



**XI**

# Asamblea General de **ALAFEC**

**22 al 25 de septiembre 2009**

**Guayaquil - Ecuador**

**Título de la ponencia:**

**El aprendizaje ante los conflictos y  
fracasos en los vínculos empresariales.  
Un incentivo para cooperar**

Área Temática:  
**Administración y Emprendurismo**

Autor (es):

Dra. Tania Elena González Alvarado  
Dra. V. Ma. Antonieta Martín Granados  
Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México

**Domicilio:**

Facultad de Contaduría y Administración, División de Investigación, cubículo 24, Circuito Exterior S/N, Ciudad Universitaria, Del. Coyoacán C.P. 04510

**Teléfono:**

52 55 56 22 84 75

**Dirección electrónica:**

*tgonza@correo.fca.unam.mx*

*mmartin@correo.fca.unam.mx*

**Dirección para correspondencia**

Facultad de Contaduría y Administración, División de Investigación, cubículo 24, Circuito Exterior S/N, Ciudad Universitaria, Del. Coyoacán C.P. 04510

## **El aprendizaje ante los conflictos y fracasos en los vínculos empresariales. Un incentivo para cooperar<sup>1</sup>**

### *Resumen*

*El estudio se basa en 159 PYME mexicanas, dispersas geográficamente, cuyos empresarios han establecido vínculos en un ambiente internacional. Los empresarios han expresado que las experiencias de fracaso han sido lecciones que les permiten prepararse para el establecimiento de nuevos vínculos, siendo menos los casos en los que se han mostrado poco optimistas a vincularse. Una conclusión importante del estudio es que el empresario que mantiene vínculos con el extranjero ha establecido, en su mayoría, primero vínculos con empresarios de su mismo país. Estos vínculos les han permitido aprender a cooperar, enfrentando conflictos y fracasos.*

### **Introducción**

Tanto el término “fracaso” como “conflicto” suelen transmitir pensamientos negativos. Son desagradables las situaciones que derivan en sentimientos de fracaso, o aquellas que nos enfrentan a conflictos que, a su vez, nos exigen la búsqueda de una solución. La relación entre el rompimiento de un vínculo y estos dos términos la reflejamos en la teoría de juegos. Si bien en los modelos teóricos, particularmente, en la teoría de juegos es importante establecer dicha relación, también es cierto que el rompimiento del vínculo ante un conflicto no se da necesariamente en la realidad.

En otras palabras, los conflictos en los vínculos empresariales surgen constantemente y no son garantía de que dicho vínculo se debilite o rompa, bien pudieran lograr lo contrario. El conflicto, toda vez que se ha resuelto, pudiera dar paso al fortalecimiento de la relación entre los empresarios involucrados.

Algo similar se presenta con el fracaso. El hecho de que en la realidad las cosas no salgan como las esperamos, no indica que automáticamente se desista de lograr el objetivo propuesto. En muchas ocasiones, el fracaso deriva en una evaluación de los hechos, en aprendizaje para el empresario y en nuevas acciones para obtener los resultados que esperaba. Ambas formas de construir: ante el fracaso y ante el conflicto, se han reflejado en los resultados obtenidos al

---

<sup>1</sup> Derivado del proyecto “Las redes de cooperación empresarial internacionales. Creación de valor para la PYME mexicana” inscrito al Programa de Apoyo para los Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica, Dirección General de Apoyo al Personal Académico, Universidad Nacional Autónoma de México.

estudiar la creación, mantenimiento y ruptura de los vínculos empresariales en 159 PYME mexicanas, pertenecientes a los sectores de negocio: automotriz, medio ambiente, agroindustrial y telecomunicaciones.

La idea central de esta ponencia, proveniente de la evidencia, es que **el aprendizaje derivado tanto del fracaso como de los conflictos implicados en un vínculo pueden dar pie al fortalecimiento de dicho vínculo o incentivar la creación de nuevos vínculos empresariales.**

Para fundamentar esta idea retomaremos la teoría de juegos y la contrastaremos con las respuestas obtenidas en un cuestionario aplicado a las 159 empresas durante el año 2008. Adicionalmente, expondremos algunos casos de estudio en los que se observa más de cerca el resultado obtenido por el fracaso y/o el conflicto derivados de un vínculo. En el proyecto se analiza la cooperación bajo tres enfoques diferentes: como estrategia, como mecanismo y como forma contractual; para la presente ponencia nos enfocaremos en la cooperación como estrategia: crear valor y compartirlo y su relación con el mecanismo vinculador.

### **La teoría de juegos. Una explicación sobre la cooperación y el aprendizaje**

En los trabajos escritos relacionados con la cooperación se suele relacionar a ésta de forma estrecha con la confianza. Entendiéndose la acción de confiar (del latín *\*confidāre*, por *confidēre*) como “esperar con firmeza y seguridad”, o bien, “depositar en alguien, sin más seguridad que la buena fe y la opinión que de él se tiene, la hacienda, el secreto o cualquier cosa”. En otras palabras, la confianza en un vínculo empresarial implica para cada parte esperar con firmeza y seguridad que la contraparte cumpla con lo acordado y que los resultados esperados se obtengan, depositando en el otro cooperador parte de la inversión, información confidencial o cualquier otra cosa que el empresario haya involucrado en el vínculo.

Algunos autores como Sáez y Cabanelas (1999) han señalado que para un mejor aprovechamiento de los vínculos, estos deben basarse en la confianza. Buckley y Casson (1988) sugieren para fomentar la confianza los siguientes puntos: crear el clima correcto,

vigilar las aportaciones de los empresarios, 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 entre empresas. 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 da entre 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 (Sáez y Cabanelas, 1999: 34) relaciona las dificultades que pueden surgir en la cooperación con las siguientes circunstancias:

- I. La posibilidad de que una de las partes se apropie de un beneficio desproporcionado, debido a una relación asimétrica,
- II. La preocupación de que un cooperante no responda con lo esperado,
- III. La realización por una de las partes de una inversión gravosa que le sitúe en una posición de vulnerabilidad,
- IV. El caso de que la relación termine y uno de los socios copie las habilidades del otro.

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 incapacidad 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). Es decir, ante la incertidumbre que ocasiona el no tener la seguridad de lo

que ocurre en el futuro, y ante el temor de perder en una transacción por no conocer toda la información, el empresario querrá sacar el mayor provecho en una relación y proteger así sus propios intereses.

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 oportunistamente. La razón por la cual ocurre esto la explica Coase 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 [...]”  
(Williamson y Winter, 1996: 94).

Por esta razón, suele señalarse como apropiado que los acuerdos de cooperación 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 periodos más largos. 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.

A partir de esto cabe preguntarnos: en el caso de la creación de vínculos empresariales con empresas extranjeras, con las que no hay afinidad cultural, ni de idioma y con las que la distancia geográfica es grande ¿cómo se logra la confianza desde la creación del vínculo, siendo esta fundamental para que las empresas cooperen? En el caso del mantenimiento de los vínculos con las empresas extranjeras ¿cómo lograr que estos permanezcan, cuando la distancia y las diferencias aumentan la posibilidad de que surjan conflictos entre los cooperadores? Dando pie a que alguno de los cooperadores actúe de manera oportunista.

El trabajo de Axelrod sobre la evolución de la cooperación, en el que analizó con mayor detenimiento el dilema del prisionero mostró que dicho dilema permite que los jugadores se

beneficien mutuamente, al cooperar entre sí; pero cabe la posibilidad de que uno de los jugadores abuse del otro, y lo explote, o la de que ninguno de los dos coopere. (Axelrod, 1986: 9) Situación que al trasladarse a la realidad empresarial no es exclusiva a los vínculos locales, es posible que en los vínculos internacionales el abuso o explotación se presente con mayor frecuencia.

En la creación de vínculos con empresas extranjeras, antes que la confianza está la convicción de cooperar para lograr un objetivo. Esta convicción se muestra al ser activo en la búsqueda de un socio extranjero al que apenas se va a conocer, esforzarse por comprender una cultura diferente, por comunicarse a pesar de las barreras del idioma, por usar empatía ante situaciones derivadas por dichas diferencias. Esto se relaciona con un aspecto importante que mencionó Axelrod en su trabajo: *TIT FOR TAT* traducido al español como TOMA y DACA y que consiste sencillamente en comenzar cooperando, y a partir de ahí, hacer en cada jugada lo que el otro jugador en la precedente. En otras palabras, la cooperación se funda en el principio de la reciprocidad. Con lo que Axelrod adopta un enfoque evolucionista: la cooperación surge entre egoístas no sometidos a una autoridad central. (Axelrod, 1986: 10)

Esto puede dar una respuesta teórica a nuestra primera pregunta: **los empresarios cooperan al establecer vínculos con empresas extranjeras por la simple convicción de cooperar para lograr sus deseos egoístas, y dicha cooperación se da en forma mutua y se mantiene por la reciprocidad. Reciprocidad que es fomentada por la intención de prolongar los acuerdos con las empresas extranjeras.**

Por otra parte, para que la cooperación evolucione es necesario que los individuos tengan una probabilidad suficientemente grande de volver a encontrarse, de modo que tengan algo que ganar en una futura interacción. (Axelrod, 1986: 31) De hecho, la cooperación fundada en la reciprocidad, una vez establecida, es capaz de defenderse a sí misma de la invasión de estrategias menos cooperativas. (Axelrod, 1986: 31). Esta es la posible respuesta al mantenimiento del vínculo, en el que la confianza se dará a través del tiempo, toda vez que los empresarios se resistan a ejercer estrategias menos cooperativas, aún en caso de conflictos o fracasos.

Los conflictos en cualquier relación forman parte de la misma, por tanto, para mantener dicha relación se requiere aprender a enfrentar los conflictos y a resolverlos de forma que permitan salvar la relación. La solución de un conflicto con resultados favorables conduce a fomentar la confianza y a estrechar el vínculo, además, como lo señala Axelrod (1986: 161): cuando los jugadores son inteligentes, las estrategias de mayor éxito pueden aparecer cada vez más frecuentemente en el futuro, debido a que otros jugadores se convierten a ellas. La conversión puede consistir en una imitación más o menos ciega de los jugadores prósperos, o puede estar basada en un proceso de aprendizaje mejor o peor informado. Esto último, conduce a reforzar el mecanismo de cooperación dentro del vínculo, conduciendo a que este último prevalezca con los años. De ahí que Axelrod (1986: 172) concluya que el verdadero fundamento de la cooperación no es la confianza, sino la perdurabilidad de la relación.

En relación con el conflicto entre los empresarios retomamos los siguientes dos postulados de Axelrod para contestar la segunda pregunta:

En presencia de un error, la reciprocidad sigue funcionando, siempre y cuando sea acompañada ya sea por generosidad (alguna oportunidad de cooperar cuando de otro modo uno desertaría) o por contricción (cooperar después de que el otro jugador deserta en respuesta a la propia deserción). (Axelrod, 2004: 56)

La generosidad puede corregir un error de cualquiera de los jugadores, pero la contricción sólo puede corregir el propio error. (Axelrod, 2004: 57)

Entonces, nuestra respuesta teórica a la segunda pregunta es: **Los vínculos con las empresas extranjeras permanecen, aún con la distancia y las diferencias porque la reciprocidad permite seguir cooperando ante el conflicto, ya sea por generosidad o por contricción.**

Hemos propuesto dos respuestas algo razonables a la manera en que surge la cooperación internacional desde el principio del vínculo y a cómo mantener un vínculo a pesar de los conflictos, particularmente, entre empresas de diferentes regiones o países. Los trabajos

teóricos aquí presentados se basan en la creación y mantenimiento de vínculos, es decir, en las estrategias que los empresarios toman dentro de un vínculo; pero, qué pasa fuera de ese vínculo, qué ocurre toda vez que se da por terminado. Ahora cabría preguntarnos, ¿qué conduce a que el empresario cree nuevos vínculos después de pasar por el rompimiento de uno y por la sensación de fracaso? Lo común es que, después de una mala experiencia que probablemente tuvo un costo elevado para la empresa, se conforme con los vínculos locales y decida inclinarse por las estrategias de competencia. Sin embargo, existen casos en los que el rompimiento ha conducido a generar nuevos vínculos. La posible respuesta es que **el empresario pasa por un proceso de aprendizaje que le permite madurar como cooperador. Madurez que, a su vez, lo hace más activo en el establecimiento de vínculos.**

Toda vez que hemos analizado teóricamente cómo iniciar un vínculo bajo la estrategia de cooperación, cómo el conflicto y el fracaso han sido lecciones para mantener vínculos y, posiblemente, para crear nuevos vínculos, pasemos a analizar la evidencia mexicana.

#### **Aprendiendo a cooperar, enfrentando conflictos y fracasos**

La mayoría de los estudios sobre cooperación entre empresas se ha centrado en los *clusters*, distritos industriales y/o conglomerados. La concentración geográfica se debe a fuerzas centrípetas que les permiten permanecer juntas a pesar de que entre ellas imperan las estrategias de competencia (González, 2005), siendo entonces poco representativas para el estudio de los vínculos que se establecen bajo la estrategia de cooperación.

El proyecto de investigación cuenta con una muestra de 159 empresas localizadas en diferentes puntos de la República Mexicana. Estas empresas están dispersas geográficamente y se caracterizan por haber asistido por lo menos a un encuentro empresarial internacional, si bien la mayoría de ellas asisten con regularidad a encuentros y ferias. Estas empresas, por su tamaño, caen en la clasificación de PYME y pertenecen a los siguientes sectores de negocio: automotriz, medio ambiente, agroindustrial y telecomunicaciones.

Durante el año 2008 se aplicó un cuestionario a los representantes de las mismas, siempre y cuando éste fuese el responsable del establecimiento de los vínculos empresariales.<sup>2</sup> En algunos casos el representante pertenece al área de ventas o forma parte de un área específica para contactos con el extranjero; en la mayoría de los casos es el dueño de la empresa o el director general de la misma.

El objetivo de dicho cuestionario fue identificar la creación, mantenimiento y ruptura de los vínculos con empresas extranjeras. Además, buscamos identificar a las empresas que han impactado positivamente en el desarrollo local, al mantener estos vínculos. Derivado del cuestionario, se seleccionaron a las empresas que por su ubicación (zonas rurales o semi-rurales), los vínculos establecidos con el extranjero y el número de empleados pudieran provocar o mantener el desarrollo en la localidad.

En nuestra segunda fase del proyecto estamos visitando a las empresas para que, mediante las visitas de campo, la observación y una entrevista cara a cara con el cooperar, identifiquemos aquellas particularidades que no se ven reflejadas en el propio cuestionario y que pueden enriquecer la base teórica. El proyecto se basa en técnicas y herramientas para la recuperación de la evidencia empírica de carácter cualitativo (Yin, 2003). A continuación exponemos aquellos resultados del cuestionario que se relacionan con la presente ponencia.

Llama la atención que la mayor parte de los empresarios, que han pasado por la experiencia de fracaso en un vínculo empresarial, mantienen vínculos empresariales con empresas de otras regiones y están interesados en crear nuevos vínculos. Esto se muestra por cada sector de negocios de la siguiente forma:

---

<sup>2</sup> La aplicación del cuestionario a los empresarios fue hecha por: Diana Aguilar Lozano, Magali Pérez Camacho, Eréndira Margarita Suárez Bonilla y Tania Elena González Alvarado, participantes del proyecto PAPIIT IN308008, DGAPA, UNAM

**Tabla 1**  
**Resultados del cuestionario relacionados con la creación, mantenimiento y ruptura de vínculos empresariales por sector de negocios**

| Sector                            | Mantiene vínculos con empresas de otras regiones |            | Han experimentado el fracaso dentro de un vínculo |            | Están dispuestos a establecer nuevos vínculos |            |
|-----------------------------------|--|------------|---|------------|---|------------|
|                                   | Número de respuestas afirmativas                 | Porcentaje | Número de respuestas afirmativas                  | Porcentaje | Número de respuestas afirmativas              | Porcentaje |
| Automotriz<br>33 empresas         | 30   | 91%        | 22  | 67%        | 30  | 91%        |
| Telecomunicaciones<br>37 empresas | 30   | 81%        | 27  | 73%        | 35  | 94%        |
| Medio ambiente<br>31 empresas     | 23   | 74%        | 13  | 42%        | 27  | 87%        |
| Agroindustrial<br>58 empresas     | 45   | 78%        | 34  | 59%        | 55  | 95%        |

Elaboración propia con base en los resultados derivados del proyecto IN308008, DGAPA, UNAM

Sólo dos representantes de las empresas, una del sector telecomunicaciones y otra del agroindustrial, que declararon haber fracasado en un vínculo, no mantienen vínculos con el extranjero y mostraron aversión al establecimiento de futuros vínculos. Fuera de estas, las otras empresas que enfrentaron el fracaso mantienen vínculos con empresas extranjeras y/o están interesadas en crear nuevos vínculos.

Los resultados muestran que el fracaso difícilmente se convierte en un obstáculo a la creación y mantenimiento de los vínculos empresariales, por el contrario, los empresarios se muestran receptivos a la creación de nuevos vínculos, siendo esta pregunta la que mayor porcentaje obtuvo en los cuatro sectores.

Una vez que hemos explorado los resultados generales, analicemos un caso en el que se identifica el aprendizaje por parte de los cooperadores ante el conflicto y el fracaso, dentro del proyecto contamos con más casos similares, que no se han presentado en la ponencia por falta de espacio. El caso a exponer se relaciona con una empresa, cuyo seguimiento ha sido desde el año 2003. Esta empresa ha sido visitada en dos ocasiones (2005 y 2008). En la primera entrevista, el contacto era un Ingeniero, quien ha fallecido; de tal forma que en la segunda entrevista fuimos recibidos por un contador. A continuación analizamos el caso.

La cooperativa de aguacates

Este se relaciona con una cooperativa de aguacates ubicada en Tacámbaro, Michoacán. Está formada por 230 productores de aguacate, quienes lo comercializan en forma conjunta. Esto último disminuye la existencia de intermediarios, permitiendo que los costos de comercialización no sean elevados, al mismo tiempo que permite que las ganancias sean mayores para cada productor. El aguacate lo exportan a Canadá, Francia Costa Rica y Japón.

Tanto el contador, responsable actual del establecimiento de vínculos, como los miembros de la empresa están receptivos al aprendizaje. El contador expresó que ellos consideran importante facilitar la información a investigadores, de quienes siempre hay algo que aprender.

En relación con la cooperativa, la empresa enseña a cada nuevo socio el funcionamiento de la misma. También se dan talleres dirigidos a los niños de la localidad que se encuentran en el nivel básico del sistema escolar. Esto último con el fin de enseñarles la importancia de las cooperativas y fomentar el cooperativismo entre la población más joven.

Las actividades de una cooperativa se caracterizan por la acción de personas que reúnen los siguientes requisitos: tener problemas económicos similares, la conciencia de no pedir, ni buscar ayuda externa, el deseo de mejorar su situación económica con base en la iniciativa propia, la disposición de auto ayudarse, pero no individualmente, sino en común, en grupo, uniéndose y cooperando voluntariamente, y en acción solidaria, aportar capital y crear el

instrumento que es una empresa en común: la cooperativa; pretender por medio de ella lograr el objetivo o finalidad de satisfacer las necesidades económicas de los asociados asegurar y fortalecer la existencia y la situación económica de éstos y mejorar la posición competitiva del asociado en el mercado. (Plessow en Yúñez-Naude, 2000: 150)

Los principios cooperativos básicos son: autoayuda, autogestión, auto responsabilidad, solidaridad, adhesión libre y voluntaria, membresía abierta, identidad, localidad. Siendo el principio de solidaridad el que marca la diferencia entre cooperativismo y cooperación empresarial. La cooperación empresarial excluye la solidaridad porque dicha cooperación se basa en un interés egoísta. La cooperación empresarial se basa en “crear valor para compartirlo”, no en “obsequiar o compartir el valor que previamente y de forma individual la empresa ha creado”. En otras palabras, las empresas se vinculan porque bajo ciertas circunstancias se obtienen mayores beneficios actuando juntas que de forma individual, más no se unen porque un empresario se sienta moralmente impulsado a salvaguardar los intereses del otro a costa de los propios.

El cooperativismo se identifica por la solidaridad (exigencia moral que debe regir la voluntad libre). Esta última es lo contrario a la cooperación empresarial: es el acto de compartir como un acto de bondad y de empatía ante las circunstancias ajenas.

El ingeniero, quien se encontraba al frente de la empresa en la visita efectuada en 2005, debía sujetarse a lo que decidía la Asamblea General. Esto le restaba la flexibilidad para establecer vínculos de cooperación con otras empresas. El contador que actualmente está ocupando su lugar parece tener mayor libertad para establecer los vínculos.

La empresa, actualmente, participa en Japón de manera indirecta. Están apoyando a otro empresario de la localidad que no siempre logra cubrir el pedido que los japoneses le han encomendado. Sin embargo, el contador ha contemplado la posibilidad de que la cooperativa exporte su propio aguacate a este país. Sin embargo, para alcanzar la meta debe considerar cuidadosamente la temporada del aguacate y los tiempos para que llegue en buenas condiciones. Por otra parte, el empresario con quien ha estado la cooperativa vinculada

localmente para llevar a cabo la exportación indirecta les apoya para que empiecen a exportar por cuenta propia.

La empresa mantuvo durante muchos años un vínculo con una empresa francesa, sin embargo, para el 2003 éste se había disuelto. Este vínculo se rompió trayendo consigo enormes pérdidas para la cooperativa. Desde el punto de vista del ingeniero mexicano, el empresario francés no tuvo la suficiente sinceridad para reconocer que el mercado se había cerrado, y con ello, ambas partes compartir las pérdidas. El empresario francés simplemente no pagó los últimos contenedores que se le había enviado, esperó a que existiese un reclamo por parte de la empresa mexicana, y finalmente, declaró que el cliente final había regresado el producto por defectos en el mismo.

Por ser el aguacate un producto perecedero no hay forma de demostrar que el producto estaba dañado, ni de demostrar lo contrario: estaba en buenas condiciones. Tampoco existe un medio seguro para determinar quién fue el verdadero responsable: el mexicano, el francés o el vendedor final. Ante situaciones como esta, en circunstancias llenas de incertidumbre, es muy difícil llegar a un acuerdo formal que establezca una solución justa para todas las partes implicadas. Mucho más difícil resulta establecer mecanismos que permitan cubrir de este tipo de riesgo a los exportadores de productos frescos. Este acto de oportunismo tuvo un costo elevado para la cooperativa, a tal grado que estuvieron a punto de desaparecer como empresa ante las pérdidas económicas que el acto implicó.

Teóricamente, se analizó que ante un acto oportunista el vínculo de cooperación se rompe, y que la empresa afectada muy difícilmente establece un nuevo vínculo de cooperación con otra empresa. Sin embargo, en el caso de la cooperativa al romperse un vínculo de cooperación con una empresa francesa la reacción del Ingeniero fue buscar lo más pronto posible un nuevo vínculo con otra empresa del mismo país. En otras palabras, el rompimiento de este vínculo provocó la creación de nuevos vínculos locales para hacer frente a estos actos. También provocó la creación de nuevos vínculos con otras empresas de Francia.

La cooperativa participó en el AI-Partenariat 2003, encuentro empresarial internacional que se llevó en México, con buenos resultados porque establecieron un vínculo de cooperación con una empresa francesa. Este vínculo les permitió mantener la exportación del aguacate a Europa en forma regular.

El Ingeniero durante la entrevista (2005) expresó la necesidad de que la cooperativa se mantuviera en el mercado francés, reconociendo la importancia de que la empresa se internacionalice. Actualmente (2008 a la fecha), cuentan con dos clientes en Francia, en lugar de uno.

Es probable que la experiencia en cooperativismo tanto del ingeniero y del contador como de los demás miembros de la cooperativa haya influido decisivamente en el comportamiento ante el conflicto con la empresa extranjera. Es decir, el Ingeniero (2005) ante el conflicto entre ambas empresas no se centró en buscar quién era el culpable, más bien, buscó una posible solución que mantuviera a la empresa en el mercado internacional.

También es probable que el Ingeniero tuviese claro que la otra empresa no es el mercado meta, era un medio para llegar a su mercado. Por tanto, al romperse el vínculo no consideró que el mercado francés se había cerrado y decidió como alternativa encontrar una nueva empresa que le permitiese mantener a la cooperativa exportando al mercado francés. La empresa tiene un compromiso local que conduce a quienes la dirigen a vencer los obstáculos antes que abandonar los mercados.

Las empresas aguacateras (de las cuales sólo una es cooperativa) han conformado la unión de empacadores de Michoacán, una asociación mediante la cual se protegen en sentido administrativo y financiero. Una de las medidas tomadas es boletinar a aquellos compradores que actúan como el francés mencionado al principio de este apartado. Este último, como era de esperarse está en la lista de los malos clientes. Esta acción previene y protege de nuevos actos. Otra medida es crear un fondo contra este tipo de actos de oportunismo. Una tercera medida es la póliza de seguro contra robo y el localizador satelital de los tráileres. Los

conductores de estos últimos se van en grupos de cinco o seis para evitar que algo les pase. También tratan de boletinar a los conductores que recurrentemente son asaltados.

Ahora, cuando se envía un contenedor al extranjero se hace un seguimiento reteniendo tres cajas en el congelador bajo observación. Esto último para evitar que haya un acto de oportunismo. Además, van a establecer nuevas cláusulas en los contratos para que los franceses no eliminen el último contenedor, práctica que parece rutinaria entre los franceses. Para lograrlo han agregado un aparato en los contenedores que registra la temperatura, cuidando que esta se mantenga para no arruinarse.

Por otra parte, durante un encuentro empresarial en Canadá se estableció un vínculo de cooperación con un transportista mexicano-canadiense que permitió a la cooperativa entrar a este mercado. El ingeniero (2005) reconoció que fue a Canadá sin vender nada pero que estableció una relación con el transportista que le permitió entrar al mercado. Ante estas circunstancias y por iniciativa propia estableció vínculos fuera del encuentro empresarial con una empresa canadiense a la que le envía medio contenedor de aguacate cada semana por medio del transportista. El vínculo con el transportista permite a la cooperativa exportar de manera indirecta a Canadá.

Como se puede observar, tanto los conflictos presentados en los vínculos como el rompimiento del vínculo con la empresa francesa fueron una oportunidad para aprender algo nuevo y mejorar. Al analizar el resultado del cuestionario y el caso expuesto ¿Qué podemos concluir si los relacionamos con la base teórica expuesta al principio del trabajo?

### **Conclusiones**

Antes que la confianza, los empresarios establecen vínculos con empresas extranjeras persiguiendo el interés de obtener mayores beneficios que actuando solos (interés egoísta). Lejos de ejercer la confianza como “el acto de esperar con firmeza y seguridad que la contraparte cumpla con lo acordado y que los resultados esperados se obtengan”, el empresario espera que logren los mejores resultados a pesar de que existe la posibilidad de que la contraparte no cumpla con lo acordado y que los resultados

obtenidos difieran a los esperados. En otras palabras, el empresario inicia el vínculo bajo la estrategia de cooperación por la convicción de hacerlo, dicha estrategia se mantiene durante la relación porque ambas partes enfrentan los conflictos y los resuelven en la búsqueda de obtener los mejores resultados, bajo el principio de reciprocidad.

Los conflictos no les toman por sorpresa porque han aprendido a verlos como parte de la vinculación y saben que en la medida en que los resuelvan, estarán más cerca de su objetivo. Esto se ejemplifica con el caso de la cooperativa. En vez de evitar el mercado francés, han establecido un mecanismo para verificar que el contenedor llegué correctamente. Además, han conformado con otras empresas una organización que les permite identificar a las empresas extranjeras que cometen fraude para disminuir dicho acto

En aquellos casos en los que los problemas han derivado en el rompimiento del vínculo, el fracaso no ha sido razón para evitar establecer nuevos vínculos, por el contrario, la experiencia obtenida en una situación desagradable ha servido para establecer nuevos vínculos bajo mejores circunstancias.

La creación de un vínculo bajo el mecanismo de cooperación con una empresa extranjera suele ser precedida por la creación de vínculos locales. Estos vínculos de cooperación locales resultan en un principio más atractivos por la cercanía geográfica y la afinidad cultural, siendo entonces, un espacio de aprendizaje para el empresario, quien alternará con mayor facilidad entre la estrategia de competencia y la de cooperación dentro de dicho vínculo.

**Los empresarios cooperan al establecer vínculos con empresas extranjeras por la simple convicción de cooperar para lograr sus deseos egoístas, y dicha cooperación se da en forma mutua y se mantiene por la reciprocidad. Reciprocidad que es fomentada por la**

**intención de prolongar los acuerdos con las empresas extranjeras.** Debido a la distancia geográfica y las diferencias tanto culturales como de idiomas, el vínculo se rompe cuando los cooperadores abandonan la estrategia de cooperación y eligen la de competencia.

**El aprendizaje derivado tanto del fracaso como de los conflictos implicados en el vínculo fortalece dicho vínculo o incentivan la creación de nuevos vínculos empresariales.** Esto se vio con mayor claridad en el caso de la cooperativa, no sólo mantiene vínculos locales que le permiten contar con 230 productores, un aliado para exportar a Canadá, otro empresario que le asesora para entrar a Japón, forma parte de una Unión para hacer frente a los fraudes y cuenta con dos cooperadores en Francia. A pesar de que en el 2003 enfrentó un fraude que casi hizo que la empresa desapareciera por el impacto económico implicado.

**Los vínculos con las empresas extranjeras permanecen, aún con la distancia y las diferencias porque la reciprocidad permite seguir cooperando ante el conflicto, ya sea por generosidad o por contrición.**

Finalmente, en el caso de los vínculos de cooperación entre empresas extranjeras confirmamos los resultados obtenidos por Axelrod (1986): el jugador comienza cooperando, y a partir de ahí, hace en cada jugada lo que el otro jugador en la precedente. En otras palabras, la cooperación se funda en el principio de la reciprocidad. **La cooperación surge entre egoístas no sometidos a una autoridad central. Gracias**

#### **Referencias**

Axelrod, R. (1986): *La evolución de la cooperación. El dilema del prisionero y la teoría de juegos*, Alianza Editorial, Versión española de Luis Bou, Madrid, 209 pp.

Axelrod, R. (2004): *La complejidad de la cooperación*, Fondo de Cultura Económica, Versión española de Ariel Dilon, Buenos Aires, 279 pp.

Buckley y Casson, (1988): "A theory of cooperation in international bussiness" en Contractor y Lorange (coord.), *Cooperative Strategies in International Bussiness*, Lexington Books, [s.p.]

Fernández, J. y Arranz, N. (1999): *La cooperación entre empresas. Análisis y diseño*, Madrid, Esic, 282 pp.

González, B. (2005). “Modelo de red de cooperación en los parques tecnológicos: un estudio comparado”. *Papeles de trabajo del Instituto de Estudios Fiscales*, P. T. N. 17/06

Sáez, D. y Cabanelas, J. (1997): *Cooperar para competir con éxito*, Madrid, Pirámide, 148 pp.

Williamson, O., y Winter, S. (comp.), (1991): *La naturaleza de la empresa. Orígenes, evolución y desarrollo*, Nueva York, traducción de Eduardo Suárez, México, Fondo de Cultura Económica, 1996, 326 pp. (Título original: *The Nature of the firm. Origins, Evolution, and Development*)

Yin, R. (2003): *Case study research. Design and Methods*, Sage Publications, tercera edición, 178 pp.

Yúnez-Naude, A. (2000): *Los pequeños productores rurales en México: Las reformas y las opciones*, México, El Colegio de México, 426 pp.