



# ESTRATÉGIA

# FRAGILIDADE NAS REDES INTERNACIONAIS DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL

## FRAGILIDAD EN LA RED DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

Tania Gonzalez  
Universidad La Salle Ciudad de Mexico

---

**Data de submissão:** 16 fev. 2012 . **Data de aprovação:** 06 jun. 2012 . **Sistema de avaliação:** Double blind review. Universidade FUMEC / FACE . Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins . Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho . Prof. Dr. Luiz Claudio Vieira de Oliveira

---

### RESUMO

O **objetivo** do artigo é discutir a fragilidade nas redes internacionais de cooperação empresarial. A **metodologia** baseou-se no realismo crítico: aplicou-se num questionário, em entrevistas, numa sondagem, em visitas de campo e na observação sistemática, recuperou-se evidência sobre a criação, rutura e prolongamento dos vínculos. O **método de investigação** foi qualitativo e a análise pela triangulação por especialistas. Os **resultados** (171 empresas estudadas durante um período de 9 anos) mostram que 81% mantêm vínculos internacionais, apesar de 61% terem estado sujeitas a atos de oportunismo e ao fracasso; no entanto, 91% procuram novos vínculos. A principal **conclusão** é que a competência não debilita necessariamente a rede; em muitas ocasiões, fortalece-a: um ato de oportunismo abre a possibilidade de que os agentes cooperem e uma experiência de fracasso facilita a criação de novos vínculos.

### PALAVRAS-CHAVE

Cooperação. PYME. Competência. Eurocentros. Coopecos.

## RESUMEN

*El objetivo del artículo es discutir la fragilidad en las redes de cooperación empresarial internacionales. La metodología se basó en el realismo crítico, se aplicó un cuestionario, entrevistas, una encuesta, visitas de campo y la observación sistemática, se recuperó evidencia sobre la creación, rompimiento y prolongación de los vínculos. El método de investigación fue cualitativo y el análisis por la triangulación por expertos. Los resultados (171 empresas estudiadas en un periodo de nueve años) muestran que el 81% de los empresarios mantiene vínculos internacionales, a pesar de que el 61% ha enfrentado actos de oportunismo y el fracaso; asimismo, el 90% está en la búsqueda nuevos vínculos. La principal conclusión es que la competencia no necesariamente debilita la red; en muchas ocasiones la fortalece: un acto de oportunismo abre la posibilidad de que los agentes cooperen; y una experiencia de fracaso facilita la creación de nuevos vínculos.*

## PALABRAS CLAVE

*Cooperación. PYME. Competencia. Eurocentros. Coopecos.*

## ABSTRACT

*The aim is to discuss the fragility in the international cooperation networks. The methodology was based on the critical realism, there were applied a questionnaire, interviews, a survey, visits of field and the systematic observation, evidence recovered on the creation, breach and prolongation of the links. The method was qualitative and the analysis for the triangulation by experts. The results (171 SME were studied during nine years) show that 81 % supports international links, in spite of the fact that 61 % has faced acts of opportunism and the failure; likewise, 90 % are looking for a new partner. The principal conclusion is that the competition not necessarily debilitates the co-operation network: an act of opportunism opens the possibility that the agents cooperate; and an experience of failure facilitates the creation of new links.*

## KEYWORDS

*Co-operation. Smes. Competition. Eurocentre. Coopecos.*

## INTRODUCCIÓN

¿Cómo explicar la existencia de empresas con menos de cien empleados, que no sólo se localizan en entornos desfavorables sino que también pertenecen a sectores económicos tradicionales, que actúan en varias regiones del mundo? Definitivamente, su tamaño no está en congruencia con el compromiso que han adquirido internacionalmente. Estas empresas han aprendido a crear vínculos tanto locales como internacionales. Se han insertado en redes de cooperación empresarial internacionales; pero, estas empresas ¿siempre cooperan? ¿Es viable la red de cooperación en un mundo inmerso en la competencia?

Las empresas, en su búsqueda de mayores beneficios, tienen como uno de sus objetivos la expansión del mercado. Esta expansión se logra bajo la convivencia de otras empresas que también se expanden, con lo que se genera un ambiente competitivo. Está claro que este ambiente genera beneficios tanto para oferentes como para demandantes.

El demandante tiene la posibilidad de elegir comparando. Dicha elección conduce a que las empresas mejoren sus productos y/o servicios adecuándolos al gusto de los clientes. En otras palabras, un ambiente de competencia es favorable para la creación, crecimiento y desarrollo de empresas. Esta afirmación pocas veces es puesta en tela de juicio. Pareciera ser que los modelos que tradicionalmente explican el comportamiento de la empresa en el sistema capitalista transmiten de manera implícita la estrategia de competencia como la única alternativa viable para la supervivencia de la empresa. Sin embargo, la evidencia

empírica muestra que las empresas no sólo obtienen ventaja por medio de la estrategia de competencia, sino también, la obtienen por medio de la estrategia de cooperación. Las empresas aprenden a establecer estrategias de cooperación aún con sus competidores más cercanos. Este aprendizaje ha sido, en muchas ocasiones, provocado por organismos públicos para fortalecer e internacionalizar a las empresas de menor dimensión. En otros casos, el aprendizaje se ha dado en forma espontánea y como consecuencia del entorno económico y cultural en el que la empresa se desarrolla. A pesar de esto, la cooperación no parece ser una estrategia viable en este sistema.

La razón es que la mayor parte de los modelos teóricos que explican el comportamiento de la empresa en el mercado relacionan la competencia con la competitividad (PORTER, 1980), pero muy difícilmente la relacionan con la cooperación. Esto conduce a concluir que las redes de cooperación empresarial internacionales creadas expresamente para la internacionalización de la PYME son frágiles.

Para explicar más a fondo la aparente fragilidad de la red de cooperación empresarial internacional hemos dividido el trabajo en tres partes. En la primera se abordan la cooperación y la competencia, a fin de analizarles como estrategias (antagónicas), como mecanismos vinculantes y como factores de equilibrio en una red. En la segunda parte se explica el papel de los organismos de apoyo en la creación y mantenimiento de las redes para la pyme, específicamente, sobre Al-Invest y los eurocentros. En la tercera parte se presentan los resultados sobre el comportamiento de los vínculos para

su discusión, a fin de fundamentar las conclusiones.

## DESARROLLO

### Competencia y cooperación en la empresa capitalista

La lógica fundamental del sistema capitalista se basa en la acumulación de capitales. Dicho en otras palabras, las empresas **como unidades económicas correspondientes al actual sistema económico** tienen como fin primordial la búsqueda de mayores ganancias. Las empresas capitalistas se crean y mantienen con el principal objetivo de obtener ganancias para con ello lograr aumentar el capital. Bajo esta visión de la empresa, pareciera que la estrategia de competencia es la más acertada, e inclusive, nos resulta obvia al pretender explicar el comportamiento de la empresa capitalista. Muchos insistirían en que toda actividad que conlleva "demandar valor<sup>1</sup> y arrebatarlo" fortalece a la empresa y le permite aumentar sus utilidades. Esta explicación está fundamentada con base en el Darwinismo económico.

### Cooperación y competencia como estrategias

Sí, "la empresa más fuerte es la que sobrevive". Haciendo una analogía en relación con el reino animal, se genera una imagen de la empresa en constante lucha solitaria contra los demás agentes en el mercado. Esta es la cara del sistema más evidente y que constantemente se interpreta como única explicación a la existencia de la empresa. Esto no siempre ocurre así. La explicación en las líneas anteriores es incompleta. La estrategia de competencia no es la única vía para

la empresa capitalista. No es la única alternativa para sobrevivir en el mercado. Tampoco es el único medio que permite aumentar las ganancias.

Existe la alternativa de actuar bajo la estrategia de cooperación: "crear valor juntos y compartirlo". Dicha estrategia se da con la misma espontaneidad que la estrategia de competencia. También permite que la empresa sea más fuerte a fin de sobrevivir. También es una vía para la acumulación de capital. Ambas estrategias permiten el equilibrio en el sistema y son ventajosas para las empresas, particularmente, para las de menor dimensión. Todo depende de la capacidad del estratega (empresario o responsable de la generación de vínculos) para reconocer cuándo y cómo alternar entre ambas.

Si bien es cierto que en el nivel estrategia la cooperación y la competencia son excluyentes por su antagonismo, también es cierto que como mecanismos vinculantes son complementarias.

El hecho de que las empresas decidan crear vínculos entre ellas no significa que hayan abandonado su posición de competencia, es muy probable que sostengan dicha estrategia a pesar de ir juntas al mercado. Esto último se explica muy bien con la teoría de juegos. El concepto estrategia fue incorporado en el año 1947 en el campo económico y académico por Newman y Morgenstern (1964) con la teoría de los juegos.

Las empresas se vinculan bajo dos estrategias: cooperar (crear valor juntos y compartirlo) o competir (demandar valor y arrebatarlo). Si bien no las usan de forma simultánea en la misma relación. El empresario establece un vínculo usando

la estrategia de cooperación y con otra empresa diferente, establece el segundo vínculo con la estrategia de competencia. En este caso hablamos de dos relaciones simultáneas con distintas estrategias; o bien, en un periodo mantiene una relación bajo la estrategia de cooperación y en otro distinto se actúa bajo la estrategia de competencia, refiriéndonos con ello a dos momentos distintos. Pero ¿qué se entiende por estrategia?

En forma muy general entendemos como estrategia

“desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos” (PORTER, 1980).

Dicha definición asocia la estrategia únicamente con el concepto de competencia y la acción independiente de la empresa. El autor define estrategia desde la perspectiva individual y su participación en un mercado. **La empresa actúa sola**; por tanto, está compitiendo porque **actúa sola**, si **actúa acompañada** entonces está cooperando. Esta última conclusión es errónea.

Tanto la teoría de juegos como la evidencia muestran que existe otra versión: la estrategia también implica desarrollar una fórmula de cómo la empresa colabora, **la empresa actúa acompañada**. Esto conduce a analizar si cabe la posibilidad de que la empresa colabore bajo la estrategia de competencia.

Mintzberg (1987) ofrece una definición más acertada al enfoque requerido para explicar la estrategia de competencia dentro de los vínculos, entendiéndose la estrategia como “una acción colectiva

orientada en una dirección común para alcanzar metas previamente establecidas”.

Esta dirección puede ser para competir o bien para cooperar hacia el interior de un vínculo empresarial.

La estrategia de competencia lleva implícita el objetivo de demandar valor y “arrebatarlo”. Bajo esta estrategia la empresa toma la posición que mayor ventaja le da sobre los demás, siguiendo la idea de que los demás persiguen su propia ventaja. Dicha ventaja se alcanza en detrimento de los demás agentes, ahorrando esfuerzos y costos en la creación de valor. La empresa se vincula con la finalidad de arrebatar el mayor valor posible que dicha relación pueda brindarle.

Es obvio que esta estrategia – competencia – es más atractiva porque permite al empresario beneficiarse a corto plazo. Beneficio que parece mayor al obtenido bajo la estrategia de cooperación. Esta última exige tiempo y un mayor esfuerzo para la creación de valor.

Cuando un empresario vincula su empresa bajo la estrategia de competencia considera a la otra empresa como la fuente del valor inmediato, aun cuando a largo plazo resulte en pérdidas o en ganar menos. Lo último que se considera bajo la estrategia de competencia es compartir. En muchas ocasiones, el mismo escenario económico o de mercado estimula a la competencia, castigando a quien decide cooperar, o viceversa. Hecho que conduce a la alternancia entre ambas estrategias.

Obsérvese que el objetivo de la estrategia de cooperación no es simplemente entregar a un tercero el

valor que la empresa previamente creó, como en un acto de solidaridad o de buena voluntad. Más bien, se refiere al convencimiento de que actuando unidos se puede crear algo que para ambas partes no existía y que al ser creado por el esfuerzo mutuo se espera compartirlo. Se refiere al convencimiento de que se gana más valor en conjunto que de forma individual. Existe un interés individual, un beneficio económico en dicha relación.

No es la idea de crear de forma aislada y posteriormente poner el valor a la disposición de los demás, confundiendo la estrategia de cooperación con cooperativismo. La cooperación y el cooperativismo son diferentes. El segundo incluye el principio de solidaridad (RICHER; ALZURU, 2004) como acto de buena voluntad ante una situación difícil para uno de los involucrados, mientras que el primero lo excluye. La cooperación se ejerce entre individuos altamente egoístas. La cooperación surge entre egoístas no sometidos a una autoridad central (AXELROD, 1986).

A manera de resumen, el empresario selecciona ante cada situación la estrategia que le parece más conveniente: cooperar o competir. Si se vincula con varios empresarios, con algunos compete mientras que con otros coopera, o bien, durante un periodo compete y en otro momento se inclina por cooperar, alternando entre ambas estrategias dentro de los vínculos empresariales. En sentido temporal, en relación con la posición tomada por el empresario dentro del vínculo, las dos estrategias no coexisten, más bien son excluyentes.

### **Cooperación y competencia como mecanismos vinculantes**

Los empresarios no siempre coinciden en sus estrategias: mientras que uno de los empresarios involucrados coopera el otro posiblemente compite. Esto nos lleva a aclarar la diferencia entre estrategia y mecanismo. El mecanismo bajo el cual se encuentra el vínculo es determinado por el conjunto de estrategias que los involucrados usan. Esto es lo que aporta la teoría de juegos al análisis de los vínculos empresariales. Mediante la teoría de juegos se hace una abstracción de las decisiones tomadas por cada jugador (en este caso, cada empresario) a fin de explicar el mecanismo dentro del vínculo. Dicha abstracción se basa en las dos alternativas: coopero (no delato a mi compañero) o compite (delato).

Las situaciones en las que cada empresa toma una posición diferente definen los mecanismos. En otras palabras, toda vez que cada miembro en el acto de vincularse ha decidido actuar bajo una estrategia contribuye a definir, en sentido abstracto, el mecanismo bajo el cual interactúan. Este mecanismo resulta de mezclar las diferentes estrategias, en otras palabras: ¿cómo se vinculan? ¿compiten o cooperan?

Si bien pareciera un modelo sumamente simplista, para el estudio de los vínculos de cooperación la teoría de juegos es conveniente. La teoría de juegos sirve para aclarar la diferencia entre mecanismo y estrategia. La estrategia se centra en la intención del empresario y en cómo dicha intención afecta su conducta ante su posible colaborador. El mecanismo describe la manera en que las acciones

derivadas de la estrategia se entremezclan en una relación. Esta mezcla de acciones conduce a dos resultados: se crea valor dentro del vínculo y se comparte (cooperación) o se demanda el valor y se arrebatada (competencia).

Dado que las estrategias quedan en el orden de las intenciones, estas se pueden explicar mediante modelos lógicos (teoría de juegos). En relación con la recuperación de evidencia a fin de contrastar la realidad con la teoría sobre vínculos empresariales, es difícil, sino imposible determinar si el empresario coopera o compete. En este último caso es más preciso estudiar los mecanismos.

El mecanismo queda al descubierto toda vez que los empresarios han actuado, en otras palabras, el mecanismo se observa ante los conflictos y los resultados de la colaboración. El mecanismo se evidencia por los actos, hechos y resultados. Para explicar esto se presentan los juegos no cooperativo, de repetición y cooperativo.

Si los jugadores se comunican entre ellos y negocian los resultados se trata de juegos cooperativos. En los juegos cooperativos la problemática se concentra en el análisis de las posibles coaliciones y su estabilidad. En los juegos sin transferencia de utilidad, (también llamados **juegos no cooperativos**) los jugadores no pueden llegar a acuerdos previos (EMVI, 2009).

El juego no cooperativo es denominado así porque no implica la transferencia de pago en el mismo. Este se juega una sola vez y permite identificar el tipo de estrategia que el empresario selecciona. El juego del cual se parte es el dilema del prisionero (AXELROD, 1984).

En este juego existen dos hombres que son capturados por robo pero no

se tienen pruebas de ello. Si ambos prisioneros no confiesan entonces sólo tendrán dos años de prisión por delitos menores. Si alguno de ellos confiesa se convierte en testigo, se da una pena de diez años al que está implicado en el robo, premiando al confesor con la reducción de la pena a la mitad. Este ejemplo muestra cómo las circunstancias promueven la conducta oportunista, estimulando a los prisioneros a competir con la idea de que la contraparte cooperará (véase el CUADRO 1). En otras palabras, en circunstancias en las que las reglas son impuestas, mediante estas última se puede establecer el mecanismo dentro del vínculo.

Dicho de otra forma, existen situaciones en las que los factores externos favorecen la posición de competencia. Esto también se da en sentido contrario, hay circunstancias que favorecen la cooperación. Adicional a esto, la capacidad del individuo para identificar dichas circunstancias y tomar la posición más conveniente es determinante. En este punto es en el que se muestra gran parte de la complejidad en el estudio sobre los factores que favorecen la cooperación o la desfavorecen: el vacío existente entre las circunstancias reales y las que percibe el empresario cuando toma la decisión entre cooperar y competir.

Esto se muestra en el dilema del prisionero. El tipo de escenario estimula a competir antes que a cooperar. Si el prisionero traiciona mientras que el otro conserva la lealtad, la traición será premiada con un solo año de cárcel. La situación probablemente induzca a los dos prisioneros a traicionarse. Si se traslapa al mundo de la empresa, permite entender porqué a veces es conveniente colaborar

bajo la estrategia de competencia antes que actuar sólo; o mejor aún, por qué a veces se abandona la estrategia de competencia y se adopta la cooperación dentro del vínculo.

Al igual que en el dilema del prisionero, el empresario puede sentirse tentado a promover la cooperación en la fase de negociación del vínculo a fin de garantizar la lealtad de la contraparte. Entre la negociación y la puesta en marcha el empresario podría cambiar de estrategia.

Al traicionar (competir) mientras que el otro es leal (coopera), toda vez que la negociación ha concluido y el vínculo ha sido creado, parece reportar mayores beneficios que cooperando. Por supuesto, al igual que en el Dilema, existe la posibilidad de que ambas partes tomen la posición de competencia dentro del vínculo, en detrimento de la ganancia para ambos porque en vez de un año o dos pasarán cinco años en prisión.

**CUADRO 1 - Dilema del prisionero**  
**Matriz de pagos con base en los años de cárcel**

		Preso Y	
		Lealtad	Traición
Preso X	Lealtad	2/2	10/1
	Traición	1/10	5/5

Fuente: EMVI, 2009.

Un juego repetido permite el aprendizaje y la oportunidad de permanecer en la misma estrategia o cambiarla. La repetición del juego promueve que los jugadores aumenten en experiencia, reflexionen sobre la misma y aprendan,

modificando de vez en vez sus estrategias. Conforme al dilema del prisionero (juego no cooperativo), Lax y Sebenius (1991) proponen el dilema del negociador (juego cooperativo).

**CUADRO 2**  
**Dilema del negociador**  
**Matriz del mecanismo con base en la estrategia individual**

		Colaborador Y	
		Coopera	Compite
Colaborador X	Coopera	Cooperación	Competencia
	Compite	Competencia	Competencia

Fuente: Elaboración propia con base en Lax y Sebenius (1991).

En este dilema, los empresarios se enfrenta a tres situaciones: la primera, una parte coopera pero la otra compete, lo que conduce a una situación eficiente pero 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 bajo el mecanismo de cooperación, aun existiendo una situación eficiente.

En estas tres situaciones eficientes existe la posibilidad de crear un acuerdo o contrato, a fin de expresar por escrito la forma en que se vincularán, aunque sólo en una de las situaciones realmente se está estableciendo un vínculo bajo el mecanismo de cooperación. La existencia de un acuerdo no trae aparejada la garantía de que las partes involucradas cooperen, aún cuando el escrito exprese el principio de cooperación.

Nótese que en las tres situaciones las empresas se vinculan y llevan a cabo actividades compartidas: colaboran; sin embargo, sólo en una de ellas se obtiene el mecanismo de cooperación.

Por tanto, los vínculos bajo el mecanismo de cooperación no sólo se basan en la eficiencia desde el punto de vista personal sino que también se basan en soluciones que el empresario percibe más equitativas para las dos partes. Los empresarios pudieran, en determinadas circunstancias, promover dentro del vínculo la cooperación como mejor alternativa a la competencia, instando a la contraparte a crear valor y compartirlo en vez de arrebatarlo.

Lax y Sebenius (2007) aplican los principios de la teoría de juegos en la realidad. Asesoran a las empresas en las

negociaciones que preceden a la creación de vínculos. Al hacer un análisis de la evidencia que ellos recogen sobre sus consultorías se observa que en la vida real, más allá del juego cooperativo, el negociador aumenta en experiencia. No existiendo límites a su aprendizaje. Así, la experiencia deriva en nuevo conocimiento. El conocimiento adquirido conduce a que el empresario desarrolle la capacidad para cambiar el escenario (las circunstancias), no sólo las reglas del juego (LAX; SEBENIUS, 2007).

El empresario aprende que no siempre se gana más compitiendo, en ocasiones es lo contrario, existe la posibilidad de ganar más cooperando, por lo que se sentirá estimulado a mantener la estrategia de cooperación bajo ciertas circunstancias.

Los empresarios están dispuestos a cooperar cuando se convencen de que los beneficios económicos a largo plazo por cooperar son mayores a los que se obtienen en el corto plazo por competir. Con ello no se quiere decir que la cooperación sea la mejor y única vía para los empresarios que pretenden vincularse. Más bien, se quiere señalar que en ciertas ocasiones, bajo determinadas circunstancias, cooperar es una mejor alternativa antes que competir. Esto último implica para el empresario decidir entre cooperar o competir en la creación, mantenimiento o terminación de un vínculo. Esta decisión la toma en el nivel estrategia.

Toda vez que el empresario actúa en función de la estrategia y sus acciones se combinan con las de los otros involucrados en el vínculo, quienes han elegido su propia estrategia, se obtiene el mecanismo del vínculo. Es un mecanismo

de cooperación sólo cuando todos los involucrados se encuentran actuando con base en la creación de valor para compartirlo. De acuerdo con la lógica es más difícil obtener el mecanismo de cooperación antes que el de competencia; sin embargo, la realidad demuestra que ambos mecanismos se obtienen con la misma facilidad, toda vez que el sistema capitalista influye en la presencia de ambas estrategias.

### **Cooperación y competencia como elementos de equilibrio en una red**

Los empresarios crean, mantienen y rompen vínculos en forma constante con otros empresarios. En otras palabras, una empresa establece varios vínculos simultáneamente, representándose dicha simultaneidad mediante redes. En forma de red se representan los vínculos que las empresas establecen con competidores, proveedores, clientes, y otros más. En estas redes se identifican  $n$  vínculos. Cada vínculo bajo diferente mecanismo, partiendo en cada uno de ellos de la estrategia elegida por el empresario. En el nivel redes existen vínculos con el mecanismo de competencia y vínculos con el mecanismo de cooperación, siendo esta la situación en la que coexisten la cooperación y la competencia.

En una red coexisten los mecanismos de cooperación y competencia mientras que en el nivel estrategia no coexisten.

Nalebuff y Brandenburger (2005) usan una red de empresas basada en el modelo de Porter para explicar que las empresas se vinculan para cumplir con sus objetivos. Los autores abordan la coexistencia de la competencia y la cooperación como mecanismos. La red se conforma tanto por vínculos bajo el mecanismo de

competencia como por vínculos bajo el mecanismo de cooperación.

Nalebuff y Brandenburger (2005) presentan un cuadro del juego de negocios para explorar las funciones de los cuatro tipos de jugadores (clientes, proveedores, competidores y complementarios) y las interdependencias entre unos y otros. Esto lo hacen para explicar cómo un jugador representa múltiples papeles cuando cuenta con más de un vínculo (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 2005). El jugador (representante de la empresa) se vincula con otros jugadores adoptando con cada uno de ellos diferentes estrategias: con algunos coopera y con otros compite pero no compite y coopera al mismo tiempo con un solo jugador.

En el eje horizontal se encuentran los competidores y los complementarios de la empresa, definiendo a cada uno de ellos con base en la demanda de la siguiente forma:

Un jugador es un complementario si los clientes valoran más el producto de usted cuando tienen el producto de otro jugador que cuando sólo tienen el producto de usted [...]. Un jugador es su competidor si los clientes valoran el producto de usted menos cuando tienen el producto de otro jugador que cuando sólo tienen el de usted (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 2005).

Y por el lado de la oferta, "Un jugador es un complementario si es más atractivo para un proveedor suministrarle recursos a usted cuando también se los suministra al otro jugador que cuando sólo se los suministra a usted." Y también: "Un jugador es un competidor si es menos atractivo para un proveedor suministrarle recursos a usted cuando también se los suministra al otro jugador que

cuando sólo se los suministra a usted.” (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 2005)

El empresario toma una alternativa, compite o coopera, de acuerdo al tipo de jugador con el que se vincula. Los autores (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 2005) lo ejemplifican usando el caso del doctor Jekyll y Mr. Hyde, personajes que no se dan en forma simultánea, a pesar de ser dos personalidades en un solo individuo.

En ocasiones, el personaje se convierte en Mr. Hyde y el trato, por tanto, es diferente al que recibe y ofrece al ser el doctor Jekyll. En este ejemplo vemos que hay una diferencia en tiempo y en circunstancias. Esto mismo ocurre con los competidores, en quienes los autores se enfocan.

En determinadas circunstancias el empresario se vincula con su competidor bajo la estrategia de cooperación. Vínculo, que al no ser permanente, termina con la probabilidad de que en otra ocasión las circunstancias conduzcan a establecer un nuevo vínculo con el mismo empresario, pero no necesariamente bajo la misma estrategia.

Nalebuff y Brandenburger (2005) explican la facilidad con la que, en ocasiones, las empresas colaboran con sus clientes y proveedores, a la vez que resulta difícil mirar al competidor y verle como un posible colaborador. Aún más, ver a dicho competidor como alguien con quien se puede vincular bajo el mecanismo de cooperación.

En otras palabras Mr Hyde se convierte en el doctor Jekyll. Quien competía toma la posición de cooperación. Es a esta transformación a la que Nalebuff y Brandenburger (2005) denominan *co-opetition* o **coo-petencia**: cooperar con aquellos con los que se competía. En

otras palabras, un cambio de estrategia, paso de la competencia a la cooperación. Un cambio de estrategia no implica la preservación de las dos de manera simultánea en el jugador. Este abandona una estrategia dentro del vínculo para tomar la contrapuesta.

Cambiar de estrategia pudiera conducir a cambios en el mecanismo con el que las empresas están vinculadas: se pasa de la cooperación a la competencia o a la inversa. Lo que sí es cierto es que dentro de la red existen vínculos bajo el mecanismo de cooperación y vínculos bajo el mecanismo de competencia.

Nalebuff y Brandenburger orientan su trabajo hacia redes locales y se centran más en la alternancia entre estrategias. Lo interesante es ¿Qué conduce a que la PYME inicie vínculos con agentes de otras localidades? ¿Cómo son estos vínculos que conforman las redes de cooperación empresarial internacionales?

### **Los organismos de apoyo y sus principales funciones en relación con las redes de cooperación empresarial internacionales**

Las PYME se vinculan con sus competidores cercanos, creando redes locales y descubriendo que los vínculos provocan sinergias que tal vez no esperaban. El periodo de aprendizaje local se traslapa con intentos por establecer vínculos con empresas extranjeras. Este traslaparse se debe a que los organismos públicos, en su mayoría con el apoyo de la Unión Europea (UE), llevan a cabo acciones para que dichas empresas se vinculen con otras regiones tales como Asia, África y Europa.

El programa Al-Invest fue creado por la UE 15 años atrás, justo cuando las políticas de liberalización del comercio empezaban a facilitar la expansión del

comercio internacional. La fase piloto (1994-1995) permitió la formación de la red de instituciones colaboradoras (eurocentros) y su vinculación con las europeas. En la primera fase (1996-2000) se expande geográficamente la red de colaboradores en América Latina, permitiendo en forma paralela, las vinculaciones entre empresas de ambas regiones que dan forma a una red de cooperación empresarial internacional. En la segunda fase (2000-2004) se logra un trabajo común entre las instituciones de ambos continentes, al mismo tiempo en que las PYME participantes en el programa se involucran en vínculos internacionales que, en algunos casos, exceden geográficamente a la UE. La tercera fase fue un periodo en el que se logró complementar el programa Al-Invest con otros programas derivados de la cooperación entre ambas regiones: Unión Europea y América Latina. Adicionalmente, se buscó que los eurocentros trabajaran de forma autónoma con el fin de alcanzar una mayor eficiencia en el apoyo a la PYME.

Las relaciones comerciales entre la UE y Latinoamérica reflejan el crecimiento experimentado: en 1995, las exportaciones de Latinoamérica a la UE ascendieron a 32.000 millones de euros, cifra que en 2007 se elevó a 71.000 millones de euros, es decir, un aumento del 122%. En el marco de las relaciones comerciales entre la UE y Latinoamérica, en el año 2004 se lanzó el programa Al-Invest en su tercera fase con el objetivo de ayudar a las PYME a abordar los nuevos retos surgidos con la globalización. La estrategia para lograrlo implicó: ampliar el abanico de actividades financiadas relacionadas con la internacionalización

de las PYME (incluida la capacitación y la asistencia técnica), y potenciar la capacidad institucional de las asociaciones empresariales participantes para así mejorar los servicios de asistencia que ofrecen a las PYME. Además, la Comisión Europea traspasó la gestión diaria del programa a los propios beneficiarios (EUROCHAMBRES, 2009).

La fórmula ya ha dado frutos: con el programa finalizado en su tercera fase, las metas se han alcanzado y sobrepasado y algunos objetivos, como el fortalecimiento de la cooperación económica entre Europa y Latinoamérica, se han cumplido con claridad. En estos últimos cuatro años, en el marco de Al-Invest se han puesto en marcha más de 550 proyectos<sup>2</sup> en los que han participado más de 41.000 PYME<sup>3</sup> y más de 2.000 asociaciones empresariales (EUROCHAMBRES, 2009).

El programa contó con un presupuesto total de 53 millones de euros (cofinanciado al 80% por la Comisión Europea). Con estos fondos se prestó apoyo a más de 550 proyectos destinados a reforzar la cooperación UE-Latinoamérica en áreas estratégicas para el desarrollo de las PYME: encuentros sectoriales en ferias, visitas de estudios sectoriales, formación específica para facilitar la internacionalización, búsqueda de socios en la UE, asistencia técnica, intercambio de personal de asociaciones industriales, actividades conjuntas entre cámaras de la UE y Latinoamérica, y un amplio espectro de iniciativas de formación y creación de capacidades para organizaciones representativas latinoamericanas

A pesar de estos éxitos, la tercera fase del programa no logró el equilibrio en cuanto a participación geográfica.

Los países menos desarrollados de Latinoamérica, más en concreto de América Central y de la Comunidad Andina, no se han beneficiado tanto del programa como otros países. Al-Invest en su cuarta fase aborda directamente estas deficiencias, además de responder a ciertas nuevas prioridades políticas establecidas en el Reglamento (CE) 1905/20062 (EUROCHAMBRES, 2009).

El programa busca que las cámaras empresariales, las instituciones financieras y los mismos empresarios se conviertan en protagonistas de la red. Dicho protagonismo, complementado con la relativa autonomía, ha conducido a que el comportamiento en los intercambios dentro de la red sea similar al comportamiento de los intercambios fuera de la misma (GONZÁLEZ, 2003)

Esto último es ventajoso porque, al seguir la red la lógica del sistema, se garantiza la permanencia a largo plazo del programa, maximizando los resultados con respecto a los recursos otorgados. Recuerde que la cooperación, aún aquella que se da entre empresas, implica "crear valor (juntos) para compartirlo", no implica: "obsequiar el valor a fin de que un tercero saque ventaja en detrimento de la contraparte". Si se mira desde esta perspectiva a la red que se ha creado, su dinámica se caracterizará por dirigirse a aquellas regiones y sectores más rentables de ambas regiones. Sólo un esfuerzo complementario podría corregir el comportamiento de la red y dirigirla a los países más pobres de América Latina y a los sectores más vulnerables. Este esfuerzo tendría que ser constante y descansar sobre los organismos públicos antes que en el sector empresarial, porque

la misma dinámica de la red, toda vez que dicho esfuerzo se retire, conducirá nuevamente a las regiones y sectores de mayor interés para el mercado.

La cuarta fase del programa Al-Invest apoya los procesos de consolidación e internacionalización de las PYME latinoamericanas, incidiendo sobre las políticas de apoyo promovidas por los organismos/entidades/autoridades públicas y privadas, locales, nacionales o internacionales que las representan y las apoyan (CE, 2008).

En esta nueva fase, Al-Invest combina de manera flexible instrumentos y actividades, estructura la acción a partir de un análisis atento de las necesidades de las PYME y de sus territorios de referencia; promoviendo, en lo que se refiere a políticas e instrumentos de apoyo, procesos de aprendizaje recíproco entre entidades y organismos de América latina y de la UE cuya vocación institucional es apoyar a las PYME (CE, 2008).

Dichos procesos son inducidos gracias a la obligación de presentar solicitudes de subvención que cubren el territorio de diferentes países, a la creación de redes a nivel regional entre entidades u organismos de apoyo a las PYME; a la construcción de relaciones con organismos europeos de apoyo a las PYME (CE, 2008).

El programa se ejecuta a través de tres subvenciones otorgadas a conjuntos de entidades pertenecientes a tres grupos distintos de países de América Latina, a los que pueden asociarse entidades de los países de la UE. La Comisión confía las actividades horizontales de acompañamiento del programa, estudio, formación y animación (CE, 2008). Las

subvenciones son otorgadas sobre la base de los siguientes criterios de distribución (CE, 2008):

1. Argentina, Brasil, Uruguay, Paraguay, Venezuela y Chile: hasta 15 millones de euros para una única propuesta que cubre el territorio de los países que forman parte de Mercosur y de Chile.

2. México, Panamá, Cuba y países del SIECA (Sistema de Integración Económica Centroamericana: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua): hasta 14 millones de euros para una única propuesta que cubre el territorio de los países que forman parte del SIECA así como los territorios de México, Panamá y Cuba.

3. Comunidad Andina (Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú): hasta 11 millones de euros para una única propuesta que cubra el territorio de los países que forman parte de la Comunidad Andina.

Esta fase inició en 2009, priorizando la integración regional y subregional; además, gracias a una ampliación de la definición de internacionalización utilizada hasta ahora, con el fin de potenciar la competitividad internacional de las PYME de Latinoamérica se financia una gama inmensa de instrumentos: desde la asistencia en el diseño y la fabricación de productos hasta el establecimiento de sistemas y normas de calidad, al asesoramiento sobre los mercados de la UE o a la información sobre la legislación de la UE, entre otros, todo ello con el fin último de ayudar a las PYME a aprovechar las oportunidades que les brinda un comercio cada vez más liberalizado y una economía internacional cada vez más integrada (EUROCHAMBRES, 2009)

Entre los apoyos que actualmente brindan los eurocentros a las empresas están: estudio de mercado; misiones empresariales (participación en ferias en Europa y rondas de negocios); encuentros tecnológicos y asistencia técnica.

Las rondas de negocios son sólo para las empresas que están en condiciones de poder hacer sus primeros negocios en la UE; que ya están realizando operaciones de comercio exterior con Europa y/o otras regiones y necesitan apoyo para su expansión o desarrollo en las relaciones comerciales; y que en cualquiera de los casos anteriores, necesitan del apoyo de una actividad integral para su consolidación en sus relaciones comerciales con la UE (AL-INVEST, 2004).

## METODOLOGÍA

El enfoque de la presente investigación se fundamenta en el realismo crítico que postula la existencia de una realidad objetiva posible de ser conocida e independiente de la mente del investigador. El realismo crítico admite que las percepciones y conocimiento juegan un papel importante para la aproximación a la realidad. Esta característica permite la exploración sistémica de un tema mediante la apreciación de varias perspectivas de un mismo fenómeno u objeto de estudio.

Phillips y Burbules (2000) definieron esta característica como la consideración de varias 'observaciones válidas de un mismo fenómeno'. El realismo crítico favorece un pluralismo metodológico que permite el uso de métodos de recopilación de datos cuantitativos, cualitativos y el uso de ambos (ACKROYD, 2002). El investigador es quien selecciona el

método de investigación que resulte más adecuado para el proyecto a desarrollar. Además, la epistemología del realismo crítico sugiere que la investigación cualitativa 'captura' la textura de las experiencias de un fenómeno, permitiendo la descripción y explicación de los eventos y las experiencias (WILLIG, 2001). Esta ventaja permite profundizar y ganar más contexto en el fenómeno de estudio en comparación a una aproximación numérica.

La explicación de las causas de un evento considera las relaciones entre factores, en este caso, que el empresario considere a los vínculos empresariales un recurso estratégico. Recurso mediante el cual genera ventaja competitiva. La ontología detrás del realismo crítico consiste en que una secuencia de hechos se conecta de alguna manera, generalmente mediante relaciones causales, por lo que es posible comprender tales eventos a través de la inducción (DOWNWARD; FINCH; RAMSAY, 2002; DOWNWARD; MEARMAN, 2007).

Para los investigadores, la proximidad del estudio de casos con las situaciones de la vida real y su gran riqueza de detalles son importantes para el desarrollo de una visión matizada de la realidad, incluida la visión de que la conducta humana no se puede entender simplemente como el conjunto de actos regidos por reglas. Visión que se encuentra en los niveles más bajos del proceso de aprendizaje y en gran parte de la teoría (FLYVBJERG, 2004).

Las visitas de campo fueron esenciales para el análisis de los vínculos multiempresa y el análisis de los casos de éxito. Yacuzzi (2005) recomienda tomar una posición cercana para el estudio de

caso. El investigador parte de que existe una realidad externa, compleja, que puede ser conocida por la observación y la triangulación (la observación es falible); además, el realismo supone la posibilidad de evaluar el conocimiento con medidas de fiabilidad y validez, algo que no es tan evidente en el constructivismo y la teoría crítica.

Los casos son importantes para los propios procesos de aprendizaje del investigador en el desarrollo de las técnicas necesarias para investigar. Si los investigadores quieren desarrollar sus propias capacidades hasta un nivel alto, entonces la experiencia concreta y dependiente del contexto es para ellos tan importante como lo es para los profesionales aprender sus técnicas específicas. Se pueden obtener experiencias concretas por medio de la proximidad continuada con la realidad estudiada y de la retroalimentación de quienes están siendo estudiados. La distancia grande con el objeto de estudio y la falta de retroalimentación conduce con facilidad a un proceso de aprendizaje sin sentido que en la investigación puede conducir a callejones sin salida, donde el resultado y la utilidad de la investigación son inciertos y no probados. Como método de investigación, el estudio de casos puede ser un remedio eficaz contra esta tendencia (FLYVBJERG, 2004).

Cuando el objetivo es lograr la mayor cantidad posible de información sobre un determinado problema o fenómeno, un caso representativo o una muestra aleatoria puede no ser la estrategia más apropiada. Ello se debe a que el típico caso o el caso medio suele no proporcionar la mejor ni la mayor información. Los casos atípicos o extremos suelen revelar

más información porque activan más actores y más mecanismos básicos en la situación que se estudia. Además, desde una perspectiva tanto orientada a la comprensión como a la acción, suele ser más importante clarificar las causas profundas de un determinado problema y sus consecuencias que describir los síntomas del problema y la frecuencia con la que éstos ocurren. Las muestras aleatorias que acentúan la representatividad raramente podrán producir este tipo de conocimiento; es más apropiado seleccionar algunos casos por su validez (FLYVBJERG, 2004). Esta es la razón por la cual en el presente proyecto se decantó por integrar una base general para identificar los casos atípicos en término al proceso de internacionalización clásico (gradualista) y que al mismo tiempo fuesen críticos bajo la mirada de Al-Invest. En otras palabras, localizar a empresas de menor dimensión que tuvieran presencia en varias regiones del mundo por medio de redes de cooperación empresarial internacionales.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En paralelo a los resultados alcanzados por el programa Al-Invest, se desarrollaron tres proyectos de investigación cualitativa que, a su vez, complementan las investigaciones cuantitativas de la Comisión Europea. Estos proyectos analizan el comportamiento de los vínculos establecidos por empresas mexicanas participantes en por lo menos un encuentro del programa Al-Invest.

El seguimiento por casi nueve años a un grupo de 171 empresas de los sectores de negocios: ambiental, automotriz y agroindustrial ha mostrado el funcionamiento de la red de cooperación

empresarial internacional, la alternancia entre las estrategias de cooperación y competencia, el mecanismo del vínculo; así como el apoyo otorgado por los eurocentros. El resultado más importante es que la PYME aumentó su competitividad y, por tanto, se han localizado empresas de menor dimensión que establecieron vínculos con otras regiones, no sólo de Europa, sino también de Asia, África y América Latina. Algunas operan simultáneamente en cuatro continentes.

A partir de un grupo inicial de 520 empresas mexicanas que asistieron a un encuentro empresarial organizado por la UE en el marco de Al-Invest, se recuperó la evidencia. Mediante diversas técnicas de observación se obtuvo información sobre la negociación de los empresarios durante el encuentro Al Partenariat 2003; se aplicó una encuesta exploratoria en 2004 para conocer la creación de vínculos empresariales, se aplicó un cuestionario en 2008 (171 empresas) para identificar la creación, mantenimiento y ruptura de los vínculos, se hicieron visitas de campo a las empresas durante el periodo 2006-2010 a fin de confirmar que participan en varias regiones; se aplicó un segundo cuestionario en el 2010 (171 empresas) para dar continuidad al monitoreo de los vínculos. Complementario a esto se impartieron tres talleres empresariales (asistieron empresas de telecomunicaciones, empacadoras de aguacate, de tequila, de macadamia y de café orgánico) con el fin de analizar la cooperación en el nivel estrategia. Al momento de preparar este artículo el proyecto ha entrado en una nueva fase de extensión (16 encuentros, seis sectores de negocios, empresas de Latinoamérica y España) y profundización

(análisis de factores que intervienen en la internacionalización, en la articulación local, la RSE y la competitividad). Para efectos del manuscrito sólo se presentan

los resultados alcanzados hasta marzo de 2011, pertinentes al tema de discusión: fragilidad de las redes de cooperación empresarial internacionales.

**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 33 empresas	30	91%	22	67%	30	91%
Telecomunicaciones 37 empresas	30	81%	27	73%	35	95%
Medio ambiente 35 empresas	25	71%	15	43%	28	83%
Agroindustrial 66 empresas	51	77%	39	59%	59	89%
Total : 171	136	80%	103	61%	152	90%

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados el proyecto IN308008, DGAPA, UNAM. Actualizados a marzo de 2011.

Entre los principales resultados se encuentran:

- Los colaboradores implicados en los vínculos participan simultáneamente en varias redes internacionales; adicionalmente, aprenden a crear valor en cada fase del vínculo. En otras palabras, aprende a maximizar el valor durante la creación, desarrollo, prolongación, e inclusive, durante el rompimiento de un vínculo empresarial.

- El escenario económico adverso para estas empresas fue detonador para la creación de vínculos, tanto locales como internacionales. Muchas de las empresas se vincularon con la expectativa de internacionalizarse para sobrevivir; otras más se vincularon con los competidores locales para hacer frente a las empresas extranjeras que se instalaron como consecuencia de la apertura comercial de México.

- Estos colaboradores, son activos en varias regiones del mundo (Asia, África, Europa y América) en paralelo a una mayor adhesión a su localidad de origen, fortaleciendo aquellos vínculos locales que son generadores de ventaja competitiva.

- Las experiencias de fracaso, los actos de oportunismo y los conflictos dentro de los vínculos condujeron a que las empresas crearan nuevos vínculos y fortalecieran los ya existentes.

- Estos empresarios encontraron el camino para establecer un proceso permanente de negociación (mediante el uso de las tecnologías de información y comunicación), no limitando esta etapa al encuentro empresarial, más bien, viviéndola día con día en los vínculos con mayor antigüedad.

- No hay un límite en el tiempo, ni evidencia en los estudios realizados que permita señalar el momento en que el colaborador inicia las actividades básicas para involucrarse en un vínculo internacional, de ahí que el papel de los eurocentros y coopecos para inducir esto sea determinante.

- Muchos de los empresarios que están creando entramados fuera de Al-Invest, sólo han asistido a un par de encuentros; si bien, existen casos de empresas asiduas a los mismos.

La evidencia muestra la importancia de la visión del empresario para reconocer cuándo competir y cuándo cooperar al establecer vínculos con otras empresas; pero también, esta misma evidencia nos muestra que los esfuerzos de los eurocentros y coopecos han sido fundamentales. Si se eliminaran las ferias empresariales, los encuentros,

las misiones, los talleres y las asesorías se disminuye la posibilidad de que la pyme participe en redes de cooperación empresarial internacionales, más no elimina de la existencia a dichas redes.

A pesar de los conflictos internos los vínculos prevalecen porque los empresarios están convencidos de que obtienen ventajas del mismo. Las experiencias locales en relación con el surgimiento de los vínculos, fracaso de los mismos, rupturas y conflictos dan pie a la creación de nuevos vínculos y a la prolongación de los mismos. Las experiencias que en un momento pudieran calificarse como negativas se convierten en la fortaleza de los vínculos y con ello de la red local porque el empresario aprende de ellas y gradualmente se convierte en un experto en la vinculación empresarial.

Los empresarios que han respondido favorablemente a la apertura comercial y la provocación de redes internacionales, se sorprenden a sí mismos participando en diversas regiones del mundo, creando vínculos simultáneos. De tal forma que el ambiente de competencia propio del sistema capitalista es el mismo que insta e induce al empresario a cooperar. La lógica del sistema no inhibe la cooperación, de hecho la fomenta entre los agentes económicos altamente egoístas, quienes esperan volver a encontrarse para obtener mayores ganancias a largo plazo. Aunque esto pareciera contradictorio resulta tal y como Sáenz y Cabanelas (1996) lo expresan en el título de su libro: las empresas cooperan para "competir con éxito". Esto concuerda con lo que Axelrod demuestra con base en el dilema del prisionero. El individuo altamente egoísta es aquel que coopera.

## CONCLUSIONES Y PRINCIPALES APORTACIONES

La existencia de mercados concertados dentro de un mercado altamente competitivo no es la excepción, ni tampoco se puede calificar a dicho fenómeno como una singularidad propia de las redes de cooperación empresarial internacionales. De hecho, las empresas de mayor tamaño; particularmente las transnacionales, crean un ambiente de mercado concertado entre sus diferentes filiales, creando redes internacionales que bajo otros términos, eliminando los límites en el tiempo y la distancia, bien pudieran calificarse como simples entramados internos. En otras palabras, hablamos de vínculos que la empresa crea para con la misma empresa, vínculos inter-empresariales cuya existencia se da por la acumulación de capital y por la canalización de este a otras regiones vía la inversión extranjera directa (IED). El reto estriba en la pequeña y mediana empresa que actúa en zonas económicamente pobres y que se encuentra en sectores (agroalimentario, por citar un ejemplo) con grandes barreras a la internacionalización. Estas empresas que han logrado internacionalizarse a través de las redes orientan en la respuesta a la pregunta ¿son frágiles las redes de cooperación empresarial internacionales? La evidencia demuestra que sólo hasta cierto grado. Recuerde que estas redes en un primer momento fueron provocadas por la Unión Europea.

Las empresas participantes en Al-Invest han mostrado su capacidad para crear nuevos entramados internacionales fuera del programa, para establecer un proceso de negociación mas allá de la mesa colocada por los eurocentros, para

encontrar nuevos socios antes, durante y después de los encuentros, entre otros hechos. Estos hechos no han sido tutelados por Al-Invest.

Si el empresario está convencido de que cooperando ganará más en términos de mercado y económicos entonces los conflictos que surjan dentro del vínculo no serán la causa del rompimiento: los conflictos se resolverán estrechando más el vínculo en lugar de disolverlo. En relación con los actos de oportunismo, estos abrirán la puerta a la creación de nuevos vínculos. De esta forma, oportunismo y fracaso son la clave para responder que las redes de cooperación empresarial internacionales tienen su fortaleza en estos últimos, en lugar de que sean su debilidad.

Esta es la principal contribución al hacer el análisis cualitativo de 171 empresas que participan en Al-Invest. Esto arroja resultados que no aparece en los reportes oficiales del programa: la forma en que estas empresas enfrentan el fracaso y el conflicto fortalece las redes de cooperación empresarial internacionales. Redes mediante las cuales, las PYME de sectores económicos poco competitivos como el agropecuario y de zonas económicamente pobres, logran participar en distintas regiones del mundo. El presente trabajo tuvo a bien enfocarse a estas PYME y no a la Empresa Multinacional, ni a los grandes corporativos que actúan globalmente.

Ante el grado de madurez de estas redes, se considera que sin las instituciones de apoyo, **estas redes difícilmente sobrevivirían en la forma en que las conocemos, definitivamente sufrirían transformaciones pero no desaparecerían.** Muchos de los entramados se disolverían surgiendo

nuevos porque la experiencia y el aprendizaje obtenidos por el sector PYME hasta el momento no se borran junto con el programa. Adicionalmente, estas empresas han entrado en su propia dinámica, fomentada por el entorno económico y el uso de las tecnologías de información y comunicación.

Los resultados de la investigación resultan positivos tanto para el programa como para la red de cooperación empresarial internacional. Los eurocentros

son los pilares que sostienen las redes, gracias a las actividades que ofrecen a los empresarios se acorta el camino del aprendizaje, provocando redes y facilitando la internacionalización de las empresas de menor dimensión. Aún queda un recorrido muy largo para lograr que las redes de cooperación empresarial internacionales creadas por la UE alcancen su autonomía, tarea que dependerá en sobremanera del aprendizaje del empresario. ➤

---

## NOTAS

<sup>1</sup> En el presente análisis se usa el término valor en sentido económico.

<sup>2</sup> 455 eventos empresariales para las PYME, y 104 actividades de desarrollo de capacidades para las organizaciones empresariales (Eurochambres, 2009).

<sup>3</sup> 41.358 empresas participaron a los eventos empresariales, efectuando un total de 60.515 contactos positivos. (Eurochambres, 2009).

## REFERÊNCIAS

---

ACKROYD, Stephen. **Organization of Business: Applying Organizational Theory to Contemporary change.** Oxford, NY: Oxford University Press, 2002.

AL-INVEST. **Servicios para las pymes.** Bruselas: Comisión Europea, 2004. Disponível em: <[www.al-invest4.eu/al-invest/servicios-para-las-pymes](http://www.al-invest4.eu/al-invest/servicios-para-las-pymes)>. Acesso em: 17 mar. 2010.

AXELROD, Robert. **The evolution of Cooperation.** Nueva York: Basic Books, 1984.

AXELROD, Robert. **La evolución de la cooperación: el dilema del prisionero y la teoría de juegos.** Madrid: Alianza Editorial, 1986.

COMUNIDAD EUROPEA. **Guía de Financiación Comunitaria.**

**Al invest IV.** Bruselas: Comisión Europea, 2008. Disponível em: <[www.guiafc.com](http://www.guiafc.com)>. Acesso em: 17 mar. 2010.

DOWNWARD, Paul; MEARMAN, Andrew. Retroduction as mixed-methods triangulation in economics into social science. **Cambridge Journal of Economics**, Cambridge, v. 31, n. 1, p. 77-99, 2007.

DOWNWARD, Paul; FINCH, John; RAMSAY, John. Critical realism, empirical methods and inference: a critical discussion. **Cambridge Journal of Economics**, Cambridge, v. 26, n. 4, p. 481-500, 2002.

EUROCHAMBRES. **Al Invest III 2004-2008.** Resultados del

programa. Bruselas: Executive Office Eurochambres, 2009. 39 p.

EMVI. Introducción a la teoría de juegos. **Manual básico de economía**, EUMEDNET (SEJ-309) Málaga: Universidad de Málaga-Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso, 2009. Disponível em: <<http://www.eumed.net/courseon/juegos/index.htm>>. Acesso em: 16 feb. 2009.

FLYVBJERG, Bent. Five Misunderstandings about Case-Study Research. **Qualitative Inquiry**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 219-245, 2006.

GONZÁLEZ, Tania. Al-invest y los intereses comerciales proteccionistas de la Unión

Europea hacia Argentina, Brasil y México. **Contaduría y Administración**, México, n. 210, p. 65-83, jul./sept., 2003.

LAX, David; SEBENIUS, James. **El directivo como negociador**. Madrid: Instituto de Estudios Fiscales, Ministerio de Economía y Hacienda, 1991.

LAX, David; SEBENIUS, James. **Negociación tridimensional. Negociaciones poderosas**. Bogotá: Norma, 2007.

MINTZBERG, Henry. The strategy concept. Parte I. **California Management Review**, [S. l.], Fall 1987.

N A L E B U F F , B a r r y ; BRANDENBURGER, Adam. **Co-opetencia**, Bogotá: Norma, 2005. 432 p.

NEWMAN, John; MORGENSTERN, Oskar. **Theory of Games and Economic Behavior**. Michigan: University of Michigan, 1964.

PHILLIPS, Denis; BURBULES, Nicholas. **Postpositivism and educational research. Philosophy, theory, and educational research**, Lanham: Rowman and Littlefield, 2000. 101 p.

PORTER, Michael. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. Nueva York: Free Press, 1980.

RICHER, Madeleine; ALZURU, Ignacio. Intercooperación y economía solidaria: análisis de una experiencia venezolana. **Cuadernos de desarrollo rural**, Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 2004. p. 103-127.

SÁEZ, Demetrio; CABANELAS, José. **Cooperar para competir con éxito**, Madrid: Pirámide, 1997. 148 p.

WILLIG, Carla. **Introducing qualitative research in psychology. Adventures in theory and method**. Buckingham: Open University Press, 2001. 240 p.

YACUZZI, Enrique. El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación. **CEMA Working Papers: Serie Documentos de Trabajo**. Argentina: Universidad del CEMA, 2005. n 296. Disponible em: <<http://www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/296.pdf>>.