LA ÉTICA Y LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN: REALIDAD PROBLEMÁTICA Y SOLUCIONES PROPUESTAS

Autor: JUAN MIGUEL ROBERTY VELAZCO

Resumen

Un acuerdo de cooperación es un convenio a largo plazo solidariamente provechoso, entre dos o más miembros, que implica el intercambio permanente de conocimientos y capacidades logísticas, con el objetivo de alcanzar posiciones competitivas que tributen a la obtención de beneficios globales para las partes involucradas. Los principales motivos que impulsan a las empresas a establecer acuerdos de cooperación, son los siguientes: reducción de riesgos operativos, acceso a recursos no disponibles, entrada a nuevos mercados y el financiamiento externo. Los acuerdos de cooperación, sólo conllevan a compromisos organizativos entre los miembros, que conservan su personalidad jurídica y autonomía funcional. La intolerancia gubernamental, y las prácticas empresariales inmorales e ilícitas, inciden negativamente en la subsistencia y desarrollo de los acuerdos de cooperación. La ética corporativa implica el compromiso continuo de las organizaciones para desplegar una conducta decorosa y transparente, procurando el logro sustentable de los objetivos comunes planteados. Indefectiblemente, la civilidad, el reconocimiento mutuo, el respeto colectivo, la legalidad y la honestidad son los pilares fundamentales para el progreso sostenible de una empresa, de un país y de una región entera.

Palabras Clave: Acuerdo, beneficios, ética, conducta, honestidad.

Abstract

A cooperation agreement is a long-term jointly beneficial agreement between two or more members, which involves the permanent exchange of knowledge and logistics capabilities, with the aim of reaching competitive positions that contribute to obtaining global benefits for the parties involved. The main reasons that drive companies to establish cooperation agreements are the following: reduction of operational risks, access to unavailable resources, entry into new markets and external financing. The cooperation agreements only lead to organizational commitments between the members, which retain their legal personality and functional autonomy. Government intolerance, and immoral and illegal business practices, negatively affect the survival and development of cooperation agreements. Corporate ethics implies the continuous commitment of organizations to display a decent and transparent conduct, seeking the sustainable achievement of the common objectives set. Unfailingly, civility, mutual

recognition, collective respect, legality and honesty are the fundamental pillars for the sustainable progress of a company, a country and an entire region

Key Words: Agreement, benefits, ethics, conduct, honesty.

Breve esbozo conceptual introductorio.

Las características que definen el contexto económico actual, justifican el desarrollo de relaciones de cooperación entre empresas. Ante el constante dinamismo y cambio de la economía, y frente el hecho de que los mercados son cada vez más abiertos y competitivos, las empresas están viendo limitadas sus capacidades para responder y hacer frente (de forma individual) a su estrategia de crecimiento. Por ello, con el fin de ser más competitivas, muchas empresas están estableciendo una amplia gama de acuerdos de cooperación, e integrándose en forma de asociaciones o cámaras de comercio e industria.

Es así como desde hace varias décadas, las asociaciones se han convertido en una herramienta estratégica cada vez más utilizada por las empresas. Ello ha despertado el interés de los académicos, avocados a la tarea de conformar un cuerpo teórico que englobe la definición, causas, motivos y consecuencias de las alianzas estratégicas o acuerdos de cooperación empresarial

En tal sentido, García (1994), define "acuerdo de cooperación" como toda aquella decisión estratégica adoptada por dos o más organizaciones, entre las que no existe una relación de subordinación, que optan por coordinar parte de sus acciones de cara a la consecución de un objetivo común. En la misma línea, Casani (1996) define "cooperación" como una institución duradera de relaciones privilegiadas entre iguales, fundadas sobre la reciprocidad de ventajas, la concertación sistemática y la búsqueda en común de todos los progresos y avances que puedan contribuir a conseguir un objetivo compartido.

Consecuentemente, con fundamento en las consideraciones conceptuales anteriores, es posible inferir que un **acuerdo de cooperación** es un convenio a largo

plazo solidariamente beneficioso, entre dos o más miembros, que implica o conlleva el intercambio permanente de conocimientos y capacidades logísticas, con el objetivo de alcanzar posiciones competitivas que tributen a la obtención de beneficios globales para las partes involucradas.

Motivos para suscribir acuerdos de cooperación.

Diversos y connotados autores, han tratado de explicar los motivos que impulsan a las organizaciones para consolidar acuerdos estratégicos. En este sentido, los trabajos de Harrigan (1985), Porter y Fuller (1988) y Contractor y Lorange (1988) abren una línea de investigación pionera que luego sería completada fundamentalmente por Glaister y Buckley (1996). Como resumen de los distintos enfoques, podemos señalar las siguientes motivaciones:

a) **Reducción del riesgo:** El riesgo de un proyecto (inversiones/capital), se reparte entre los diferentes integrantes del acuerdo. Diversificación de productos ofertados (Contractor y Lorange, 1988).

b) **Acceso a métodos técnicos no disponibles:** Los acuerdos de cooperación, facilitan el intercambio de tecnologías y otras capacidades logísticas (Harrigan, 1985); por lo que tales convenios se convierten en un mecanismo de acceso a recursos científicos no existentes en la organización. Estas nociones complementarias adquiridas, son usadas o empleadas de manera diferente, según las necesidades especificas de **"**know-how**"** de cada uno de los miembros activos del

acuerdo (Contractor y Lorange, 1988).

c) **Gestión de la competencia:** Muchos acuerdos de cooperación han sido concebidos como un mecanismo para convertir a un competidor, en aliado; o como posición defensiva de varios miembros afines (cámaras) frente a un nuevo competidor externo muy fuerte (Porter y Fuller, 1988). Inclusive, Harrigan (1985), hace énfasis en que algunos acuerdos estratégicos se erigen como mecanismo ofensivo de varios miembros, frente a un competidor tradicional ya instalado.

d) **Incentivos gubernamentales:** Una de las razones tradicionales para suscribir acuerdos de cooperación, ha sido la necesidad de acomodarse a la política gubernamental de un determinado país o región, donde la organización (miembro) tenga proyectado ingresar. Ciertamente, el proteccionismo de determinados países dificulta extremamente la entrada (al mercado) en los mismos, razón por la cual se requiere de un aliado local (Contractor y Lorange, 1988).

e) **Mayor facilidad para acceder a financiamiento externo**: Cuando dos o más Estados, o dos o más empresas, solicitan un préstamo de forma conjunta, dan una mayor imagen de solvencia y repartición de riesgos asociados; por lo que es más fácil obtener financiación por instituciones bancarias o monetarias (Contractor y Lorange, 1988).

f) **Incremento de las operaciones:** Los miembros integrantes del acuerdo se expanden funcionalmente, con la posibilidad de introducirse en nuevas sectores comerciales (Harrigan, 1985).

Como es posible apreciar, son varios los factores (ventajas) que ponderan los Estados y empresas, para acometer acciones conjuntas: En ese orden ideas, los acuerdos de cooperación o las asociaciones estratégicas son recomendables en aquellos proyectos comerciales o industriales en los que se requiere de fuertes inversiones primarias, y con beneficios a largo plazo; como por ejemplo, el sector petrolífero o algunas grandes obras civiles.

Evidentemente, los acuerdos de cooperación, gubernamentales y no-gubernamentales, constituyen el mecanismo ideal para superar barreras, incluyendo barreras comerciales en un nuevo mercado o para competir más eficientemente en el actual. Es muy habitual, por tanto, la conformación de acuerdos de cooperación para acceder a mercados extranjeros que requieren de importantes inversiones y de *un "know-how"* específico del país en el que se intenta entrar; para lo cual, uno de los socios suele ser una empresa nacional que conozca el mercado, y el otro aquel que pretende introducir sus productos.

Acuerdos de cooperación: Ejemplos y características.

Ahora bien, ¿dónde podemos reconocer y/o aplicar todo ese bagaje teórico anteriormente expuesto? Un ejemplo cotidiano, lo encontramos en las empresas de "delivery", o entrega de productos a domicilio (puerta/puerta) Ciertamente, a raíz de la pandemia del Coronavirus (Covid-19), y en virtud de las medidas bio-sanitarias implementadas por todos los Gobiernos del mundo, muchas organizaciones han debido cesar sus actividades presenciales, por lo que han puesto en marcha asociaciones estratégicas con empresas de

reparto de mercancías, para colocar los productos en las manos del consumidor final.

A un nivel gubernamental, los tratados de libre comercio celebrados entre Estados soberanos, constituyen otro ejemplo claro de cooperación técnica e intercambio de materias primas y productos terminados; con el fin de impulsar y desarrollar los sistemas económicos de cada uno de los Estados firmantes, así como hacerle frente común a la competencia comercial de otros bloques regionales. Se materializa en forma de acuerdo comercial vinculante, con el objetivo de ampliar y fortalecer el libre mercado y procurar la restricción de barreras arancelarias entre los países miembros.

Entre los principales convenios internacionales de esa índole, tenemos el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), donde se acuerda una zona de libre comercio entre Canadá, Estados Unidos y México. Este Tratado, permite reducir los costos arancelarios aduaneros para promover el intercambio de bienes y servicios entre los tres países que lo integran; además de otros incentivos a la producción regional y a la inversión colectiva.

También podemos hacer mención a la Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América - Tratado de Comercio de los Pueblos o ALBA-TCP, que es una organización internacional de ámbito regional, fundada en 2004, formada por países de América Latina y el Caribe con énfasis en la lucha contra la pobreza y la exclusión social con base en doctrinas de izquierda. Esta alianza o acuerdo, es un proyecto de colaboración y complementación política, social y económica entre algunos países de América y el Caribe, promovida inicialmente por Cuba y Venezuela como contrapartida del ALCA (Área de Libre Comercio de las Américas), impulsada por Estados Unidos.

La Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América (ALBA), se fundamenta en la creación de mecanismos que aprovechen las ventajas cooperativas entre las diferentes naciones asociadas, para compensar las asimetrías entre esos países. Esto se realiza mediante la cooperación de fondos compensatorios, destinados a la corrección de discapacidades de los países miembros, y la aplicación del TCP (Tratado de Comercio de los Pueblos). El ALBA-TCP, otorga prioridad a la relación entre los propios países, en pro de igualdad y en el bien común,

A nivel no-gubernamental, las asociaciones estratégicas más comunes son las denominadas *joint venture*., expresión anglosajona que se traduce como colaboración empresarial *("joint"* es conjunto y *"venture"* es empresa"). Dicho término, hace referencia a un tipo de acuerdo comercial entre dos o más empresas, que toman la decisión de introducirse en un nuevo mercado o desarrollar un negocio durante un determinado tiempo. El propósito consiste en obtener las mayores ganancias posibles de esta asociación (Sierralta, 1996).

Es importante destacar, que estas asociaciones estratégicas temporales no comprometen la autonomía funcional ni la independencia jurídica de cada una de las empresas, personas o cualquier tipo de organización involucrada. Lo que las une es una finalidad comercial, que será realizada a corto, media o largo plazo de acuerdo al motivo de la asociación y el tiempo estimado del cumplimiento de objetivos en conjunto (Ardanaz, Pendás y Quintana, 2002).

Durante el tiempo de cooperación estratégica, las empresas tienen que trabajar en una misma dirección y respetando las normas convenidas. Es una colaboración en donde se persigue una meta en conjunto, que representará beneficios para ambos

socios. Con esta colaboración, serán compartidos el equipo de trabajo, los costos, las inversiones, el control y la responsabilidad. Una *joint venture* suele realizarse entre empresas que complementen recursos unas con otras, que pertenezcan al mismo sector. De este modo, cada una estará encargada de aportar la experiencia que posee sobre la materia.

Para que una asociación de este tipo dure, debe existir una compatibilidad organizativa entre los socios, a la par de un esfuerzo en conjunto. Tanto los recursos aportados (humanos/financieros/técnicos) como los beneficios (ganancias), serán compartidos de manera equilibrada; sin que haya la necesidad de que una parte domine a otra. En resumen, una *joint venture* es una alianza beneficiosa para las empresas que formen parte de la misma; siempre y cuando se tenga muy presente que es una asociación de responsabilidades, normas y deberes. Ningún miembro está por encima del otro, todos están al mismo nivel, por ende, contraen las mismas obligaciones y disfrutan de los mismos derechos.

Ejemplos de *joint venture* abundan en todas partes del mundo. Con los años, se ha conformado como una modalidad para hacer negocios muy beneficiosa, con muestras de éxito en todos los rincones del palneta. Tanto en el ámbito internacional como el nacional, estas son algunas de las más renombradas muestras de *joint venture*:

- **Ebay y Paypal:** Ebay, es bien conocida como una de las páginas web de subasta más importantes, mientras que Paypal es uno de los métodos de pago online más empleados. Al unirse en una *joint venture* durante más de una década, lograron funcionar en perfecta armonía. Sin embargo, este lazo fue roto en 2014.

- **Sony Ericsson:** Ambas empresas trabajaban en la misma área, la fabricación de equipos de telecomunicaciones. Ericsson se encargaba de fabricar productos con chips que eran producidos por Phillips. No obstante, un incendio destruyó las instalaciones de la empresa sueca, causando que Sony ofreciese su apoyo. Esta colaboración llevó a ambas empresas a generar las mayores ventas de teléfonos móviles a nivel mundial.
- **Nokia y Siemens:** En 2007 estas dos grandes empresas de telefonía se unieron para hacer frente a los fabricantes asiáticos con teléfonos mucho más baratos, como lo es Huawei. De esta unión nació Nokia Siemens Network, un claro ejemplo de *joint venture* internacional. Al comienzo de ésta, se encontraba repartida al 50% entre ambas empresas, sin embargo, en 2013 Nokia compró la parte de Siemens.
- **McDonald´s y Coca Cola:** La unión de estas dos franquicias, data de 1955, cuando la comida chatarra comenzó a expandirse con rapidez por todo el mundo. Desde entonces su asociación ha sido de las más famosas y productivas a nivel mundial.
- **PDVSA y Chevron:** Durante la denominada "Apertura Petrolera", implementada por los Gobiernos venezolanos durante la década de 1990, la empresa estatal petrolera nacional se asoció con diferentes compañías multinacionales de hidrocarburos; a efectos de explotar de manera conjunta y compartida, la Faja Petrolífera del Orinoco.

Como en toda clase de asociación, y tomando en cuenta que deben compartirse recursos de variada índole, habrá compromisos que puedan resultar complicados

de asumir en algún punto del acuerdo. Sin embargo, las *joint venture* se han vuelto famosas por sus buenos resultados, con ellas ha sido posible que numerosas empresas sean capaces de entrar en mercados que consideraban imposibles, y otras se consolidaron como líderes mundiales.

Ética corporativa. Realidad problemática y soluciones propuestas.

El comportamiento honesto y responsable de cada uno de los miembros participantes, constituye un elemento fundamental para el desarrollo armónico de cualquier acuerdo de cooperación. En tal sentido, de nada vale suscribir convenios refinados, si no existe la voluntad manifiesta de los participantes de acatar las pautas de funcionamiento adoptadas por consenso. Podríamos definir entonces, a la ética corporativa como el compromiso continuo de las organizaciones para desplegar una conducta decorosa y transparente, procurando el logro sustentable (socialmente) de los objetivos planteados.

A tales efectos, es importante acotar que muchos acuerdos de cooperación fracasan por la actitud prepotente y desleal de alguno de sus miembros, que han irrespetado las normas básicas de convivencia, queriendo imponer determinados enfoques administrativos o prácticas corporativas dudosas, por encima del interés común. Asimismo, se han dado casos donde algunos miembros del acuerdo, aspiran a obtener ganancias desproporcionadas en relación a los recursos (técnicos/financieros/humanos) puestos a la orden de la alianza o asociación; lo que se traduce en una valoración (explotación) irrespetuosa hacia los otros pares o integrantes.

A nivel latinoamericano, muchos acuerdos de cooperación institucionales se han paralizado total o parcialmente, debido a la intolerancia ideológica de algunos

gobiernos de la región, que no han podido o no han querido convivir bajo los diferentes enfoques político-administrativos que subyacen en nuestros pueblos. Así como también, a nivel privado, muchas empresas reconocidas han incurrido en prácticas financieras ilícitas, aprovechándose de asociaciones estratégicas con otras empresas, públicas y/o privadas.

Ahora bien, con el propósito de aportar soluciones a la problemática antes planteada, y tomando en consideración las recomendaciones funcionales contenidas en el Código Ético de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID, 2011), se formula o desarrollan un conjunto de elementos valorativos en procura de canalizar el comportamiento de los miembros o integrantes de un acuerdo de cooperación dado.

Estos elementos valorativos, comprenden una serie de parámetros cívicos y morales que deben ser acatados en su totalidad, en aras de una cooperación empresarial (gubernamental y no-gubernamental) adecuada y congruente con las buenas costumbres sociales y prácticas corporativas nobles. Tales elementos valorativos conductuales, son los siguientes:

- **El respeto:** Los miembros del acuerdo, deben entender que todos y cada uno de ellos se merecen un trato digno e igualitario; no se puede dar cabida a la discriminación en ninguna de sus maneras. Cuando se habla de respeto, es imprescindible asimilar que los miembros integrantes del convenio pueden ser diferentes en cuanto a raza, creencias religiosas o costumbres políticas, pero no pueden ser tratados de diferente manera por el hecho de serlo.

- **La integridad:** Los miembros del acuerdo deben dejar de

lado los propios intereses particulares, y centrarse en los objetivos reales del grupo. No puede existir un conflicto de intereses de los actores involucrados, a la hora de ejecutar los proyectos conjuntos.

- **La responsabilidad:** Los miembros del acuerdo deben estar conscientes de que las acciones que se llevan a cabo van a tener consecuencias en los demás, por lo que deben trabajar de manera cautelosa para que tales consecuencias siempre sean positivas. Es necesario reconocer los errores y poner todo el empeño para que se solucionen y no vuelvan a suceder. A su vez, los actores involucrados deben trabajar bajo el marco legal imperante, y no participar en ninguna actividad que represente algún tipo de irregularidad.

- **La profesionalidad y el compromiso:** El comportamiento de los miembros del acuerdo de cooperación o asociación estratégica, debe estar guiado por la calidad de sus trabajos, y el esfuerzo para alcanzar los objetivos y metas pactados por las partes. Es fundamental que cada uno de los miembros, ponga en práctica la totalidad de sus cualidades y conocimientos, con el fin de obtener los mejores resultados posibles.

- **El diálogo y la participación:** los países deben entender que la cooperación tiene que ser un trabajo en equipo, donde se debe dar voz y voto a los diferentes actores. La obligación de los países se encuentra en tener en cuenta a todos, independientemente de la pluralidad de culturas y diferencias entre actores. Tiene que existir un equipo que puede formar un todo, donde

se escucha al otro, y donde los países menos favorecidos también tengan un papel fundamental.

- **La transparencia y la rendición de cuentas:** Es importante efectuar la debida prosecución de las acciones conjuntas emprendidas. Los miembros del acuerdo, deben ser transparentes a la hora de llevar a cabo las actividades asignadas, y facilitar la información que sea necesaria o requerida.

- **Justicia y equidad:** Los miembros deben trabajar para conseguir un desarrollo veraz, donde el reparto de bienes sea justo y equitativo. Los acuerdos de cooperación deben fomentar el desarrollo de los países menos favorecidos, donde se trabaje siempre con la idea de conseguir que la situación del más desfavorable, sea la más favorable posible.

Como es posible inferir, la ética corporativa depende de la buena voluntad y sana disposición de cada miembro del acuerdo. La ética corporativa representa, ante todo, un compromiso particular insoslayable para un operador honesto, con intenciones claras y diáfanas de hacer bien las cosas. Por otra parte, constituye una especie de mecanismo colectivo, que permite una interacción respetuosa entre los miembros del acuerdo.

Consideraciones finales.

Podemos entonces, concluir, que los acuerdos de cooperación son una forma de articulación de las actividades corporativas, mediante la cual, dos o más organizaciones se vinculan a mediano y largo plazo, a efectos de alcanzar y mantener una ventaja competitiva. Indudablemente, dadas las condiciones que definen el entorno socio-económico actual, los acuerdos o convenios se perfilan

como un instrumento a disposición de la gerencia exitosa, cuya flexibilidad permite la superación funcional y financiera de la organización.

A este punto discursivo, resulta evidente que los acuerdos de cooperación presuponen compartir los riesgos organizacionales entre los miembros participantes, y asumir una postura conjunta para implementar acciones futuras. En adición, cada uno de los miembros tiene el compromiso de poner determinados recursos a disposición del acuerdo (como entidad funcional), así como tiene el derecho de utilizar usar los recursos puestos por los otros miembros del convenio. Es una relación de ganar-ganar, donde todos asumen los mismos riesgos, y disfrutan de las mismas ventajas y beneficios.

Es menester destacar o afirmar, que los acuerdos de cooperación sólo conllevan a compromisos institucionales (públicos o privadas) entre miembros particulares y específicos que conservan (en todo momento) su personalidad jurídica, su autonomía funcional y su independencia política (según sea el caso). En tal sentido, todo convenio exitoso debe ser proyectado a largo plazo, y cimentarse sobre bases científicas coherentes; y no tratarse simplemente de actos proselitistas sesgados; sin nada que legar o aportar a la comunidad.

Finalmente, desde nuestra posición académica e intelectual, estamos plenamente convencidos que el mejor acuerdo de cooperación posible, es aquel que se sustenta sobre el respeto colectivo y el reconocimiento mutuo, sea entre Estados soberanos o entre gerentes privados. Indefectiblemente, la civilidad, el reconocimiento mutuo, la honestidad y los valores éticos y morales, son los pilares fundamentales para el progreso sostenible de una organización, de un país y de una región entera.

Referencias bibliográficas.

Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). Código Ético Empresarial. https://aecid-senegal.sn/es/?wpfb_dl=272 En línea. [Consultado: 2021, marzo 30]

Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América - Tratado de Comercio de los Pueblos (ALBA-TCP).http://directorio.sela.org/listado-de-organismos/alba-tcp.aspx En línea. [Consultado: 2021, marzo 30]

Ardanaz, A.; Pendas, A.; Quintana, A. (2002). . **Joint Venture.** FC Editorial.

Casani, F. (1996). **La naturaleza de la cooperación empresarial: delimitación del concepto y principales enfoques teóricos.** Dirección y Organización, Vol. 17, no 1, pp. 67-77.

Contractor, F.; Lorange, P. (1988). **Why Should Firms co-operate? The strategic and economics basis for co-operative ventures.** En Contractor y Lorange (Eds), Co-operativeStrategies in International Business. Lexington, MA, Leington Books.

García, E. (1994). **Tendencias empíricas en la conclusión de acuerdos de cooperación**. Esic Market, enero-marzo, pp. 115.129.

Glaister, K.; Buckley, J. (1996). **Strategic motives for international alliance formation.** Journal of Management Studies, Vol. 33, pp. 301-332.

Harrigan, K. (1985). **Strategies for Joint Ventures.** Lexington Books.

Montoro, M.; Ortiz, M. (2005). **La Diversificación a través de Acuerdos de Cooperación.** Investigaciones Europeas de Economía y Dirección de la Empresa, Vol. 11, no 1, pp. 95-117.

Porter, M.; Fuller, M. (1988). **Coaliciones y estrategia global.** ICE, Vol. 101.

Sierralta, A. (1996). *Joint Venture Internacional*. Fondo Editorial PUCP.

Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). www.cepal.org/normativas/TLCAN/espanol [Consultado: 2021, marzo 30]