Coase (en Williamson y Winter, 1996:33), la razón principal de la conveniencia del establecimiento de una empresa es la existencia de un costo en el uso del mecanismo de los precios, en otras palabras, las empresas surgen porque el lograr un objetivo a través de ellas

representa un menor costo que a través del mercado. Coase (en Williamson y Winter, 1996:34) lo explica de la siguiente forma:

“Los costos de negociación y conclusión de un contrato separado para cada transacción de intercambio que ocurra en un mercado también deberán tomarse en cuenta. [...] Es cierto que no se eliminan los contratos cuando hay una empresa, pero sí se reducen grandemente. Un factor de producción (o su dueño) no tiene que hacer una serie de contratos con los factores con los que coopera dentro de la empresa, como sería necesario, por supuesto, si esta cooperación fuese resultado directo de la operación del mecanismo de los precios. Esta serie de contratos se sustituye por un solo contrato [...]”

El autor señala que la cooperación interna, aquella que se lleva a cabo dentro de la empresa, es un factor importante para disminuir los costos de transacción cuando la empresa internaliza un proceso. Por otra parte, existe la cooperación empresarial, aquella que se lleva a cabo entre empresas y no dentro de la empresa, que también permite reducir los costos de transacción. Siendo entonces la cooperación empresarial un híbrido entre hacer a través de la empresa y hacer a través del mercado y en el caso de los acuerdos de cooperación, éstos se encuentran en la línea divisoria entre la empresa y el mercado.

De acuerdo con la teoría de los costos de transacción los empresarios toman decisiones relacionadas con el precio en el mercado y las condiciones de intercambio bajo una racionalidad limitada. Esta racionalidad está limitada por la in-

capacidad para prevenir, determinar y evaluar las contingencias. Lo que induce al empresario a una conducta tanto egoísta (búsqueda de mayores beneficios para sí) como oportunista ante situaciones en las que la información recibida es diferente o los contratos son incompletos (Fernández y Arranz, 1999:19).

Entre más tiempo abarque un acuerdo de cooperación, el contrato firmado entre ambas partes será más incompleto en comparación con un acuerdo a corto plazo. Esto último provocará que los costos de transacción aumenten, aumentando la posibilidad de que alguno de los empresarios actúe oportunista. La razón por la cual ocurre, la explica Coase (en Williamson y Winter, 1996:94) como sigue

“Ahora nos inclinaríamos a expresar esa idea en términos de costos de transacción y explicaríamos que, entre más largo fuese el período cubierto por el contrato, más costoso sería especificar en el contrato todas las contingencias que podrían surgir”.

Por esta razón, es apropiado que los acuerdos de cooperación que las empresas establezcan en un primer momento sean a corto plazo, y en la medida que la confianza entre ambas partes aumente, procedan a comprometer más recursos bajo un periodo más largo. La confianza es un factor determinante para reducir los costos de transacción en acuerdos a largo plazo y ésta sólo se adquiere a través de la convivencia y mutua experiencia.

Es importante señalar que los acuerdos a largo plazo enfrentan problemas de materialización por factores externos a los elementos cooperadores. Ésta es la razón por la cual, de acuerdo

con Klein, Crawford y Alchian (en Williamson y Winter, 1996:169), las empresas preferirán internalizar los procesos cuando mayor y más específica sea la inversión. Esto último ofrece una posible explicación de por qué, en ocasiones, la cooperación empresarial arroja como resultado la integración vertical u horizontal de las empresas cooperadoras.

Los vínculos de cooperación pueden expresarse bajo acuerdos de distintas formas según lo que los cooperadores establezcan en la negociación. Los acuerdos que formalizan los vínculos en las redes de cooperación empresarial internacionales se dividen en dos grupos: convenios comerciales y proyectos de producción conjunta. Estos acuerdos incluyen capital dependiendo de si es o no a largo plazo, si se requiere compartir recursos materiales, o bien, si para lograr el objetivo común se exige una relación más estrecha (Fernández y Arranz, 1999:84). Los vínculos de cooperación que no incluyen capital no necesariamente se formalizan por escrito.

Los vínculos de cooperación pueden trascender a los acuerdos de cooperación y en un momento determinado ser independientes. Puede existir un vínculo de cooperación sin un contrato formal por escrito, de la misma forma como puede existir un contrato y con todo romperse un vínculo de cooperación o, en el peor de los casos, nunca haberse dado la cooperación aun con la existencia de un contrato. Esto último se explica con base en la teoría de juegos, cuando una o ambas partes utilizan estrategias competitivas no existe un vínculo de cooperación.

Los teóricos de juegos (Pérez *et al.*, 2004) han construido modelos que ofre-

cen elementos para explicar las causas del surgimiento y de la estabilidad de la cooperación en determinadas situaciones. Bajo este marco teórico Fernández y Arranz (1999:113) proponen principios para la cooperación bajo dos supuestos: el primero, el empresario persigue su propio interés (utilidad individual), y el segundo, los empresarios tratan de maximizar su utilidad obedeciendo a un criterio de racionalidad (Óptimo de Pareto).

La cooperación tendrá lugar cuando el resultado del juego sea el Óptimo de Pareto. Debido a que existen muchos resultados eficientes, la teoría se centra en desarrollar criterios que permitan decidir cuál es la solución del juego (Fernández y Arranz, 1999:113).

El dilema del negociador desarrollado por Lax y Sebenius (en Fernández y Arranz, 1999: 117,118) se desprende del Óptimo de Pareto y establece un criterio para la decisión de cuál es la solución al juego de la cooperación. De acuerdo a este dilema, existen dos tipos de estrategias sostenidas por los empresarios: las estrategias cooperativas que pretenden crear valor y compartirlo y las competitivas que están dirigidas a reclamar valor para ganar a la otra parte.

En este dilema, los empresarios se enfrentan a tres situaciones: la primera, una parte coopera pero la otra compite lo que conduce a una situación eficiente no equitativa; la segunda, ambos empresarios cooperan determinándose una situación eficiente y equitativa; y en la tercera, ambas partes compiten por lo que no puede darse un vínculo de cooperación aún existiendo una situación eficiente. En estas tres situaciones eficientes puede crearse un acuerdo para cooperar aun-

que sólo en una de ellas realmente se está estableciendo un vínculo de cooperación.

Por tanto, la cooperación no sólo debe basarse en la eficiencia desde el punto de vista personal sino que también debe basarse en soluciones más equitativas para ambas partes. Los empresarios pudieran promover aquellas estrategias cooperativas y evitar las competitivas, se esperaría que establecieran vínculos para crear valor y compartirlo, no para reclamar valor y ganar a la otra parte.

Bajo este dilema, Fernández y Arranz (1999:120) proponen los siguientes cuatro principios: primero, el incentivo a cooperar surge cuando la utilidad total de actuar conjuntamente es superior a la suma de las utilidades de cada uno de los participantes consideradas individualmente; segundo, el beneficio total obtenido en la cooperación se repartirá de tal forma que la suma de beneficios asignados a cada participante iguale el beneficio total (Óptimo de Pareto); tercero, la racionalidad individual exige que cada participante aporte unos recursos, como máximo, igual a los que soportaba individualmente -el juego cooperativo se cuestiona si para obtener un beneficio adicional cada empresario deberá aportar más recursos que los que utilizará en el caso de actuar individualmente-; y cuarto, la condición de la racionalidad de grupo determina que el beneficio obtenido por la cooperación de un número determinado de empresarios es inferior al que se obtendría incorporando un nuevo elemento a la cooperación.

Los empresarios estarán dispuestos a cooperar cuando estén convencidos de que los resultados bajo estrategias co-

operativas serán mejores que en condiciones de competencia. Este convencimiento abarca la idea de que los beneficios a largo plazo por cooperar son mayores a los que se obtienen en el corto plazo por competir. Para Sáez y Cabanelas (1997: 95) las redes de cooperación son la expresión organizativa de los acuerdos entre empresas. Desde nuestra perspectiva, una red de cooperación empresarial internacional es la expresión organizativa de los **vínculos** de cooperación. Pero ¿qué forma tiene una red de cooperación empresarial internacional? ¿Cuál es su funcionamiento?

### **5. El funcionamiento de las redes de cooperación empresarial internacionales**

La red originalmente se encuentra formada por un conjunto de elementos que van a interactuar y establecer relaciones para compartir recursos y con ello cada elemento alcanzar su objetivo con mayor facilidad que actuando de forma independiente. Estas relaciones pueden ser de carácter múltiple y van a generar interdependencia en la medida que se fortalezcan dentro de la red. La mayor parte de las redes de empresas locales se forman espontáneamente (Krugman, 1996).

Una red se crea y crece bajo un espacio físico y en un tiempo determinado, se mantiene y fortalece en la medida que se establecen nuevas relaciones entre sus elementos y se estrechan las ya existentes, al mismo tiempo que se van integrando nuevos elementos a la misma. Las redes de cooperación empresarial internacionales a diferencia de las redes locales de empresas, como son los *clusters*

o distritos industriales, han vencido los límites en espacio porque a través de los encuentros empresariales (*Al-partenariat*, *Asia-Partenariat*, *Europartenariat*, entre otros) las empresas entran en contacto con empresas de otros países sin necesidad de viajar a cada uno de éstos. También vencen el límite del tiempo al permitir que bajo los vínculos de cooperación una empresa se retroalimente con la experiencia de otra.

La forma en que se establece una red y su funcionamiento básico por lo común es aplicable a los vínculos empresariales que originalmente se dan en una localidad o territorio específico (*cluster* o distrito industrial, determinados en el tiempo y en el espacio), estos vínculos obedecen a diversas razones que no necesariamente se relacionan con la cooperación. Las redes locales se mantienen aún cuando se caractericen por una mayor existencia de vínculos competitivos porque existen fuerzas centrípetas independientes a dichos vínculos que mantienen a las empresas concentradas en una misma área geográfica (Fujita, Krugman y Venables, 2000). Contrario a esto último, los vínculos competitivos debilitan las redes de cooperación empresarial internacionales —en las que las empresas están geográficamente alejadas— y pueden provocar su desaparición porque en estas redes las fuerzas centrífugas son mayores a las centrípetas, siendo entonces los vínculos de cooperación fundamentales para mantener dichas redes.

Las redes de cooperación empresarial se forman con base en vínculos caracterizados por estrategias de cooperación: crear valor y compartirlo. Los vínculos se establecen no necesariamente por

la cercanía física ni por la espontaneidad del interactuar cotidiano, más bien, por la convicción que los empresarios tienen por cooperar. Estos empresarios probablemente pertenecen a distintos países o regiones y han asistido a encuentros empresariales.

La red de cooperación empresarial puede conectarse o establecer relaciones con otra red; esto pasa cuando los elementos de una red establecen relaciones con los elementos de una segunda o tercera, con lo que crean entre todas, redes cada vez más grandes y complejas. Estas redes, mientras mantengan el mismo sistema de comunicación permitirán que los elementos establezcan vínculos de cooperación entre sí sin importar a qué región pertenezcan (Asia, Europa, Europa del Este o América Latina).

Fernández y Arranz (1999: 91) proponen algunos tipos de estructura para las redes de cooperación basados en los acuerdos formales y no en los vínculos de cooperación, olvidando que puede existir un acuerdo sin que se dé en realidad un vínculo de cooperación y que puede existir un vínculo de cooperación sin que exista necesariamente un acuerdo contractual. En la tipología que los autores presentan se hace una descripción de las redes regionales basada en los acuerdos, además, involucran como elementos activos en la misma a las universidades e instituciones de investigación.

Creemos que la **topología** presentada a continuación es más específica a la **tipología** señalada en el párrafo anterior, considerando que nuestro objeto de estudio se relaciona con el fenómeno denominado en este trabajo "redes de cooperación empresarial internacionales".

La principal razón es que la topología permite identificar los factores que intervienen en la internacionalización de las empresas a través de estas redes.

La topología es más específica porque se basa en los vínculos de cooperación y no en acuerdos contractuales. Además, por ser la red un sistema dinámico, cambia constantemente. El tipificar la red de cooperación empresarial internacional limita su representación porque se están estableciendo modelos estáticos, en cambio, si consideramos un modelo dinámico para un sistema dinámico nos conduce a describir la forma que esta red va tomando conforme las empresas se vinculan entre sí.

Esta topología (formas geométricas con la posibilidad de expresarse matemáticamente) representa como elementos de la red sólo a las empresas co-operadoras, no incluye a cualquier organismo público o privado que pudiera dar apoyo complementario a las empresas que la conforman. Esto último permite tener una mejor definición de la red de cooperación empresarial internacional, identificar con claridad la lógica de la red, y en una posterior etapa de investigación, proponer un método para cuantificar el grado de fortalecimiento o debilitamiento de las redes de cooperación empresarial internacionales a través del tiempo.

Por otra parte, Sáez y Cabanelas (1997: 97) proponen una tipología para las redes de cooperación locales que se basa en los niveles jerárquicos. En esta tipología presentada, el tipo de red circuito no-nodal es rescatable como representación de una red empresarial internacional basada exclusivamente en la cooperación. Sin embargo, este último tipo de red

también se representa con base en los acuerdos de cooperación lo que la reduce a representar a una red de menor tamaño y de poca duración en el tiempo porque se forma, de acuerdo con los autores, sólo para la ejecución de un proyecto concreto.

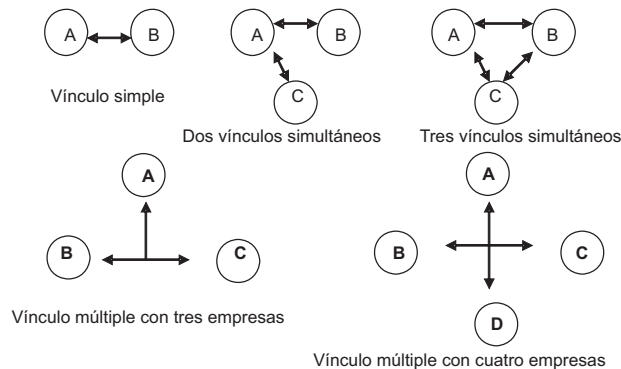
Para proponer la topología de las redes de cooperación empresarial internacionales con base en los vínculos, clasificamos a estos últimos en simples y múltiples, considerando que ambos pueden darse en forma simultánea (véase el Diagrama 1). Si la empresa A establece un objetivo común con la empresa B, se dice que han formado un vínculo simple, dos empresas con un objetivo común. Si la empresa A establece un vínculo con la empresa B y otro con la empresa C, serán dos vínculos simples con diferentes empresas, entonces se tienen vínculos simples simultáneos, tres empresas pero dos objetivos comunes.

Si la empresa A establece dos vínculos simples con las empresas B y C al

mismo tiempo que las empresas B y C establecen un vínculo simple entre ellas excluyendo del mismo a la empresa A, tenemos tres vínculos simples simultáneos (tres empresas y tres objetivos comunes) que pueden o no dar paso en un futuro a un vínculo múltiple (más de dos empresas con un solo objetivo común). El vínculo múltiple es aquel en el cual se establece un sólo acuerdo de cooperación entre tres empresas o más porque han logrado establecer un objetivo común. Todos estos vínculos deberán caracterizarse por la búsqueda por crear valor y compartirlo, de lo contrario, difícilmente prevalecerán como vínculos de cooperación.

El problema de los vínculos múltiples es que en la medida en que más empresas participan más difícil es concertar un objetivo común, ante una mayor cantidad de intereses divergentes. En otras palabras, los vínculos múltiples por establecerse bajo un objetivo común difícilmente excederán en número de empresas que los conformen. Por otra parte, los

**Diagrama 1**  
**Vínculos de cooperación empresarial con base al número de objetivos**



Fuente: Elaboración propia.

vínculos simples tenderán a convertirse en múltiples, en la medida que el empresario encuentre que por la racionalidad de grupo, el beneficio obtenido por la cooperación de un número determinado de empresarios es inferior al que se obtendría incorporando un nuevo elemento. De tal forma que los vínculos simples tenderán a transformarse en múltiples, y los múltiples, a limitar el número de empresas participantes en el mismo.

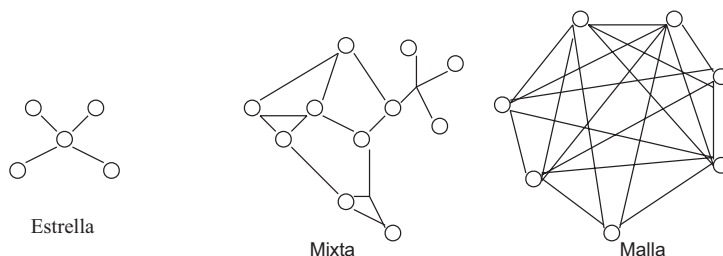
En el Diagrama 2 se muestra la topología de las redes de cooperación empresarial con base en los vínculos simple y múltiple que pueden darse en forma simultánea, definiéndose principalmente, las formas para la red en estrella, mixta o malla. Estas formas permiten comprender el funcionamiento de las redes de cooperación empresarial internacionales sin olvidar que son dinámicas y que pueden transformarse en la medida en que crecen.

De acuerdo con Fernández y Arranz (1999:89) las redes se caracterizan por ser complejas, dinámicas y múltiples, por lo que pueden evolucionar de una estructura a otra bajo la influencia de

cambios en el exterior como son las políticas gubernamentales e interiores como es el caso de la experiencia o el aumento en el número de socios.

La forma en estrella es aquella en la cual diferentes empresas establecen vínculos de cooperación con una empresa central sin establecer vínculos entre ellas, expresa la vinculación simple simultánea que la empresa central ha establecido con terceras empresas. Entre más pequeña sea una red y los vínculos de cooperación sean débiles tenderá a tomar la forma de estrella. En este tipo de redes los niveles jerárquicos se presentan al debilitarse los vínculos de cooperación, dando paso a vínculos competitivos. La forma de estrella bien pudiera ser una representación muy general de las redes locales, en las que la cercanía física y las fuerzas centrípetas permiten la creación espontánea de las redes y su mantenimiento, aún cuando se establezcan por medio de vínculos competitivos, no así en el caso de las redes internacionales (Krugman, 1995, 1996; Fujita, Krugman y Venables, 2000).

**Diagrama 2**  
**Topología de las redes de cooperación empresarial internacionales con base en los vínculos**



Fuente: Elaboración propia.

La red mixta está formada por empresas que han establecido vínculos simples y múltiples en forma simultánea. La red mixta tenderá a tomar la forma de estrella en la medida que los vínculos de cooperación se vean debilitados por las prácticas oportunistas y la escasez de confianza, acentuándose las relaciones asimétricas y jerárquicas. Una red en forma de estrella tenderá a convertirse en mixta en la medida que las empresas de la red se conozcan y establezcan vínculos de cooperación simples y múltiples en forma simultánea. Esta transformación de estrella a mixta continuará siempre que los vínculos de cooperación se vean fortalecidos por la confianza mutua y los buenos resultados que las empresas obtengan al cooperar.

La red mixta tenderá a la forma de malla en la medida que los vínculos aumenten y se hagan más complejos (de simples a múltiples) pero difícilmente alcanzará el ideal de malla. La red malla (imposible en la realidad) es aquella que expresa un mercado en el que no existen vínculos competitivos. Las empresas mantienen vínculos de cooperación con todas y cada una de las empresas que participan en la red malla. La red malla se caracteriza por crear un mercado concertado en el que todas las empresas cooperan unas con otras en forma estrecha, permanente, bajo un clima de confianza absoluta y sin la existencia de actos oportunistas. En todo caso y para lograrlo, los vínculos de cooperación empresarial (búsqueda de un aumento en la competitividad o rentabilidad frente a terceros) tendrían que transformarse en vínculos de cooperación altruista (poco realista

porque el objetivo principal para una empresa es la obtención de utilidades).

En la realidad, la forma general de las redes de cooperación empresarial internacionales (Asia, Europa, Europa del Este y América Latina) es la mixta con tendencia a la forma de estrella, en la medida que los vínculos se debilitan (el oportunismo llega a ser mayor que la cooperación), y con tendencia a la forma de malla en la medida que los vínculos se fortalecen (la cooperación supera al oportunismo), permaneciendo con base en la búsqueda de un equilibrio entre la cooperación y el oportunismo.

La red mixta aumentará de tamaño conforme nuevas empresas se integren, se generarán nuevos vínculos de cooperación que la fortalecerán, pero también existirán vínculos que se romperán por los conflictos que surjan por estrategias competitivas o actos de oportunismo, siendo entonces la forma malla inalcanzable en la realidad. Lo contradictorio en el funcionamiento de la red es que, en la medida que los vínculos de cooperación se estrechen y la red se fortalezca, nuevas empresas se agregarán estableciendo nuevos vínculos de cooperación; al mismo tiempo que aumentará la probabilidad de que se presente el oportunismo debilitando y rompiendo los vínculos de cooperación.

El oportunismo en las redes deriva en que las relaciones entre las empresas y los eurocentros que intervienen sean asimétricas, de carácter jerárquico, convirtiéndose el poder en un elemento del funcionamiento de la red con tendencia a la forma de estrella. Las redes tienen una fuerte dinámica interna aunque gozan de cierta estabilidad porque los cambios in-



ternos son graduales, de manera que permiten a las empresas atender las demandas de los mercados y adaptarse a las condiciones de negocios en forma progresiva (Vázquez, 1999:101).

En la medida que las empresas establezcan los vínculos de cooperación y adquieran mayor experiencia en esta estrategia para internacionalizarse, la red se irá haciendo más independiente con respecto a las instituciones que la han formado, lo cual conducirá a lograr el objetivo planteado por la UE al crear los programas para la formación de las redes: las redes disfrutarán de cierto grado de independencia en relación con los eurocentros, los cuales en muchas ocasiones sólo servirán como catalizadores, disminuyendo gradualmente su intervención en el funcionamiento de las primeras.

## **6. Conclusiones**

Las redes de cooperación empresarial internacionales permiten que las empresas de menor dimensión puedan participar en mercados extranjeros, reduciendo los obstáculos y los costos que esto implica. Al mismo tiempo, estas redes internacionales permiten prolongar el desarrollo endógeno al vincular a las empresas pertenecientes a una red local con otras empresas que pertenecen a otra red localizada en otro país o región.

El hecho de que las redes locales se articulen a las internacionales no indica que estas últimas deban ser estudiadas bajo el mismo enfoque que las primeras. A lo largo del trabajo hemos señalado algunas particularidades que conducen a considerar de manera diferente a las redes de cooperación empresarial internacionales.

Para marcar dichas particularidades partimos de la definición de los vínculos de cooperación (Teoría de juegos). Las empresas establecen vínculos para lograr sus objetivos con mayor facilidad que actuando solas. Los vínculos que las empresas establecen entre sí pueden ser de cooperación o competitivos. Los vínculos en los cuales las empresas establecen un objetivo común caracterizado por la creación de valor para compartirlo pueden ser considerados como vínculos de cooperación. La confianza promueve y refuerza los vínculos de cooperación mientras que el oportunismo los debilita y rompe. Los vínculos que las empresas establecen son simples y múltiples, pudiendo presentarse como simultáneos.

La confianza se desarrolla de forma diferente en una red local —en la que existen similitudes culturales por la cercanía geográfica—, que en una red internacional —en la que los empresarios se enfrentan con distintos idiomas y costumbres.

Los vínculos pueden ser independientes a los acuerdos formales (costos de transacción). Puede existir un acuerdo sin que se de un vínculo de cooperación y viceversa. Entre mayor sea el número de participantes en un acuerdo de cooperación será más difícil encontrar un objetivo común por lo que los vínculos múltiples por sí mismos tendrán un límite en el número de empresas cooperadoras.

En el caso de las redes de cooperación empresarial, entre más empresas forman parte de una red, más vínculos se crean dentro de la misma con lo que existe mayor probabilidad de que surjan actos de oportunismo que la debiliten. Las redes locales no se debilitan por estos mis-

mos actos de oportunismo, imperando el interés por parte de los empresarios de permanecer cerca por cuestiones secundarias al oportunismo.

A partir de esto señalamos que las redes locales se mantienen aún con la existencia de vínculos competitivos porque existen otras fuerzas centrípetas que les permiten mantenerse y crecer, no es así en el caso de las redes internacionales, en las que las fuerzas centrífugas son mayores. En estas últimas, las estrategias competitivas tienden a romper los vínculos entre las empresas y a debilitar la red.

Las redes locales de producción se crean espontáneamente, no así, en el caso de las redes de cooperación empresarial internacionales, las cuales son provocadas. Como expresamos al principio, existen programas para apoyar a las instituciones en la creación y promoción de las redes de cooperación. Estas instituciones de apoyo tienen como objeto la formación de las redes y el ofrecer apoyo complementario a las empresas vinculadas.

Las redes locales se encuentran limitadas en el tiempo y en el espacio mientras que las internacionales rompen con el tiempo y el espacio a través de encuentros empresariales.

La forma con la que se representa a una red de cooperación empresarial internacional es la mixta. La red mantendrá esta forma con cierta tendencia a la forma de estrella cuando los vínculos de cooperación disminuyen, debilitándola; y con tendencia a la forma malla en la medida en que los vínculos de cooperación se fortalecen, disminuyendo el oportunismo.

El estudio de las redes internacionales es importante, no sólo porque éstas

se consideran un medio para internacionalizar a la pequeña y mediana empresa (PYME) sino también porque prolongan el proceso de desarrollo endógeno provocado por las redes locales.

Para la formación de redes internacionales que tienden a ser más complejas es importante que las organizaciones de apoyo (eurocentros y coopecos) promuevan la cooperación y establezcan mecanismos para disminuir el oportunismo. Independientemente del apoyo que actualmente ofrecen a las empresas se propone que establezcan cursos y programas de acción para sensibilizar a los empresarios en cuanto a la importancia que tiene la cooperación y de cómo el oportunismo, si bien trae consigo beneficios a corto plazo, rompe con los vínculos de cooperación.

El encontrar que 48 empresas, de un grupo de estudio formado por 86, se vincularon con empresas extranjeras sin apoyo del eurocentro nos muestra lo importante que es la convicción del empresario por cooperar. En la medida que el empresario se convenza de que es más conveniente cooperar a largo plazo que actuar individualmente o sacar ventaja a corto plazo dentro de la red de cooperación empresarial internacional, el oportunismo disminuirá aumentando la cooperación, estrechándose los vínculos, fortaleciendo a la red internacional, la cual tenderá en mayor medida a tomar la forma de malla que de estrella.

Finalmente, a pesar de que las redes locales se articulan con las internacionales, y viceversa, son fenómenos que tienen marcadas diferencias y el estudio de las primeras debe hacerse considerando dichas particularidades sin perder, ni menoscabar, la importancia que tienen las segundas.

## Referencias Bibliográficas

- Comisión de las Comunidades Europeas (2001). Construir una Europa empresarial. Actividades de la Unión en favor de la pequeña y mediana empresa (PYME). **Informe de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social y al Comité de las Regiones**, Bruselas, COM, 01 de marzo de 2001, 98 final, 150 pp.
- Dini, Marco y Giovanni Stumpo (coord.) (2004). **Pequeñas y medianas empresas y eficiencia colectiva. Estudios de caso en América Latina**, México, Siglo XXI, 286 pp.
- Escribá, Esteve *et al.* [s.a.]. **Influencia de las características de las empresas sobre el uso de la cooperación**, España, Facultad de Economía, Universidad de Valencia, [s.p.]
- Fernández, Juan y Nieves Arranz (1999). **La cooperación entre empresas, análisis y diseño**, España, ESIC, 282 pp.
- Fujita, Masahisa, Paul Krugman y Anthony Venables (2000). **Economía espacial. Las ciudades, las regiones y el comercio internacional**, traducción de Aurora Alcatraz, España, Ariel, 363 pp. (Título original: *The Spatial Economy*)
- Krugman, Paul (1996). **La organización espontánea de la economía**, traducción de Mónica Martín, España, Antoni Bosch, 168 pp. (Título original: *The Self-Organizing Economy*).
- Krugman, Paul (1995). **Desarrollo, geografía y teoría económica**, traducción de Adelina Comas, España, Antoni Bosch, 114 pp. (Título original: *Development, Geography, and Economic Theory*).
- Montes Romero *et al.* [s.a.]. **“Selección de socios en la fase inicial del proceso de cooperación. Propuesta metodológica y contrastación en una red de cooperación”**, España, Depto. de Organización de Empresas y Finanzas. Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Murcia, [s.p.]
- Pérez Navarro, Joaquín, José L. Jimeno y Emilio Cerdá (2004). **Teoría de Juegos**, España, Pearson educación, 528 pp.
- Peres, Wilson y Giovanni Stumpo (coord.) (2002). **Pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina y el Caribe**, México, Comisión Económica para América Latina y el Caribe-Siglo XXI, 550 pp.
- Ramos, Stolle, *et al.* [s.a.]. **Formas de cooperación y sus implicaciones contables en un contexto internacional. Una referencia a la PYME Gallega**, España, Depto. de Economía Financiera y Contabilidad, Facultad de Ciencias Económicas y empresariales, Universidad de Vigo, [s.p.]
- Sáez, Demetrio y José Cabanelas (1997). **Cooperar para competir con éxito**, España, Pirámide, 148 pp.
- Vázquez, Antonio (2005). **Las nuevas fuerzas del desarrollo**, España, Antoni Bosch, 178 pp.
- Vázquez, Antonio (1999). **Desarrollo, redes e innovación, lecciones sobre desarrollo endógeno**, España, Pirámide, 268 pp.
- Williamson, Oliver, Sydney Winter (1996). **La naturaleza de la empresa. Orígenes, evolución y desarrollo**, Nueva York, 1991, traducción de Eduardo Suárez, México, Fondo de Cultura Económica, 326 pp.