

The logo consists of the Roman numeral 'XI' in a bold, blue, sans-serif font with a white outline. The 'X' is formed by two overlapping 'V' shapes, and the 'I' is a simple vertical bar.

Asamblea General de ALAFEC

22 al 25 de septiembre 2009

Guayaquil - Ecuador

Título de la ponencia:

**La PYME mexicana ante la decisión
entre cooperar y competir**

Área Temática:
Administración y Emprendurismo

Autor (es):

Dra. Tania Elena González Alvarado
Mtro. José María Velasco Alba
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

jvelasco@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

La PYME mexicana ante la decisión entre cooperar y competir¹

Resumen

El objetivo de la ponencia es analizar algunas de las razones por las que las PYME mexicanas en ocasiones prefieren cooperar antes que competir. Estas empresas se encuentran constantemente ante la disyuntiva de qué estrategia elegir. Para lograr nuestro objetivo recurrimos a la teoría de los costos de transacción, las finanzas empresariales y la teoría de juegos, contrastándoles con la evidencia encontrada en un cuestionario aplicado a 159 empresas mexicanas y el análisis de un caso derivado de las empresas estudiadas.

Introducción

Las empresas interactúan entre ellas bajo dos estrategias: cooperar o competir. Esto indica que el empresario constantemente evalúa y decide qué estrategia ha de usar al vincular la empresa con otras. Por supuesto, parece que lo más obvio es que elija competir (demandar valor y arrebatarlo) antes que cooperar (crear valor y compartirlo). La obviedad parte de que la empresa se encuentra inmersa en un sistema altamente competitivo y que la formación del empresario lo conduce a competir constantemente.

Desde este punto de vista podríamos concluir rápidamente que la cooperación entre empresas es sólo un ideal, que existe sólo en la teoría y que en la realidad es prácticamente imposible que se dé. Sin embargo, se ha demostrado por medio de diversos trabajos de investigación que la cooperación surge en las relaciones empresariales. Esta se da de forma espontánea y su fuente principal es el convencimiento del empresario de que cooperar en determinadas circunstancias ofrece mayores beneficios que competir. En el proyecto de investigación del cual se deriva la presente ponencia, al analizar la cooperación en el nivel estrategia y no mecanismo se ha encontrado que, si bien la competencia es la estrategia principal para el empresario, la cooperación es una estrategia alterna que usa en casos muy específicos. Casos en los que ha logrado mejores resultados cooperando que compitiendo. Para analizar los resultados obtenidos hemos dividido el trabajo en tres partes. En la primera se presenta la teoría de costos de transacción, finanzas empresariales y la teoría de juegos; en la segunda se

¹ 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.

muestra la evidencia obtenida por las respuestas de 159 empresas estudiadas y el análisis de un caso representativo, derivado de las mismas empresas; en la tercera parte, para concluir, se retoma la evidencia y se contrasta con la parte teórica. A continuación presentaremos los postulados teóricos planteados por Coase, Sáez y Cabanelas, Axelrod y Lax y Sebenius sobre la elección de cooperar.

Los costos de transacción, las finanzas empresariales y la teoría de juegos

La teoría de los costos de transacción permite comprender qué implica la cooperación empresarial. 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. De acuerdo con Coase (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 logro de un objetivo a través de ellas representa un menor costo que a través del mercado. Coase 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 [...]”. (Williamson y Winter, 1996: 34)

Para explicar este punto, el autor señala a la cooperación interna, aquella que se lleva dentro de la empresa, como 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.

Existen muchas razones para que las empresas decidan cooperar. Sáez y Cabanelas (1997: 23) las agrupan en dos: las de carácter estratégico y las de carácter operativo. Las de carácter estratégico están relacionadas estrechamente con el ambiente externo de la empresa mientras que las operativas obedecen a situaciones internas.

Entre las razones estratégicas estos autores señalan las siguientes: el ahorro de tiempo para obtener ventajas competitivas, la generación de sinergias, la obtención de externalidades, la consecución del acceso a los mercados difíciles e incluso poder controlar una parte del mismo, disminuir la presión de los competidores, acceder a mejor posición en la obtención de financiamiento, racionalizar y modernizar las instalaciones productivas, disponer de más fuerza negociadora ante las administraciones públicas, facilitar la obtención de bonificaciones, obtener exenciones fiscales y exenciones en general, equilibrar los resultados y aumentar el aprendizaje (Sáez y Cabanelas, 1997: 23).

Con respecto a las razones de tipo operativo existen las de carácter económico que son las siguientes: adquirir habilidades y conocimiento del socio en cualquier actividad de la cadena de valor sobre tecnología, el proceso de producción o conocimiento del mercado, entre otros; trasladar gastos fijos a variables, disminuyendo el umbral de rentabilidad o punto de equilibrio; incrementar la rentabilidad al disminuir la inversión en activos y el financiamiento con recursos propios; reducir el periodo de maduración, disminuyendo consecuentemente el circulante e incrementando la liquidez (Sáez y Cabanelas, 1997: 25).

Sobre las otras razones operativas, Sáez y Cabanelas citan las siguientes seis (Sáez y Cabanelas, 1997: 25): adquirir las habilidades y conocimientos del socio en cualquier actividad de la cadena de valor sobre tecnología, el proceso de producción o conocimiento del mercado entre otros; lograr economías de escala y de experiencia por un aumento en la producción-comercialización, ya sea por medio de la especialización o por un acuerdo de producción conjunta; consecución de economías de alcance (aumentar la capacidad de producción), al compartir algún recurso, ahorrando inversiones; mejorar las condiciones respecto a los competidores o los clientes al aumentar el poder en el mercado; asegurar el aprovisionamiento y la calidad de los insumos de producción a un precio más reducido;

reducir los volúmenes de existencia con un mayor control de la distribución del producto final y una mejor infraestructura para dicha distribución.

Todas estas razones citadas por Sáez y Cabanelas se relacionan directamente con la reducción de los costos de transacción al cooperar con otra empresa. Esto también muestra que la cooperación se basa en la búsqueda de intereses de carácter individual bajo el convencimiento de que “actuando juntos logramos más que actuando solos”. Sobre estos intereses individuales y la cooperación Robert Axelrod (1986; 2004) centró parte de su análisis de teoría de juegos, particularmente, el dilema del prisionero. El dilema del prisionero fue propuesto como un juego no cooperativo, sin embargo, Axelrod efectuó un estudio del mismo repitiéndolo entre los jugadores para analizar su comportamiento. De dicho estudio el autor pudo identificar los siguientes postulados en relación a la decisión entre cooperar (crear valor y compartirlo) o competir (demandar valor y arrebatarlo):

- La cooperación no está completamente basada en la preocupación por los demás, o en el bienestar del grupo en su conjunto, de ahí que el trabajo de Axelrod se base en la investigación de individuos que persiguen su propio interés personal. (Axelrod, 1986: 11)
- Cuando el número de interacciones es indefinido puede surgir la cooperación. (Axelrod, 1986: 22)
- No hay necesidad de suponer que los jugadores sean racionales. No es preciso que estén tratando de hacer máximas sus remuneraciones. Sus estrategias pueden ser meros reflejos de formas de proceder habituales, de reglas prácticas, instintos, hábitos o de la imitación. (Axelrod, 1986: 28)
- 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)
- La principal alternativa al supuesto de la elección racional es alguna forma de comportamiento adaptativo. La adaptación puede ser en el nivel individual a través del

aprendizaje, o puede ser en el nivel de la población a través de la supervivencia y la reproducción diferencial de los individuos más exitosos. (Axelrod, 2004: 17)

El trabajo de Robert Axelrod resulta interesante porque abandona la idea central de que la cooperación se basa en la confianza para analizar y demostrar que la cooperación se basa en las interacciones entre los involucrados, en la prolongación de dichas relaciones y la seguridad de volverse a encontrar nuevamente.

El trabajo desarrollado por Axelrod es retomado por Lax y Sebenius (1991; 2007), quienes van más allá de la teoría de juegos, planteándose en su análisis la capacidad de los jugadores para transformar el escenario. Esta capacidad y la acción tomada para ir más allá de las reglas planteadas, actuando fuera de la mesa de negociación las han denominado “Negociación tridimensional”. La idea central es descubrir la creación de valor que no se expresa al negociar y que no se plasma en un contrato. Dicho valor parte de los intereses personales de cada implicado y no necesariamente se relaciona con el valor económico plasmado en el contrato.

Toda vez que se han expuesto las razones para cooperar planteadas por diversos investigadores sobre cooperación en el nivel estrategia, pasemos a analizar algunas empresas mexicanas de menor dimensión que han establecido vínculos. Esto último, con la finalidad de analizar hasta qué grado coincide la evidencia mexicana con los postulados de la primera parte de la ponencia sobre la decisión entre cooperar o competir.

La PYME mexicana de los sectores de negocio automotriz, telecomunicaciones, ambiental y agroindustrial y la decisión de cooperar internacionalmente

La mayoría de los estudios sobre cooperación entre empresas se ha centrado en los *clusters*, distritos industriales y/o conglomerados (Schmitz 1999, De Martino *et al.* 2006, Grabher & Ibert, 2005; Waxell & Malmberg 2007). En otras palabras, se ha basado en el estudio de empresas que se encuentran geográficamente concentradas. Dicha concentración se debe a fuerzas centrípetas (Krugman, 1996; Fujita, *et al.*, 2000) 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.

Los trabajos de investigación enfocados en el nivel internacional, en su mayoría se han centrado en el estudio de las transnacionales y su relación asimétrica con sus sucursales, sus clientes o proveedores de otras regiones.

El presente trabajo centra la atención en las PYME que se encuentran geográficamente dispersas y cuyos empresarios establecieron vínculos en un ambiente internacional. El término PYME se usa para referirnos a aquellas empresas con menos de 250 empleados. Siendo el objeto de estudio las PYME mexicanas de los sectores de negocios: automotriz, agroindustrial, telecomunicaciones y medio ambiente. La característica principal de estas empresas es que han asistido a encuentros empresariales con el fin de establecer vínculos de cooperación con empresas extranjeras.

Dichas empresas han sido estudiadas por más de dos años (2007-2009) en relación con los eventos ocurridos a partir de 2003 a la fecha, formando una muestra de 159 empresas. Dicha muestra no ha sido fácil obtenerla si se considera que las empresas se encuentran geográficamente dispersas y que no siempre el empresario está dispuesto a colaborar con el proyecto de investigación. Todo esto desde un enfoque cualitativo (Yin, 2003) en el que el análisis de casos, las entrevistas, la observación y la revisión documental han sido nuestros mejores aliados para la recuperación de evidencia, reconociendo que al ser un problema social el método de investigación presenta limitaciones ante una realidad más compleja de lo que parece.

El proyecto partió de una lista con 520 empresas asistentes a encuentros empresariales, de las cuales 159 colaboraron al proporcionarnos la información requerida por medio de un cuestionario aplicado vía telefónica². De estas 159 empresas, se han efectuado visitas de campo y entrevistas a los responsables de establecer vínculos con el extranjero. Si bien el

² 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

proyecto pretende analizar más aspectos sobre cómo las PYME mexicanas se están vinculando, el objeto de la ponencia es centrarnos en las razones por las cuales el empresario mexicano decide cooperar antes que competir. Esto último llama la atención, dado que lo común es que las empresas, aún vinculándose, mantengan la estrategia de competir (demandar valor para arrebatarlo).

Durante el AI-Partenariat 2003 se observó que muchos empresarios mexicanos asistieron al encuentro empresarial con la finalidad de vender su producto a la otra empresa o captar recursos económicos para su empresa. Este comportamiento que deriva de la estrategia de competencia menguó los resultados obtenidos durante el encuentro. La razón principal es que el empresario extranjero no es el mercado meta, ni cuenta con mayores recursos de los que su empresa, también PYME, representa. En todo caso cabría preguntarse ¿todos los empresarios mexicanos iban con la idea de demandar valor y arrebatarlo? Si ese fuera el caso, difícilmente establecerían vínculos con el extranjero, sólo el tiempo nos daría la respuesta. ¿Qué se encontró cinco años después? De las 159 empresas a las que se les aplicó el cuestionario 80.5% mantienen vínculos con empresas de diferentes regiones como Europa, Asia, América y África. Este porcentaje muestra que el empresario mexicano no siempre se inclina por competir, también considera la cooperación empresarial como una alternativa. Alternativa que le facilita la participación en mercados extranjeros, o bien, la permanencia en el mercado doméstico, entre otros beneficios.

El principal beneficio en el que nos centramos se relaciona con los aspectos financieros. Esto se considero bajo el razonamiento de que el empresario coopera cuando está convencido de que cooperando obtiene mayores ganancias que actuando sólo. Considerando que en esta parte del proyecto se analiza la cooperación en el nivel estrategia las siguientes preguntas se concentraron en la percepción del mismo. Por considerar los aspectos financieros como importantes se preguntó a los empresarios lo siguiente:

Pregunta A

¿Qué aspectos financieros tomaría en cuenta para establecer un acuerdo con otra empresa?

- a) Rentabilidad b) Liquidez c) Riesgo d) Todos e) Ninguno

Esta pregunta permitió al empresario elegir más de una opción, indicando con ello qué aspectos toman en cuenta al vincularse con otras empresas, dando como resultado la siguiente tabla:

Tabla 1
Resultados obtenido por la pregunta A

Sector de negocios	Rentabilidad	Liquidez	Riesgo
Agroindustrial 58 empresas	87.93% 51 empresas	68.96% 40 empresas	62.07% 36 empresas
Medio ambiente 31 empresas	80.65% 25 empresas	80.65% 25 empresas	67.74% 21 empresas
Telecomunicaciones 37 empresas	94.59% 35 empresas	72.97% 27 empresas	56.76% 21 empresas
Automotriz 33 empresas	78.79% 26 empresas	69.70% 23 empresas	51.51% 17 empresas

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

Estos resultados nos muestran la importancia que tiene la rentabilidad para el empresario mexicano, siendo el riesgo el factor menos importante a tomar la decisión de cooperar en comparación con la rentabilidad y la liquidez. Es probable que dicho resultado se deba a que el empresario conoce que toda inversión conlleva un riesgo, por tanto, dicho riesgo ya está incluido en las previsiones del empresario. Por considerar la rentabilidad como el factor financiero más importante se preguntó a los empresarios lo siguiente:

Pregunta B

¿Considera que la cooperación con otras empresas aumenta más la rentabilidad de su empresa que actuando de forma independiente? Explique

Pregunta que permitió relacionar la rentabilidad con algunas razones que bien pudieran motivar al empresario a establecer vínculos bajo la estrategia de cooperación. Las razones que los empresarios expresaron al pedirles que explicaran cómo la cooperación aumenta la

rentabilidad de la empresa fueron las siguientes: otra empresa puede hacer el proceso que yo no puedo, aumenta la calidad del producto, beneficiarse de la experiencia de otras empresas en alta tecnología, lograr sinergia, reducción de costos, el producto de la otra empresa se vende y es rentable, facilita la especialización que a su vez reduce costos, oportunidad de mercado, mantener algo competidor, transferencia tecnológica, obtener seguridad, garantía y soporte. Todas estas razones coinciden con las señaladas por Sáez y Cabanelas, además, éstas tienen un impacto positivo en la rentabilidad.

Los resultados obtenidos por la aplicación del cuestionario han sido complementados con visitas de campo a las empresas representativas y con entrevistas a los responsables de establecer vínculos empresariales. Estas dos herramientas de investigación han permitido conocer las particularidades de cada caso. Las empresas representativas son aquellas que mantienen vínculos con el extranjero, se encuentran en zonas rurales e impactan en el desarrollo local positivamente al proporcionar fuentes de empleo.

Entre los casos estudiados, hablaremos del más representativo en relación con la decisión de cooperar antes que competir. Consideramos este caso como representativo porque el empresario mexicano buscó la creación de vínculos con la India y con China, promoviendo el aprendizaje en las empresas extranjeras. Esto es interesante porque en la mayoría de los casos las empresas mexicanas son buscadas por cooperadores extranjeros. Contrario a esto último, el cooperador mexicano del caso en cuestión buscó a las empresas extranjeras, con el fin de que estas aprendieran y se convirtieran en sus proveedoras. Analicemos el caso “productos secos” y las razones que motivaron al empresario a cooperar con el extranjero.

“Productos secos”, creada en 1969, es una empresa con 89 empleados que participa en ferias empresariales y encuentros internacionales frecuentemente. Las ferias las consideran un espacio para enseñar al mercado sus productos tecnificados y las ventajas en la disminución de costos. Ésta empresa cuenta con la tecnología para producir en México, trayendo la materia prima de regiones muy lejanas, elaborando el producto terminado en México y vendiéndolo tanto en México como en regiones lejanas. Ofrece pigmentos naturales tanto para uso humano como para la industria avícola y piscícola, cuyo proceso de producción exige de alta

tecnología. Estos pigmentos tecnificados se originan de la flor de Cempazuchil y de los chiles, lo que exige mantener proyectos de investigación y desarrollo. Para el desarrollo de dichos proyectos, la empresa ha establecido vínculos con universidades, el gobierno estatal y con centros de investigación.

Producen *oleorresina paprika*, que es de mucha importancia para la industria alimenticia, lo mismo que los extractos de chile. También cuentan con una planta de deshidratación de vegetales. Otra actividad de interés es la molienda y extracción de oleaginosas donde se producen aceites crudos y sus correspondientes subproductos de importancia comercial. Todos los procedimientos en la manufactura de sus productos cumplen con las Normas Mexicanas de Identidad (NOM), así mismo como con el código de Reglamento Federales de E.U.A. (F.D.A.). Los aditivos usados en los productos pueden excluirse, cambiarse o agregarse para cumplir con los reglamentos o necesidades específicas de cada región o país, según sea el caso. Es una empresa fuertemente orientada al servicio técnico a sus clientes. Para este propósito, su personal está altamente capacitado y programa visitas periódicas a sus clientes para brindar asistencia técnica y verificar el buen funcionamiento de los productos.

Además, cuentan con un equipo de laboratorio que se considera entre los más avanzados a nivel mundial en el medio. Estos laboratorios están a disposición de los clientes y como parte del servicio, periódicamente se realizan los análisis requeridos según las necesidades de cada usuario. El departamento de aseguramiento de calidad monitorea y controla cada parte del proceso de los productos, desde el campo agrícola hasta la rigurosa certificación de los productos terminados, garantizando de esta manera una gran consistencia en los parámetros de calidad que hacen a sus productos los mejores a nivel mundial.

El departamento de investigación y desarrollo trabaja bajo un programa de mejora continua de productos, utilizando los más modernos conceptos tecnológicos y científicos para lograr avances en la calidad de los productos. Esto les permite la creación de nuevos productos que se adecuan a las necesidades de los clientes que así lo requieren. La innovación es parte estratégica de su producción.

La materia prima se originaba de productores mexicanos, de hecho, la empresa contaba con 170 empleados de base y entre 400 y 500 jornaleros para la producción de la flor en temporada alta. Sin embargo, hubo cambios en el mercado que condujo a que los productores de la flor desaparecieran por no contar con precios competitivos y por la ausencia de apoyo gubernamental. Ante esto, la empresa se vio obligada a buscar nuevos proveedores para mantener su producción. Los proveedores de flores son de diferentes países, tales como: India, Perú, China, Zambia. En el caso de los chiles rojos, han trabajado con Zimbabue, Sudáfrica, India, España, China y Marruecos.

En un principio, las empresas extranjeras buscaron establecer vínculos con “productos secos” pero fueron rechazadas. La razón del rechazo fue porque la empresa daba preferencia al productor mexicano. De hecho ofrecía precios para la compra de la flor por arriba del mercado para promover la producción de la misma en la región. Esta política no pudo mantenerse ante los cambios en el mercado.

Esta preferencia no duró mucho. Otra empresa mexicana, considerada como la competencia principal, contactó con las empresas extranjeras para allegarse de materia prima. El resultado para la empresa competidora fue favorable, estableció un vínculo de cooperación en China, les enseñó a producir la materia prima, restándole ventaja a “productos secos”.

Ante el ambiente competitivo, la disminución de productores mexicanos, los altos costos de la materia prima y el éxito de la empresa competidora, “productos secos” decidió ir en busca de empresas extranjeras con las cuales establecer vínculos. Esta tarea no ha resultado fácil porque en algunos casos “productos secos” no sólo ha tenido que lidiar con las diferencias culturales, las barreras legales, los diferentes idiomas y la distancia física, sino también ha tenido que facilitar el aprendizaje del proceso de producción en algunos casos.

Estos casos se encuentran en localidades pobres en las que los gobiernos extranjeros han centrado la atención para que, a través de subvenciones y apoyos gubernamentales, se creen empresas que, a su vez, generen empleos. Las diferencias culturales son más acentuadas en los

lugares inhóspitos pero el empresario no considera que sea un problema, para él es sólo cuestión de adaptarse.

En relación con los mercados en los que ofrecen el producto, están vendiendo en México, Centroamérica, Sudamérica, Europa y Japón. Tanto en los vínculos establecidos con los proveedores como con los clientes, ven los conflictos como parte de la relación, lo que les permite aprender de ellos y mejorar constantemente tanto la calidad del producto como la confianza en la relación. La empresa ha aprendido a compartir no sólo el valor creado sino también las pérdidas que pudieran surgir en una relación.

En todas las regiones en las que están participando han entrado bajo vínculos de cooperación, teniendo presente las diferencias culturales. Esto les ha facilitado la entrada aún en los mercados más difíciles, como es el caso del mercado japonés. En este mercado vieron la oportunidad para entrar cuando la empresa japonesa tuvo un conflicto con otra empresa mexicana. “Productos secos” ayudó de forma voluntaria a la empresa japonesa a resolver un problema relacionado con la calidad del producto, teniendo como resultado a largo plazo, el establecimiento del vínculo de cooperación.

En algunos países, como es el caso de Colombia, la empresa ha tenido que crear el mercado, enseñando primero el uso del producto, antes de establecer vínculos con las empresas-cliente. El responsable de establecer contactos muestra persistencia en aquellos mercados en los que es difícil entrar. Lejos de desistir cuando obtiene resultados negativos, persiste en encontrar nichos en los mismos, aprendiendo de estos mercados.

Tanto el caso presentado como los resultados obtenidos del cuestionario ofrecen evidencia empírica a contrastar con el marco teórico presentado al principio. Evidencia que nos permite reflexionar sobre las razones que conducen al empresario mexicano, cuya empresa es de menor dimensión y pertenece a los sectores de negocio: automotriz, medio ambiente, agroindustrial y telecomunicaciones, a inclinarse por establecer vínculos bajo estrategias de cooperación. Además, el caso nos permite reflexionar sobre el papel activo en la creación y

mantenimiento de vínculos de cooperación internacional. Esta reflexión nos permite derivar las siguientes conclusiones.

Conclusiones

Los costos de transacción se desarrollaron bajo el concepto de gran empresa que opera en un mercado internacional y que emerge en una economía desarrollada; por tanto, resulta interesante ver qué ocurre con las PYME mexicanas que se encuentran bajo otro contexto económico. Conforme a lo señalado en el trabajo, las 159 empresas mantienen presente el costo en el uso del mecanismo de los precios. La respuesta que, en su mayoría, dieron a la pregunta sobre cómo aumenta la rentabilidad la cooperación con otra empresa deja ver que el empresario evalúa el costo entre lograr un objetivo a través de la empresa, a través del mercado o a través del punto intermedio (cooperación empresarial). Las respuestas obtenidas de los empresarios guardan una relación estrecha con algunas de las razones tanto estratégicas como operativas que Sáez y Cabanelas señalan. Sáez y Cabanelas se centraron en empresas europeas, por tanto, llama la atención las similitudes y diferencias en relación con las empresas mexicanas. La relación se da fundamentalmente con la generación de sinergia, la consecución a mercados difíciles, racionalizar y modernizar las instalaciones productivas, adquirir habilidades y conocimiento del socio, trasladar gastos fijos a variables, incrementar la rentabilidad al disminuir la inversión en activos y el financiamiento con recursos propios, lograr economías de escala y de experiencia, consecución de economías de alcance y asegurar el aprovisionamiento y la calidad de los insumos de producción a un precio más reducido.

Las razones que están ausentes en las respuestas de los empresarios y que Sáez y Cabanelas citan son las siguientes: disponer de más fuerza negociadora ante las administraciones públicas; facilitar la obtención de bonificaciones, obtener exenciones fiscales y exenciones en general; acceder a mejor posición en la obtención de financiamiento; reducir el periodo de maduración, disminuyendo el circulante e incrementando la liquidez.

Es posible que las tres primeras razones estén ausentes porque el empresario mexicano se encuentra desalentado en la búsqueda de apoyos gubernamentales y en la obtención de apoyo por parte del sistema financiero. En el caso de la cuarta razón, ésta está estrechamente ligada a

técnicas financieras que el empresario mexicano no siempre conoce y, por tanto, difícilmente aplica tal como se describe en los modelos relacionados con las finanzas corporativas.

Los resultados del cuestionario sobre el establecimiento de vínculos con empresas de otras regiones confirman el postulado de Axelrod: cuando el número de interacciones es indefinido puede surgir la cooperación. Así mismo, confirma el siguiente postulado del mismo autor: 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 centró su análisis en simuladores y aquí señalamos los resultados sobre la realidad del empresario mexicano.

Resulta difícil hablar de la confianza como motor en la creación de los vínculos de cooperación internacionales, particularmente, al hablar de vínculos entre empresas con diferentes culturas y, en muchos casos, con diferente idioma. En todo caso, estos vínculos de cooperación se crean porque las empresas involucradas tienen algo que ganar en futuras interacciones y este número de interacciones es infinito. Por otra parte, si hablamos del mantenimiento de dichos vínculos a través del tiempo, se puede señalar a la confianza como un elemento clave para el fortalecimiento y estrechamiento de dicho vínculo. Confianza que se alimenta a través de la convivencia y la solución de conflictos entre los empresarios.

En relación con los otros postulados de Axelrod, estos se pueden observar en el caso traído a discusión: “Productos secos”. En este caso pudimos observar que la cooperación no está completamente basada en la preocupación por los demás, en ocasiones, los individuos persiguen su interés personal aún al cooperar. Esto quedó demostrado cuando la empresa rompe los vínculos locales, en los que ofrecía un precio por la materia prima por encima del mercado, para establecer vínculos con el extranjero. En otras palabras, abandonó el apoyo al desarrollo local mexicano para obtener un mejor costo que le permitiera mantenerse en el mercado.

Esta acción de sustituir los vínculos locales por vínculos extranjeros va muy ligada al postulado de Axelrod en el que señala que los jugadores no siempre son racionales, sus

estrategias pueden ser meros reflejos de la imitación. Esto lo afirmamos porque la empresa actuó imitando a la empresa competidora, cuando tenía la alternativa de enseñar a producir en otro estado de México antes que una región extranjera, obteniendo los mismos resultados pero manteniendo su papel como motor de desarrollo nacional.

Esta acción de desplazamiento de las empresas nacionales como proveedoras por extranjeras, está también muy ligada al siguiente postulado también señalado por Axelrod: la principal alternativa al supuesto de la elección racional es alguna forma de comportamiento adaptativo. En otras palabras, el desplazamiento de los vínculos locales por extranjeros y el papel activo de la empresa en su vinculación internacional fueron una respuesta para sobrevivir en el mercado, imitando a la empresa competidora.

Este caso también nos muestra la negociación tridimensional, es decir la capacidad del jugador para no sólo cambiar las reglas del juego, sino también para modificar el escenario y la persistencia en ello. Esto se observa en la creación del mercado en Colombia, el papel que buscan jugar en las ferias y encuentros empresariales y la persistencia que tienen cuando no pueden entrar a un mercado. Estas tres acciones tomadas por “productos secos” nos muestra el esfuerzo que hacen por descubrir aquellos valores que pueden crearse y que la contraparte no expresa claramente al negociar. La forma como promovió y obtuvo el vínculo con la empresa japonesa, muestra el descubrimiento de valores a crear. Descubrimiento que permitió modificar el escenario para facilitar la creación del vínculo. En palabras de Lax y Sebenius: negoció tridimensionalmente. Esto último sería interesante profundizarlo con un mayor seguimiento a las acciones de la empresa para crear nuevos mercados en otros países.

El caso confirma la consideración del empresario al costo en el uso del mecanismo de los precios. Esta consideración está ligada a las mismas razones, cuando se inclina por la estrategia de cooperación, expresadas por los otros 158 empresarios. Estando ausentes, también en el caso, las razones relacionadas con las fuentes de financiamiento y apoyo gubernamental.

Cabe destacar una razón de tipo operativo relacionada con la creación de vínculos de cooperación para la obtención de materia prima: el incrementar la rentabilidad al disminuir la inversión en activos y el financiamiento con recursos propios. Esta razón permite obtener resultados en forma recíproca, es decir, mayor rentabilidad tanto para la India y China como para “productos secos”.

Esta reciprocidad se da porque “productos secos” hace uso de instalaciones y maquinaria de la otra parte. Está produciendo la flor sin gastar en activos. Además, está aprovechando el tiempo ocioso de la otra parte, por lo que para los dos existe una mayor ganancia con una menor inversión, lo que se traduce como mayor rentabilidad para ambos.

Este caso resulta interesante porque la cooperación ha pasado a ser una estrategia central que le permite a una empresa de tan sólo 89 empleados mantener proveedores en India, China, Sudáfrica, entre otros países. Al mismo tiempo que produce en México manteniendo vínculos con instituciones educativas y gubernamentales para garantizar la tecnología ofrecida al cliente. Circunstancia que a su vez deriva en mantener clientes en Centro América, Sudamérica, Europa y Japón.

Por último, cabe bien preguntarse ¿Pudiéramos retomar este y otros casos de éxito que permitan desarrollar un modelo base para que otras empresas latinoamericanas logren actuar en el nivel internacional con el mismo dinamismo? E incluso, logren superarlo... ¿pudieran los gobiernos locales apoyar al máximo dichas empresas para que sostengan el desarrollo local y no se vean obligadas a abandonarlo como una respuesta a su propia supervivencia? Dejamos dichas preguntas para reflexión de investigadores, empresarios y gobiernos. Gracias por su atención.

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.

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

- De Martino, R. et al.** (2006): “Balancing localization and globalization: exploring the impact of firm internationalization on a regional cluster”. *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 18, n. 1 pp. 1-14
- 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
- Grabher, G. e Ibert, O.** (2005): “Bad company? The ambiguity of personal knowledge networks”. *Journal of Economic Geography*, Oxford University, N. pp. 1-21
- Krugman, P.** (1996): *La organización espontánea de la economía*, Madrid, Antoni Bosch, 168 pp. (*The Self-Organizing Economy*)
- Fujita, M. et al.** (2000): *The Spatial Economy*, Madrid, Ariel, 363 pp.
- Lax y Sebenius,** (1991): *El directivo como negociador*, Madrid, Instituto de Estudios Fiscales, Ministerio de Economía y Hacienda, [s.p.]
- , (2007): *Negociación tridimensional. Negociaciones poderosas*, Bogotá, Norma, 392 pp.
- Sáez, D. y Cabanelas, J.** (1997): *Cooperar para competir con éxito*, Madrid, Pirámide, 148 pp.
- Schmitz, H.** (1999): “Global competition and local co-operation: success and failures in the Sinos Valley, Brasil”. *World Development Studies*, N. 27, pp. 1627-1650
- Waxell, A. y Malmberg, A.** (2007): “What is global and what is local in Knowledge-creating interaction? The case of the biotech cluster in Uppsala, Sweden”. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19, pp. 137-159
- 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.