



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



Emprendimientos conjuntos: acuerdos de colaboración empresaria

Rais, Sergio

S.F.

Cita APA: Rais, S. (s.f.) Emprendimientos conjuntos: acuerdos de colaboración empresaria.

Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires.

Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires



Secretaría de Posgrado
Facultad de Ciencias Económicas

017-0133

Trabajo Final
Universidad de Buenos Aires
Posgrado de Administración Financiera

Col. 1502/0311

"EMPRENDIMIENTOS CONJUNTOS"

CATALOGADO

-ACUERDOS DE COLABORACION EMPRESARIA-

Dep. Z-21; B. 3352
RIE
Trab. Posgr.

Alumno: Sergio Rais
Nro. De Registro: 9436

ANEXO

- TITULO DEL TRABAJO -

"EMPRENDIMIENTOS CONJUNTOS"

ACUERDOS DE COLABORACIÓN EMPRESARIA

El título elegido para el presente trabajo surge de la adaptación del término americano "JOINT VENTURES" a la terminología local.

La elección de dicho título responde a los siguientes motivos:

- ❖ Se trata de un **EMPRENDIMIENTO** en un sentido amplio, ya que cualquier empresa tiene la opción de asociarse, en el grado que desee, con otra u otras en búsqueda de objetivos comunes.
- ❖ Los **ACUERDOS DE COLABORACIÓN EMPRESARIA** abarcan una amplia gama de posibilidades de negocios inter empresarios. Se trata de hacer hincapié en la "flexibilidad" de estas figuras asociativas a través de la adaptación a la mayor conveniencia de las organizaciones intervinientes.

Esto se demostrará en el trabajo, siendo posible adelantar, que una empresa puede optar total o parcialmente desde el "ajuste" hasta la "reconversión" de sus actividades.

- ❖ La **COLABORACIÓN** se manifiesta en la expansión "horizontal" y/o "vertical" de la empresa durante la ejecución de los acuerdos, desarrollando actividades "comunes" o "complementarias".

Durante el trabajo se especificará las particularidades (analizadas desde distintos puntos de vista) de estos acuerdos según el grado de alcance de los mismos.

Cabe aclarar que, a través del trabajo y a los fines de abreviar el concepto se denominará a la figura bajo análisis como **JOINT VENTURE**, o bien, **JV**.

- Indice -

INDICE

I. INTRODUCCIÓN	3
A. PROPOSICION DE TRABAJO	3
B. IDEA A DESARROLLAR.....	3
C. LAS NUEVAS REALIDADES	4
D. ESTRATEGIAS EMPRESARIAS.....	6
E. ALTERNATIVAS DE INTEGRACIÓN EMPRESARIA	7
F. AGRUPACIONES INTEREMPRESARIAS DESDE EL PUNTO DE VISTA JURÍDICO.....	8
G. FUSIONES Y ADQUISICIONES DE EMPRESAS	10
H. ACUERDOS DE COOPERACIÓN.....	13
I. EL FENOMENO DE LOS JOINT VENTURES	17
J. CARACTERIZACION DEL JOINT VENTURE	19
K. FASES DE UN JOINT VENTURE	24
L. JOINT VENTURES: TEMAS A DESARROLLAR.....	25
M. CLASIFICACIÓN DE JOINT VENTURE.....	27
N. ¿JOINT VENTURE O FUSION?	31
Ñ. ¿POR QUÉ FORMAR UN JOINT VENTURE?	32
II. ASPECTOS JURIDICOS.....	33
A. INTRODUCCIÓN	33
B. HISTORIA DE LA "INSTITUCIÓN: JOINT VENTURE" SEGÚN DIFERENTES EN ENFOQUES JURÍDICOS	33
C. DERECHO ACTUAL	34
D. CARACTERÍSTICAS DEL JOINT VENTURE PARA EL DERECHO	35
E. CONTRATOS DE COOPERACION.....	36
F. ENCUADRAMIENTO LEGAL SEGÚN MODALIDAD DE NON-EQUITY JOINT VENTURE O EQUITY JOINT VENTURE	37
G. CONTRATO DE JOINT VENTURE	39
H. LEGISLACIONES, POLÍTICAS Y NORMAS QUE INFLUYEN EN LA CREACIÓN DE UNA JOINT VENTURE	41
I. LEGISLACIÓN "ANTI-TRUST"	53
II B) J.V. INTERNACIONALES – ASPECTOS JURIDICOS	54
A. LEGISLACIÓN	54
B. LEGISLACIÓN SOBRE INVERSIONES EXTRANJERAS	54
C. LEGISLACIÓN SOBRE TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA	57
D. LEGISLACIÓN SOCIETARIA	58
E. LEGISLACIÓN Y NORMAS SOBRE COMERCIO EXTERIOR.....	58
F. LEGISLACIÓN Y NORMATIVA LABORAL	59
G. LEGISLACIÓN Y NORMAS FISCALES	59
H. LEGISLACIÓN Y NORMAS FINANCIERAS	60
I. LEGISLACIÓN DE COMERCIO INTERIOR Y COMPETENCIA	60
J. LEGISLACIONES Y NORMAS DE POLÍTICA INDUSTRIAL	60
K. LEGISLACIONES SOBRE COMPRAS ESTATALES.....	60
L. TRATADOS ESPECIALES.....	61
M. APLICACIÓN PRÁCTICA SEGÚN LA LEGISLACIÓN ARGENTINA.....	61
III. PROCESO DE CREACION DE UN J.V.....	64
A. ACUERDO BASE	65
B. PROTOCOLO DE INTENCIONES.....	65
C. CONTRATO SATÉLITE.....	66
D. ACUERDO DE ADMINISTRACIÓN.....	66

E. MOTIVACIONES PARA LA CREACION DE UN JOINT VENTURE	66
F. ANÁLISIS DE LAS MOTIVACIONES.....	69
G. LA DECISION DE ASOCIACION CON EL EXTERIOR	71
H. LA ELECCION DEL SOCIO	72
I. RECURSOS A APORTAR A UN JOINT VENTURE	73
J. NEGOCIACION EN UN JOINT VENTURE	77
K. LOS PASOS A SEGUIR TRAS LA FIRMA DEL ACUERDO.....	87
L. INTERACCIONES ENTRE LOS PROPIETARIOS DEL JOINT VENTURE	88
M. COMO EJERCER EL CONTROL SOBRE UN JOINT VENTURE.....	90
N. AREAS DE DECISION DEL CONTROL	92
Ñ. JOINT VENTURES COMO FORMA DE ADQUISICION TECNOLOGICA.....	95
O. FIN DE LOS JOINT VENTURES.....	99
III B). ASPECTOS ECONOMICOS	104
A. ASPECTOS FISCALES.....	104
B. ASPECTOS CONTABLES.....	108
C. LAS RETRIBUCIONES ECONÓMICAS DE LAS PARTES	111
D. VALORACIÓN DE LOS RIESGOS Y SUS POSIBLES FORMAS DE COBERTURA	113
E. FINANCIACION DE JOINT VENTURE.....	113
F. VALOR DE LA ASOCIACIÓN Y SU DISTRIBUCIÓN.....	121
G. AUDITORIA DE LA SITUACION FINANCIERA DEL ASOCIADO EN EL J. V.....	127
H. ANALISIS FODA.....	128
I. EJEMPLOS DE APLICACION	131
IV. JOINT VENTURES COMO ESTRATEGIA DE INSERCIÓN EN MERCADOS INTERNACIONALES	140
A. INTRODUCCIÓN	140
B. PROCESO DE DESARROLLO DE UNA JOINT VENTURE INTERNACIONAL.....	141
C. EVALUACIÓN ENTRE ALTERNATIVAS DE EXPORTACIÓN, TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA O DE INVERSIÓN EN EL EXTERIOR.....	141
D. CONFLICTO Y CONVERGENCIA DE LAS PARTES.....	145
E. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UN JOINT VENTURE DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL SOCIO LOCAL Y EL SOCIO EXTRANJERO	146
F. INCENTIVOS QUE OTORGAN LOS PAISES PARA PROMOVER LA CAPTACION DE INVERSORES DE RIESGO EN PROYECTOS DE J.V.	148
G. MOTIVACIONES PARA FORMAR UN J.V. INTERNACIONAL.....	149
H. TEORIA DE LA INTEGRACION	150
I. CONVENIOS INTERNACIONALES	157
J. LEGISLACIONES COMPARATIVAS EN EL MERCOSUR.....	160
K. ACTUACION TRANSFRONTERIZA ENTRE PAISES DEL MERCOSUR	161
V. CASOS PRACTICOS. APLICACIÓN DE CONCEPTOS PREVIOS.....	162
A. MERCOSUR.....	162
B. EXPERIENCIAS CHILENAS	164
C. EUROPA	166
D. EXPERIENCIAS EN EL ESTE EUROPEO.....	167
E. PAISES ASIATICOS	170
F. OTROS EJEMPLOS EN LA ARGENTINA	174
VI. CONCLUSION	175
A. GUIA PARA LA FORMACION Y AMINISTRACION DE JOINT VENTURE.....	175
B. CONCLUSION FINAL.....	179
C. RESPUESTA A LA HIPOTESIS DEL TRABAJO	195
BIBLIOGRAFIA.....	196

- **Introducción** -

“ Los JOINT VENTURES son una forma organizacional **efectiva** para el desarrollo de negocios bajo ciertos parámetros ”

I. INTRODUCCIÓN

A. PROPOSICION DE TRABAJO

La hipótesis que el trabajo intentará demostrar es:

“Los Joint Ventures (JOINT VENTURE) son una forma organizacional efectiva para el desarrollo de negocios bajo ciertos parámetros”.

En principio, es conveniente analizar esta proposición en tres segmentos:

- ❖ **Joint Ventures** es un concepto poco difundido a nivel académico y profesional, con lo cual, el desarrollo de esta temática traerá aportes a los respectivos ámbitos. Asimismo, la complejidad y las características particulares de los mercados actuales imponen la formación de nuevas estructuras de negocio.
- ❖ **Forma organizacional efectiva**, se refiere a los resultados positivos que se pueden obtener, ya sea en el plano privado (beneficio empresarial) o plano público (mejora percibida por la sociedad).
- ❖ **Negocios bajo ciertos parámetros**, son las claves que se intentarán volcar en este trabajo (aspectos organizacionales, jurídicos, económicos y estratégicos), de manera tal que, el lector pueda conocer y obtener herramientas que le permitan desarrollar emprendimientos exitosos. Asimismo, el administrador debe estar dotado de conocimientos para estimar las diferencias de “costo - beneficio” con las que se enfrenta al evaluar las propuestas de JOINT VENTURE.

B. IDEA A DESARROLLAR

Se tratarán diversas temáticas que rodean a las Joint Ventures, a saber:

En primer lugar se describirán las distintas alternativas de **cooperación empresarial**, para luego desembocar en el tratamiento específico de los JOINT VENTURE. Luego se analizarán los aspectos jurídicos (actores, características, acuerdos básicos de organización); posteriormente se abordarán aspectos **económicos, financieros y organizacionales** (elementos fiscales, elecciones de socios, negociaciones, administración, reingeniería, marketing, tecnología). También se tratarán aspectos **legislativos** (leyes que influyen en la creación de una JOINT VENTURE) y las fuentes de **financiación** (créditos, factoring, financiación bursátil, leasing y otros).

A continuación se particularizará a los JOINT VENTURE como **instrumento estratégico** para insertarse en mercado internacionales (contexto internacional, factores que influyen en la elección de la estrategia, elección del país).

Finalmente, se presentarán **casos prácticos** para aplicar los conceptos previos en base a la realidad en el Mercosur y otras regiones del mundo.

A modo de conclusión, se expondrán los conceptos fundamentales a tener en cuenta para desarrollar un JOINT VENTURE a nivel local y regional, haciendo énfasis en **cuestiones prácticas**. También se analizarán las ventajas de optar por este instrumento organizacional, especialmente a través de las experiencias exitosas en la realidad.

Asimismo, se incluirán **claves** para el mejor desenvolvimiento de aspectos legales, financieros y organizacionales para favorecer el desarrollo de un JOINT VENTURE.

Durante el desarrollo de este trabajo se buscará, entre otras cosas, traer a luz ciertos conceptos que merecen ser **“desmitificados”** o clarificados con respecto a los Joint Ventures. Se intentará presentar de manera simple y efectiva ideas que ayuden a entender el tema.

Asimismo, será importante saber que no siempre el beneficio privado (de las empresas), va acompañado de un beneficio público (de la sociedad). Una integración entre dos o más empresas, podría estar quitando la participación a otras organizaciones, también, la formación de grandes grupos conglomerados tienden a la monopolización del comercio, y es sabido el poder de decisiones unilaterales donde del lado del consumidor no hay respuesta equivalente.

C. LAS NUEVAS REALIDADES

Indudablemente, han surgido en los últimos años profundos cambios en la economía mundial, la estructura de la misma se modificó radicalmente. Todo se resume en el siguiente vocablo: **“globalización”**. Esto implica una interrelación mundial en el comercio de bienes y servicios, donde el mínimo movimiento financiero en una zona del planeta repercute en cualquier otro lado del mismo. Esto se ve potenciado por el factor del avance tecnológico, la expansión del comercio y las nuevas tendencias económicas.

Es decir, que la tecnología altera los procesos productivos, generando innovaciones y mejoras de calidad. La economía global se tradujo en un proceso de ajuste interno y apertura económica externa, verificándose una creciente internacionalización de las inversiones. En el aspecto comercial, se han producido cambios en los volúmenes y en la composición de los items transados internacionalmente. Por consecuencia, un emprendimiento debe ser permanentemente **innovador** en sus productos, procesos, mercados y gerenciamiento.

Claro que, a raíz de esta realidad las naciones se deben replantear sus estrategias comerciales para proteger y beneficiar a sus industrias, y consecuentemente a sus ciudadanos. Básicamente, la **integración por bloques** fue la respuesta de los países ante esta situación.

Como consecuencia de ello, las “células” principales de cualquier economía: las empresas, no son ajenas a los movimientos del contexto económico y por lo tanto, deben ajustarse a las nuevas condiciones del mercado.

Es así como arribamos a que, la alternativa de asociación con fines **sinérgicos** entre empresas es una decisión estratégica más que relevante en un mundo cada vez más competitivo e innovador.

En este punto quisiera detener el análisis; el **dilema** que surge ahora es cómo una empresa con limitaciones propias (capacidad productiva, cantidad de empleados, acceso a la financiación, know-how, entre otros elementos) o bien con condiciones impuestas por el contexto (recesión económica, políticas proteccionistas, legislaciones desactualizadas) puede acceder a nuevos mercados, crear nuevos productos, reducir costos, eliminar ineficiencias de aprovisionamiento, aumentar la efectividad en los canales de distribución o permanecer en la vanguardia de la investigación y el desarrollo, por citar diferentes decisiones empresariales.

El camino a seguir por las empresas ante las nuevas reglas de juego, y para sobrevivir, debería ser: **Ajuste, Mejora, Reconversión o Discontinuar la explotación.**

Es por ello que una herramienta efectiva para lograr estos resultados es la asociación estratégica de empresas, que comprende una amplia gama de opciones, desde la simple cooperación hasta la fusión.

La alternativa más viable será aquella que maximice los beneficios, minimice los riesgos y capitalice de manera más conveniente (en términos económicos) la situación de cambios que se presentan en forma recurrente. En otras palabras, se deberá optar por la estructura más “**flexible**” para enfrentar un mercado cambiante.

El marco de integración al que se referenció previamente, determinó la constitución del MERCOSUR (tema que se tratará más adelante). Esto provoca una gran oportunidad de realizar negocios a escala, obviamente, toda chance tiene sus riesgos. Pero, el mercado que se abre al eliminarse barreras (tarifarias, aduaneras, legales) y las oportunidades que aparecen al adoptarse políticas desregulatorias y de privatizaciones, es muy tentador para crecer. No sólo ello, sino las potencialidades de desarrollo comercial que surgen a raíz de los acuerdos con el NAFTA o con la CEE, son muy grandes.

Es por todo ello, que el proceso de integración determina que los diferentes sectores deban **adaptarse o convertirse.**

D. ESTRATEGIAS EMPRESARIAS

Durante estos capítulos iniciales se desarrollarán diversos conceptos de asociaciones de empresas. Esto denota la búsqueda de parametrizaciones y generalizaciones de formas de cooperación empresarial. En definitiva, más allá de los estándares establecidos, el **empresario utiliza toda su creatividad** para lograr acuerdos que permitan viabilizar sus proyectos.

Las empresas, si pretenden subsistir, se ven obligadas a cambios de estrategia ante estas nuevas realidades. Los comportamientos que pueden optar son:

- ❖ **Reactivo:** replantearse la explotación comercial actual, sustituir las operaciones. Esto se debe a que las actividades que desarrollan en la actualidad son inviables en el futuro.
- ❖ **Ajuste:** a través del ajuste interno o la cooperación empresarial, la empresa podrá subsistir a los cambios.
- ❖ **Innovación o Mejora:** son sectores que se encuentran bien posicionados, pero, deberán modernizar sus recursos físicos y humanos y/o su infraestructura productiva.

Es acá dónde la empresa **se replantea caminos a seguir** para sobrevivir: podría hacer un uso más eficiente de las estructuras existentes, o, integrarse con otras empresas para lograr sus objetivos.

No hay “recetas” preestablecidas, cada empresario tendrá que elegir una alternativa si desea que su explotación continúe en marcha.

La creatividad toma un papel muy importante en la elección, obviamente, la **viabilidad económica constituye una restricción** más que importante.

Si la empresa se decide por mejorar la eficiencia o aumentar la productividad para mantener su ventaja competitiva, entonces, perseguirá acciones tendientes al mejor gerenciamiento, reducción de costos, mayor satisfacción de su actual clientela, mejoras en la política de aprovisionamiento, en la productividad de la mano de obra u otras medidas.

La alternativa a ésta estrategia “individual”, consiste en la **integración interempresaria**, cuyas variantes serán tratadas a continuación.

En definitiva, las empresas deberán estar dispuestas a adoptar estrategias que, básicamente, generen nuevos productos, nuevos mercados, o bien, la búsqueda de desarrollos horizontales, verticales o de diversificación.

E. ALTERNATIVAS DE INTEGRACIÓN EMPRESARIA

Una empresa que se decide por la integración empresaria adoptará, básicamente, los siguientes caminos:

- ❖ **Retro - integración:** consiste en establecer negociaciones con los **proveedores** para obtener un seguro aprovisionamiento de materias primas o servicios esenciales para la producción, en tiempo y forma, logrando óptima calidad, garantía en la adquisición y aumento en el poder de negociación de la compra de insumos.
Esto se materializa a través de **contratos especiales** en los que se incorporan aspectos de financiación, cooperación técnica, garantías, entre otros. Estos acuerdos benefician a ambas partes, asegurando la compra - venta en términos claros.
- ❖ **Pro- integración:** constituye el mejoramiento de la coordinación con el **cliente** de manera tal que, los canales de distribución no presente distorsiones espacio - temporales que aumente el costo del producto (en su componente **logístico**), y a su vez, potencie la ventaja competitiva de colocar los productos en los mercados.
- ❖ **Resizing:** es decir, adoptar una **estructura óptima** de planta para reducir los costos fijos de producción, asociándose con otros competidores. Las formas jurídicas que se adoptan, serán descriptas más adelante. La desventaja "social" de ésta política es la tendencia a la "cartelización", donde el consumidor final afrontaría precios altos. Aquí, el Estado, debe velar por los consumidores interviniendo en el mercado con políticas anti - monopólicas y de defensa del consumidor.
- ❖ **Horizontalización:** tiene por objetivo la **diversificación** en productos complementarios. Se amplía la gama de productos aprovechando la experiencia empresaria.

F. AGRUPACIONES INTEREMPRESARIAS DESDE EL PUNTO DE VISTA JURÍDICO

Las estrategias mencionadas previamente tienen un correlato para la clasificación jurídica a saber:

- ❖ **Consortios:** Constituyen una solución para aquellos empresarios que deseen asociarse con otras empresas **sin perder la propia autonomía** y mantener flexibilidad.

No se crea una entidad jurídica nueva, cada empresa mantiene su independencia. Esta conjugación de esfuerzos puede abarcar desde el sector técnico, hasta políticas de aprovisionamiento o comercialización conjuntas. Frente a terceros, hay necesidad de creación de una representación en común, siendo que las responsabilidades son solidarias respecto al patrimonio.

Contratos de este tipo podrían ser un **testeo** para la primera etapa en caso de una fusión. Como desventaja, se puede mencionar, que los consorcios no son aceptados en muchas licitaciones por carecer de personería jurídica.

Es destacable, que, en muchos casos revisten un carácter público ya que, las organizaciones acceden a la ampliación de mercados, modernización de los sistemas de producción y lanzamiento de nuevos productos.

- ❖ **Fusiones e Incorporaciones:** La fusión implica la aparición de una nueva sociedad surgida de la unión de dos o más, y que continúa con los derechos y obligaciones de las anteriores.

Por otra parte, las incorporaciones, implica la desaparición de la sociedad incorporada, mientras que la incorporante asume los derechos y obligaciones de las extinguidas.

El **proyecto de fusión** implica:

1) predecisión de fusión. 2) proyecto de estatutos de nueva sociedad. 3) plan de distribución de acciones. 4) valoración del patrimonio de cada empresa por peritos. 5) formación de la nueva sociedad.

- ❖ **Adquisiciones:** Constituye la **compra de una nueva empresa**, a través ofertas públicas, compra continuada de acciones u otros mecanismos. Estas adquisiciones pueden realizarse con la compra del 100 % de las acciones o de un número suficiente que le permita el control de la empresa adquirida. De esta manera, se tiende a formar un "conglomerado" o "holding".

Estos grupos económicos desarrollan, muchas veces, actividades diversas, con empresas de todo tipo actuando internamente en forma descentralizada.

1. TIPOS DE COMBINACIONES

Existe, por tanto, una **extensa gama de combinaciones** cuya variedad sólo está limitada por normas legales (tanto societarias como antimonopólicas e impositivas) y por la conveniencia que perciben los empresarios. El elemento característico es la diferencia entre el poder de decisión directiva antes y después de la combinación.

Es interesante como, en un artículo Ricardo Fornero (Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de Cuyo 1-3/93. "Asociaciones en Joint Ventures"), plantea Rangos de Combinaciones, clasificándolos en:

- ❖ **Rango Bajo:** Son **proyectos de Inversión**, donde no hay cambios en la dirección, ni siquiera se produce una "reestructuración" organizativa o comercial. No son considerados "combinaciones de empresas", si bien son "combinaciones de recursos".
- ❖ **Rango Medio:** Se producen entre dos o más empresas con una definición estratégica compartida en alguna fracción de sus actividades. La dirección de cada una de las empresas no cambia con la combinación, sino que **aparece alguna forma de nueva dirección para las actividades comunes**. La ventaja económica está dada por las modificaciones o agregados en las actividades compartidas o transferidas: otros productos o mercados, nuevas fuentes de insumos, entre otras.

Estas combinaciones pueden denominarse en forma genérica **Joint Ventures**, y se materializan como una nueva empresa (JOINT VENTURE societaria) o como un acuerdo de actividades (JOINT VENTURE contractual).

- ❖ **Rango Alto:** Son las **fusiones y adquisiciones**. Aparece una sola dirección, por lo tanto, la orientación estratégica es única.

Por otra parte, HARRIGAN (Kathryn Harrigan. "Joint Venture. Los secretos para una administración exitosa"), sostiene que "las estrategias cooperativas, pueden abarcar varios acuerdos que van desde casi adquisiciones (absorción) hasta acuerdos informales de trabajo conjunto, donde las firmas unen sus recursos y conocimientos".

El mismo autor sostiene que hay "acuerdos accionarios" y "acuerdos no accionarios"; en **medio de ellos se encuentran los JOINT VENTURE**.

Es decir, que hay un paralelismo entre HARRIGAN y FORNERO entre el tipo de acuerdos accionarios con la combinación de "Rango Alto" y los no accionarios con el "Rango Bajo".

Siendo que sólo los JOINT VENTURE crearán nuevas entidades con el potencial de explotar la propiedad y los controles administrativos compartidos.

G. FUSIONES Y ADQUISICIONES DE EMPRESAS

1. EL FENOMENO DE LAS M&A (Mergers & Acquisitions – Fusiones y Adquisiciones)

Últimamente se viene desarrollando un fenómeno en las M&A a nivel mundial (Europa, Estados Unidos y América Latina). En muchos casos se persiguieron fines especulativos, en otros, objetivos de diversificación horizontal y vertical para reposicionarse en los mercados.

Asimismo el proceso de integración y regionalización ha conducido a muchas empresas a adoptar ésta estrategia para insertarse en los nuevos mercados externos.

2. MOTIVACIONES PARA M&A

Las motivaciones para M&A tienen gran alcance y persiguen diferentes objetivos específicos:

- ❖ Rentabilidad: por la sinergia provocada por la unión de dos empresas al aumentar el margen.
- ❖ Diversificación: de productos o servicios.
- ❖ Marca: reposicionamiento de la marca adquirida. Adquisición de patentes.
- ❖ Materias Primas: obtención recursos escasos y/o estratégicos.
- ❖ Activos sub-utilizados: a través de una puesta a punto relativamente sencilla, se puede lograr un óptimo funcionamiento de los recursos. Mejora en las instalaciones.
- ❖ Competencia: eliminación de la competencia.
- ❖ Mercados: ampliación de mercados existentes.
- ❖ Finanzas: aumento de rentabilidad mediante la aplicación de excedentes de fondos. Ahorros en operaciones y en la administración.
- ❖ Tecnología: adquisición de nuevas tecnologías. Mejora en las posibilidades de investigación.
- ❖ Finanzas: lograr un adecuado financiamiento del negocio para permitir la continuidad.
- ❖ Gastos: busca reducir los mismos, para optimizar el funcionamiento de la empresa.

- ❖ Crisis de crecimiento: desaparición de líder empresario o ausencia de management idóneo.

3. CLASES DE FUSIONES Y ADQUISICIONES

Según el objetivo que persigan las fusiones y adquisiciones suelen clasificarse como:

- ❖ Fusiones y adquisiciones de integración vertical
- ❖ Fusiones y adquisiciones de integración horizontal
- ❖ Convergentes o concéntricas
- ❖ De Diversificación

a) Fusiones y adquisiciones de integración vertical

Son fusiones entre la empresa y sus **proveedores y/o clientes**. Estas relaciones con ambos extremos en la cadena de comercialización tienden a optimizar el flujo de materias primas – producción – producto final.

La empresa logra algunos de estos **beneficios**:

Aumento en el valor de la empresa (ante potencial venta), mayor calidad de los productos (por controles más directos), mayor rentabilidad (debido al aumento del poder negociador), menores costos logísticos (por mayor racionalización en la ejecución de cada etapa) y mayor control de los canales de distribución.

Además de los beneficios que cuenta la empresa productora, el proveedor y el cliente se aseguran la venta y la compra de sus productos; permitiéndoles la subsistencia, rentabilidad y crecimiento.

Cuando una empresa la acosa una falta de competitividad, o baja participación en el mercado, la estrategia de alianza con clientes genera una apertura de los canales de comercialización. A su vez, los clientes perciben efectos positivos, como ser, garantía de suministro, mejores condiciones de precio y aumento de prestigio.

En el caso de fusión con el proveedor, éste asegura el cobro y el suministro.

b) Fusiones y adquisiciones de integración horizontal

Estas fusiones ocurren entre empresas de un **mismo sector o actividad económica**. El objetivo es principalmente sinérgico ya que hay un potencial desarrollo en el aspecto comercial, tecnológico y comercial.

Como **desventaja**, se observa un trabajo de readecuación de métodos, sistemas y procesos para unificar criterios.

En definitiva, las empresas fusionadas pueden obtener los siguientes beneficios: aumento de las economías a escala (mayor producción), racionalización de la producción y el mejoramiento de los costos, reducción en los costos de insumos (mayor poder de negociación), concentración de la oferta, aumento en la participación de mercado (se unifican los canales de distribución y la publicidad), mejores indicadores de solvencia (mayor respaldo financiero), mayor capacidad en el área de investigación y desarrollo, mejoramiento en los cuadros gerenciales (selección del personal idóneo entre las empresas fusionadas), aumento del valor de la empresa.

c) Fusiones y adquisiciones convergentes o concéntricas

Son fusiones similares a las descritas en el punto anterior, con la salvedad que las empresas fusionadas no desarrollan la misma actividad comercial pero apuntan a un mismo mercado de consumo.

Es decir, una fusión de este tipo, potencia los canales de distribución y las estrategias de promoción y publicidad, pudiendo mejorar las negociaciones.

d) Fusiones y adquisiciones de diversificación

Son fusiones de empresas que se dedican a **diferentes actividades y apuntan a diferentes mercados de consumo**.

Se busca diversificar los riesgos, abarcando actividades y mercados diferentes. Este tipo de desarrollos son los propios de un **holding**.

Si bien tiene las ventajas descritas en la integración vertical, se corre el riesgo que la falta de know-how o la inexperiencia dentro de la nueva actividad implique el fracaso de la nueva empresa. Existen casos concretos en los cuales una importante inyección de fondos no fueron suficientes para sostener un negocio en el cual se desconocían las claves de su manejo.

H. ACUERDOS DE COOPERACIÓN

1. UBICACIÓN DE J.V. DENTRO DE ACUERDOS DE COOPERACION

Para avanzar hacia una definición de Joint Venture es necesario adoptar un criterio lógico que va desde el género a la especie.

Los Joint Ventures son una **especie** dentro del género de los **acuerdos de cooperación**.

Han existido dificultades terminológicas en cuanto al concepto de “Cooperación” y “Joint Ventures”, para comprender el porqué, hay que puntualizar que no siempre ha recibido definiciones jurídicas, sino en muchos casos se contemplaron desde el punto de vista económico, y que además se ha tenido en cuenta cierto tipo de asociaciones, tratando de dar, muchas veces, un contenido general a lo que era la expresión de un negocio particular.

Un autor holandés, “Kuiper” (East-West JOINT VENTURE), propone una clasificación de acuerdos de cooperación:

- ❖ Acuerdos de cooperación sin asociación de las empresas.
- ❖ Asociaciones parciales entre empresas.
- ❖ Asociaciones integrales entre empresas (fusiones).

En el primer caso, existe un grado de continuidad en la relación a través de una serie de transacciones de las que ambas partes reciben beneficios, durante cierto tiempo, sin que se constituya una empresa conjunta.

Un JOINT VENTURE podría ubicarse en la primera o segunda clasificación.

Este mismo autor entiende como formas típicas de cooperación empresaria a las siguientes:

- ❖ **“Buy back agreements”**: Comprenden todos los tipos de cooperación industrial en los que en lugar de pagar un precio por la instalación de una planta llave en mano o de una línea de producción, el pago se efectúa mediante productos terminados o materias primas extraídas con ayuda del equipamiento.
- ❖ **Acuerdos de cooperación y comercialización**: Se traduce en dos áreas, la subcontratación y la especialización, palabra que designa a diferentes formas de cooperación en la fabricación, especialmente en la modalidad “a façon”, la investigación y el desarrollo. En un acuerdo de especialización, cada participante produce cierto tipo de línea de productos o sólo servicios de marketing para un fabricante, o simplemente que una parte efectúa la investigación o el desarrollo, y otra los fabrica y comercializa.

- ❖ **Cooperación de proyectos:** Se manifiesta en lo que se conoce como una forma conjunta de realizar un proyecto entre empresas diferentes que conforman alianzas circunstanciales para una obra específica.
- ❖ **“Pooling agreements”:** Son acuerdos con participación en costos o en resultados, que se realizan entre empresas independientes que, por ejemplo, comercializan un determinado producto o lo desarrollan por medio de una de ellas, pero lo sufragan ambas en proporciones previamente preestablecidas.

En todas éstas figuras existen “características comunes”, un propósito específico y una cierta relación de continuidad entre los partícipes.

Para KUIPER, un acuerdo de cooperación consiste en una o más relaciones contractuales en las que ambas partes efectúan contribuciones específicas para fines determinados, en donde los momentos en los que las contribuciones se materializan pueden diferir, pero **existe una cierta continuidad en la relación**, sin establecer una empresa conjunta y sin disposiciones expresas sobre cómo compartir utilidades y riesgos.

Resulta conveniente saber, que:

- ❖ Los acuerdos de cooperación **no constituyen entidades legales** y las partes se mantienen siempre legal y económicamente independientes.
- ❖ El número y la cantidad de funciones en que la cooperación tiene lugar es siempre limitada.
- ❖ La cooperación está referida a una actividad común o a la producción.

La alianza estratégica se manifiesta siempre en la concreción de otros compromisos que exceden una distribución exclusiva o una licencia de tecnología.

Para que la alianza se pueda mantener, es necesario mantener una **amplia área de cooperación y coordinación**. No nos olvidemos que una de las ventajas de la alianza es la supresión en todo o en parte de la competencia entre las firmas participantes.

A diferencia de una entidad integrada, las alianzas estratégicas no gozan del carácter de permanencia y, por ende, son más vulnerables al fracaso que una entidad integrada.

2. CLASIFICACIÓN DE ACUERDOS DE COOPERACIÓN

A modo de ejemplificación, se desarrolla una clasificación de los acuerdos de cooperación industrial establecidos por la "Comisión Económica para Europa de las Naciones Unidas":

a) Licenciamiento

a.1) provisión de licencias y/o know-how (o algún equipo con tecnología incorporada) con pago en forma de regalías, honorarios, suma fija o a cambio de productos y componentes,

a.2) idem a a.1) pero la provisión también incluye partes en ciertos porcentajes del producto final con las mismas formas de pago antes nombradas.

b) Provisión de plantas y equipos

b.1) provisión de plantas y equipos, incluyendo la correspondiente tecnología, a cambio de productos y componentes, al menos parcialmente,

b.2) idem a b.1) pero para la explotación de recursos naturales, más los estudios de disponibilidad y accesibilidad de los recursos, y la investigación vinculada con la aplicación de tecnología a ciertas circunstancias,

b.3) provisión de planta y equipo sobre una base de leasing a cambio de productos.

c) Coproducción y especialización:

c.1) cooperación, incluyendo o no las ventas, en la cual cada parte manufactura partes o componentes de un producto final, y la tecnología es provista por una o ambas partes,

c.2) cooperación en la cual cada parte se especializa en una parte del programa de fabricación y las partes luego se intercambian las unidades para completar una a otra su rango de productos,

c.3) cooperación y especialización que involucra investigación y desarrollo solamente.

d) Subcontratación

d.1) acuerdos de corto plazo que implican la entrega de una cantidad definida de bienes terminados o semiterminados producidos a través del uso de documentación y know how (y a veces, partes, maquinaria y equipo) provistos por el contratista dador de órdenes,

d.2) acuerdos de largo plazo que permiten la entrega de bienes sobre una base de continuidad, igual que el punto d.1.

e) Proyectos conjuntos y ofertas conjuntos:

- e.1) con el cliente localizado en el tercer país;
- e.2) con el cliente localizado en uno de los países donde residen las partes.

f) Otras categorías:

- f.1) acuerdos marco que involucran operaciones conjuntas de tipo científico o técnico,
- f.2) contratos de administración.

Por su parte, el Instituto para la Integración de América Latina (INTAL), organismo dependiente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en un estudio sobre la asociación internacional de empresas, considera a la asociación como “la estructura organizativa de un proyecto común, donde existe vinculación entre dos o más empresas para organizar la administración y explotación de un proyecto común, en la medida en que la misma contenga, de alguna forma, las siguientes características: puesta en común de recursos, continuidad y estabilidad en el tiempo, establecimiento de algún mecanismo que permita la toma de decisiones conjuntas y participación en el riesgo del proyecto”.

I. EL FENOMENO DE LOS JOINT VENTURES

Si bien, los procesos de fusiones y adquisiciones son una tendencia marcada en los últimos tiempos. Un fenómeno aún más interesantes es el de los **JOINT VENTURES**.

Esta expresión universalizada proviene de las palabras inglesas "Joint" que significa "junto" y "Venture" "aventura", es decir que es una aventura conjunta.

A medida que los riesgos en los negocios y la competencia se vuelven más sutiles, las firmas han ido adoptando con frecuencia crecientes criterios cooperativos. Desde hace tiempo, las empresas se han valido del **JOINT VENTURE** para expandirse hacia negocios nuevos y probar nuevos mercados, particularmente en los países industrializados.

Los Joint Ventures se han convertido en una manera de diversificarse, entrar a nuevos mercados, introducir nuevos productos, adquirir tecnologías de proceso o producto, expandir la capacidad productiva e integrarse verticalmente, entre otras actividades.

Hoy en día las firmas utilizan los **JOINT VENTURE** en forma diferente al pasado, porque han descubierto que éstos **ofrecen mejores medios que la empresa individual para enfrentar los desafíos competitivos** del rápido cambio tecnológico y la interdependencia creciente en algunas industrias. Los **JOINT VENTURE** se han convertido en un modo de vida para algunas industrias de los Estados Unidos, tales como la exploración en plataformas petrolíferas y la fabricación de turbinas de jets.

1. UN POCO DE HISTORIA

A partir de la década del '50 surgió un término: "international Joint Ventures", descrito como un mecanismo idóneo para cristalizar ciertos tipos de relaciones entre las naciones en desarrollo y los países desarrollados. Este concepto fue sinónimo de vehículo preferido por los países en desarrollo para canalizar las inversiones de capital extranjero y permitir así el acceso de capitales y técnicos locales para su capacitación en tecnologías que, de otra manera, no estaban disponibles para los llamados países del tercer mundo.

Hacia la década de 1960 constituía un concepto nuevo, cuyos alcances no estaban bien delimitados ni comprendidos. Desde los años '70 empezó una corriente de interés, que no se ha detenido hasta ahora, por la que el vocablo está difundido, aunque sus implicancias legales varíen de acuerdo con el lugar y la formación jurídica del lector.

Desde 1978, el uso de **JOINT VENTURE** dentro de economías maduras ha florecido debido a la cantidad de cambios tecnológicos y económicos precipitados por la desregulación, la internacionalización y el énfasis creciente en la necesidad de innovación de los productos. Para mediados de la década del '80, los **JOINT VENTURE** se habían convertido en un importante medio de complementar fuerzas y cubrir debilidades entre las firmas de economías maduras.

En cualquier caso resulta atinado puntualizar que en los últimos diez años su desarrollo ha sido enorme, y hoy en día constituye parte de las opciones que las empresas tienen a su disposición al momento de tomar decisiones de inversión en el mercado local o en el ámbito internacional. Este fenómeno no abarca negocios industriales o de grandes empresas, sino que se proyecta en **todo tipo de actividades**.

La decisión de constituir JOINT VENTURE es, no sólo parte de una estrategia de negocios, sino que también está **vinculada a desarrollos políticos y económicos que trascienden las simples razones de negocios** que de otra manera justifican su consideración. En otras palabras, además de los incentivos normales que determinan que una empresa esté interesada en invertir en cierto mercado, la participación, muchas veces, forzada en un JOINT VENTURE significa para la empresa la “llave” para acceder al mercado en el que está interesada.

Sin duda, **crecerá la cantidad de JOINT VENTURE** junto con otras formas de estrategia cooperativa, a raíz de los cada vez más rápidos cambios tecnológicos, de la desregulación y de la internacionalización.

2. PRIMERA DEFINICIÓN DE JOINT VENTURE

A priori, se puede definir a un Joint Venture (JOINT VENTURE) como “una unión de dos o más empresas del mismo o diferentes países, con la finalidad de realizar una operación específica “. Claro, que ésta definición resulta muy acotada, ya que no deja traslucir los beneficios, alternativas ni implicancias de un JOINT VENTURE.

Estamos en condiciones de afirmar que una JOINT VENTURE reúne los beneficios citados para las alianzas interempresarias desarrollados en el punto anterior, y permite mantener la flexibilidad necesaria para momentos de cambios vertiginosos y contextos globalizadores.

3. MAS HISTORIA

Los JOINT VENTURE no son una invención de las últimas décadas, ya habían emprendimientos conjuntos desde la época de los “fenicios” hasta la época de las Compañías de las Indias, también los “venecianos” desarrollaban éstas modalidades (bajo formas menos sofisticadas contractualmente y más primarias).

Los JOINT VENTURE **se originaron como empresas comerciales o marítimas con fines de intercambio**. Son una de las formas más antiguas de hacer negocios y ya recurrían a ellos los mercaderes del antiguo Egipto, Babilonia, Fenicia y Siria para realizar operaciones comerciales, a menudo en el extranjero. Los mercaderes de Gran Bretaña se manejaron con JOINT VENTURE en los Siglos XV y XVI y compañías de aventureros desocupados fueron organizadas a través de tales emprendimientos para hacer negocios y explotar los recursos de distintos rincones del mundo, tales como América e India.

Los emprendimientos cooperativos en los Estados Unidos datan por lo menos de 1880, cuando los ferrocarriles los usaban para proyectos de gran escala. Las sociedades mineras pueden ser más antiguas aún. A principios del Siglo XX, los JOINT VENTURE se formaban para compartir riesgos en el transporte marítimo, la exploración del oro y otras empresas.

Sin embargo, recién en las décadas del '70 y '80 del Siglo XX se expandieron los conceptos de alianzas estratégicas y Joint Ventures.

Más adelante se profundizará sobre la evolución de ésta institución comercial a lo largo del tiempo desde la perspectiva jurídica.

J. CARACTERIZACION DEL JOINT VENTURE

1. PROPIEDADES

En ésta instancia del trabajo, podemos arribar a una **nueva conceptualización** de JOINT VENTURE, más relacionada con el aspecto jurídico:

“Las JOINT VENTURE son entidades independientes con dos o más firmas activas como socias” (Ley 23.675).

Para completar ésta definición, “Le Pera” enumera los rasgos de los JOINT VENTURE tratando de caracterizarlos:

- ❖ **Carácter ad hoc**, la cual sea para estar destinada básicamente a un proyecto, sin por eso ser de corta duración, pero si de duración limitada,
- ❖ **Contribuciones y comunidad de intereses** para los participantes,
- ❖ Búsqueda de una **utilidad común**,
- ❖ Contribución para la pérdidas,
- ❖ Facultad recíproca de representación de la otra parte (**mutual agency**),
- ❖ **Control conjunto** de la empresa. (ley 19.550),
- ❖ Naturaleza fiduciaria del relacionamiento,
- ❖ Deber de no concurrencia entre los socios.

Por otra parte, “Linklater & Paines” definen a las JOINT VENTURE de acuerdo a dos clasificaciones diferentes, la primera referida a los emprendimientos ingleses y la segunda a los norteamericanos.

Las características de la **clasificación inglesa** son:

- ❖ Búsqueda de un **objetivo comercial común**, pudiendo tener papeles, intereses y funciones diferentes, pero convergentes,
- ❖ Poder de regateo, que permite un **sistema de control y equilibrio** que asegura a una parte menor o menos poderosa, mayor poder que el de un simple accionista minoritario de una empresa inglesa,
- ❖ Participación de **riesgos y recompensas** en que la formulación es más amplia, porque no siempre los beneficios para las JOINT VENTURE, podrían ser dimensionadas en términos de ganancias o pérdidas.

La **clasificación norteamericana** tiene según Linklater & Paines las siguientes características:

- ❖ Emprendimiento **único**,
- ❖ Derecho conjunto al **control**,
- ❖ Partición de ganancias y pérdidas.

2. MÉTODOS PARA LA ASOCIACIÓN

Para concluir acerca de la ubicación definitiva de un Joint Venture dentro de un contexto de asociaciones estratégicas, es interesante citar a un estudio del INTAL, donde, los métodos para la asociación internacional se darían, según se combinen **dos elementos básicos**:

1. La transferencia de uno o varios **recursos** entre empresas, ya sean financieros, tecnológicos o bienes de capital, entre otros.
2. La participación en la estructura de **propiedad** de las empresas asociadas, es decir, la titularidad del patrimonio.

Así podemos distinguir, a través del siguiente cuadro, la transferencia de recursos y/o la propiedad:

	Recursos (+)	Recursos (-)
Propiedad (+)	A	C
Propiedad (-)	B	D

- a) Asociación donde se transfieren recursos y se participa en la estructura de la propiedad.
- b) Asociación donde se transfieren recursos pero no se participa en la estructura de la propiedad.
- c) Asociación donde no se transfieren recursos pero se participa en la estructura de la propiedad.
- d) Asociación donde no se transfieren recursos y no se participa en la estructura de la propiedad.

3. DESCRIPCIÓN DE CADA TIPOLOGÍA

Una explicación más detallada de los diferentes métodos de asociación se expone a continuación:

a) Asociación donde se transfieren recursos y se participa en la estructura de la propiedad.

Esto incluye:

- ❖ la toma de participación de una sociedad en el capital de otra, mediante la compra de acciones de suscripción inicial o de aumento de capital,
- ❖ la fundación por partes de dos o más sociedades de una filial común o sociedad de sociedades, cuyas acciones están en su totalidad o mayoría en poder de las sociedades fundadoras

b) Asociación donde se transfieren recursos pero no se participa en la estructura de la propiedad.

La transferencia de recursos puede ser diversa:

- ❖ **Recursos financieros:** puede tomar la forma de contratos ordinarios de crédito u obligaciones. En el primer caso, la asociación está en el hecho de que el prestamista puede participar en la administración de la empresa tomadora del crédito. En el segundo caso, implica una asociación cuando dichas obligaciones pueden tener derecho a capitalizarse,
- ❖ **Recursos tangibles:** como bienes de capital, donde el proveedor toma la responsabilidad de manejar o administrar la planta, a cambio de pago en productos,
- ❖ **Múltiple transferencia de recursos:** cada socio aporta su recurso, pero no se conforma una nueva identidad jurídica ni tampoco cada uno de ellos pierde la propia. Estos son casos de Joint Ventures Contractuales o “non-equity”, cada socio permanece independiente, conserva su personalidad jurídica, autonomía patrimonial y responsabilidad frente a terceros.

c) Asociación donde no se transfieren recursos pero se participa en la estructura de la propiedad.

Se manifiesta a través de:

- ❖ **Sociedad Holding:** dos o más sociedades transfieren sus acciones a otra sociedad, a cambio de acciones de la nueva sociedad. Su objetivo específico es ejercer el control de varias sociedades mediante participaciones accionarias, asegurando la unidad económica,
- ❖ **Fusión:** de dos o más sociedades, o bien, absorción de una por otra, en cuyo caso una de ellas se disuelve, sin liquidación y traspasan su patrimonio a la subsistente, o mediante la creación de una nueva sociedad, en cuyo caso todas las sociedades desaparecen transmitiendo su patrimonio a una nueva a cambio de acciones de esta última,
- ❖ **La toma recíproca de participación** en el capital entre dos o sociedades existentes, de modo tal que ambas sociedades sean accionistas una de otra.

d) Asociación donde no se transfieren recursos y no se participa en la estructura de la propiedad.

Se refiere fundamentalmente a ciertos contratos de cooperación empresarial, ya sean de objetivos comerciales, industriales o tecnológicos:

- ❖ **Acuerdos de exclusividad**, de comercialización o abastecimiento, donde existe un compromiso de venta exclusivo a determinados clientes o compra a determinados proveedores, o bien, se establece un sistema de abastecimiento o comercialización conjunto,
- ❖ **Contratos de fabricación**, donde una empresa encomienda a otra, la manufactura de determinados productos, elaborados con la materia prima entregada por la primera, que los vende con su propia marca,
- ❖ **Contratos de suministro**, donde una empresa, se obliga a destinar en forma continua y periódica, el total o parte de su producción a otra empresa, en contrapartida de un precio o dinero o a cambio de otros recursos de la empresa receptora, como tecnología, créditos.

4. UBICACIÓN DE LOS JOINT VENTURES

En los casos descriptos, podemos materializarlos a través de la formación de Joint Ventures. El punto que se plantea en este momento es sobre la **participación en la estructura de capital**; ya que de esto dependerá la formación de JOINT VENTURE contractuales o societarias.

En una **JOINT VENTURE contractual**, las partes no establecen una nueva empresa compartida para llevar a cabo sus actividades, ni tampoco arreglan la distribución entre ellos de las acciones de una empresa existente. Las relaciones legales internas entre las partes así como las de esas partes y terceros, son estructuradas y regladas sobre una base contractual. Estos acuerdos no implican la constitución de un nuevo ente societario. O sea que existe cooperación empresarial, industrial o tecnológica pero cada parte **conserva su autonomía societaria**.

Las **JOINT VENTURE societarias** son las que contienen una inversión de riesgo, son emprendimientos conjuntos permanentes e implican la **constitución de un nuevo ente societario**.

Más adelante se profundizará sobre estos conceptos.

En el caso A se plantea una **JOINT VENTURE societaria**, ya que existe la posibilidad de la creación de una nueva empresa luego de ser transferidos los recursos de cada empresa que compone la JOINT VENTURE.

En los casos B y D estamos ante potenciales **JOINT VENTURE contractuales**, ya que no se forma una nueva sociedad, sino que las autonomías societarias se conservan en pos de un proyecto conjunto.

K. FASES DE UN JOINT VENTURE

Estos pasos, son, en muchas oportunidades la etapa previa a la formación de **JOINT VENTURE** societarias. Por lo general, el paso de una forma de cooperación hacia una **JOINT VENTURE** va tomando ciertas **fases**:

En una primera etapa de cooperación, una licencia de cooperación industrial es otorgada, pudiendo haber producción subcontratada. Al expandirse las actividades, hay coproducción y cada parte sirve su propio mercado. Luego, se pasa al **desarrollo conjunto** y la provisión conjunta de servicios de post venta. Cuando el volumen de ventas es suficientemente amplio, y se requiere de una estructura más compleja para desarrollos tecnológicos y comercialización compartida, tiene lugar la formación de una **JOINT VENTURE societaria** o "equity" **JOINT VENTURE**, para así proveer una estructura administrativa compartida para el manejo de tales actividades.

Algunas razones para pasarse de un acuerdo de cooperación industrial a una **JOINT VENTURE** societaria pueden ser las siguientes:

- ❖ producción a escala de productos complejos,
- ❖ extensión y diversificación de actividades existentes,
- ❖ ampliación del espectro de comercialización,
- ❖ extensión en los aspectos de investigación y desarrollo,
- ❖ ampliación de relaciones entre las firmas.

Para obtener las ventajas económicas perseguidas por la **JOINT VENTURE**, suele ser necesaria la **especialización de recursos**. Esto aumenta el riesgo para el poseedor de los recursos complementarios si se retiran o desafectan los demás recursos. En términos económicos existe una cuasi-renta compuesta: la inversión en el recurso complementario no se recupera, o se modifica sustancialmente el ritmo o la magnitud de la recuperación, si no están los otros recursos con los que debe utilizarse.

El rendimiento conjunto no puede atribuirse con claridad a cada uno de los recursos. Por tanto, el poder de negociación inicial y durante el desarrollo de las actividades compartidas estará afectado por la especialización de los recursos disponibles o los que se requieren para realizar esas actividades.

¿QUÉ DISTINGUE UNA JOINT VENTURE CONTRACTUAL DE UNA FORMA DE COOPERACIÓN EMPRESARIA?

Este es un aspecto muy interesante, ya que **en ambos se verifica una asociación parcial y no constituyen sujeto de derecho**. Sin embargo en las Equity JOINT VENTURE (contractuales), la unión se basa en un **contrato que preside la creación, gestión y disolución del JOINT VENTURE**, pero que constituye, al menos, una **empresa común, en sentido económico**.

Las empresas que crean contratos de colaboración empresaria no crean mecanismos de gestión comunes como los señalados precedentemente para el manejo de Joint Ventures, sino que se mantienen completamente independientes.

Además un Joint Venture se diferencia de cualquier otra forma de colaboración por la existencia de una asociación y una colaboración por un período de tiempo más que transitorio.

L. JOINT VENTURES: TEMAS A DESARROLLAR

Si bien temas relacionados a la cultura empresaria y las alianzas y JOINT VENTURE será tratado más adelante en profundidad, es interesante ir adelantando algunos conceptos.

1. COMPATIBILIDADES INTEREMPRESARIAS

El “**timing**” u **oportunidad** es un concepto importante a tener en cuenta en contexto de rápido cambio. Las firmas que se mueven primero, generalmente, pueden acceder a mejores socios, los que a su vez, pueden darles una ventaja competitiva que los que entran más tarde no pueden relacionarse tan fácilmente. Es así como, los administradores deben entender la evolución de las condiciones estructurales de una industria.

Es importante recalcar que, las combinaciones interempresarias requieren **compatibilidad estratégica**. Es decir, el concepto de la “cultura organizacional” toma vigor en este momento.

Dos o más empresas que realizan combinaciones, en las cuales **ambas tienen que operar en la misma dirección**, deben poseer culturas organizacionales similares, compatibles o complementarias en relación al proyecto perseguido. De ésta manera, las relaciones cooperativas serán más eficaces si los administradores pueden provocar y mantener cierta química entre los socios.

De lo contrario, el acuerdo interempresario corre riesgos ya que, a raíz del “cambio cultural”, las organizaciones no se comporten en función a lo preestablecido inicialmente.

Al **elegir un socio**, deben contemplarse la existencia de una relativa simetría de recursos, tecnología, sistemas administrativos y experiencia; en caso de haber asimetrías, se traduce en un control administrativo asimétrico sobre la empresa.

La **simetría** existe cuando los socios ofrecen misiones estratégicas complementarias. La simetría en la necesidad de comprometerse en este tipo de emprendimientos es una fuerza "estabilizadora", al igual que la coincidencia de los socios en su visión del JOINT VENTURE.

La asimetría se da cuando los atributos no son complementarios o el poder de negociación no está equilibrado. Son especialmente "desestabilizadoras" para los JOINT VENTURE las asimetrías en la velocidad con la que los socios quieren explotar una oportunidad, la dirección en la que se quieren mover, o las que se presentan en otras cuestiones estratégicas.

Asimismo, para el éxito del JOINT VENTURE es importante la naturaleza de la relación de los propietarios con su emprendimiento.

2. CAPTACIÓN DE SOCIO EXTRANJEROS

El fenómeno de los Joint Ventures no sólo se produce entre empresas grandes de un mismo país, también, es frecuente en los últimos tiempos, la utilización de ésta herramienta estratégica como medio de captación de financiamiento, tecnologías y **acceso a otros mercados**.

Es decir, los JOINT VENTURE, pueden **atraer capitales** foráneos además de, apuntar hacia el exterior.

Es por ello que, ha crecido de forma notoria la **promoción** de las posibilidades de inversión, estadísticas económicas, demográficas, comerciales, industriales y toda otra información necesaria acerca de las facilidades existentes en lo que afecte al inversor extranjero.

Asimismo, es necesario, la utilización de **programas de inversión** que sean los suficientemente creíbles, transparentes y claros para presentar el proyecto como interesante.

Muchas veces, ciertos proyectos son atractivos y poseen una alta tasa de retorno, pero sus promotores no lo saben difundir. Es por ello, que se sugiere la utilización de **modelos de estudios de factibilidad** con parámetros preestablecidos para facilitar la comprensión de la información.

3. TIPOLOGÍA DE JOINT VENTURES

Existen diferentes criterios para tipificar JOINT VENTURE, en principio, adoptaremos la tipología de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OECD), que reconoce JOINT VENTURE para:

- ❖ investigación y desarrollo,
- ❖ exploración de recursos minerales,
- ❖ ingeniería y construcción,
- ❖ compra y venta,
- ❖ servicios.

M. CLASIFICACIÓN DE JOINT VENTURE

Si bien estos conceptos son caracterizados a lo largo del presente trabajo, es útil desarrollar algunas particularidades.

Las siguientes son las clasificaciones más frecuentes e internacionalmente conocidas:

1. DESDE EL PUNTO DE VISTA LEGAL Y ORGANIZACIONAL

- ❖ **JOINT VENTURE societarios o de capitales (equity JOINT VENTURE)**
- ❖ **JOINT VENTURE contractuales (contractual o non-equity JOINT VENTURE)**

Los **JOINT VENTURE societarios** son los que contienen una inversión de riesgo, son emprendimientos conjuntos permanentes (no tienen temporalidad) e implican la constitución de un nuevo ente societario.

En un **JOINT VENTURE contractual**, las relaciones legales internas entre las partes así como las de esas partes y terceros, son estructuradas y regladas sobre una base contractual. Estos acuerdos no implican la constitución de un nuevo ente societario. O sea que existe cooperación empresarial, industrial o tecnológica pero cada parte **conserva su autonomía societaria**.

Las **agrupaciones de colaboración empresarial** (así se distinguen a los **JOINT VENTURE** no societarios en algunos países) tienden a que las empresas o empresarios individuales se asocien con el objetivo de complementar sus actividades, tales como:

- ❖ la construcción de una obra
- ❖ la provisión común de suministros
- ❖ la adquisición en común de materias primas o semielaboradas
- ❖ utilización conjunta de servicios
- ❖ actividades de investigación y desarrollo
- ❖ mecanismos de comercialización internacional de bienes
- ❖ participación conjunta en licitaciones o concursos de precios nacionales e internacionales.

2. DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL TIPO DE CONTRATO O ACUERDO DE LAS PARTES

En este caso, se distinguen a los **JOINT VENTURE**:

- ❖ para proyectos manufactureros
- ❖ para industrias extractivas
- ❖ para la industria de la construcción
- ❖ para proyectos comerciales
- ❖ para investigación y desarrollo
- ❖ para actividades financieras
- ❖ para prestación de servicios

En el caso de los **JOINT VENTURE para las actividades de fabricación o industrialización de bienes**, habitualmente se presenta la figura del equity **JOINT VENTURE**, donde hay que conformar una sociedad, aunque a veces, tienen presencia los acuerdos contractuales.

Los socios se reparten las utilidades o soportan las pérdidas acorde a sus niveles de participación societaria o aportes.

En el caso de los **JOINT VENTURE de industrias extractivas**, el esfuerzo no apunta a distribuirse utilidades o pérdidas, sino a la obtención y posterior distribución de producción en especie, es decir que la comercialización posterior corre por cuenta y riesgo de cada uno de los participantes.

En los **JOINT VENTURE de construcción**, también llamados consorcios de construcción, las partes se distribuyen entre sí determinados trabajos, acordando el nivel de ingresos brutos para cada participante. No obstante, si cada participante tiene utilidades o pérdidas por su participación, es un problema que no atañe al resto de los socios. Existe aquí un team leader que coordina las actividades y funciones de los miembros del grupo.

Los **JOINT VENTURE** para proyectos comerciales, no implica el desarrollo de una actividad manufacturera industrial, pero sí puede incluir la producción o prestación de un servicio o una actividad comercial, tal como una **JOINT VENTURE** para exportación o distribución, la generación de software, la comercialización de paquetes turísticos o el rodaje de una coproducción cinematográfica. Generalmente, se trata de **JOINT VENTURE** contractuales.

En los **JOINT VENTURE** de investigación y desarrollo, los socios asumen que si la inversión genera un desarrollo tecnológicamente novedoso, útil y beneficioso en términos económicos, tendrán ganancias, ya que podrán vender los derechos de propiedad industrial a terceros, o bien ellos mismos comenzarán un proceso productivo con la nueva tecnología.

En el terreno de las actividades financieras, los bancos suelen hacer **JOINT VENTURE** para determinados emprendimientos financieros, siendo el préstamo sindicado el más usual; un banco asume el rol de team leader, y es quién organiza un grupo de bancos, obtiene fondos de ellos y realiza los procesos de negociación frente al tomador del financiamiento.

3. DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL ROL DE LOS SOCIOS

Esta clasificación está relacionada con el rol que los socios han de desempeñar en el manejo del emprendimiento conjunto.

Encontramos tres categorías:

- ❖ **JOINT VENTURE** con un socio dominante o líder,
- ❖ **JOINT VENTURE** de administración y operación compartida,
- ❖ **JOINT VENTURE** independientes.

El **JOINT VENTURE** con un **socio líder** implica el rol activo del mismo, mientras que el otro asume un rol pasivo. Manejando, el primero, el emprendimiento como una subsidiaria de su propia empresa. La reunión de directores, asume un aspecto ceremonial, ya que las decisiones son tomadas por los directores representantes del directorio líder. Así, todos los gerentes son nombrados por el socio líder.

Estos casos suelen ocurrir en aquellos países donde se requiere la participación local para la inversiones extranjeras, asumiendo, el representante del país huésped el rol pasivo. No siempre el rol dominante y el grado de posesión van de la mano. Una empresa puede dominar un **JOINT VENTURE** sin tener una posición dominante.

En el **JOINT VENTURE** de administración y operación compartida, ambos socios juegan un rol activo en la administración y el gerenciamiento de la empresa. Este tipo de **JOINT VENTURE** tiene un directorio o comité ejecutivo formado por ambas partes pero con una real y efectiva presencia en el proceso de toma de decisiones. Cada socio aporta gerentes y el manejo es como un emprendimiento igualitario, independientemente del aporte de cada parte.

En el caso de los JOINT VENTURE independientes, por lo general, **ninguno de los socios juega un rol activo**. El papel fundamental en el proceso de toma de decisiones, y en la administración y operación de la empresa o el proyecto, recae en manos de un gerente general, que habitualmente no proviene de ninguno de los socios, aunque se puede dar esa posibilidad. Aquí el gerente general tiene completa libertad para manejar la empresa según sus propios criterios, aunque existe algún control ex post por parte del directorio, conformado por los socios del JOINT VENTURE.

Cuando se debe decidir entre un JOINT VENTURE dominante, compartido o independiente, hay que analizar que es lo que cada socio tiene para ofrecer. PETER KILLING (Strategies for JOINT VENTURE Success), cree que cuando un socio aporta atributos (nacionalidad o clientes, por ejemplo), o activos (capital, marcas), entonces debe adoptar un rol pasivo, dejando al otro socio que domine el emprendimiento.

La cuestión crítica para el diseño de un JOINT VENTURE, no es quien provee los activos o atributos, sino cual de las partes tiene la capacidad y las habilidades de management para hacer que el **negocio sea exitoso**.

N. ¿JOINT VENTURE O FUSION?

A la hora de evaluar la conveniencia entre el establecimiento de una JOINT VENTURE o el proceso de fusión / adquisición hay dos aspectos determinantes:

- ❖ La hipótesis de “**sinergia**”: como consecuencia del manejo unificado de recursos en economías a escala, mayor poder de mercado, mejoras operativas, u otros motivos.
- ❖ La hipótesis de “**desplazamiento directivo**”: la unión de empresas facilita el reemplazo de los directivos ineficientes.

La JOINT VENTURE otorga la ventaja de la **flexibilidad**. Sin necesidad de una fusión o adquisición, una empresa puede adquirir los recursos necesarios para desarrollar su proyecto, ya sea, tecnologías complementarias, habilidades gerenciales, financiamiento u otros. Además podría interpretarse como un **aprendizaje** que culmina en una integración definitiva de empresas.

A diferencia de las adquisiciones, en una alianza únicamente tienen que concordar aquellas funciones y aspectos culturales de cada empresa que operarán juntos.

Asimismo, una alianza estratégica o una JOINT VENTURE, permite salvar barreras de ingreso y de egreso, que a través de una fusión serían más complicadas.

Por otra parte, si bien los JOINT VENTURE representan la forma más popular de alianza estratégica, son también las estructuras más complejas y riesgosas. Ello se debe a que exigen mutuo control entre entidades empresarias diferentes.

Con frecuencia, quienes se asocian conviven con climas de negocios diferentes y, por lo tanto, tienen objetivos no concordantes. A diferencia de lo que ocurre en una fusión y adquisición, el socio de un JOINT VENTURE puede tener escaso control sobre el modo en que el otro socio maneja su negocio y asigna los recursos.

Ñ. ¿POR QUÉ FORMAR UN JOINT VENTURE?

Las situaciones que inducen a la formación de JOINT VENTURE son aquellas en las que existe algunos de estos hechos:

- ❖ Cada participante **no dispone de los fondos** necesarios para realizar por sí mismo las actividades que se compartirán.
- ❖ No es posible que alguno de los participantes adquiera el negocio que los demás aportarán.
- ❖ Resulta más costoso desarrollar individualmente las habilidades técnicas o comerciales requeridas para las actividades.
- ❖ Las **actividades complementarias** involucran sólo una parte de los activos de cada empresa, y los recursos o las actividades complementarios a su vez tienen una duración limitada.

La teoría de los **costos transaccionales** o mejor dicho la de su minimización sirve para explicar porqué las firmas eligen formar un híbrido de coparticipación en lugar de adquirir una firma o fusionarse.

También influye la búsqueda de un socio con una **especialización** particular que permita realizar un proyecto, a diferencia de una alianza estratégica que se asocia a empresas en general para desarrollar un nuevo mercado.

- Aspectos Jurídicos -

“ El J.V. contiene algunos o todos los elementos de las diferentes sociedades, pero posee una característica esencial: **se constituye una empresa**, al menos en el sentido económico, empresa que es conjuntamente operada y es de propiedad de los partícipes ”.

II. ASPECTOS JURIDICOS

A. INTRODUCCIÓN

Es coincidente en la mayoría de los autores la idea de **ambigüedad** del término "Joint Venture" en la ciencia jurídica. Ya sea señalando su origen metajurídico, su flexibilidad o su renuencia a ajustarse a los moldes normativos clásicos; lo cierto es que ha sido y continúa siendo fértil para la indagación jurídica.

B. HISTORIA DE LA "INSTITUCIÓN: JOINT VENTURE" SEGÚN DIFERENTES ENFOQUES JURÍDICOS

Un abordaje comparativo – histórico, nos va a permitir distinguir las **diferencias de encuadramiento** de los Joint Venture según el ordenamiento jurídico.

Es interesante notar que el origen del instituto no es concepción doctrinaria del derecho anglosajón, sino precisamente del derecho inglés. En Inglaterra, la institución básica para el desarrollo del derecho societario fue la Joint Stock Company, siendo el instrumento más utilizado por las grandes compañías coloniales de los XVII y XVIII.

1. DERECHO ANGLOSAJÓN

El origen del instituto se remonta al derecho escocés, donde se caracterizaba básicamente por la **transitoriedad de la asociación** asemejándose a la figura de las "Association en Participation" del derecho francés. La referencia básica es la definición de BELL (Bell, George. Principles of Law of Scotland Edimburgh, The clark Law Book Seller), que en 1839, entendía el JOINT VENTURE o Joint Trade como una sociedad confinada a un negocio, especulación, operación comercial o viaje, en la cual los socios ocultos o conocidos no usan una denominación social y no incurrían en responsabilidad fuera de los límites de la operación.

En el **Reino Unido**, en la época contemporánea, los estudiosos todavía consideran que no hay una definición satisfactoria de JOINT VENTURE, a pesar de la frecuente alusión a la expresión en las decisiones de los tribunales. El término es usado en un sentido comercial amplio, en una variedad de contextos diferentes, por lo que la primera tarea del abogado inglés es determinar la base legal que será utilizada, siendo adoptados como cuadro de referencia, los conceptos usuales del derecho contractual y societario.

2. DERECHO NORTEAMERICANO

En los Estados Unidos, aunque al final del Siglo XVIII las trece colonias hubiesen adoptado la common law, habría habido en determinado momento de la evolución del derecho societario, una marcada influencia del derecho holandés y del derecho francés.

Este se hizo sentir especialmente en las asociaciones comerciales por los grandes comerciantes de la época, que con eso se familiarizaban con las instituciones francesas como la "Société en Commandite" y la "Société en Participation".

Según TAUBMAN (Taubman Joseph, The JOINT VENTURE and tax classification), Norteamérica habría asimilado la experiencia francesa, tomando prestado el nombre a Escocia y domesticando su propia modalidad empresarial, denominada Joint Venture. Esos orígenes eclécticos marcaron, profundamente, la evolución de las JOINT VENTURE en la jurisprudencia norteamericana.

3. DERECHO FRANCÉS

El análogo citado es, generalmente, la "Société en Participation", incrementada a lo largo del Siglo XIX para adquisición en conjunto de gran cantidad de mercaderías para división y ventas en lotes. Existen otros institutos de derecho francés citados en las comparaciones con los JOINT VENTURE; SCHMITTOHOFF, por ejemplo, habla del "Groupemen D'Interet Economique" (Schmittohoff, Export Trade). También se alude a la "Filiale Commune".

C. DERECHO ACTUAL

1. ARGENTINA

En este punto buscaremos el encuadramiento jurídico de **hoy en día** en nuestro país.

En Argentina, la ley de sociedades comerciales de 1972 fue objeto de una extensa reformulación en 1983, en la cual se crea la figura de "unión transitoria de empresas" de tipo contractual y no societario.

Son allí estipulados los sujetos contratantes (Art. 118 de la Ley 19.550); el objeto, a saber "el desarrollo o ejecución de una obra, servicio o suministro concreto, dentro o fuera del territorio de la República" (Art. 377); proporción y método para determinación de la participación (Art. 378); reglas de votación por unanimidad (Art. 382); condiciones de admisión y exclusión de miembros (Art. 377, incs. 9 y 10).

Hay autores, como FUSARO (Fusaro, Bertelio, Los Contratos de Colaboración Empresarial) que diferencian la Unión Transitoria de Empresa del JOINT VENTURE, como un **contrato atípico**, sin formalidad de constitución.

D. CARACTERÍSTICAS DEL JOINT VENTURE PARA EL DERECHO

- ❖ **Carácter “ad hoc”**: es destinado a un único proyecto. En ocasiones la limitación se encontró en la existencia de un plazo de duración para la relación o en una restricción en sus objetivos.
- ❖ **Construcción progresiva**: contratos asociativos (para una finalidad específica), presociales (preparan las bases de vínculos asociativos mayores) y para-sociales (ordenan el funcionamiento de sociedades existentes).
- ❖ **Contribuciones y “comunidad de intereses”**: quienes participan deben efectuar una contribución al esfuerzo común. Esta contribución puede consistir en bienes, derechos o dinero, pero también en industria, o simplemente en el tiempo aplicado a la ejecución del proyecto. Estas contribuciones deben ser combinadas de tal manera que por ellas se cree una “comunidad de intereses”. La colaboración asociativa, como la societaria, presenta comunidad de fines, de modo que las partes actúan en un plano de coordinación y compartiendo el interés.
- ❖ **División funcional y tercerización**: Se produce un fenómeno en el cual no hay empresario ni comerciante, sino una red compleja que reproduce dentro de si misma las estructuras del mercado.
- ❖ **Búsqueda de utilidad común**: es un requisito exigido. Las partes comparten un fin y se aúnan para lograrlo. La colaboración es coordinada ya que las partes están en igualdad, al compartir la finalidad perseguida. Asimismo, la sociedad disuelve la individualidad de los sujetos frente al tercero que contrata.
- ❖ **Contribución a las pérdidas**: no es esencial. Cabe la posibilidad de acordar que todos participen en las utilidades pero que sólo algunos soporten las pérdidas.
- ❖ **Recíproca facultad para representar y obligar al otro (“Mutal Agency”)**: “cada uno de los “Joint Venturers” tiene facultad para obligar a los otros y sujetarlos a responsabilidad frente a terceros en cuestiones que estén estrictamente dentro del ámbito de la “Joint enterprise”. Así, un miembro del JOINT VENTURE puede obligar a sus asociados, sean ocultos o no, por los contratos que sean razonablemente necesarios para llevar adelante el negocio” (Rae v. Cameron).
- ❖ **Control conjunto de la empresa**: tenga o no la facultad de administrar la operación y obligar a los copartícipes, un JOINT VENTURE debe tener alguna forma de , aunque delegue el ejercicio de ese control en los demás partícipes.

Para que hablemos de Joint Venture, deben haber tres supuestos mínimos:

- ❖ empresa en sentido económico,
- ❖ propiedad conjunta de los partícipes y,
- ❖ que resulta administrada o gerenciada conjuntamente por éstos.

Estas características hacen que muchos negocios no se puedan adaptar a un Joint Venture. Cuando no existe tal gerenciamiento conjunto es preferible otro tipo de acuerdo contractual, por ejemplo, la subcontratación o la licencia con derechos de representación.

E. CONTRATOS DE COOPERACION

Como se citó anteriormente, los acuerdos de cooperación pueden clasificarse en:

- ❖ Acuerdos de cooperación sin asociación de las empresas.
- ❖ Asociaciones parciales entre empresas.
- ❖ Asociaciones integrales entre empresas (fusiones).

En el primer caso, existe un grado de continuidad en la relación a través de una serie de transacciones de las que ambas partes reciben beneficios, durante cierto tiempo, sin que se constituya una empresa conjunta.

Un JOINT VENTURE podría ubicarse en la primera o segunda clasificación.

Los Contratos de Cooperación son un **paso previo** de los JOINT VENTURE, es importante distinguir algunos aspectos que los hacen diferentes:

Contrato de Cooperación	Joint Venture
Partes Inmediatas	Partes coligadas
Riesgo financiero limitado	Existe una participación financiera
No existe una empresa autónoma	Existe una empresa
Financiamiento por casas matrices	Acceso al mercado de capitales
Preferible para inversiones pequeñas	Preferible para grandes inversiones
Simple relaciones contractuales	Creación de órganos sociales
Facilidad de resolución	Mayor dificultad para resolver el contrato

F. ENCUADRAMIENTO LEGAL SEGÚN MODALIDAD DE NON-EQUITY JOINT VENTURE O EQUITY JOINT VENTURE

El JOINT VENTURE puede formarse a nivel puramente **contractual** sin adquirir personalidad jurídica propia, distinta a la de sus miembros, como puede culminar con la constitución de una empresa.

Las partes firman un **acuerdo de accionistas** (shareholders agreement), crucial para la sobrevivencia de los principios e intereses que direccionan la propia creación del JOINT VENTURE.

Es difícil definir las **ventajas y desventajas** de cada modalidad. SERGIO LE PERA entiende que las empresas prefieren la equity JOINT VENTURE si el proyecto exige inversión más o menos lineal en el transcurso de un **período prolongado**. La JOINT VENTURE contractual sería preferida cuando hay **fuerte inversión de capital**, con retorno rápido.

Hay una investigación que revela la preferencia de las empresas norteamericanas por la **JOINT VENTURE contractual**, debido al menor compromiso de capital, menor personal y menor peligro de pérdida de inversión en caso de confiscación.

La Equity JOINT VENTURE es la modalidad preferida por las **empresas petroleras**, instrumentándose en el JOA (Joint Operating Agreement); dónde la representación y actividades es desarrollada por uno de los socios, que, asume el liderazgo del grupo y promueve las subcontrataciones.

1. NON-EQUITY JOINT VENTURE O JOINT VENTURE CONTRACTUAL:

Puede ser constituida en torno a un **acuerdo base y varios "acuerdos satélites"**. Estos acuerdos de cooperación empresarial pueden ser formales o informales sobre bases "contractuales", pero no societarias. Es la asunción de un emprendimiento conjunto temporario, sin crear un nuevo ente societario. Es decir, no hay sujeto de derecho, sino que cada parte conserva su autonomía.

Generalmente involucran **contratos de cambio**, que forman parte de una operación más compleja que involucra a las partes, en la que puede existir una ausencia total de contratos asociativos. Pueden utilizarse con este fin contratos de licencia y de transferencia de tecnología, locaciones de cosas, obras o servicios, contratos mineros, compra-venta, o combinaciones de estas y otras operaciones.

Asimismo, FARINA (Contratos comerciales modernos) señala, que el JOINT VENTURE contractual está en el límite entre el **contrato plurilateral organizativo** (de tipo societario) y un contrato plurilateral y asociativo de colaboración, sin la constitución de una persona jurídica.

Muchas veces las razones que determinan esta elección son puramente fiscales o simplemente la conveniencia de celebrar un contrato del que las partes se pueden retirar con relativa facilidad, por estar prevista contractualmente su rescisión, sin tener la necesidad de disolver una persona jurídica.

La ventaja de esta decisión es que **cada parte es sólo responsable de su propia actividad** y no de las de los otros. **No se asume responsabilidad frente a terceros**, sino en la medida de la unanimidad de las decisiones.

Se participa en la cogestión mediante un acuerdo de management o acuerdo operativo, en virtud del cual los diferentes socios requieren la unanimidad para tomar decisiones de inversión.

Se limita el riesgo financiero, ya que cada partícipe no puede ser obligado a invertir más dinero del que fue comprometido, e incluso es lícito pactar no contribuir con las pérdidas.

No existe el voto privilegiado. Cada partícipe tiene el mismo voto. En caso de desacuerdo es lícito retirarse. Para ello, se pactan mecanismos de salida, con resolución parcial del contrato si las diferencias son insalvables.

2. EQUITY JOINT VENTURE:

La **relación es más integral** entre las partes, los emprendimientos conjuntos son permanentes, lo que implica la creación de un nuevo ente. Aparece un tercer ente autónomo, sujeto de derecho diverso de sus constituyentes, que adopta la figura de alguno de los tipos societarios de la legislación de fondo.

En caso de internacionales, se adopta la **legislación del país de actuación**.

Pasa a existir una estructura corporativa y reglamentación de las actividades en el seno de una sociedad. Los asociados participan en todas las etapas del proceso de constitución de la sociedad.

Al elegir esta forma jurídica, los participantes se sujetan a leyes que rigen a las **sociedades por acciones**, no obstante las particularidades de la operatoria extra societaria.

En este tipo de contratos, la intención de las partes es **restringir el acceso a terceros** a las acciones de la sociedad para mantener la identidad de los socios, la que es esencial para la formación y operación del JOINT VENTURE. En consecuencia se trata de una variedad de sociedad anónima cerrada, sujeta a las normas específicas correspondiente a este tipo de organización societaria. Las partes aprovechan las ventajas impositivas, administrativas y de captación de capital que suministran las sociedades por acciones, e insertan en el funcionamiento de éstos elementos propios de la sociedad de personas.

Por otra parte, la existencia de la sociedad puede **subsistir** con otras relaciones contractuales entre los socios.

G. CONTRATO DE JOINT VENTURE

1. ELABORACIÓN DEL ACUERDO BASE

En principio, se debe realizar un acuerdo para sentar las bases de la asociación. Este proceso tomará las siguientes etapas:

a) ORGANIZACIÓN

Es indispensable que los socios del JOINT VENTURE haya previamente **recolectado información** y analizado todos los puntos relevantes enlazados por los equipos de apoyo al negocio, debidamente registrados por el asesor jurídico desde la iniciación del ciclo.

b) ELABORACIÓN

Hay tópicos **obligatorios** en cualquier acuerdo base:

- ❖ preámbulo o considerandos,
- ❖ calificación de las partes,
- ❖ objeto,
- ❖ valor de la inversión proyectada,
- ❖ naturaleza de las contribuciones de las partes,
- ❖ referencia a acuerdos complementarios
- ❖ esquema de poder,
- ❖ verificaciones y autorías,
- ❖ solución de disputas,
- ❖ otros principios: lealtad,
- ❖ aspectos tributarios,

En el caso de **Equity Joint Ventures**:

- ❖ acuerdo de accionistas,
- ❖ estatuto.

c) NEGOCIACIÓN

Deben tenerse en cuenta ciertos aspectos preliminares para sentarse a negociar:

- ❖ diferencias de background cultural, jurídico y lingüístico,
- ❖ lenguaje de las negociaciones,
- ❖ permisos y autorizaciones locales.

2. CONTRATO DEL JOINT VENTURE

Posteriormente, se debe establecer y conformar la sociedad, a través de un estatuto, cuyas características principales conviene remarcar:

- ❖ **Medios** para realizar el objeto del contrato: Se identifican qué tipos de aportes debe efectuar cada parte.
- ❖ **Reglas de representación:** Debe negociarse y pactarse la forma de representación. Se permiten pactar reglas muy específicas en los JOINT VENTURE, ya que cada gerencia posee competencias específicas sobre ciertas áreas. “Cada partícipe es responsable de una parte del resultado comprometido frente a sus socios”.
- ❖ **Vehículo** para concretar el proyecto: el gestor del proyecto debe proponer una ingeniería legal que cubra los intereses en juego. Por ejemplo, entrarán en juego Contratos de suministro, de construcción, de operación, de financiación, de transporte y otros.
- ❖ **Régimen de control:** no siempre el nivel de los aportes arroja el mismo poder. El régimen de participación de cada venturista suele definirse en el acuerdo del Joint Venture y responde a un triple enfoque: Definición de niveles gerenciales, del método de participación y de las competencias de la asamblea.
- ❖ **Exigencia** de unanimidad para ciertas decisiones
- ❖ **Reglas de dilución** de la participación: son normas para los casos que los venturistas fijen límites a sus aportes y los condicionamientos para comprar o vender una parte del JOINT VENTURE.
- ❖ **Normas de retiro voluntario** o venta de la participación: generalmente, rige la “regla de mercado”, que es que, ante una oferta de un tercero al socio que pretende vender, ese precio es el que se exige al socio que permanece en el JOINT VENTURE.
- ❖ **Medios alternativos de resolución** de conflictos: la mediación es un sistema viable que ayuda a definir la posición jurídica de cada parte.

H. LEGISLACIONES, POLÍTICAS Y NORMAS QUE INFLUYEN EN LA CREACIÓN DE UNA JOINT VENTURE

Existen pocas áreas en que el derecho comparado haya arrojado menos frutos y originado mayores confusiones que en las Joint Ventures.

Sin embargo, en el mundo se dictaron leyes que se adecuaron a ésta figura flexible del mundo moderno de los negocios.

1. EN EL MUNDO

La aparición de la figura de Joint Ventures, produjo en la práctica empresarial moderna un cambio que fue gradualmente recogido en las legislaciones de los distintos estados.

Así, en Europa, Italia configuró a los “consorcios” en su Código de 1942. Alemania reguló en 1965 a ciertas figuras contractuales que admiten todo tipo de combinación empresarial. Francia sancionó por medio de una ordenanza de 1967 a los “Grupos de Interés Económicos”. Por su parte, España contempló a las “Uniones Transitorias de Empresas” en 1963. Portugal, hizo lo propio en 1973, teniendo en cuenta a la pequeña y mediana empresa.

Otro tanto ocurrió en América. En los Estados Unidos, si bien ya existían este tipo de agrupamientos desde el siglo pasado, el auge de los mismos se produjo a partir de la segunda guerra mundial, con gran difusión para cualquier tipo de actividad.

Brasil reformó la Ley de Sociedades en 1976, incorporando dos institutos: el de las sociedades bajo la relación de control y el de los consorcios como contratos, que no crean sujeto nuevo.

a) ESTADOS UNIDOS

En conveniente conocer el marco jurídico en que se desenvuelven los JOINT VENTURE en un país donde la figura está muy desarrollada.

En el **derecho norteamericano**, la expresión “Joint Venture” designa en la práctica a cualquier tipo de actividad empresarial, en la cual el management o administración es compartido por dos o más interesados.

El instituto de JOINT VENTURE, funcionan en los hechos en la legislación Argentina, pero, carecen de traducción jurídica de acuerdo a nuestro derecho.

b) CLASIFICACION

Los abogados americanos clasifican a los JOINT VENTURE de la siguiente manera:

- ❖ **Domésticos:** nacionales que desarrollan actividades en los Estados Unidos.
- ❖ **Internacionales:** expresión que abarcaría aquellos consorcios competidores potenciales, formados para actuar mediante una filial común en otras naciones ("foreing Joint Ventures"), a veces en asociación o en participación con empresas locales de los países beneficiarios de las actividades a desarrollar ("host countries").

c) ELEMENTOS

Asimismo, los elementos que los juristas estadounidenses señalan como principales son:

- ❖ **Origen contractual:** el perfeccionamiento de la JOINT VENTURE no requiere formalidad alguna, pudiendo ser derivada su existencia del respectivo acuerdo, a falta de forma escrita, en modo implícito de la conducta de las partes.
- ❖ **Fin común económico:** generalmente el fin de lucro.
- ❖ **Comunidad de intereses:** a todos y a cada uno debe derivar un beneficio material y soportar una responsabilidad recíproca.
- ❖ **Operación o negocio singular o limitado.**
- ❖ **Aportes comunes.**
- ❖ **Control recíproco e intervención en la administración.**
- ❖ **Relación fiduciaria** entre los miembros: hay una relación similar a la existente entre los integrantes de una sociedad de personas, caracterizada por la confianza recíproca, buena fe y honestidad.
- ❖ **Derecho de participar en los beneficios económicos.**

2. EN LA ARGENTINA

No existen normas puntuales que reglamenten los Joint Ventures, pero dadas sus características y la amplitud de nuestro sistema legal, es posible determinar normas jurídicas de aplicación en esta materia.

Al tratarse de una especie de asociación que requiere la concurrencia del capital extranjero y al estar su objeto en general ligado a la transferencia de tecnología o a la exportación, se desprende que van estar alcanzados, según las circunstancias, por las siguientes **normas**:

- ❖ Ley de Sociedades Comerciales (JOINT VENTURE societaria)
- ❖ Derecho Civil en materia de contratos (JOINT VENTURE contractual)
- ❖ Ley de Inversiones Extranjeras
- ❖ Ley de Transferencia Tecnológica
- ❖ Ley de Promociones Extranjeras
- ❖ Convenios vigentes de cooperación comercial y económica.

En nuestro país los acuerdos interempresariales eran numerosos, mas no gozaron de un marco jurídico sino hasta 1983.

Al no existir hasta ese momento una definición de su tipificación, estos agrupamientos eran considerados **sociedades irregulares**, de hecho, contrato atípico, innominados, contratos parciarios, sociedades accidentales o en participación.

Debe evitarse el error de considerar que este tipo de operaciones no están alcanzadas por el ordenamiento jurídico argentino, pues este ha adoptado una definición de sociedad muy amplia, tanto en el art. 1 de la ley de sociedades comerciales como en el art. 1648 del Código Civil. Si las relaciones contractuales no configuran un vínculo asociativo frente a las normas aplicables, tales relaciones se regirán, en general, por el derecho de los contratos.

BUNGE (Negocio Común o "Joint Venture". Revista "Derecho Empresario"), sostiene que en las JOINT VENTURE no existe atisbo alguno de contrato social debido a la falta de "afecto social" entre los participantes y, a que no hay patrimonio social ni participación real en las ganancias y pérdidas.

Entonces, ¿qué configuración jurídica tienen las JOINT VENTURE?, para este autor, hay dos contratos que componen la figura: por un lado el "contrato de locación" entre el grupo de sociedades y algún comitente que trata con ellos (en el caso de obras y servicios públicos). En este caso el grupo debe asumir la responsabilidad conjunta, mancomunada y solidaria por las consecuencias de las relaciones contractuales respectivas.

Por el otro lado, hay un contrato de "**mandato**", es característica de esta figura jurídica "la ejecución, en nombre y por cuenta de los mandantes, de uno o varios actos jurídicos" (art. 1869 del código civil). Esto se relaciona con la forma que se lleva a cabo el descargo de las obligaciones del gestor u operador con el grupo.

El artículo 1909 del código civil dice al respecto: "El mandatario está obligado a dar cuenta de sus operaciones, y a entregar al mandante cuanto haya recibido en virtud del mandato, aunque lo recibido no se debiese al mandato".

Continuando con el razonamiento de BUNGE, y adelantando una referencia al posterior trato impositivo de los JOINT VENTURE, interesa poner de relieve que por no constituir el negocio en común una sociedad, y por ende no tener personalidad propia (sujeta de derecho), los gravámenes a las ganancias y demás que puedan imponerse sobre las empresas (impuesto a las ganancias y demás que puedan imponerse sobre las empresas) recaen directamente en cabeza de sus integrantes por separado y no en el conjunto.

a) LEY 19.550

DISTINCIONES CON FIGURAS COMERCIALES TIPIFICADAS

El Joint Venture contiene algunos o todos los elementos de las diferentes sociedades, pero posee una característica esencial: se **constituye una empresa**, al menos en el **sentido económico**, empresa que es conjuntamente operada y es de propiedad de los partícipes.

La figura de la JOINT VENTURE presenta particularidades que la diferencian de sociedades que están tipificadas en la ley:

Sociedades Accidentales:

- ❖ La sociedad accidental no tiene un patrimonio propio
- ❖ Sólo los socios gestores participan en la administración de la sociedad.
- ❖ La responsabilidad sólo pesa sobre los socios gestores.
- ❖ La duración y el objeto están estrechamente restringidas, siendo las JOINT VENTURE más flexibles.

Sociedad Colectiva:

- ❖ Las relaciones estables creadas por una sociedad de este tipo, en general, exceden al objeto limitado del JOINT VENTURE.
- ❖ El JOINT VENTURE tiene un carácter más informal y simple.
- ❖ Los socios ven limitada su posibilidad de participación en actividades que compitan con esta.

Según la Ley 19.550, quienes deseaban (antes de la última reforma trascendente) agruparse debían tener en cuenta el escollo del artículo 30 de la Ley de Sociedades Comerciales que prohibía a una sociedad anónima o en comandita por acciones integrarse con otras sociedades que no sean por acciones.

Es decir, con esto se le estaba vedando a las sociedades por acciones, los acuerdos empresariales creados jurídicamente de acuerdo a determinado tipo, así las sociedades no podían sino, agruparse bajo la forma de sociedades por acciones.

Dado que la casi totalidad de los JOINT VENTURE estaban formados por sociedades de capital, el mencionado artículo 30 constituía una barrera legal para que los JOINT VENTURE fueran considerados a su vez sociedades que no eran por acciones, so pena de nulidad jurídica como sociedades.

La **situación de “asfixia”** creada por el conjunto de estas disposiciones, leídas según la interpretación dominante, provocó desconcierto general y en algún sector de la actividad amenazó de parálisis a la actividad de contratación del Estado, que rápidamente le dio solución a través de una reforma legislativa aplicable a ese sector.

Es así como el artículo 24 de la Ley 21.778 dice: “Exceptuándose de lo dispuesto en el artículo 30 de la Ley 19.550, los contratos de asociación, sociedades accidentales y toda otra forma de vinculación o participación que celebren las sociedades anónimas o en comandita por acciones (sea entre sí o con empresas estatales) con el objeto de desarrollar tareas de exploración y explotación de hidrocarburos”.

b) LEY 22.903

Para salvar el límite de dicho artículo y en aras de una mayor precisión jurídica, en 1983 la Ley Nro. 22.903 reformó la Ley de Sociedades Comerciales Nro. 19.550, incorporando en el Capítulo III a “Los contratos de colaboración empresaria”, subdividido en la Sección I: “De las agrupaciones de colaboración” (artículo 367 y siguientes), y Sección II: “De las uniones transitorias de empresas” (artículo 377 y siguientes).

Las agrupaciones de cooperación o unión de empresas constituyen una forma de actuar de la empresa moderna en sus dos tipos diferentes: las **Agrupaciones de Colaboración y la Unión Transitoria de Empresas**. Ambas susceptibles de satisfacer una amplia gama de finalidades económicas, superando las barreras existente en el artículo 30 de la mencionada Ley de Sociedades Comerciales.

A continuación se describirán sus características:

b.1) AGRUPACIONES DE COLABORACIÓN

Comprende la constitución de una organización común, integrada por sociedades o empresarios individuales mediante un contrato, para efectuar la actividad que les permita incrementar o mejorar sus resultados.

La vinculación existente es **contractual** y no puede exceder los 10 años. Puede ser bilateral o plurilateral.

El artículo 367 de la ley 19.550 establece que “no constituyen sociedades, ni son sujetos de derecho” y el artículo 368 “la agrupación no puede ejercer funciones de dirección sobre la actividad de sus miembros”.

Se deja claramente expuesto el **carácter mutualista de la agrupación** y la independencia de las empresas agrupadas, desde que la finalidad de la organización es facilitar o desarrollar determinadas fases de la actividad empresarial de sus miembros o de perfeccionar o incrementar el resultado de tales actividades, debiendo recaer las eventuales ventajas económicas directamente en el patrimonio de las empresas consorciadas.

Asimismo el ejercicio de la actividad de cada integrante es plenamente **autónomo**. Si esta particularidad se desnaturaliza deja de haber agrupación de colaboración para transformarse en una vinculación controlante.

La existencia de un **Fondo Común solo tiene incidencia operativa**, mas no jurídica. La ausencia de personalidad jurídica se reemplaza con la previsión de un patrimonio autónomo que funciona como patrimonio de afectación y no como atributo de una personalidad jurídica.

La **dirección y administración** del consorcio puede asignarse a una o más personas físicas designables en el propio contrato o por resolución de los integrantes del grupo. Los administradores revisten el carácter de mandatarios y no son órganos del grupo.

Las resoluciones atinentes a la realización del objeto de la agrupación son adoptables por el **voto de la mayoría** de los integrantes salvo que el contrato establezca otra cosa.

El Fondo Común Operativo de la agrupación es formado por las **contribuciones** de los participantes. Los bienes que con ellas se adquieran permanecerán indivisos durante la vigencia del contrato.

Los **acreedores** particulares de los participantes no pueden hacer valer sus derechos sobre el fondo común operativo. De ésta manera, la ley excluye la parte indivisa que a cada integrante le corresponde en el fondo común, de su patrimonio, resguardándolo de las consecuencias por los actos realizados en ejercicio de su actividad específica.

Los participantes responden **ilimitada y solidariamente** respecto de terceros por las obligaciones que sus representantes asuman en nombre de la agrupación.

La declaración de **quiebra** de un participante produce la disolución del mismo, a menos que el contrato prevea que los demás participantes decidan por unanimidad su continuación (artículo 375, inciso 4, Ley de Sociedades).

b.2) UNIONES TRANSITORIAS DE EMPRESAS

El artículo 377 de la Ley de Sociedades Comerciales las define así: “Las sociedades constituidas en la República y los empresarios individuales domiciliados en ella podrán, mediante un contrato de unión transitoria, reunirse para el desarrollo o ejecución de una obra, servicio o suministro concreto, desarrollar o ejecutar las obras y servicios complementarios y accesorios al objeto principal. Las sociedades constituidas en el extranjero podrán participar en tales acuerdos previo cumplimiento del artículo 118, tercer párrafo. No constituyen sociedades ni son sujetos de derecho. Los contratos, derechos y obligaciones vinculados con su actividad se rigen por lo dispuesto en artículo 379”.

Analizando el artículo se observan las siguientes **peculiaridades**:

- ❖ **Integrantes:** “sociedades constituidas en la República y/o empresarios individuales domiciliados en ella”. Las sociedades constituidas en el extranjero podrán participar en tales acuerdos previo cumplimiento del artículo 118, tercer párrafo. Dichas sociedades se rigen en cuanto a su existencia y forma por las leyes del lugar de constitución.
- ❖ **Objeto:** “desarrollo o ejecución de una obra, servicio o suministro concreto, adentro o fuera del territorio de la República. Podrán desarrollar o ejecutar las obras y servicios complementarios y accesorios al objeto principal”.
- ❖ **Personalidad jurídica:** carecen de la misma. “No constituyen ni son sujetos de derecho. Los contratos, derechos y obligaciones vinculados con su actividad se rigen por lo dispuesto en artículo 379”. Se trata de una nueva empresa autónoma (no una persona jurídica nueva), que actúa bajo una unidad de dirección y bajo una denominación distinta que las empresas que la integran.
- ❖ **Titularidad:** corresponde a las empresas que la integran, las que no responden solidariamente entre ellas ni frente a terceros. (Artículo 381, Ley de Sociedades).
- ❖ **Tiempo de duración:** su característica es la transitoriedad, es decir que en principio, es el previsto en el contrato o el de la ejecución de la obra, servicio o suministro si fuera menor.

CONSTITUCIÓN

En principio por asociación voluntaria de las partes, pero también puede ser por imposición de un pliego licitatorio. Aquí la exigencia puede ser previa a la presentación o que lo sea con posterioridad.

CONTENIDO DEL CONTRATO

- ❖ **Forma:** por instrumento público o privado.
- ❖ **Duración:** será igual a la de la obra, servicio o suministro que constituya el objeto.
- ❖ **Denominación:** será la alguno, algunos o de todos los miembros, seguida de la expresión “unión transitoria de empresas”.
- ❖ **Datos de los integrantes:** el nombre, razón social o denominación, el domicilio y los datos de la inscripción registral del contrato o de la matriculación o individualización, en su caso, que corresponda a cada uno de los miembros. En caso de sociedades, la relación de la resolución del órgano social que aprobó la celebración de la unión transitoria, así como su fecha y número de acta.
- ❖ **Domicilio especial:** para todos los efectos que deriven del contrato de unión transitoria, tanto entre las partes como respecto de terceros.
- ❖ **Obligaciones asumidas:** las contribuciones debidas al fondo común operativo y los modos de financiar o sufragar las actividades comunes, en su caso.
- ❖ **Régimen de los bienes:** a los que constituyen el fondo común han de aplicarse, antes que las normas de condominio, las disposiciones propias de las U.T.E. y, en lo que sean compatibles, las reglas de las sociedades en general.
- ❖ **Representantes:** nombre y domicilio.
- ❖ **Participaciones:** proporción o método para determinar la participación de las empresas en la distribución de los resultados o, en su caso, los ingresos y gastos de la unión.
- ❖ **Exclusiones:** Disoluciones: supuestos de separación y exclusión de los miembros y las causales de disolución del contrato.
- ❖ **Nuevos miembros:** condiciones de admisión.
- ❖ **Sanciones:** por incumplimiento de obligaciones.
- ❖ **Contabilidad:** normas para la confección de estados de situación, a cuyo efecto los administradores llevarán, con las formalidades establecidas por el Código de Comercio, los libros habilitados a nombre de la unión que requieran la naturaleza e importancia de la actividad común.

INSCRIPCIÓN

El **contrato** y la designación del representante deberán ser inscriptos en el Registro Público de Comercio aplicándose los artículos 4º y 5º (artículo 380, ley de sociedades).

REQUISITOS

Sintetizando lo anterior, la U.T.E. debe tener un objeto determinado, a realizar por empresas asociadas temporariamente y un representante único, con poderes suficientes de todos y cada uno de sus miembros para ejercitar los derechos y contraer las obligaciones pertinentes.

ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO

La **estructura organizativa** de la U.T.E. no viene prefijada en la ley. En la práctica puede describirse del siguiente modo:

- ❖ Comité Directivo o Ejecutivo
- ❖ Representante
- ❖ Operador
- ❖ El operador puede ser también el representante de la U.T.E. (artículo 379, Ley de Sociedades)
- ❖ Fondo Operativo
- ❖ Presupuesto anual
- ❖ Operaciones bajo riesgo exclusivo
- ❖ Acuerdos. Mayorías
- ❖ Quiebra

Relacionado con el funcionamiento de la U.T.E., en la práctica las distintas obras o proyectos a realizar pueden ser desarrollados a través de diversos sistemas.

La U.T.E. de modo directo ejecuta la obra a través de personal y medios de las empresas o mediante el alquiler externo de los mismos.

La obra es ejecutada por las empresas, siendo necesario previamente una distribución del trabajo entre cada una de ellas, debiendo mediar una resolución del Comité Directivo asentada en acta.

La obra se ejecuta por un tercero o terceros subcontratados, fijando el comité las condiciones de subcontratación.

FINANCIACIÓN

En cuanto a la financiación, la misma surgirá principalmente de las **aportaciones dinerarias y no dinerarias iniciales** de sus miembros al constituir la U.T.E. y que deben figurar en el contrato. Respecto a aportes posteriores por gastos no previstos deberán ser resueltos por el Comité Directivo o Ejecutivo.

La posibilidad de recurrir al **crédito bancario**, así como los plazos de los aportes, penalidades por su demora, es conveniente que figuren en el contrato originario a fin de evitar que el Comité Directivo deba dedicarse al análisis de estos temas en forma habituales.

RESPONSABILIDAD

- ❖ **Alcance:** salvo disposición en contrario del contrato, no se presume la solidaridad de las empresas por los actos y operaciones que deban desarrollar o ejecutar, ni por las obligaciones contraídas frente a terceros (artículo 381, Ley de Sociedades).
- ❖ **Régimen fiscal:** por ley 23.765 (artículo 4º) las U.T.E. son sujetos pasivos del I.V.A. (Este tema en particular será desarrollado con posterioridad).

EXTINCIÓN Y LIQUIDACIÓN

La U.T.E. deja de funcionar como tal con la **conclusión de la obra**, servicio o suministro para el que fue creada. También, por el transcurso del plazo que se fijara y no medie prórroga del mismo. Llegado este momento, se entra en la fase de liquidación, en la que se realizarán los bienes que pudieran pertenecerle, se calcula el efectivo existente a su favor y se satisfacen las deudas.

Si existieran excedentes, han de repartirse entre los miembros según lo pactado en función de sus aportaciones y demás criterios adoptados en el contrato.

QUIEBRA

La quiebra de cualquiera de los participantes **no produce la extinción del contrato** de la unión transitoria que continuará con los restantes si éstos acordaren la forma de hacerse cargo de las prestaciones ante el comitente.

c) COMPARACIONES ENTRE AMBAS FIGURAS

Rasgos comunes de ambas figuras:

- ❖ son **contratos** de organización interempresaria
- ❖ son contratos *intuitu personae*
- ❖ **No constituyen sociedades**, ni sujetos de derecho, es decir que no tienen personalidad jurídica (art. 367 y 377).
- ❖ Deben confeccionar **Estados de Situación** en base a las registraciones de los libros con las formalidades del Código de Comercio.
- ❖ Se instrumentan por contratos que deben inscribirse en el Registro Público de Comercio.
- ❖ **Diferencias** entre ambas figuras:
- ❖ En las “**Agrupaciones de Colaboración**” (ACE)
- ❖ El fin es el de **facilitar determinadas fases** de la actividad empresarial de sus miembros, o de perfeccionar / incrementar sus resultados (art. 367). Tienen mucho de mutualidad.
- ❖ **No pueden tener fin de lucro** en cuanto a tal (art. 368).
- ❖ No pueden ejercer funciones de dirección sobre la actividad de sus miembros (art. 368).
- ❖ El nombre es de fantasía.
- ❖ La dirección y la administración debe estar a cargo de personas físicas, nombradas en el contrato o posteriormente (art. 371). El carácter es de **mandatarios**.
- ❖ La agrupación **dura sólo 10 años**, prorrogables (art. 369, inc. 2). Es decir, es propensa a los negocios “continuos”.
- ❖ Sus integrantes son responsables en forma **ilimitada y solidaria** respecto de los terceros por lo actuado por el representante de la agrupación (art. 373)
- ❖ Las resoluciones se adoptan por **mayoría**, salvo pacto en contrario. (art. 370)
- ❖ La constitución de la agrupación debe comunicarse a la Dirección Nacional de Defensa de la Competencia (art. 369)

- ❖ Prestan servicios a sus integrantes (acciones en común).
- ❖ La incapacidad, muerte, quiebra de un participante es causal de **disolución**, salvo que el contrato prevea su continuación, o por unanimidad se decida la misma (art. 375, inc. 4)

En la “**Uniones Transitorias de Empresas**” (UTE):

- ❖ La finalidad es la **ejecución de una obra, servicio o suministro** concreto dentro o fuera del territorio de la República (art. 377)
- ❖ Tienen un **fin directo** de lucro para sus miembros
- ❖ El representante debe ser nombrado en el **acto constitutivo** y con poderes suficientes para actuar por todos y cada uno de los miembros a los fines de la ejecución de la obra / servicio (art. 379)
- ❖ La **denominación** es de uno o más miembros, seguida de “Unión Transitoria de Empresas”.
- ❖ La **duración** será igual a la de la obra, servicio o suministro que constituya su objeto (art. 378, inc. 2)
- ❖ Salvo disposición en contrario, **no se presume la solidaridad** entre sus miembros (art. 381)
- ❖ Los acuerdos que adopten sus integrantes lo serán por unanimidad salvo pacto en contrario (art. 382)
- ❖ Prestan servicios a terceros.
- ❖ La incapacidad, muerte o quiebra de uno de sus partícipes **no extingue el contrato** (art. 383).

La Ley Nro. 22.903 introdujo estos dos nuevos institutos, que eran reclamados por los sectores empresariales, pero en ninguna forma contempló a las agrupaciones de sociedades de derecho.

Dicha ley otorgó el rango de contratos nominados a sólo dos figuras integrantes del género Joint Ventures no societarios.

No obstante, **podrán adoptarse otras formas contractuales**, denominados contratos innominados, que se regirán por los artículos 1137, 1143 y 1197 del Código Civil que consagran la autonomía de la voluntad de las partes.

Es conveniente, para evitar cualquier cuestionamiento, que los partícipes expliciten en el contrato su deseo de no formar una sociedad. Esto, en razón que el correcto encuadramiento de los agrupamientos de empresas varía en cada caso en particular.

Por ello, vale recordar a las X Jornadas Tributarias del Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal (Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal, X Jornadas Tributarias, Mar del Plata, Noviembre 1980. Comisión I: "Tratamiento fiscal de los agrupamientos empresarios atípicos. Joint Ventures". Publicadas en Doctrina Tributaria II 606.) donde se distinguió:

Joint Ventures Asociativos: son los entes con características societarias del artículo 1ro de la Ley de Sociedades Comerciales, (compromiso de aportar, adopción de alguna de las figuras que contempla esta ley, administración independiente), todo ello indicativo de un "affectio societatis", es decir, interés en la distribución de beneficios por el nuevo ente.

Generalmente, la figura adoptada es la de una **sociedad por acciones**, para evitar el obstáculo del comentado artículo 30. Además, le permitirá recurrir a terceros financiadores o al mercado de capitales, siendo más fácil desprenderse del negocio iniciado en común a través de la enajenación de las acciones.

Es un sujeto de derecho independiente que, desde el punto de vista impositivo, se considera una **unidad contribuyente** que deberá tributar en forma separada de sus miembros y tendrá un número de inscripción en el tributo respectivo.

Joint Ventures Contractuales: son contratos entre empresas, donde el "affectio societatis" es desplazado por el "animus cooperandi", o sea la voluntad de ser partícipes en una tarea conjunta, pero pueden ser competidores en otros emprendimientos.

No hay un nuevo sujeto de derecho distinto a sus partícipes. Cada miembro del grupo mantiene su **independencia**, siendo cada uno y no el agrupamiento, fiscalmente responsable en proporción a su participación en el Joint Venture.

I. LEGISLACIÓN "ANTI-TRUST"

Existe una coincidencia general de **inseguridad jurídica** en virtud que se hace difícil determinar si los Joint Ventures caen bajo las leyes anti-trust, reclamando la profesión legal que se formulen con claridad y orden las reglas que puedan establecer su encuadramiento o no como monopolio.

II b) J.V. INTERNACIONALES – ASPECTOS JURIDICOS -

A la hora de investigar sobre los aspectos jurídicos, es notorio como, en los países en desarrollo parten de un **enfoque restrictivo**, que se limita a tratar la cuestión bajo la óptica del país huésped, como receptor de capital. Según ese abordaje, la preocupación fundamental de las agencias gubernamentales de los países huéspedes es la introducción de salvaguardias y mecanismos que protejan las inversiones sin permitir una desnacionalización de los asociados del país receptor del capital, facilitando la transferencia tecnológica y la formación de recursos humanos.

Por otro lado, las **obras representativas** de los intereses de los países habitualmente inversores buscan privilegiar las cuestiones que atañen a la salvaguardia del capital y de las condiciones de negocio en los ambientes restrictivos.

A. LEGISLACIÓN

Existen legislaciones que son de extrema importancia para una JOINT VENTURE societaria y/o para una JOINT VENTURE contractual.

B. LEGISLACIÓN SOBRE INVERSIONES EXTRANJERAS

Conviene detallar los puntos más importantes:

Existencia de regulación

Verificar el desarrollo de un estatuto legal específico.

Tipo de legislación

Se debe analizar si la legislación controlada, en el sentido que sea burocrática y regulatoria, o ágil y flexible. Además importa el tratamiento igualitario frente a empresas nacionales. Conviene saber si se promueve el ingreso a capitales extranjeros.

Áreas de actividad

Importa saber si la legislación permite a las empresas extranjeras invertir en todas las áreas económicas, o si reserva para los nacionales algunas áreas.

Tipos de aporte

Conviene chequear cuales son los tipos de aportes que un socio extranjero puede hacer a una Joint Venture: divisas, maquinarias, equipos, piezas, bienes intangibles, créditos.

Legislaciones sectoriales

Las leyes pueden variar según el sector de la actividad económica que se trate.

Inversiones en empresas existentes

Las legislaciones suelen establecer recaudos, objeciones o limitaciones.

Conceptualización de inversor extranjero

Se refiere a la definición de inversor extranjero.

Participación obligatoria de empresas locales

Algunas legislaciones participaciones mínimas en empresas locales.

Reinversiones, transferencia de acciones o participaciones

Es necesario tomar recaudos en estos temas de la legislación.

Derecho a las transferencias al exterior

Generalmente se establecen límites para frenar el drenaje de divisas al exterior.

Acceso al crédito interno

Algunos países tienen limitaciones sobre esta materia.

Crédito externo

En cuanto a la forma e ingreso del crédito.

Transferencia de tecnología

Hay disposiciones que alcanzan a los contratos de transferencia tecnológica cuando una empresa local tiene inversión extranjera y el proveedor de la tecnología en el exterior, es a su vez socio de la empresa local.

Contratos del Estado

Interesa ver si hay una restricción para los inversores extranjeros.

Aspectos Fiscales

Generalmente se garantiza un tratamiento igualitario con las empresas locales. Asimismo, se debe chequear los contratos de doble imposición.

Ley aplicable en litigios y controversias

Conviene conocer cual será la ley aplicable, los foros admisibles y la posibilidad de protección diplomática.

Expropiación y nacionalización

Interesa saber cuales son las razones por las que un país podría nacionalizar o expropiar los bienes de una empresa.

Acceso a beneficios promocionales

Se debe analizar si las legislaciones prohíben el acceso a dichos beneficios.

Garantías

Referido a las garantías de no discriminación, es decir, igualdad para los inversores extranjeros.

C. LEGISLACIÓN SOBRE TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA

En ésta área se deben tener en cuenta los siguientes puntos:

Ámbito de aplicación

Determinación de cuales son los contratos que cubre la legislación.

Alcance de la intervención gubernamental

Conocimiento sobre la obligatoriedad de la evaluación y autorización del contrato por parte de una autoridad gubernamental.

Criterios de evaluación

- ❖ Algunos de los criterios utilizados son:
- ❖ Efecto sobre la balanza de pagos
- ❖ Efecto sobre la balanza comercial
- ❖ Estimación de las posibles utilidades
- ❖ Política de empleo de RRHH.
- ❖ Efectos sobre el medio ambiente.

Cláusulas restrictivas

Estas cláusulas podrían acarrear la denegatoria de la aprobación de un contrato en su totalidad.

Precio

Se tendrá en cuenta las observaciones sobre las modalidades de remuneración.

Giro de regalías

Algunas legislaciones fijan limitaciones respecto del pago de regalías a los proveedores de tecnología del exterior.

Aspectos fiscales

Usualmente son tasas de retención al momento del giro de las regalías.

Ley aplicable y jurisdicción

Define la ley y los foros aplicables.

Duración del contrato

Ubica la duración máxima del contrato.

Garantías, responsabilidad y confidencialidad

Se establecen criterios de asistencia a la transmisión tecnológica, así como la responsabilidad sobre la calidad y los resultados. Ciertas legislaciones invalidan las cláusulas de confidencialidad un vez que los contratos han expirado.

D. LEGISLACIÓN SOCIETARIA

Conviene informarse respecto de cuáles son los tipos de sociedades que se permiten constituir en el país huésped. Asimismo, es necesario conocer diferentes **elementos**:

- ❖ tipos de socios
- ❖ órganos de administración, representación y control
- ❖ métodos de transformación o fusión
- ❖ documentación para funcionar, contabilidad
- ❖ formas de aporte de capital
- ❖ tipos de acciones
- ❖ formalidades de asambleas de accionistas
- ❖ formalidades de inscripción y registro
- ❖ responsabilidad de los socios.

También debe conocerse la legislación vigente en materia de concursos preventivos y de quiebras.

E. LEGISLACIÓN Y NORMAS SOBRE COMERCIO EXTERIOR

En primer lugar hay que conocer la política del país respecto a sus **exportaciones**, de esto dependerá que el producto a comercializar reciba incentivos o pague aranceles.

En caso de recibir incentivos a la exportación, éstos podrían desagregarse así:

- ❖ **Incentivos impositivos:** se reintegran los impuestos por alguna etapa de comercialización con el exterior.
- ❖ **Incentivos cambiarios:** tratamiento cambiario diferencial para las ventas al exterior.
- ❖ **Incentivos financieros:** para financiar ventas al exterior, para la instalación de oficinas en el exterior o marketing internacional, entre otros casos.

En el caso de las **importaciones**, se deberá analizar la estructura arancelaria del país, es decir, cuales son los derechos de importación para insumos, piezas y bienes de capital. Asimismo hay que tener en cuenta el nivel de derechos y demás recargos y gravámenes para nacionalizar bienes.

Finalmente, deberán conocerse los programas, acuerdos o tratados de integración en los cuales el país esta involucrado.

F. LEGISLACIÓN Y NORMATIVA LABORAL

Interesa conocer:

- ❖ la legislación vigente en cuanto a la contratación
- ❖ políticas de salario mínimo, vital y móvil
- ❖ convenciones colectivas de trabajo
- ❖ sistemas de salud y seguridad social
- ❖ regímenes laborales especiales en zonas francas
- ❖ flexibilidad laboral y regímenes de despido

G. LEGISLACIÓN Y NORMAS FISCALES

Se debe conocer la **estructura impositiva** y de tasas a nivel nacional, provincial y municipal del:

- ❖ capital y patrimonio
- ❖ activo fijo e inmuebles
- ❖ aportes, transferencia de divisas y operaciones cambiarias
- ❖ venta, ingresos y utilidades de la empresa
- ❖ operaciones financieras, de seguro y de bolsa
- ❖ distribución de dividendos

Es de particular importancia el impuesto a la renta o a la transferencia de utilidades.

H. LEGISLACIÓN Y NORMAS FINANCIERAS

Interesa conocer:

- ❖ El régimen a préstamos financieros del exterior, régimen de ingreso de divisas de exportaciones, régimen de pago de importaciones, regalías, utilidades y repatriaciones de capital.
- ❖ Posible existencia de créditos de fomento para capital de trabajo o compra de maquinaria e insumos.
- ❖ Conocimiento del sistema bursátil para financiamiento a través de acciones, descuento de documentos y créditos hipotecarios.

I. LEGISLACIÓN DE COMERCIO INTERIOR Y COMPETENCIA

Conviene saber cuales son las normas que afectan la comercialización local de los bienes, las normas de precios y las reglas de distribución local de los productos.

Respecto de la competencia de los mercados, hay que analizar las legislaciones para casos de desabastecimiento, deslealtad comercial y situaciones monopólicas. Esto se complementa con regímenes vinculados a derechos compensatorios o antidumping.

J. LEGISLACIONES Y NORMAS DE POLÍTICA INDUSTRIAL

En un país se pueden encontrar regímenes de promoción nacional, provincial, municipal o regional aplicable a una o diferentes industrias con incentivos fiscales, financieros o de tipo aduanero.

Interesa conocer cuales son los trámites: pasos, permisos, trámites y autorizaciones. Los requerimientos de Higiene, Medio Ambiente y Seguridad Industrial. También deben analizarse las zonas francas que ofrece el país huésped en cuestión.

K. LEGISLACIONES SOBRE COMPRAS ESTATALES

En algunos casos, esta legislación, es causante de la formación de Joint Ventures. Por ejemplo, en ciertos países, las obras y contrataciones de servicios al Estado permite la participación de empresas foráneas, siempre y cuando se asocien con empresas locales.

L. TRATADOS ESPECIALES

Suelen existir tratados especiales entre países, orientados a favorecer su comercio, industria y la formación de empresas conjuntas.

Conviene tomar conocimiento de dichos casos en los países donde una empresa piensa radicar una inversión en forma asociativa con una empresa local, ya que puede implicar beneficios o ventajas.

M. APLICACIÓN PRÁCTICA SEGÚN LA LEGISLACIÓN ARGENTINA

Los conceptos vertidos con anterioridad pueden verificarse en la Argentina a través de las siguientes leyes:

1. INVERSIONES EXTRANJERAS EN LA ARGENTINA

La Ley de Inversiones Extranjeras (21.382), desarrolla los siguientes conceptos básicos:

- ❖ **Derechos y Obligaciones** de los inversores extranjeros: los mismos que la Constitución Nacional y la leyes a inversores locales.
- ❖ **Inversión de capital extranjero**: distingue los “Aportes de Capital” (Inversión directa externa) de la “participación en el capital de una empresa local” (Joint Venture Societario).
- ❖ **Inversor extranjero**: serán personas físicas o jurídicas fuera del territorio o empresas locales de capital extranjero.
- ❖ **Empresa local de capital extranjero**: los inversores deberán ser propietarios de más del 49% del capital.
- ❖ **Empresa local de capital nacional**: los inversores deberán poseer el 51 % del capital.

a) MODALIDAD DE LOS APORTES

La Ley fija diferentes modalidades en que puede concretarse la inversión extranjera:

- ❖ **Moneda extranjera** de libre convertibilidad
- ❖ **Bienes de capital**, sus repuestos y accesorios
- ❖ **Utilidades** o capital de moneda nacional de inversores extranjeros
- ❖ **Capitalización** de créditos externos, en moneda convertible
- ❖ **Bienes inmateriales**, según legislación específica
- ❖ **Otras formas de aportes** aceptados por la autoridad de aplicación

En el caso de las Joint Ventures sería adecuado diferenciar las modalidades de aportes de capital, con respecto a la enumeración precedente, ya que debería aclararse:

- ❖ si los bienes de capital deben o no ser originarios del país inversor,
- ❖ si las utilidades aceptables para invertir en el emprendimiento conjunto no pueden ser otras que las originadas en la actividad económica del ente conjunto,
- ❖ la capitalización de créditos externos sólo puede convertirse en inversión para un JOINT VENTURE si es realizada sobre los créditos otorgados al empresario local por parte del respectivo acreedor que, a partir de ese momento, pasa a convertirse en socio,
- ❖ el concepto de bienes inmateriales abarca un espectro de items demasiado amplio. Legislando sobre JOINT VENTURE, debería ponerse el acento en la transferencia de tecnología como forma de inversión directa.

b) TRANSFERENCIA DE UTILIDADES

Los inversores extranjeros están facultados para “transferir al exterior las utilidades líquidas y realizadas provenientes de sus inversiones, así como repatriar su inversión”.

c) FORMAS SOCIETARIAS

La Ley autoriza “cualquiera de las formas jurídicas de organización previstas en la legislación nacional”. Ello implica que la regulación del ente, al asumir la condición de persona jurídica, se rige a través de la Ley de Sociedades.

d) CRÉDITOS

La ley brinda a las empresas locales de capital extranjero igualdad de derechos y condiciones para acceder al crédito externo, que los otorgados a las empresas nacionales.

e) APROBACIÓN PREVIA

Este requisito quedó derogado con el objeto de facilitar la radicación de capitales extranjeros destinados a la producción.

2. LEY DE TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA

La importancia de ésta ley radica en que, este tema puede, en sí mismo, ser una causa de formación de estos emprendimientos.

a) REGISTRO DE ACTOS COMPRENDIDOS

La Ley 21.617 establece la obligatoriedad de inscribir en el Registro Nacional de Contratos de Licencia y Transferencia de Tecnología.

El concepto de Tecnología se desarrolla a través de las siguientes figuras:

- ❖ patentes de invención
- ❖ Modelos y diseños industriales
- ❖ Todo conocimiento técnico para la fabricación de un producto o prestación de un servicio.

- **Proceso de Creación de un J.V. -**

" El **Acuerdo Base** debe dejar claramente definidos los aspectos jurídicos, financieros, administrativos y técnicos que van a regir la nueva sociedad".

III. PROCESO DE CREACION DE UN J.V.

Podríamos trazar un esquema simplificado del proceso de creación de un JOINT VENTURE:

Fase preliminar

- ❖ Identificación de oportunidades
- ❖ Delimitación de objetos
- ❖ Selección de socio
- ❖ Proyecto de Factibilidad
- ❖ Búsqueda de financiamiento

Fase de negociación preliminar

- ❖ Heads of Agreement
- ❖ Acuerdos de confidencialidad
- ❖ Joint Bidding Agreements (si hubiera)

Fase de Negociación

- ❖ Acuerdo básico del JOINT VENTURE
- ❖ Contratos Satelitales
- ❖ Contratos de financiamiento

Providencias Complementarias

- ❖ Negociación con clientes/gobiernos
- ❖ Obtención de autorizaciones

Finalización

- ❖ En la JOINT VENTURE contractual: Conclusión de acuerdos
- ❖ En la Equity JOINT VENTURE: Negociación del acuerdo de accionistas

A. ACUERDO BASE

El JOINT VENTURE nace de un “Acuerdo Base” que es el orientador de un grupo de contratos que lo configuran, llamados contratos – satélites.

El Acuerdo Base registra los acuerdos provenientes de largas y laboriosas **negociaciones**.

Así, el **Acuerdo Base** establece los elementos básicos que regirán el funcionamiento de la empresa conjunta, actuando como una norma orientadora de las relaciones entre los socios y que sirve de base para la interpretación de las cláusulas contractuales o estatutarias de las sociedades que hayan sido creadas por él.

El compromiso recíproco concluido entre dos o más socios, supone:
por una parte, un acuerdo sobre los objetivos de la cooperación y de los medios a aportar para su consecución,
por otra, la organización y el funcionamiento de la estructura de cooperación a crear o realizar.

Este Acuerdo debe dejar claramente definido los aspectos jurídicos, administrativos, financieros y técnicos que van a regir la nueva sociedad.

El Acuerdo debería contener los siguientes **items**:

- ❖ Objetivos
- ❖ Administración: es el órgano de control, que puede ser una entidad informal, o hasta una sociedad mercantil, cuyo único objeto social sea el de gerenciar y cumplir las obligaciones del Acuerdo Base.
- ❖ Capital: aporte de las partes
- ❖ Socios
- ❖ Obligaciones recíprocas
- ❖ Distribución de utilidades

A priori, resulta muy difícil determinar si una obligación contenida en el Acuerdo Base puede tener o no fuerza jurídica en un determinado marco jurídico estatal.

B. PROTOCOLO DE INTENCIONES

Previo al Acuerdo Base, se firma un “**Protocolo de Intenciones**” que establece las **líneas generales** en que la JOINT VENTURE va a ser creada, la división de poderes, contribución de cada socio, y disposición de normas internas. Es un **precontrato** firmado con el fin de tornar obligatoria la celebración de un contrato definitivo.

C. CONTRATO SATÉLITE

Es un instrumento jurídico **complementario** al contrato principal del Acuerdo Base. Para que tenga validez legal es necesaria la inclusión de una cláusula de vinculación obligatoria dentro del Acuerdo Base. Pueden incluirse aquí: contratos de tecnología, de licenciamiento, "know how", franquicia u otros.

D. ACUERDO DE ADMINISTRACIÓN

Dispone sobre la división de cargos, elevación del capital de la empresa, cambio de nombre y otros. Regula el ejercicio del derecho al voto y a **cuestiones específicas del poder** y varias otras decisiones relativas a la actividad empresarial de la JOINT VENTURE.

En la fase preliminar es fundamental el trabajo en equipo desde el montaje del negocio.

Para esta fase se pueden identificar los siguientes puntos básicos que podrán servir como indicadores:

- ❖ Identificación de los **aspectos culturales** y específicos, del estilo de gestión empresarial, de la cultura propia de las empresas.
- ❖ Búsqueda de los **objetivos de las empresas**, con claridad sobre las expectativas recíprocas y de complementación.
- ❖ Análisis del tipo de sociedad que será establecida.

E. MOTIVACIONES PARA LA CREACION DE UN JOINT VENTURE

Básicamente, una firma busca **beneficios seguros** al afiliarse con otra. La premisa número uno es que los proyectos conjuntos que se formen serán efectivos sólo si cada firma cree que habrá mayores ventajas que costos al cooperar.

La **clave** es que el JOINT VENTURE suministra una combinación para el acceso más rápido y/o menos costoso a mercados o recursos deseados.

Desde la perspectiva de una firma en particular, el análisis de estrategias de JOINT VENTURE incluye: cooperar o no, como cooperar y por cuánto tiempo. Cada firma hace un **análisis costo - beneficio** sopesando:

- ❖ los beneficios que la firma espera recibir al cooperar, y
- ❖ los costos que ve en los emprendimientos cooperativos.

Si las empresas ya cuentan con los recursos necesarios para una competencia eficaz, no integrarán JOINT VENTURE con tanta rapidez como si carecen de ellos.

Aunque hay excepciones, los candidatos más probables para formar JOINT VENTURE son las firmas que carecen de capacidad, fuerzas o recursos necesarios para explotar solas las oportunidades comerciales.

La oportunidad de satisfacer una variedad de necesidades internas competitivas o estratégicas motiva a las firmas a considerar alguna forma de estrategia cooperativa. Las firmas que contemplan la estrategia cooperativa quieren acceder a recursos particularmente valiosos (un canal de distribución específico, el uso de cierta patente, acceso a empleados con conocimientos y capacidades exclusivos, uso de una planta de fabricación eficiente, de una marca o de un proceso) que no pueden desarrollar ellas mismas.

El “**timing**” es un aspecto importante de las estrategias cooperativas en situaciones donde los ambientes cambian rápidamente, porque las firmas que se mueven primero pueden acceder a mejores socio, establecer normas tecnológicas, y explotar las ventajas de la curva de experiencia.

Sin embargo, a la hora de formar un JOINT VENTURE, se presentan **barreras**. Los principales obstáculos para formar emprendimientos cooperativos son de naturaleza **estratégica**.

Los JOINT VENTURE son la elección obvia para compromisos riesgosos donde la inversión requerida es grande y las firmas no pueden afrontar solas tales riesgos y costos. Son una elección estratégica menos obvia cuando la firma ya posee las fuerzas internas necesarias para tratar adecuadamente y por si misma con la competencia.

La revista estadounidense "Management Review" en su edición de febrero de 1987, presentaba un cuadro de **motivaciones para las empresas que desean entrar en un JOINT VENTURE**:

Usos Internos (Dentro del País)

- ❖ Compartir un costo y un riesgo (reducir la incertidumbre)
- ❖ Obtener sólo recursos naturales (donde no hay mercado interno)
- ❖ Obtener financiamiento para suplementar la capacidad de endeudamiento de la empresa

- ❖ Compartir producciones de grandes plantas subocupadas.
- ❖ Evitar inútil duplicación de capacidad de fábricas
- ❖ Utilizar subproductos, procesos
- ❖ Compartir marcas, canales de distribución, ampliar líneas de productos

- ❖ Inteligencia: obtener nuevas posibilidades relativas a nuevas tecnologías y clientes.
- ❖ Mejorar el intercambio de información
- ❖ Mejorar la interacción tecnológica y del personal

- ❖ Crear prácticas innovativas de dirección y administración
- ❖ Lograr mejores sistemas de dirección y administración
- ❖ Mejorar las comunicaciones entre pequeñas unidades de negocios

- ❖ Retener gerentes-empresarios

Usos competitivos: reforzar la posición estratégica corriente

- ❖ Influenciar la evolución de la estructura industrial.
- ❖ Iniciar el desarrollo de nuevas industrias
- ❖ Reducir la competencia potencial
- ❖ Racionalizar industrias maduras

- ❖ Comprar empresas competidoras
- ❖ Ganar rápido acceso a mejores clientes.
- ❖ Expandir la capacidad o integrarse verticalmente
- ❖ Adquirir términos ventajosos, incluido recursos
- ❖ Formar coaliciones con los mejores socios posibles

- ❖ Responder defensivamente a la posible competencia proveniente de industrias fronterizas.
- ❖ Suavizar tensiones políticas (hacer frente a barreras comerciales)
- ❖ Ganar acceso a redes globales

- ❖ Crear más efectivos competidores (vinculados a la empresa).
- ❖ Desarrollar empresas híbridas que posean los puntos fuertes de la empresa madre propietaria.
- ❖ Tener menos y más eficientes firmas (en el grupo).
- ❖ Amortiguar a socios diferentes.

Usos estratégicos: aumentar la posición estratégica

- ❖ Crear y explotar sinergias.
- ❖ Desarrollar la transferencia de tecnología o experiencia.
- ❖ Diversificar
- ❖ Entrada a nuevos productos, mercados o especialidades
- ❖ Racionalizar (o desinvertir) la inversión ya realizada
- ❖ Potenciar conocimientos y experiencia de los propietarios para nuevos usos.

F. ANÁLISIS DE LAS MOTIVACIONES

1. USOS INTERNOS

Los emprendimientos cooperativos no deben ser vistos como una manera de esconder debilidad. Por el contrario, si se los usa prudentemente, pueden crear fuerzas internas, pues sirven para agregar y compartir recursos, y concentrar estos últimos en la áreas donde se poseen las mayores fuerzas respectivas.

Justamente, los JOINT VENTURE son particularmente apropiados cuando los proyectos involucran gran incertidumbre, costosas innovaciones tecnológicas o altos costos de información. Así, a través de los JOINT VENTURE, las firmas pequeñas podrían acceder a grandes cantidades de capital o importantes fuentes de recursos, entre otras cosas.

La tecnología, las redes de distribución y otros activos que suministran fuerzas internas no siempre están a la venta. Los JOINT VENTURE puede ser el **único medio** para acceder a estos medios, para utilizar un nuevo proceso de fabricación, un nuevo subproducto o una nueva capacidad. Además de suministrar acceso a información tecnológica, por ejemplo, los JOINT VENTURE ofrecen oportunidades para que las unidades de ingeniería intercambien personal especializado, ahorrando a las firmas una duplicación costosa e innecesaria de esfuerzos en investigación y desarrollo.

2. USOS COMPETITIVOS

Una de las características de los JOINT VENTURE, es su propiedad para **moldear el mercado**; por ejemplo, permitiendo racionalizar empresas maduras, combinando socios debilitados y eliminando exceso de capacidad a través de coaliciones.

Asimismo, la **entrada a posiciones competitivas** se puede conseguir más rápidamente a través de un JOINT VENTURE que en forma individual, ya que se requiere menos capital y aparece una sinergia única.

Los emprendimientos cooperativos apropiadamente estructurados permiten un más rápido acceso a las innovaciones y mejorar la posición competitiva a nivel mundial. Nótese que el "timing" es un recurso importante en el manejo de los Joint Ventures como una estrategia competitiva: **las firmas que se adelantan acceden a los mejores socios.**

3. USOS ESTRATÉGICOS

Los JOINT VENTURE son "armas" estratégicas, permiten implementar cambios en las posiciones estratégicas de una firma, aumentar o disminuir su campo de acción, estabilizar el ya existente o ayudarla a obtener diversos objetivos estratégicos. Los objetivos estratégicos son numerosos, siempre que se los administre eficazmente.

Las estrategias cooperativas ofrecen un medio de nivelar la sinergia entre las especialidades y recursos de los propietarios y el JOINT VENTURE. El JOINT VENTURE es un medio especial y altamente flexible de realzar la innovación o lograr otros objetivos estratégicos que los administradores no deben descartar.

4. USOS PARA DIVERSIFICACIÓN

La forma en que se relaciona el JOINT VENTURE con sus propietarios determina el "patrón de diversificación".

Si la relación es "horizontal", el JOINT VENTURE maneja el mismo producto, mercado o tecnología que sus socios, aunque en un área geográfica diferente. Los JOINT VENTURE "verticales" son entidades cuyas actividades y productos son suministrados a sus socios o distribuidos por éstos. Los JOINT VENTURE "diversificadores" no poseen relaciones como las anteriores. Ya que habrá por los menos dos socios entre un JOINT VENTURE y sus propietarios, pueden existir dos o más tipos de relaciones.

- ❖ **Cooperación Horizontal:** Se forman para **expandir el alcance** del mercado, expandir o disminuir la línea de productos o racionalizar el exceso de capacidad. Asimismo, se crea nueva competencia y se disuaden a potenciales ingresantes.

- ❖ **Cooperación Vertical:** Se busca **disminuir la dependencia de terceros** y salvar imperfecciones del mercado, a través de interacciones con los canales de distribución o con los proveedores. Son un medio para entrar a países en desarrollo, donde no existe infraestructura previa.
- ❖ **Estrategias de diversificación y cooperación:** Se utilizan para acceder a conocimientos, tecnología u otros recursos buscados por las firmas, así como para entrar en negocios nuevos y no familiares, para lo cual las barreras son tan altas que no podrían lograrse individualmente.

G. LA DECISION DE ASOCIACION CON EL EXTERIOR

A modo de adelanto del tema que será desarrollado más adelante, se brindarán algunas consideraciones para la toma de ésta decisión.

El proceso de decisión respecto de la asociación en el exterior, parte de un proceso de evaluación de las estrategias que una empresa dispone para penetrar en un mercado externo. La empresa debe analizar las **posibles opciones de otras formas de inserción internacional**, tales como la transferencia tecnológica, la inversión en una subsidiaria en el exterior o exportación.

En cada nivel de análisis de todas estas posibilidades, las empresas comparan alternativas, evaluando costos relativos, ganancias y riesgos.

La decisión de efectuar una inversión en forma asociativa, presenta algunas determinaciones relacionadas entre sí, a saber:

- ❖ **Decisión** de insertarse en mercados externos.
- ❖ Selección de la forma de **inserción**.
- ❖ Elección de la **ubicación** de la inversión.
- ❖ Determinación del **volumen** de la inversión.
- ❖ Elección de la **oportunidad** de inversión y asociación.
- ❖ Elección del **socio** adecuado.

H. LA ELECCION DEL SOCIO

Hay ciertas inquietudes a tener en cuenta a la hora de formar un JOINT VENTURE con un socio:

¿Cuándo tienen sentido los emprendimientos cooperativos? ¿Qué firmas son más apropiadas como socias? ¿Qué deberían ofrecer? ¿Cómo debe evaluarse la contribución de cada socio? ¿Cuándo se obtienen ventajas por formar emprendimientos cooperativos antes que otros? Y ¿Cómo afectarán el destino del JOINT VENTURE los cambios en las relaciones entre los socios?

Los socios debieran **complementarse** entre sí. A partir de ello, surge el poder de negociación, que se basa en la adaptación o interacción de los recursos y las necesidades de dos firmas específicas.

Diferentes aspectos deben tomarse en cuenta:

1. LA CULTURA

A mayor **similitud de cultura** de las partes que forman parte del JOINT VENTURE, mayor facilidad de manejo del emprendimiento conjunto, y en consecuencia mayor posibilidad de éxito.

Para que un JOINT VENTURE sea exitoso, sus gerentes de línea deberán desarrollar sus tareas dentro de un grupo efectivo, operativo y con cohesión. Como existen variadas formas de interrelaciones dentro de una empresa, el tema de la cultura de cada integrante del emprendimiento es sensible.

Un ejemplo de la cultura empresaria se daría cuando una de las partes es empresa grande y pretende utilidades en el largo plazo, mientras que la otra es mediana y desea beneficios económicos en el corto plazo.

En consecuencia, a mayor diferencia de las culturas, mayor dificultad para alcanzar un grado razonable de cohesión entre las partes.

2. EL TAMAÑO

Este factor se hace presente, por ejemplo, en el aporte monetario. Por lo general, el socio más pequeño espera que el socio más grande contribuya en mayor cuantía.

El factor del tamaño puede implicar diferentes grados de prioridad: en un JOINT VENTURE entre un socio pequeño y un socio grande, la importancia en el contexto de las operaciones, puede ser muy significativa para el primero, y de baja trascendencia para el segundo, dificultando o entorpeciendo la toma de decisiones.

3. LA PERFORMANCE ECONÓMICA DEL SOCIO

Independientemente que la firma sea diferente en su dimensión o tamaño, importa también conocer cual es el estado y la evolución patrimonial, financiera y comercial del potencial socio, ya que es preferible asociarse a una empresa chica pero rentable y sin dificultades financieras o comerciales, más que a una grande y con dificultades cotidianas de flujo de caja y un alto nivel de endeudamiento.

Una respuesta tentativa a la mejor elección del socio es la que sostiene HARRIGAN (Kathryn Harrigan, "Joint Ventues – Los secretos para una administración exitosa"), en cuanto que existe una **curva de experiencia** asociada a las estrategias cooperativas: a mayor uso de JOINT VENTURE por parte de los administradores, mejor explotación de los beneficios de la propiedad y el riesgo compartidos.

Las firmas más experimentadas son los mejores socios de JOINT VENTURE. Algunos administradores están entusiasmados con las estrategias cooperativas como complementación de las posibilidades de sus firmas, porque han descubierto cómo usarlas eficientemente.

I. RECURSOS A APORTAR A UN JOINT VENTURE

Es de destacar que los recursos y atributos que los socios compartirán con el JOINT VENTURE afectarán tanto su **disposición** para integrarlo como el **poder de negociación** relativo de cada socio. Asimismo, el balance del poder inicial evolucionará con el tiempo debido a los efectos de muchas presiones de cambio internas y externas.

Si una firma espera conseguir a través de la cooperación un recurso que le es necesario, tiene que ofrecer un **incentivo compensatorio** a su socio potencial.

El balance de poderes favorecerá a la firma que controle el recurso más deseado en determinado momento.

En la mayoría de los JOINT VENTURE el atributo más importante para lograr el control es el **acceso al mercado**. El talento administrativo, la experiencia, los contactos locales y los recursos financieros son importantes pero secundarios para determinar el balance de poder en los JOINT VENTURE y para evaluar las contribuciones de cada firma.

El acceso al mercado es el recurso más atractivo para controlar (o desarrollar), porque aporta una ventaja competitiva más durable que la mayoría de los recursos tecnológicos, debido a su naturaleza cambiante.

Estos son **algunos de los recursos a aportar** por las empresas al constituir un JOINT VENTURE:

- ❖ Créditos
- ❖ Equipos
- ❖ Tecnología
- ❖ Management
- ❖ Mercados
- ❖ Recursos Naturales
- ❖ Mano de obra y/o profesionales capacitados con bajo costo
- ❖ Plantas industriales montadas (a veces con capacidad ociosa)
- ❖ Influencia y contactos en gobiernos y medios empresarios.

Un JOINT VENTURE permite obtener tecnologías complementarias o habilidades gerenciales a un costo más bajo que por otros medios, o bien alcanzar economías de escala. En tales situaciones cada participante tiene algo que es, de algún modo, único e importante para ofrecer, y que proporciona una fuente de ganancias a los otros.

El elemento dominante es la **información** y el **aprendizaje** involucrados en la combinación. “La complejidad del conocimiento que se transfiere es un factor clave para determinar las relaciones contractuales entre los participantes. Si el conocimiento a transferir es complejo o está imbricado en un conjunto complicado de circunstancias tecnológicas u organizacionales, el aprendizaje mutuo “haciéndolo” (learning-by-doing and teaching-by-doing) puede ser el modo de transferencia más apropiado” (Weston, Chung & Hoag, 1990).

Los aportes pueden ser de diverso tipo, pero su capitalización puede ser diferente. Un aporte como divisas de libre convertibilidad, es válido como aporte y capitalización de una sociedad en cualquier país del mundo. Pero no es así con respecto a ciertas tecnologías o know how, donde las reglamentaciones pueden establecer limitaciones o bien no contemplarlo como aporte capitalizable a una sociedad entre un inversor local y un extranjero.

Cuando hablamos de **capacidad de comercialización** o acceso a mercados, es difícil medir o valorar en términos monetarios cual será esa capacidad. Generalmente, este tipo de aportes, se valorizan no como aporte capitalizable a la conformación de la sociedad, sino como una actividad remunerada que la empresa conjunta pagará como una retribución a su socio por dicha actividad.

Diferente es el caso de una licencia de propiedad industrial, que bien puede aportarse y constituir un elemento capitalizable a la sociedad conjunta.

Adicionalmente, cabe distinguir entre los recursos que se aportan **al comienzo** de las operaciones y los que se aportan cuando una empresa está en **funcionamiento**. Una marca se puede aportar al inicio, mientras que la reinversión de utilidades puede ser un aporte que se realiza cuando la empresa está en marcha y con algún tiempo de operaciones.

Por otra parte, los **aportes pueden tener diversos objetivos**, es decir, a que tipo de actividad se van a destinar. Pueden utilizarse para la suscripción e integración del capital accionario inicial de una empresa conjunta, para lograr una compra de una parte del paquete accionario a otros accionistas, para formalizar un aumento de capital, o bien para canjearlos por títulos de deuda externa.

Esos recursos servirán para integrar el capital social, o se destinarán como capital de trabajo, o para la compra de terrenos, edificios y construcciones, bienes de capital, equipos, aparatos, partes, piezas, componentes, insumos y materias primas no elaboradas.

Una lista más detallada de aportes, incluye:

- ❖ Divisas de libre convertibilidad
- ❖ Moneda local
- ❖ Créditos: la capitalización de créditos como aportes a un JOINT VENTURE es frecuente. Otra contribución, aunque no capitalizable al principio, es el financiamiento, que puede ser facilitado por el socio local, cuando es de fuentes del propio país donde reside el JOINT VENTURE, o bien por el socio extranjero, cuando proviene de la banca privada del exterior, organismos de créditos de exportación o entes del exterior que otorgan créditos de tipo consecional.
- ❖ Capitalización de deuda: el sistema "debt swapping", permite a los socios foráneos, comprar deuda pública de dicho país en los mercados secundarios internacionales de deuda, al valor de mercado, y presentarlas para su canje con moneda local en los países donde radicarán la inversión para un JOINT VENTURE.
- ❖ Bienes de capital y equipos
- ❖ Terreno, edificios y construcciones: a veces, es una fábrica ya montada que tiene capacidad ociosa.
- ❖ Repuestos, partes, piezas, componentes, materias primas y bienes semielaborados.
- ❖ Bienes Terminados: este aporte, en caso de ser inicial, constituye el primer stock que será comercializado. Es más común en bienes de consumo, que en bienes industriales.
- ❖ Recursos Naturales
- ❖ Mano de obra

- ❖ **Capacidad gerencial:** en muchos casos proviene como aporte de un socio extranjero. Puede remunerarse con un contrato de management por separado, o bien tomarse como aporte, a través de un contrato de asistencia técnica, que incluya management, capacitación y asistencia técnica, y donde el socio extranjero contribuye con dicha capacidad a la empresa conjunta.
- ❖ **Tecnología:** las tecnologías, por lo general son capitalizables como aporte inicial a una JOINT VENTURE y pueden comprender licencias de propiedad industrial, propiedad intelectual, marcas, diseños industriales, ingeniería básica o detalle, know how y asistencia técnica.
- ❖ **Reinversión de utilidades**
- ❖ **Acceso a mercados externos:** habitualmente es una contribución del socio externo, quien tiene una probada capacidad de inserción en el mercado internacional, o bien posee una adecuada red de comercialización y distribución internacional. Este aporte usualmente se valoriza a través de un contrato entre el JOINT VENTURE y el socio foráneo, mientras más vende, mayor es su remuneración, asumiendo que la misma es a nivel porcentual sobre las exportaciones facturadas y cobradas. Sin embargo, podría ser capitalizable como aporte inicial, a través de una forma jurídica tal como un contrato de asistencia técnica, por el cual el socio extranjero le “enseña” a la JOINT VENTURE como colocar sus productos en el mercado internacional.
- ❖ **Acceso al mercado interno:** el socio local valoriza este factor en la empresa conjunta.
- ❖ **Conocimiento del entorno del país:** no constituye un aporte a la constitución de un JOINT VENTURE, a pesar de hacer más atractiva la posibilidad de una asociación.
- ❖ **Influencia y contactos con gobierno, cámaras y sindicatos:** tampoco es un aporte capitalizable, son atributos que maneja el socio local y constituye un factor positivo.
- ❖ **Red de Proveedores:** merece el mismo comentario que el punto anterior.

Para obtener las ventajas económicas perseguidas por el JOINT VENTURE suele ser necesaria la especialización de recursos. Esto aumenta el riesgo para el poseedor de los recursos complementarios si se retiran o desafectan los demás recursos.

El rendimiento conjunto no puede atribuirse con claridad a cada uno de los recursos. Por tanto, el poder de negociación inicial y durante el desarrollo de las actividades compartidas estará afectado por la especialización de los recursos disponibles o los que se requieren para realizar esas actividades.

J. NEGOCIACION EN UN JOINT VENTURE

Al intentar la construcción de un JOINT VENTURE, debe existir una química entre los socios. La valoración de la relación se basa en la **conveniencia y compatibilidad** entre los mismos.

Dentro de todo el proceso de constitución y puesta en marcha de un JOINT VENTURE, el proceso o la fase de negociación quizá sea el aspecto más difícil de todos. Es una **etapa larga y dificultosa**, que puede causar mucha tensión entre las partes, aun cuando ya hayan trabajado juntos bajo otras formas.

La cultura de las empresas es un aspecto condicionante en este proceso. Los valores o el entorno al que está acostumbrada una empresa puede diferir de su contraparte. Por ejemplo, la ponderación de las prioridades y los riesgos, como asimismo, los tiempos de la planificación.

Puede suceder que el **poder de negociación de una empresa sea mayor que el otro**, especialmente, en casos de negociaciones internacionales.

El poder de negociación es un factor crítico para encontrar respuestas, y surge de la urgencia relativa, los recursos disponibles, obligaciones, posibles alternativas y las fuerzas y debilidades de cada socio.

En cuanto al **poder relativo de negociación**, cuanto mayores son los recursos y alternativas de una firma en particular para obtener sus objetivos, mayor es su poder de negociación potencial.

Pero cuanto mayor es su necesidad de cooperar con un socio en particular, menor será su poder de negociación. Algunas firmas son "caprichosas" como socias: cuanto mayores son los costos de oportunidad u otras desventajas que tales firmas perciben en la cooperación, más altas serán sus barreras para el acuerdo.

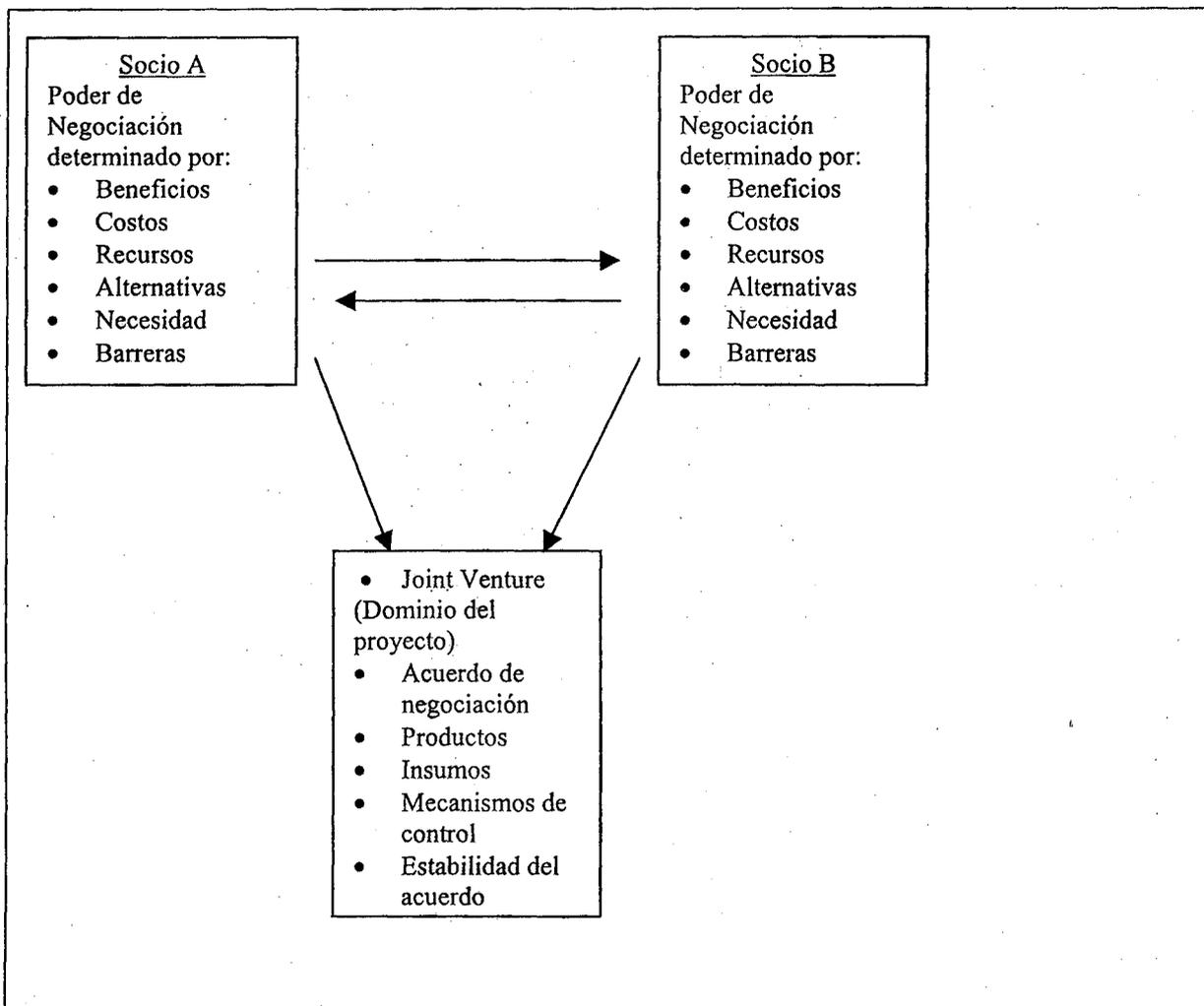
Como resultado del gráfico que está a continuación, se observa que la forma del JOINT VENTURE es el resultado neto del poder negociador bilateral de sus socios.

El acuerdo de cooperación será definido en un documento legal: **acuerdo de negociación**, que define el dominio de actividades del proyecto, sus **productos** y posiblemente también sus clientes.

1. MODELO DE NEGOCIACIÓN DEL JOINT VENTURE

A continuación se desarrollarán los diferentes aspectos relacionados a la negociación para la constitución del JOINT VENTURE.

El siguiente cuadro describe los actores partícipes en las negociaciones y los temas relevantes conectados a cada uno de los intereses.



El proceso de negociación tiene estrecha relación con la firma del acuerdo o contrato futuro. El acuerdo de negociación establece en adelante los objetivos, el alcance, el grado de libertad y las restricciones del JOINT VENTURE. Representa el **compromiso** al que han llegado los socios basándose en su disposición para cooperar y sus poderes de negociación relativos.

El acuerdo deberá reflejar las **intenciones** de los propietarios con respecto a la autonomía con que contará el JOINT VENTURE, para la realización de las acciones necesarias para competir eficazmente, tanto como las limitaciones de los socios para influir en tales acciones.

El acuerdo deberá especificar qué **insumos** se necesitan para el JOINT VENTURE, como así también la fuente económica para los mismos. También deben especificarse los **mecanismos de control**: que detallan el método que usará la junta directiva para controlar los intereses de los socios, la forma en que se resolverán las disputas y otros detalles operativos. De este modo, el acuerdo formal otorga los medios para mantener la **estabilidad** del JOINT VENTURE.

El acuerdo de negociación suministra a los propietarios una **guía** para evaluar si el proyecto conjunto se ha desviado de su propósito de manera inaceptable.

El documento del acuerdo de negociación suele ser muy detallado en asuntos financieros y legales. Pero para asegurar el éxito del JOINT VENTURE debería prestarse más atención a las cuestiones sobre la relación propietario – Joint Venture y sobre la autonomía de las operaciones. En particular, los administradores deberían atender los aspectos relativos al **logro efectivo de los beneficios** que se esperan de los proyectos conjuntos.

2. CAMBIOS HASTA EL LOGRO DEL EQUILIBRIO FINAL

Varios factores podrían obligar a cambios en el acuerdo de negociación antes de que se logren los objetivos originales.

La causa de ello es que **cada socio está sujeto a cambios continuos**, y son estos los que, realzan o disminuyen el interés de ese socio por las actividades del JOINT VENTURE. Es poco probable que el acuerdo de negociación capte todos los posibles cambios.

El JOINT VENTURE enfrenta **fuerzas dinámicas competitivas en su mercado meta** y estos cambios afectan su posibilidad de satisfacer los deseos de sus socios. Esta dinámica es “**desestabilizadora**” porque las tensiones obligan a cambiar las relaciones de los socios con el JOINT VENTURE y conducir a la renegociación del acuerdo.

Estas son algunas de las circunstancias de cambio:

- ❖ cambios en las **misiones estratégicas** de los socios,
- ❖ cambios en la importancia del JOINT VENTURE para los socios,
- ❖ cambios en el poder de negociación
- ❖ cambios en la **industria**
- ❖ efectividad de la estrategia competitiva del JOINT VENTURE
- ❖ cambios en los patrones de **coordinación socio - JOINT VENTURE**, necesarios para el éxito.

Seguramente, a medida que se va negociando, los socios encontrarán en los JOINT VENTURE el **punto de equilibrio**, si sus respectivas necesidades de cooperación son grandes.

3. PRINCIPALES ASPECTOS DE NEGOCIACIÓN

Después de las conversaciones iniciales entre las partes, donde se establecen en un memorandum de entendimiento los principales aspectos a negociar, viene la fase propiamente dicha de la negociación.

Una vez concluida ésta, se tienen los elementos principales para firmar un acuerdo o estatuto societario, aplicable a los casos de equity JOINT VENTURE, o bien un contrato entre las partes, si es una JOINT VENTURE contractual o non-equity.

Seguidamente, analizamos los principales aspectos de negociación entre las partes que desean constituir un JOINT VENTURE:

4. OBJETIVOS BÁSICOS Y DE MEDIANO Y LARGO PLAZO

Se deben detallar los **objetivos** y el **alcance** de las operaciones de la empresa o el emprendimiento conjunto tales como fabricación, comercialización local y en el exterior, investigación y desarrollo, productos y servicios, capacidad prevista, lugar, razón social y condición jurídica, tecnología y mercados destinatarios.

Obviamente que los objetivos básicos, o de mediano/largo plazo deben contar con un calendario, para así monitorear la performance de las actividades, y en caso de que no se cumplan debidamente, chequear las posibles fallas o errores para corregirlos.

a) Formación de la empresa, composición del capital y tipos de aportes

Se negocian los procesos vinculados a la **formación de la empresa**, tales como el nombre, naturaleza societaria, capital social inicial, tipos de acciones, forma de integración de los aportes, y su medición y valoración por una parte. Esto es fundamentalmente aplicable a los JOINT VENTURE societarias más que a las contractuales.

Por otra parte se negocian los **porcentajes de participación** entre los socios, que pueden oscilar entre 1 % y 99%, con una participación mayoritaria, minoritaria o de igualdad, tal como 50 – 50 %. No es tarea sencilla determinar las proporciones correspondientes a cada uno de los socios, ya que, dependiendo del tipo de JOINT VENTURE que se formalice, puede basarse en la tasación de los aportes, la proporción que les corresponda a cada socio de los beneficios de las operaciones o en sus activos al quedar disuelta, otros beneficios financieros o en la legislación vigente en el país sobre inversiones extranjeras.

Interesa también negociar las formas de aumento de capital (por nuevos recursos o reinversión de utilidades), los procesos de compraventa y transferencia de acciones y las reglas de preferencias para los socios en tales casos, así como también la forma en que se puede producir la liquidación del JOINT VENTURE.

En cuanto a la estructura de capital, podrá haber una porción que se considere como aporte bajo alguna de las formas que permita la legislación, mientras que la proporción restante el capital puede consistir en préstamos canalizados a través de instituciones financieras privadas o públicas. Además debe negociarse las proporciones de la estructura de capital que se destinarán como capital de trabajo o como activo fijo.

Los aportes pueden ser de recursos monetarios (capital) o financiamiento, recursos naturales, recursos humanos (mano de obra calificada o no calificada), recursos tecnológicos, bienes de capital o equipos, bienes de consumo (utilizado en JOINT VENTURE de distribución) o partes, piezas y componentes, tierra, edificios, infraestructura, acceso al gobierno, management y acceso a mercados. Claro está, que algunos de esos aportes, al tener características intangibles, son de más difícil medición y valoración, lo que suele acarrear diferencias de criterio en la negociación entre las partes.

b) Técnicas de Control

Se referencia al control como forma de ejercitar el poder y no al control en el sentido de auditoria para detectar posibles fallas en los aspectos tácticos o logísticos de una estrategia implementada. Si bien muchos creen que el control se ejerce tomando en consideración el valor de los aportes de los socios y su proporción correspondiente en el capital social, también hay otros modos de concederlo y/o ejercerlo, como por ejemplo, la influencia y los derechos de voto, el control de los derechos de propiedad industrial y el nivel de financiación.

c) Obligaciones de las partes

Constituyen ciertas responsabilidades y obligaciones tanto en la fase de constitución y puesta en marcha del JOINT VENTURE como en sus operaciones iniciales y su posterior gestión, lo cual implica que habrá que discutir las y negociarlas.

En particular, este punto se refiere a aspectos tales como controles de calidad, incorporación y capacitación de mano de obra, relaciones con los proveedores, sindicatos y gobierno, y programas de investigación y desarrollo, entre otros.

En los JOINT VENTURE contractuales, estas obligaciones y responsabilidades de las partes son más frondosas en lo que a items se refiere.

d) Mercados a servir

Se negocia sobre el/los mercados que serán destinatarios de la producción, tanto locales como extranjeros, y la forma en que se encararán los programas de comercialización, y qué socio se hará responsable de ello. Se negocia la forma de alcanzar los diferentes mercados, es decir las estrategias para insertarse en el mismo, que pueden variar según la óptica de las partes. Asimismo, se negocia quién es la parte responsable de la comercialización doméstica y la internacional.

e) Líneas de productos

Se negocia el tipo de producto o la línea de productos que se va a fabricar o se va a comercializar, la que puede ser complementaria de las líneas de productos que ya tenían cada uno de los socios antes de llegar a la formación del JOINT VENTURE.

Adicionalmente, se negocian las fases de planeamiento y ejecución de las operaciones de producción, distribuyéndose responsabilidades entre las partes.

f) Fuentes de insumos y adquisición de equipos. Reingeniería de Estructuras

Los insumos básicos son elementos claves en el proceso de fabricación industrial de un producto. También lo son los procesos de compras e instalación de maquinarias. Todo ello es objeto de negociación.

En cuanto a la reingeniería de las estructuras del nuevo negocio, cabe destacar la gran oportunidad que se abre a los socios de conformar un flamante emprendimiento carente de vicios y fallas estructurales.

Ciertos aspectos se consideran para la nueva empresa para optimizar su funcionamiento:

Aspectos estructurales	Variable	Idea concreta
Físicos	Tamaño	Cantidad exacta de oficinas según los requerimientos de mercado.
	Localización	Relayout. Uso óptimo de las instalaciones.
	Instalaciones	Optimizar la capacidad instalada.
	Inventarios	Tender al Punto de reposición.
	Tecnología	De punta.
Logísticos	Red de distribución	Zonas definidas por resultados. Medios de transporte eficientes.
	Red de proveedores	Buscar los mejores y más económicos. Mejorar las relaciones.
Administrativos	Organización	Mejorar comunicación. Fomentar interacción. Revisar salarios.
	Procedimientos	Procedimientos ideales de áreas clave. Control eficiente
Humanos	Cultura	Mejorar Cultura.
Financiero	Patrimonial	Leverage óptimo: Deuda controlable. Aumento de Capital de Trabajo.

g) Fuentes de financiamiento

Un JOINT VENTURE puede satisfacer sus necesidades financieras en base a recursos propios de capital, crédito de proveedores, financiamiento bancario local o externo o emisión de títulos.

Una vez decidido cual será el aporte de los socios, se deberá negociar cuáles serán las fuentes de financiamiento para las necesidades financieras restantes. En materia de préstamos comerciales o financieros, se puede recurrir a las banca privada o pública local, a los bancos internacionales, organismos multilaterales y regionales, organismos o bancos de comercio exterior que otorgan créditos, financiación directa a través de los proveedores, leasing, factoring y forfaiting, entre otras.

En consecuencia, se deberá negociar que tipo de garantías aportan los socios en conjunto o individualmente.

h) Adquisición de tecnología, management y asistencia técnica

Por una parte se negocia cual es el origen de la tecnología necesaria para el proceso de fabricación, la cual puede venir en forma de derechos de propiedad industrial, derechos de marca, know how, asistencia técnica, consultoría o servicios de ingeniería básica y de detalle.

A veces el socio que detenta la tecnología ya desarrollada y experimentada puede insistir en que el JOINT VENTURE adquiera esta tecnología, lo cual no siempre significa que deba ser la menos costosa. Este suele ser un aspecto de controversia en la negociación.

Por otra parte, se negocia la contribución de management que un socio pueda dar al emprendimiento conjunto, o bien la asistencia técnica en materia de comercialización y distribución internacional, y si ella forma parte de los aportes capitalizables al inicio, o si se paga por contrato separado, como es más frecuente en los casos de los JOINT VENTURE.

i) Localización y tamaño del proyecto

En los JOINT VENTURE societarios, la localización del proyecto está en función de los mercados y de los costos operativos, y dependiendo del tipo de proyecto, puede estar cercana a las fuentes de insumos, o bien cercana a los centros de consumo, o a los centros de distribución. También, la existencia de leyes o normas de promoción industrial o comercial en diversas áreas de un país, pueden modificar el emplazamiento del proyecto.

El tamaño del proyecto, tendrá estrecha relación con el tipo de producto a fabricar y con los mercados que serán atendidos, por lo cual, su negociación es de vital importancia.

j) Composición del cuadro directivo y gerencial

El cuadro directivo (junta de directores o consejo de administración) de la empresa es la **pieza fundamental para la formulación de las políticas** básicas de la firma. En ese sentido se debe negociar como será su conformación, particularmente en los que atañe a su tamaño, composición, procedimientos de nombramiento, procedimientos de veto y atribuciones. Por lo general, las legislaciones societarias de cada país dan normativas precisas sobre este aspecto.

En relación al presidente de la empresa conjunta, caben algunas posibilidades:

- ❖ **Un presidente** nominado por una de las firmas con el acuerdo de la otra. Este es el escenario más simple y el que mejor funciona.
- ❖ **Presidentes que se alternan** (de cada socio) durante un período previamente estipulado de tiempo. Esto puede trabajar bien con una dupla (una por cada socio) que se alterne entre presidente y vicepresidente.
- ❖ **Presidencia compartida.** La mayoría de las experiencias en este sentido han fracasado por su “burocracia” paralizante de las actividades de la empresa conjunta.
- ❖ **Ejecutivos funcionales** con cargos de directores, donde se reparten las tareas de producción y calidad, administración y personal, finanzas y comercialización.

En esta negociación, también se debe definir **de donde provienen los gerentes** que se encargarán de manejar los aspectos de producción, comercialización, finanzas, administración, y la gerencia general, si es que no se han nombrado directores al efecto.

Los gerentes de ambas partes pueden no conformar un grupo homogéneo y con cohesión, pero facilitan las transferencias de informaciones y la comunicación de ambos socios al JOINT VENTURE, mientras que si los gerentes son de un solo socio, como en los JOINT VENTURE dominantes, el desarrollo de un grupo sólido es posible, pero se dificulta la relación comunicacional con el otro socio.

Finalmente, es posible citar que, a veces, es conveniente la contratación de personal “**extracompañía**”, es decir, gerentes que provengan de terceras empresas. Este personal puede tener **mayor objetividad** que un gerente de línea que provenga de uno de los socios, pero no está involucrado con la cultura de ninguna de las empresas madres.

El otro aspecto a negociación en este terreno, es la forma y frecuencia con que se van a realizar las **auditorías** en todos esos sectores mencionados, y las formas en que se tomarán las decisiones de política empresarial, ya sea a nivel de directorio o a nivel de gerente general o gerentes de línea.

En los casos de JOINT VENTURE contractuales, las nominaciones de directorio no tienen lugar, por lo que generalmente se elige un "team leader" que coordina las actividades del grupo, y cada parte aporta uno o varios gerentes para el manejo de la producción, construcción o prestación del servicio.

k) Mecanismos de retribuciones a las partes - Reportes

Los socios deben negociar cuáles serán las formas de retribuir sus actividades, las que pueden tomar varias formas. Habitualmente, consisten en la **distribución de utilidades**, o el **pago de honorarios** por administración, honorarios técnicos, o regalías, entre otros.

Aunque los **sistemas administrativos** que vinculan a los socios con los JOINT VENTURE deben prever formas en las que los requerimientos de capital y los ciclos presupuestarios de éstos se adecuen a los ciclos de planeamiento de aquellos, habrá que cuidarse de no sobrecargar a los proyectos conjuntos con excesivas obligaciones de rendición de cuentas.

Paradójicamente, los sistemas administrativos utilizados para el manejo de proyectos conjuntos a menudo son más detallistas que los de los socios, porque tienen que salvar las diferencias culturales entre socios. El papeleo que involucran puede llegar a ahogar la creatividad dentro del JOINT VENTURE.

l) Repartición de los resultados

Aquí se trata de establecer ciertas líneas de acción para los casos de obtención de resultados positivos, pero también debe contarse con reglas de juego para los casos en que haya resultados negativos.

En los casos de JOINT VENTURE societarios, las utilidades de la empresa pueden mantenerse en reservas y capitalizarse, pueden distribuirse en forma de dividendos a los asociados, o bien utilizarse una combinación de ambas formas.

La **política de los dividendos** va al corazón de las causas por las cuales las empresas forman un JOINT VENTURE: por un lado, compañías que buscan expandirse y ganar parte del mercado lo antes posible, y por el otro, organizaciones que luchan por obtener un flujo de caja para financiar otras operaciones.

La política a seguirse en ese sentido debe negociarse al principio, ya que con el tiempo, las partes podrían tener intereses diferentes.

Se deberá definir el cambio de la estructura accionaria cuando el negocio madure. Este es un tema importante porque afecta otros aspectos operativos y es un reconocimiento de que son muy pocos los JOINT VENTURE que se mantienen inalterables durante su vida comercial.

m) Reglas para la solución de controversias

Muchos acuerdos de JOINT VENTURE detallan cómo se resolverán las disputas, un requerimiento que muchos socios no lo ven con buenos ojos. Creen que estas cláusulas indican una actitud poco optimista respecto a la nueva relación. Sin embargo, las estadísticas demuestran que los conflictos sí ocurren y este tipo de cláusulas (que pueden llegar a incluir hasta los pasos para la disolución del JOINT VENTURE) son útiles.

La **coordinación** es importante para evitar problemas, si la tecnología cambia rápidamente y los precios se comportan en forma errática, entonces, los propietarios deben estar de acuerdo para modificar rápida y eficientemente los productos o tecnologías.

Todo JOINT VENTURE debe incluir una **cláusula formal de salida**. Como mínimo, ésta debe describir explícitamente quién es el propietario de los activos del JOINT VENTURE y quién es responsable por las obligaciones de misma impagas al momento y que se incurran en el futuro una vez que se hace efectiva la separación.

Debido a que pueden aparecer conflictos entre las partes en el futuro, es importante que los socios negocien las reglas para la solución de sus controversias, los tribunales que competirán y las leyes aplicables, así como también, la determinación de organismos que pudieran servir para situaciones de arbitraje.

K. LOS PASOS A SEGUIR TRAS LA FIRMA DEL ACUERDO

Pasado el envío inicial, los socios deben trabajar para la **integración de sus respectivas culturas**. Hay que superar las mutuas desconfianzas y la designación del gerente general es clave para el proceso.

Muchas empresas descubren que, una vez iniciado el JOINT VENTURE, que la realidad es confusa y las empresas, al igual que las personas son una combinación de cualidades, algunas deseables y otras, no. Se descubre que la firma del acuerdo fue lo más sencillo. El desafío real es saber como manejarse más adelante.

Luego de firmar el acuerdo de JOINT VENTURE, suele reinar en el aire un clima de "euforia". Los obstáculos se superan y las partes muestran su voluntad haciendo compromisos durante la negociación. Además, existe cierta impaciencia por seguir adelante. Por eso mismo, es bueno recordar tres cosas:

Ambos socios quieren que el JOINT VENTURE tenga éxito, pero para cada uno, el éxito significa cosas diferentes.

Tal vez los socios se preocupen muy poco por las decisiones que son importantes para el otro.

Al principio, no se sabe cuánto se puede confiar en el socio. La confianza se construye con el tiempo. Por lo tanto, **uno de los desafíos es armar la confianza.**

L. INTERACCIONES ENTRE LOS PROPIETARIOS DEL JOINT VENTURE

Los Joint Ventures son intrínsecamente **inestables**. Las fuerzas que conciben su formación suelen ser inconstantes.

Los JOINT VENTURE exitosos requieren tanto de la correcta elección de socios como de puntos de vista simétricos entre los mismos, pero como la mayoría de los socios tiene distintos puntos de vista estratégicos y sus estrategias evolucionan también de distinta forma, las tensiones que inevitablemente se desarrollan con el tiempo deben ser manejadas.

No es razonable esperar que los socios puedan preservar las relaciones que existían cuando se creó el JOINT VENTURE. A veces, el cambio de administradores es suficiente para que se modifique la valoración de un propietario acerca de las estrategias cooperativas. El JOINT VENTURE puede disolverse en ese punto o convertirse en nuevas oportunidades para cooperar.

La clave para el aprovechamiento exitoso de las **tensiones inevitables** creadas por el cambio está en recordar las fuentes del poder de negociación de cada socio y las razones originales que tuvieron para cooperar.

La relación entre los propietarios del JOINT VENTURE será **estable** si sus necesidades estratégicas son simétricas. Por el contrario, será **desestabilizador** el caso de que existan asimetrías en las perspectivas que los socios tienen de su JOINT VENTURE.

1. RELACIÓN JOINT VENTURE – PROPIETARIOS

Muchas veces, los JOINT VENTURE contienen una tendencia autodestructiva, porque **cada propietario reconsidera continuamente los beneficios que le da su inversión.**

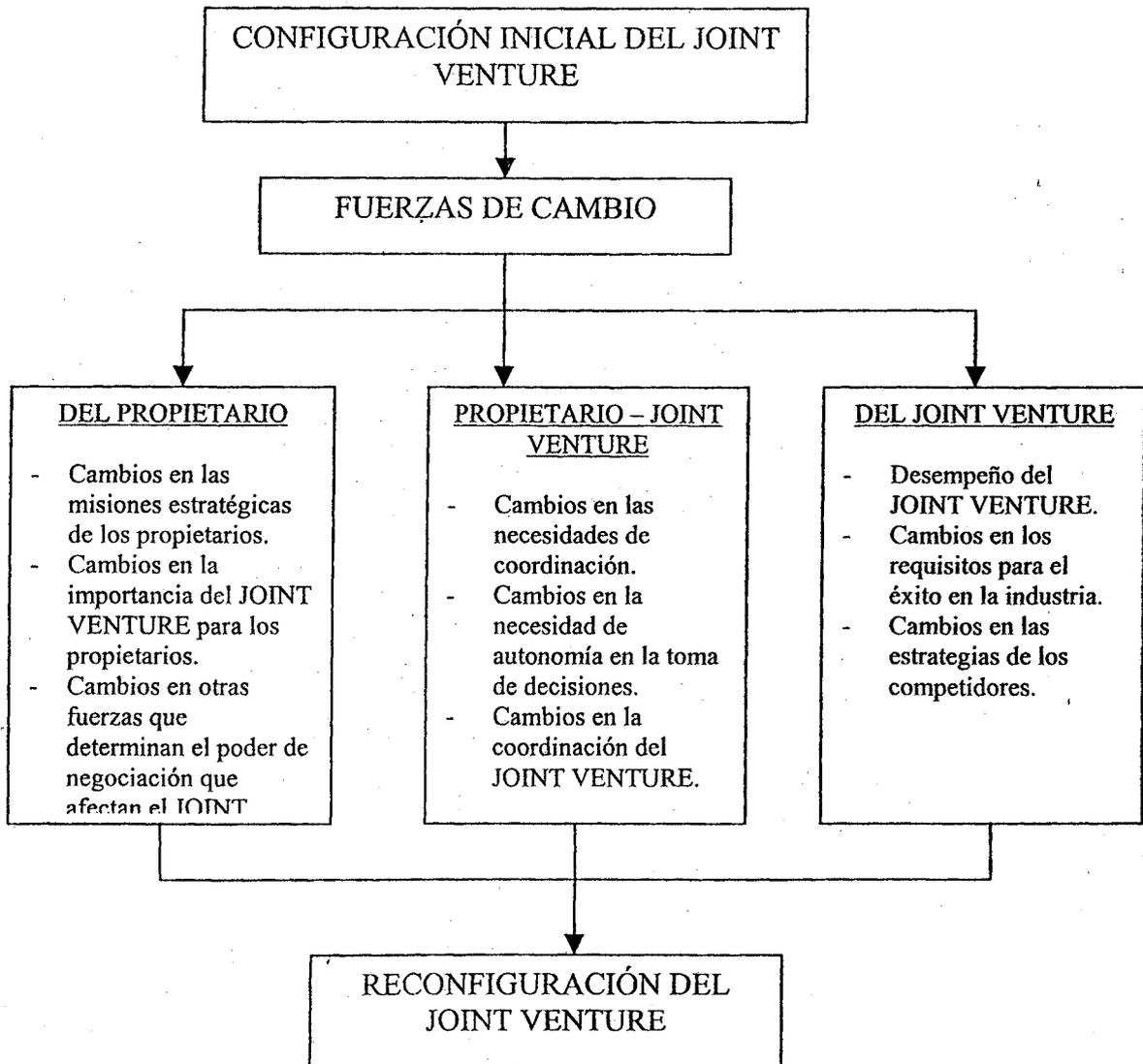
Así, los JOINT VENTURE se convierten en la víctima cuando uno de los socios cree que ha hecho un negocio unilateral que favorece desmedidamente al otro socio.

La intervención de los titulares en las necesidades de JOINT VENTURE aumenta a medida que aumentan:

- ❖ la importancia estratégica que éste tiene para sus firmas,
- ❖ el valor y el alcance de los recursos compartidos,

- ❖ el grado de transferencia de recursos entre propietarios y proyecto conjunto.

A continuación se ofrece un cuadro que ilustra los cambios que pueden surgir durante la actividad de un Joint Venture:



M. COMO EJERCER EL CONTROL SOBRE UN JOINT VENTURE

Quién controla las operaciones, es un interrogante inevitable en cualquier JOINT VENTURE.

No siempre el control depende del valor de los aportes de los socios y su proporción correspondiente en el capital social. Sin embargo, hay otros modos de concederlo y/o ejercerlo.

El JOINT VENTURE es gobernado por los términos de un acuerdo de negociación entre los socios que especifica:

- ❖ la naturaleza de la información compartida,
- ❖ los contactos entre el personal,
- ❖ la representación de los propietarios en el desempeño del proyecto conjunto,
- ❖ los mecanismos de información y,
- ❖ otros detalles del sistema administrativo creado para apoyar los objetivos estratégicos de los socios.

En lo que respecta a las acciones con derecho a voto, caben pocas alternativas, a saber:

- ❖ Minoría extranjera. Por ejemplo 51 % o más para el socio local.
- ❖ Mayoría extranjera. 51 % o más del capital.
- ❖ 50 % - 50 %
- ❖ 49 % - 49 % con un 2 % acordado a una tercera parte, o variaciones de este modelo.

Pero las acciones con derecho a voto no indican necesariamente quién tiene el control efectivo.

Si por ejemplo, una parte es el único proveedor de tecnología o posee una marca registrada a ser utilizada por la empresa conjunta, entonces el control efectivo puede ser ejercido con mucho menos del 50 % de participación accionaria.

La **influencia con el gobierno** puede ser un factor trascendental, si el emprendimiento conjunto apunta a proveerle servicios o bienes al Estado. De idéntica forma, el acceso al financiamiento puede ejercitar otra forma de presión y control.

Algunos factores a tomar en consideración al respecto serían los siguientes:

- ❖ Participación relativa de cada socio en las utilidades de la empresa conjunta.
- ❖ Proporción relativa de los socios en los activos del JOINT VENTURE.
- ❖ Derechos de voto sobre:
 - ❖ Nombramiento de Directores
 - ❖ Distribución de utilidades
 - ❖ Cambios en la estructura u objetivos
 - ❖ Patentes y Marcas
 - ❖ Calidad del producto
 - ❖ Estrategia global de la empresa
- ❖ Poderes de veto
- ❖ Pago de regalías, sumas fijas u honorarios por:
 - ❖ Licencias
 - ❖ Management
 - ❖ Directores
 - ❖ Servicios especiales como marketing, auditoría, etc.

Según PETER KILLING, en la obra ya citada, existen tres grandes formas de controlar las operaciones de un JOINT VENTURE, aún sin tener la mayoría en el capital.

1. LOS ACUERDOS FORMALES

KILLING menciona que hay una variedad de documentos que usualmente acompañan el proceso de creación de un JOINT VENTURE, tales como el acuerdo de accionistas, contratos paralelos o normas de comportamiento, que establecen las **grandes directrices** del emprendimiento conjunto y no están alcanzadas por los poderes de veto.

Adicionalmente hay una serie de acuerdos entre el JOINT VENTURE y su socio extranjero (en caso de un JOINT VENTURE internacional), fundamentalmente en aspectos tecnológicos, de comercialización y de procesos productivos y diseño, los cuales confieren parte del control a los socios foráneos, además de obtener una remuneración por tales servicios.

2. EL PERSONAL GERENCIAL Y TÉCNICO

Hay varias ventajas para un socio interesado en controlar un JOINT VENTURE, en tener su personal dentro de la empresa conjunta.

Las comunicaciones y el proceso de transferencia de información desde el JOINT VENTURE al socio se ven optimizadas. Por otra parte, el personal técnico o gerencial que actúa en el JOINT VENTURE lo hace de la misma forma en que lo haría en su empresa madre, lo cual toma más controlables las operaciones del JOINT VENTURE, ya que se puede minimizar ciertas diferencias en la cultura empresaria, que de existir, suelen acarrear complicaciones a la empresa conjunta.

3. TÉCNICAS DE INFLUENCIA

Se refieren a las formas de influenciar los procesos de toma de decisiones. Algunas empresas aplican estas técnicas a través de la exigencia de reportes de actividades, o de planes de revisiones de resultados y estrategias, cuya frecuencia (trimestral, semestral, anual) permite controlar de cerca las operaciones de la empresa conjunta.

En cualquiera de las formas de control, siempre existe lo que podemos denominar como “control positivo” y “control negativo”.

Bajo control positivo se incluyen aquellas técnicas o mecanismos por el cual uno de los socios puede llevar u orientar al JOINT VENTURE en una cierta dirección. El control negativo, implica la habilidad de un socio para frenar o parar por completo alguna acción por parte del JOINT VENTURE.

Es importante insistir en el derecho de monitorear estrechamente y **auditar en forma periódica al otro socio**. Un deficiente monitoreo posterior del proyecto JOINT VENTURE, de acuerdo con Deloitte and Touche (D & T, “Minimizing JOINT VENTURE Risk”, presentación en la 2da. Conferencia Internacional Anual sobre auditoria de JOINT VENTURE. 9/98), constituye una de la principales razones del fracaso prematuro.

N. AREAS DE DECISIÓN DEL CONTROL

Según el artículo titulado “Joint Ventures – Matrimonios por conveniencia” (Daniel Bianchi. “IDEA” 8-97. NEGOCIOS INTERNACIONALES), sostiene que es común que el control se mida con referencia a nueve áreas de decisión:

- ❖ precio del producto
- ❖ diseño del producto
- ❖ programación de la producción

- ❖ proceso de producción
- ❖ niveles de calidad
- ❖ cambios en niveles gerenciales y funcionales
- ❖ presupuestos de ventas por segmentos objetivos
- ❖ presupuesto de costos
- ❖ asignaciones de capital.

Al mismo tiempo, continua el artículo, se consideran seis categorías de decisiones en función de quienes las toman:

- ❖ aquellas realizadas por ejecutivos de JOINT VENTURE solos,
- ❖ las efectuadas por ejecutivos del JOINT VENTURE con input del socio local,
- ❖ idem pero con input del socio externo,
- ❖ las realizadas por el socio local solo,
- ❖ las realizadas por el socio externo solo,
- ❖ las realizadas por ambos en conjunto.

1. EL GERENTE GENERAL

El primer paso para desarrollar la confianza entre los socios es la **elección del Gerente General**. Para operar efectivamente, el gerente general tiene que ganar la voluntad y la confianza de ambas partes. Si el gerente pertenece a una parte, esto será muy difícil.

Lo mejor es dar al número uno espacio para operar lo antes posible. Las decisiones en las cuales los socios no se meten suelen ser las más rápidas y menos políticas.

Una vez que la alianza ha caminado durante los 6 o 9 meses de vida, se puede ganar confianza tanto con el socio como con el gerente general. Las relaciones se solidifican y empieza a surgir la confianza.

Es importante que el **Gerente General lidie con ambos socios de manera separada**. Los socios tienen diferentes preocupaciones, prioridades y sensibilidades. Al manejarlas por separado, el gerente general puede explorar con profundidad las preocupaciones y examinar opciones que pueden ser indiscutibles si el otro socio se presenta.

Cuando es imposible cumplir con el objetivo de que el management de JOINT VENTURE sea independiente de ambas partes, puede esperarse que la relación enfrente problemas en el corto plazo.

Si se cuenta con un buen número uno y las cosas van bien, la composición del directorio no parece ser muy crítica. Sin embargo, cuando todo se vuelve complicado, el directorio juega un papel muy importante y la elección de los socios de sus directorios puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

2. EL DIRECTORIO EJECUTIVO

La composición del directorio del JOINT VENTURE suministra a los propietarios una oportunidad única de guiar sus actividades.

Los mejores candidatos para los directorios de JOINT VENTURE, son en muchos casos, los **administradores que trabajan tan abajo en las jerarquías** de las firmas de los socios que nunca serían considerados para un honor similar dentro de sus propias organizaciones.

En la selección de los miembros del directorio es necesaria una combinación de **rotación y continuidad**. Distintas necesidades operativas pueden requerir especial atención a medida que el JOINT VENTURE desarrolla sus propias posibilidades, por lo que algunos administradores seleccionados para guiarlo deben rotar según un patrón que refleje tales cambiantes necesidades.

Los JOINT VENTURE pueden estancarse si los socios no han creado mecanismos equitativos para resolver los obstáculos que surgen diariamente en la toma de decisiones. Por esta razón, suele resultar más ventajoso preparar un equipo de administradores operativos que maximice el intercambio de sinergias y economías. El equipo debiera estar conformado por personal de ambos socios y trabajar en conjunto durante la etapa de inicial o de "prueba".

Los JOINT VENTURE que esperan maximizar sinergias compartiendo activos, administradores y posibilidades con los propietarios, aumentan sus posibilidades de éxito si examinan, inicialmente, las posiciones respectivas de las partes dentro de la actividad que están destinados a abarcar.

Finalmente, cuando el equipo inicial de prueba evoluciona hacia un JOINT VENTURE constituido, el equipo administrador definitivo se selecciona entre los administradores que resolvieron los problemas de la mejor manera.

Por otra parte, a medida que se modifican la misión estratégica, las expectativas, las lealtades y la mezcla de recursos de cada socio, cambia el equilibrio de poder dentro del JOINT VENTURE.

Asimismo, el uso del JOINT VENTURE como proveedor de recursos o como canal de distribución garantizado puede aparecer atractivo, pero habrá que tener cuidado de no "protegerlo" demasiado del contacto con terceros.

Una vinculación propietario – JOINT VENTURE más estrecha de lo necesario será desventajosa, porque es posible que los de afuera sean renuentes a tratar con un JOINT VENTURE demasiado identificado con firmas que son sus competidores.

El JOINT VENTURE requiere autonomía cuando la competencia es muy voluble, pero también deberá coordinar sus esfuerzos con el socio que le aporta los insumos cruciales para lograr una rápida respuesta competitiva.

Ñ. JOINT VENTURES COMO FORMA DE ADQUISICION TECNOLOGICA

Los JOINT VENTURE pueden ayudar de varias maneras a las firmas a resolver problemas tecnológicos. Las empresas de los países en desarrollo ven con agrado la incorporación de tecnología a los emprendimientos. En muchos casos el aporte de la tecnología es la causa principal de la formación del JOINT VENTURE.

El progreso tecnológico es la clave para lograr ventajas competitivas en los casos en que la tecnología:

- ❖ cambia frecuentemente,
- ❖ es altamente riesgosa,
- ❖ requiere extremada creatividad en diseño y precisión en la fabricación.

1. VENTAJAS QUE LOS JOINT VENTURE OTORGAN A LA TECNOLOGÍA

Los JOINT VENTURE otorgan a las firmas la posibilidad de mantenerse adelante en las innovaciones tecnológicas al suministrarles un medio de **compartir costos** de desarrollo.

Los productos de alta tecnología son un campo lógico para los JOINT VENTURE porque suelen brindar útiles **márgenes de ganancia** si los socios pueden entrar y salir de ellos rápidamente.

La veloz caída en desuso de la tecnología es otra razón para formar JOINT VENTURE.

Los JOINT VENTURE son una forma de llevar cierta continuidad a la corriente de productos que se desarrollan a través de gastos de "**Investigación y Desarrollo**" muy inciertos.

Los acuerdos cooperativos en áreas tecnológicas evitan compras de activos, duplicación de laboratorios y períodos de prueba, mientras sirven, al mismo tiempo, para construir la presencia en el mercado en industrias cuyos productos están sujetos a rápidas caídas en desuso.

2. AUMENTO DEL VALOR AGREGADO

Muchas empresas recurren a los JOINT VENTURE como forma de aumentar su valor agregado.

Aun las firmas con vastas posibilidades tecnológicas y de "Investigación y Desarrollo" recurren a JOINT VENTURE para complementar su capacidad de:

- ❖ fabricación a precios razonables, o
- ❖ **credibilidad** entre los clientes, necesaria para promulgar normas tecnológicas.

El acceso al mercado minorista es un formidable elemento negociador que permite a la parte con fuerza de distribución elegir socios con la mejor tecnología.

3. ESTRUCTURA DEL EMPRENDIMIENTO

Los acuerdos que crean entidades independientes no son las únicas formas de actividad cooperativa a las que recurren las firmas para tratar con problemas tecnológicos. Por el contrario, se aplican muchos tipos de actividad conjunta y variada duración para superarse tecnológicamente, aumentar márgenes de valor agregado y mantenerse a la vanguardia.

En muchos casos, las empresas crean telarañas de acuerdos con ellas en el centro cuando examinan simultáneamente varios enfoques tecnológicos con distintos socios.

4. CONFIANZA

En estos tipos de emprendimientos, el éxito del JOINT VENTURE depende de la **confianza mutua**. Este concepto va más allá de la astucia de los administradores para redactar cláusulas que protegen derechos tecnológicos. Para trabajar en conjunto productivamente, debe desarrollarse una relación de confianza en la que los socios admitan compartir información, aprender del otro y capitalizar las fuerzas respectivas. Una convivencia tal reduce las insatisfacciones que surgen cuando el acuerdo debe ser renovado, renegociado o terminado.

5. DERECHOS DE TECNOLOGÍA

Resulta delicado el tema de los derechos de tecnología: en algunos casos, los JOINT VENTURE especifican que si se disuelve la sociedad, la parte que sobrevive (la que compra los intereses de la otra) retiene los derechos para usar la tecnología de su socio sobre la base de "royalties".

La **propiedad** es un problema difícil porque toda la tecnología del JOINT VENTURE proviene originalmente de sus socios. Algunas firmas prohíben al JOINT VENTURE la propiedad de cualquier tecnología. O insisten en que tenga sólo autorización de derecho a primer acceso y del mismo modo le permiten actuar con respecto a terceros. Mientras que otros socios no permiten que le JOINT VENTURE autorice su conocimiento a extraños.

El tema de la **transferencia tecnológica** es muy importante en las negociaciones previa a la formación del JOINT VENTURE. La explotación de la tecnología es de gran importancia para ambas partes y un tema de gran "sensibilidad". Claramente, la ventaja es esta discusión está del lado de la empresa multinacional, si bien la compañía local no está del todo en desventaja, ya que existen muchas fuentes alternativas de tecnología. Los proveedores de tecnología buscan poner límites y proteger los derechos intelectuales, incluyendo a las tecnologías derivadas. El socio local quiere controlar al máximo el uso de la tecnología transferida.

6. "TRANSFUSIÓN TECNOLÓGICA"

Transfusión es la difusión (no considerada en acuerdos formales) del conocimiento que se gana trabajando con socios en JOINT VENTURE. Algunas firmas se integran a ellos para ganar conocimiento, destreza y tecnología que pretenden retransmitir a sus propias organizaciones.

Algunas empresas llegaron a la conclusión de que cualquier conocimiento desarrollado en el JOINT VENTURE debe ser aplicado por todos los socios. Esta política permite aunar ideas e información sin la necesidad de muchos mecanismos protectores contraproducentes.

Para evitar que cierto material llegue a manos de potenciales competidores (que pueden estar integrando emprendimientos con sus socios), se mantiene al JOINT VENTURE físicamente alejado del contacto con otras partes de las organizaciones de los socios, asegurándose de que la información particular de cada uno no se disemine fácilmente. Tales precauciones requieren ajustadas definiciones legales sobre qué se autoriza a difundir y cómo la información desarrollada por el JOINT VENTURE debe volver a sus socios.

7. PERSONAL

En algunas empresas se crean incentivos para premiar tanto:

- ❖ al personal técnico que hizo que la información, las patentes y los productos corriesen de una división a otra,
- ❖ a la división que recibió y usó la información.

La rotación de personal entre las empresas y el JOINT VENTURE persigue como fin **transferir el conocimiento**. Asimismo, la información se comparte creando compañerismo entre el personal técnico.

Resulta de importancia fomentar la creatividad, esto se alienta por la curiosidad intelectual. Es saludable para las firmas patrocinantes provocar discusiones con respecto a posibles cambios en el diseño de los productos, en los procedimientos administrativos y en los sistemas de plantas de un JOINT VENTURE.

8. JOINT VENTURE O LICENCIA DE FABRICACIÓN

Conviene evaluar ahora cual es la mejor opción para una firma que desea adquirir tecnología: el JOINT VENTURE o la licencia de fabricación.

Al evaluar ambas opciones, debemos tomar en cuenta primeramente dos variables: una es el **costo**, para el adquirente de tecnología, la otra es la efectividad del proceso de **transferencia** de información en cada una de las opciones.

La principal diferencia es que en una licencia de fabricación no hay participación accionaria por parte de las firmas. Toda la inversión de capital la realiza el adquirente de tecnología, mientras que el proveedor sólo acuerda entregar dicha tecnología, a cambio de una remuneración.

Cuando un socio aporta como capital su tecnología, luego no recibe regalías sino dividendos, pero si el proveedor tecnológico, aporta otros recursos, tiene derecho a cobrar una regalía en el futuro.

Para la empresa que recibe la tecnología, puede resultar no del todo adecuada, o bien surgir otra dificultad, como en la provisión de insumos. Todo esto requiere que exista seguridad de que el proveedor tecnológico asumirá la plena responsabilidad por estos problemas. Un aporte de capital y la formación de un JOINT VENTURE implica un compromiso mucho mayor y se percibe como una garantía de mayor responsabilidad y dedicación.

O. FIN DE LOS JOINT VENTURES

1. INCONVENIENTES CON LOS JOINT VENTURE

No todo es perfecto en el mundo de los Joint Ventures. Durante su desarrollo pueden surgir inconvenientes. En algunos casos, los problemas surgen desde las políticas gubernamentales, en otros de la incapacidad de los propietarios para utilizar los JOINT VENTURE eficazmente.

- ❖ **Problemas antitrust:** este tema será tratado más adelante, en el capítulo de las relaciones internacionales. Sin embargo, es posible adelantar que, el JOINT VENTURE debe demostrar que su origen no atenta hacia el monopolio, sino que, busca cooperación de las firmas para desarrollar nuevos productos, servicios o tecnologías y, principalmente, promueve el crecimiento.
- ❖ **Conflictos de soberanía:** se manifiesta un conflicto del Estado contra la empresa, por ejemplo: un JOINT VENTURE desea incorporar “tecnología de punta”, pero, el Estado estará en contra de ello ya que reduce la mano de obra; por el contrario, hay casos que el Estado desea la incorporación de tecnología de avanzada por razones de “orgullo nacional”.
- ❖ **Pérdida de autonomía y control:** esto ocurre generalmente cuando simplemente, hay más de un socio. Los proyectos pobremente estructurados alientan problemas de comportamiento político. Los costos de cooperar en un JOINT VENTURE pueden ser considerables, pues requieren el compromiso de una gran cantidad de recursos. Otros problemas podrían surgir por temores respecto a la pérdida de flexibilidad de la firma.
- ❖ **Inflexibilidad estratégica y pérdida de ventajas competitivas:** Muchas veces, los administradores con frecuencia han invertido tiempo o recursos apropiados demasiado escasos para formar y monitorear emprendimientos cooperativos. Las firmas podrían verse perjudicadas si, los socios no son seleccionados con cuidado, si las firmas sobreestiman el poder de los socios o si los acuerdos y sistemas utilizados para controlar el JOINT VENTURE son inadecuados.

2. ALGUNOS MOTIVOS DE LA FINALIZACIÓN DE LOS JOINT VENTURE

No sólo existen dificultades para llegar al acuerdo inicial, resolviendo diferencias en compensaciones de los participantes, en percepciones sobre la finalidad del negocio conjunto, en las necesidades de recursos para llevarlo a cabo. También hay dificultades en la **continuidad**, porque no todo puede especificarse contractualmente.

Los Joint Ventures son un compromiso. Son también estrategias intrínsecamente frágiles y transitorias a causa de las dificultades políticas inherentes a compartir la autoridad en sus decisiones operativas. Los socios abandonarán los JOINT VENTURE cuando ya no tengan necesidad de ellos, y especialmente, cuando hayan aprendido a hacer la tarea solos.

Como los JOINT VENTURE se forman en ambientes dinámicos, los cambios en las circunstancias que rodean a cada propietario, en las relaciones propietario – proyecto conjunto o los cambios que rodean al proyecto mismo, podrían precipitar la renegociación de los términos del acuerdo de negociación o el fin del compromiso.

La durabilidad del JOINT VENTURE está afectada por:

- ❖ la sobrevaloración de los efectos de la asociación:
- ❖ El **producto no es colocable** en los mercados a que se apunta con el JOINT VENTURE
- ❖ Existen **conflictos** por productos competitivos, en especial cuando existen en el tiempo superposiciones de distintas asociaciones realizadas por algunos participantes.
- ❖ Se requiere una **excesiva adaptación** para los productos en cada país al que se apunta, lo cual reduce economías de escala, o bien la especialización convenida para los participantes.
- ❖ Existe subestimación inicial de **costos**, tasas de inflación o de interés en distintos países.
- ❖ Existen errores en el **diseño** de productos o en las características requeridas.
- ❖ La asociación se basa en expectativas optimistas sobre los mercados o los productos.
- ❖ los **cambios competitivos** sobrevinientes para la asociación o los participantes:

En muchos casos el JOINT VENTURE se encara como un modo transitorio de resolver dificultades de desarrollo tecnológico o comercial. Por tanto, los cambios en las necesidades tecnológicas de los participantes reducen los beneficios que obtienen de la asociación.

También son causa de inestabilidad los cambios sobrevinientes en las economías relevantes para cada participante y la asociación: recesión, cambios impositivos, aspectos ambientales, elementos sindicales y otros.

❖ el aprendizaje de la asociación:

Pueden existir dificultades de comunicación por la distancia física o por barreras culturales. Y también desajuste en estilos de conducción: participación, contactos informales, comunicaciones verbales o escritas, iniciativa en la solución de problemas y la percepción de alternativas, formas de promoción del personal, modalidades de utilización de información interna y externa, tiempos de decisión de cada participante que llevan a desajustes por los requerimientos de velocidad que puede imponer el mercado.

Finalmente, hay dificultades sobrevinientes para especificar o valorar las contribuciones sucesivas, en especial las relativamente intangibles.

❖ las diferencias no explicitadas o sobrevinientes en objetivos,

Cuando se enmascara la motivación económica de cada participante subyacente en la asociación, aumenta la probabilidad de que algún factor provoque una inestabilidad insoluble en la asociación.

❖ el grado en que se mantienen los factores valiosos de cada participante para los demás.

Es posible identificar situaciones con un grado relativamente alto de tolerancia a un JOINT VENTURE: son aquellas en que existe diversidad de productos en los que se puede trabajar conjuntamente, o cuando deben manejarse nuevos productos en otros mercados o países.

Por el contrario, las situaciones que típicamente implican una baja probabilidad de éxito son las de JOINT VENTURE focalizados al desarrollo o explotación de un producto específico o bien orientadas a un grupo determinado de consumidores o clientes. Cualquier cambio sobreviniente origina la necesidad de replanteos del acuerdo, cuando se hizo sobre la base de estos objetivos limitados.

En esto influye la autonomía de la asociación: si ésta se convierte en una sociedad con manejo independiente, existe la posibilidad de sortear esas diferencias de un modo similar a cualquier otra empresa.

La **investigación empírica** demuestra que existen varios factores que hacen que muchas empresas se desanimen de formar JOINT VENTURE, o que una vez formadas, terminen prematuramente sus acuerdos, tanto sea por vía de liquidación, el pase a control de otro socio o por medio de la asunción completa de la propiedad y el control por parte de uno de los miembros.

Es importante saber reconocer cuándo deben cambiarse los términos de un JOINT VENTURE y cuándo deben disolverse los vínculos.

Tal vez el proyecto ya no se adecua correctamente a los planes de diversificación de un propietario o los socios ya no concuerdan en las asignaciones del mercado, en la velocidad en la introducción de productos o en otros puntos importantes para la cooperación. Si las firmas se apartan de la visión original que tenían del JOINT VENTURE o si sus estrategias evolucionan hacia una forma que hace disminuir su utilidad, puede ser necesario negociar la “desaparición” de uno de los socios.

Una buena parte de los estudios que demuestran o tratan de explicar porque fallan los JOINT VENTURE, señalan ciertos **elementos en común**, a saber:

- ❖ productos, tecnologías o plantas obsoletas,
- ❖ interpretación errónea de las necesidades de mercado,
- ❖ elevación de costos,
- ❖ depresión de los precios,
- ❖ cambios imprevistos en la economía,
- ❖ acciones gubernamentales,
- ❖ problemas internos entre los socios de la empresa.

Con respecto a este último punto, cabe señalar:

El **directorio** de un JOINT VENTURE, por ejemplo, contiene representantes de ambas empresas socias, con diferentes prioridades, directivas y valores, inclusive culturales. Si su conformación no es la adecuada, la confusión, la frustración y las posibles confrontaciones, influirán negativamente sobre los procesos de toma de decisiones, afectando notoriamente a la performance de la empresa conjunta.

La conformación de sus **cuadros gerenciales** también suele ser causal de deterioro de las relaciones entre los socios, máxime en el caso de que los gerentes provengan de dichas compañías, y sean “prestados” a la empresa conjunta.

Donde se ha conformado un JOINT VENTURE de **distintas culturas**, siempre existe el riesgo de que los acuerdo fracasen porque las partes son demasiado diferentes y no quieren transigir. Es probable que esto ocurra en los casos en que los ejecutivos son de edad, educación y experiencia de trabajo distintas, así como con metas personales y raíces socioeconómicas diferentes, o si su concepto de la función del JOINT VENTURE no coincide con el de los socios. Si la personalidad y el estilo de dos compañías son totalmente diferentes, es de éxito dudoso un JOINT VENTURE que las vincule, en su lugar convendrá que cooperen contractualmente.

Los JOINT VENTURE a menudo son disueltos después que los socios han ganado el conocimiento de mercados que antes no tenían, por lo tanto, es importante que las firmas encuentren modos de cooperar sin abandonar sus ventajas competitivas con respecto al proyecto conjunto o, a través de éste, con respecto a los socios.

Los JOINT VENTURE pueden ser **liquidados, cambiados**, tomados por un solo socio o vendidos a una tercera firma; también pueden subsistir, pero el control administrativo pasará de un socio a otro, o pueden abrirse para incluir a más socios. Estos son cambios saludables e inevitables.

Como corolario, es claro entonces que la confianza, la autonomía y el respeto mutuo de los socios, juegan un papel preponderante para lograr la armonía de las relaciones entre los socios, y así evitar las fricciones y el posible fracaso del emprendimiento conjunto.

Desde el punto de vista de la **dinámica empresarial**, si existe un conflicto de ruptura en el JOINT VENTURE, el mismo se deshace y continúa en proyectos individuales o bien concluye con una combinación de rango más alto, típicamente, una fusión.

- Aspectos Económicos -

“ El **valor para cada participante** surge del flujo de fondos neto que atribuye a su relación con la JV. Las expectativas sobre la magnitud de la ventaja que efectivamente obtendrá la asociación difieren según la posición del participante”.

III b). ASPECTOS ECONOMICOS

En este capítulo se desarrollarán todos los aspectos económicos del JOINT VENTURE, abarcando los siguientes puntos:

- ❖ Aspectos Fiscales
- ❖ Aspectos Contables
- ❖ Financiamiento del JOINT VENTURE
- ❖ Valoración del JOINT VENTURE
- ❖ Retribuciones a cada participante
- ❖ Auditoria de la Situación Financiera.
- ❖ FODA (Análisis Dinámico del contexto macroeconómico)
- ❖ Ejemplos de Aplicación

A. ASPECTOS FISCALES

A continuación se desarrollará la situación impositiva de los JOINT VENTURE ante el fisco en la República Argentina.

1. AUSENCIA DE TRATAMIENTO IMPOSITIVO ESPECÍFICO

Las normas impositivas se mantuvieron durante muchos años sin recoger ni hacer alusión alguna a las normas de los artículos 367 y 377 de la Ley de Sociedades Comerciales. Ello fue interpretado inicialmente como la voluntad del legislador de aplicar a los JOINT VENTURE las normas fiscales aplicables a los contratos, es decir, mantener en cabeza de cada uno de los integrantes del agrupamiento los derechos y obligaciones que le caben, computándolos en función de su participación en el interés conjunto. Es decir, ninguna norma era necesaria, pues, las normas existentes con carácter general permitían solucionar los temas fiscales de los JOINT VENTURE.

2. SITUACIÓN ANTE LOS IMPUESTOS DIRECTOS

a) Impuesto a las Ganancias

Los JOINT VENTURE son contratos (típicos para las UTE y agrupaciones de colaboración de empresas; atípicos, en los restantes casos); no están contemplados como sujetos del impuesto; por lo tanto, no siendo sociedades, **los únicos sujetos pasivos del impuesto serán las respectivas sociedades partícipes**, en proporción al interés que contractualmente ha sido asignado a cada una en el pertinente contrato operativo.

b) IMPUESTO A LA GANANCIA MINIMA PRESUNTA

Básicamente, constituye un tributo que grava con el 1% los activos mundiales de las empresas argentinas.

El pago de este impuesto y el de impuesto a las ganancias puede compensarse mutuamente.

Para el caso de Joint Ventures, donde la figura jurídica más asimilable en la jurisprudencia argentina son las UTE, agrupamientos de colaboración empresaria y consorcios, la Ley fija que estas formas societarias deberán valuarse teniendo en cuenta la parte proindivisa que cada partícipe posea en los activos destinados dichos fines, valuados estos últimos con las disposiciones de la ley del Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta.

Este tributo provocó críticas por los especialistas, principalmente, por las distorsiones que genera el mismo ya que carece de una estructura eficaz para medir una capacidad contributiva cierta.

c) Impuesto sobre los Bienes Personales

El artículo 22 inc. g) del Decreto 127/96 (reglamentario de la ley del impuesto sobre los bienes personales), sostiene que: “las participaciones en uniones transitorias de empresas, agrupamientos de colaboración empresaria, consorcios, asociaciones sin existencia legal como personas jurídicas, agrupamientos no societarios o cualquier ente individual o colectivo: deberán valuarse teniendo en cuenta la parte proindivisa que cada partícipe posea en los activos destinados a dichos fines, valuados estos últimos de acuerdo con las disposiciones de este artículo”.

Hasta este punto se puede concluir que la legislación fiscal en materia de impuestos denominados directos (ganancias, bienes personales), se recuesta con claridad en la orientación que emana de la legislación de fondo (arts. 367 y 377 de la Ley de Sociedades Comerciales) en el sentido de **no atribuirles personalidad jurídica** ni tributaria a los agrupamientos no societarios.

3. SITUACIÓN ANTE LOS IMPUESTOS INDIRECTOS

a) Impuesto al Valor Agregado

Inicialmente, los JOINT VENTURE no eran sujetos responsables de este tributo, sino que lo eran sus respectivos integrantes. Por tal motivo, los JOINT VENTURE no estaban obligados a inscribirse en el mismo.

La situación se modificó cuando la Dirección General Impositiva emitió una circular interpretativa, Circular Nro. 1183/88, que dice: "...se aclara que dichos entes (UTE) resultan por sí mismos, sujetos pasivos del mencionado gravamen, advirtiéndose en este aspecto, que las sociedades y/o empresarios miembros, son terceros respecto a ellas".

En 1990 se incorporó como sujetos pasivos del gravamen a **TODO** agrupamiento no societario (tipificado o no).

Es decir, en la actualidad existe una figura ficticia creada por la ley tributaria. La existencia de los JOINT VENTURE en general como sujeto pasivos del IVA debe ser interpretada con exclusiva aplicación a la cuestión tributaria.

b) Impuesto sobre los Ingresos Brutos

Adoptada dicha solución por la ley de IVA, algunas provincias incluyeron en sus respectivos fiscales la figura de la personalidad tributaria de los agrupamientos no societarios con aplicación al impuesto sobre los ingresos brutos.

c) Impuestos Internos

Los integrantes del JOINT VENTURE estarán obligados a oblar el impuesto en **proporción** a la participación que tenga en el ente plural, o según lo acordado entre las partes en el contrato.

Es correcto que no se grave en cabeza de los agrupamientos, de lo contrario las transferencias a sus miembros de bienes gravados estarían alcanzadas por perfeccionarse el hecho imponible, según lo detalla la respectiva ley.

4. EFECTOS DEL TRATAMIENTO FISCAL EN EL IVA

El status fiscal adoptado por la AFIP respecto a los JOINT VENTURE, genera ciertos efectos distorcivos sobre la economía, a saber:

Dicha ficción obliga a asumir la condición de sujeto frente al impuesto a un ente al que la propia **ley de fondo niega la calidad** de sujeto de derecho. Se está violando el principio de legalidad, ya que los sujetos pasivos deben ser creados sólo por ley.

Vulneración de la neutralidad: Al considerar responsable del impuesto a los agrupamientos no societarios, en lugar de mantener la titularidad de los hechos imposables en cabeza de los sujetos de derecho, provoca dificultades técnicas en el funcionamiento.

Resulta más lógico realizar **liquidaciones independientes**, en forma cedularizada: atendiendo a la finalidad económica de los participantes del JOINT VENTURE, donde los esfuerzos económicos realizados no podrían considerarse en forma global como pretendientes del objetivo general de rentabilidad que caracteriza a toda empresa.

Retardo en el recupero de créditos fiscales IVA: los créditos fiscales que derivan de las inversiones y gastos que las empresas van incurriendo no pueden ser compensados con débitos fiscales generados por aquellos emprendimientos en los que la empresa participa y que han comenzado a generar ingresos.

La empresa se encuentra ante dos puntos de vista enfrentados: o desarrolla diferentes unidades de negocios (está la posibilidad de compensar saldos fiscales), o incursiona en un JOINT VENTURE como una unidad de negocio independiente de la empresa "madre" (sin posibilidad de compensación de saldos) y, desaparición del concepto de negocio empresarial global.

De ésta manera se vulnera el **principio de Neutralidad**.

Esta situación se agrava con la potencial pérdida de los créditos fiscales acumulados si el emprendimiento no resulta definitivamente exitoso.

Lisicki y Litvin sostienen que "no puede generar duda que la consideración de las UTE como sujeto pasivo del IVA atenta contra la intención explícita de fomentar este tipo de agrupamiento empresario" (Lisicki Elías y Litvin César: el IVA y las UTE- Revista Impuestos)

En cuanto a la documentación, no está justificada la existencia de la misma, ni su registración para relaciones comerciales entre los socios y el JOINT VENTURE, ya que los débitos fiscales de los socios se convierten en créditos fiscales para el agrupamiento en los mismos períodos que se generan. Esta cadena administrativa y documental sólo complica las operaciones sin rédito alguno para los intereses del fisco.

5. EFECTOS DEL TRATAMIENTO FISCAL EN EL IMPUESTO A LOS INGRESOS BRUTOS

En este impuesto, las distorsiones se ven agravadas, debido a la posible **duplicación** o multiplicación del tributo.

Es de esperar, que las normas sean adaptadas reconstituyendo la personalidad fiscal en cabeza de quienes participan en esto emprendimientos conjuntos. De ésta manera se garantizará la neutralidad económica.

B. ASPECTOS CONTABLES

El JOINT VENTURE debe llevar libros con las formalidades establecidas en el Código de Comercio, en libros habilitados a nombre de la agrupación.

El art. 61 de la ley 19.550 prevé que se podrá prescindir del cumplimiento de las formalidades establecidas en el Código de Comercio si la autoridad de control o el Registro Público de Comercio si la autoridad de control o el Registro Público de Comercio autorizan la sustitución de los mismos, por ordenadores, medios mecánicos, magnéticos u otros.

La ley prevé la confección de **Estados de Situación**, los que no están sujetos a los requisitos exigidos para la confección de Estados Contables.

Se deben presentar Estados Contables anuales, los cuales deben ser aprobados por los participantes.

1. NORMATIVA CONTABLE

La dificultad principal acerca de la normativa contable de los negocios conjuntos estriba en definir en qué casos se da la empresa conjunta y en determinar qué método de contabilidad resulta más apropiado para cada caso.

La gran variedad de formas de asociación de estos negocios, el derecho a la aportación de bienes sobre los cuales los participantes siguen detentando su propiedad, cediendo sólo su uso o el hecho de la aportación de bienes intangibles muy específicos, implica que no pueda “normarse” para todos ellos en general, sino que debe particularizarse.

La **Resolución Técnica Nro. 14** sobre “Información Contable de Participaciones en Negocios Conjuntos”, está destinada a la valuación y exposición de las participaciones en los negocios conjuntos.

La R.T. 14 define a los negocios conjuntos como un acuerdo contractual que no otorga personalidad jurídica, en virtud del cual dos o más partes desarrollan una actividad económica.

A partir de ésta definición surgen algunas críticas:

De acuerdo a esta definición únicamente son negocios conjuntos aquellos que surgen de contratos que no dan nacimiento a una persona distinta de sus integrantes, por lo que los negocios conjuntos instrumentados a través de una sociedad anónima con acuerdos parasocietarios no lo serían para la norma. Por lo que cabe preguntarse:

Dónde queda el requisito de “esencialidad” por el cual se debe dar preeminencia a la realidad económica del hecho por sobre su instrumentación jurídica ?

Cómo consecuencia de lo anterior, estas participaciones deberían ser valuadas a su valor neto de realización o a su costo o según el método de valor patrimonial proporcional, cuando en la realidad nadie posee control, ni influencia significativa, ni se trata de una simple inversión.

Toda esta problemática surge de la misma norma que pretende diferenciar este tipo de negocios o acuerdos. Al definir el negocio conjunto omite uno de sus elementos tipificantes: “el control conjunto”.

Mayoritariamente la doctrina contable internacional ha coincidido en que un negocio conjunto es aquel que surge de un **acuerdo contractual**, a través del cual las partes deciden realizar una actividad económica sujeta al control conjunto. El hecho de que el acuerdo contractual otorgue o no personalidad jurídica, es una cuestión secundaria, lo importante y determinante es la existencia del control conjunto, o control común o control mancomunado.

2. CONTROL CONJUNTO

Este tipo de control es lo que caracteriza a los negocios conjuntos de otro tipo de negocio comercial. Control conjunto es aquel por el cual ninguna de las partes puede decidir unilateralmente acerca del manejo del negocio.

Es oportuno resaltar la diferencia entre el fenómeno de las empresas conjuntas del de grupo de sociedades. El primero se distingue por la cooperación y coparticipación. En el segundo existe una subordinación a una política común, la cual generalmente es impartida por la sociedad matriz o controlante. Asimismo, conviene aclarar que el **control de gestión se subordina al control conjunto**.

El control común ejercido por los participantes es **independiente** de la magnitud de los aportes que los mismos hayan efectuado al negocio conjunto. Es decir pueden existir aportes desiguales, y existir el control conjunto, ya que en este tipo de empresas la magnitud de los aportes no es proporcional a la participación en la voluntad del negocio.

En otras palabras, los partícipes deciden en común acuerdo las principales políticas de la actividad, teniendo cada uno de ellos el “derecho a veto” en cada una de ellas.

La existencia del control conjunto implica la existencia de una división del poder y el control. La verdadera o real división del poder y el control, se materializa mediante la existencia de distintos niveles de decisión y de mayorías necesarias para aprobar las decisiones.

A través del análisis del control conjunto efectuado por la doctrina podemos concluir que la definición de la norma es incompleta, ya que considera que la unanimidad o la mayoría constituyen el control conjunto; cuando en realidad en el caso de las mayorías el mismo se vería plasmado si los minoritarios pudieran ejercer su derecho a veto. Es decir, que para ejecutar una decisión aprobada por mayoría, se requerirá la autorización expresa de la minoría en desacuerdo. Y por su parte no siempre la unanimidad implica la existencia del control conjunto.

Por lo tanto, se concluye que, los conceptos vertidos por la RT 14, en lo referente al control conjunto, son incompletos requiriendo una revisión más acabada y precisión en su definición.

3. EXPOSICIÓN EN LOS ESTADOS CONTABLES DE LAS EMPRESAS CONSORCIADAS

La RT 14 adopta el **Método de la Consolidación Proporcional** para todas aquellas participaciones que otorguen el control común, sin distinguir si el mismo es ejercido sobre operaciones, patrimonios o entidades. Obliga además, a los negocios conjuntos, a la presentación de Estados Contables.

Este último punto es criticable, ya que, se pueden tener negocios conjuntos que consistan en operaciones o patrimonios controlados conjuntamente, caso en los cuales no cabe la posibilidad de emitir estados contables.

Existen varias alternativas sobre la forma de exponer las participaciones en contratos de colaboración empresaria:

- ❖ **Adoptar el tratamiento de Inversiones:**
No sería la opción correcta, ya que las UTE, tienen como objetivo ejecuciones de obras, servicios, no constituyendo Inversiones.
- ❖ **Considerar a las empresas participantes como copropietarias de Activos y Pasivos del Fondo Común Operativo.**

Si bien son opciones viables, podrían ser mejoradas, ya que presenta dificultades al no segregar ciertos componentes de la empresa madre con respecto a rubros que pertenecen a la empresa consorciada.

Como conclusión de las "XII Jornadas Universitarias de Contabilidad", se sostiene que la opción más correcta es:

La cuota parte de los activos del Fondo Común debe exponerse en una sola línea del **Activo No Corriente**, dada su disponibilidad restringida, en **Otros Activos**.

La cuota parte de los pasivos del Fondo Común deben clasificarse, según su exigibilidad, en **Pasivo Corrientes y Pasivos No Corrientes**, dada la responsabilidad ilimitada y solidaria, sin que sea aplicable el principio de subsidiariedad, por las obligaciones contraídas por los administradores de las Agrupaciones de Colaboración.

C. LAS RETRIBUCIONES ECONÓMICAS DE LAS PARTES

El profesor RICHARD ROBINSON, en un artículo publicado por la revista industrial Management Review, propone un **cálculo de beneficios y costos** de los socios, para la valoración de las empresas conjuntas, a fin de que se cercioren de que van a satisfacer sus propios objetivos. El armado de un flujo de fondos permitirá un análisis acabado de dicho cálculo.

Según dicho cálculo, la estrategia de inversión en la propiedad de una empresa conjunta está al servicio del valor marginal de los beneficios que habrá de percibir la empresa en ganancias y otras retribuciones, en relación con el valor marginal de la contribución del socio a los recursos de la empresa conjunta.

Los beneficios que el socio puede recibir serían honorarios gerenciales y de comercialización, regalías, sumas fijas y honorarios tecnológicos, cierta absorción de los costos administrativos generales, precios de insumos más bajos, alquileres, intereses y participación en las ganancias. Mientras que sus contribuciones serían de tipo tecnológico, experiencia comercial, gerencia, capital, capacidad y redes de comercialización y distribución, producción y recursos afines.

Los beneficios y contribuciones se deben analizar a través del tiempo, ya que muchos de ellos se perciben durante toda la existencia del JOINT VENTURE. Ciertos aportes se hacen una sola vez, generalmente al principio, mientras que otros perduran a través de la vida de la empresa conjunta.

Esa valoración entre beneficios y retribuciones por un lado, y los costos de los recursos que se aportan, por la otra, implica sus **riesgos e incertidumbres**.

Cada una de las variantes de retribución tiene su **forma de percepción**. Por ejemplo, los pagos por derechos de propiedad industrial, de un JOINT VENTURE a un socio, se pueden hacer sobre la base de regalías porcentuales sobre precios brutos o netos, o sobre una base fija por cada unidad producida o vendida, según se negocie. La asistencia técnica en management puede cobrarse sobre la base de honorarios, mientras que la comercialización internacional puede retribuirse por medio de una comisión.

Las **utilidades** no son registradas hasta tanto el JOINT VENTURE no demuestre resultados positivos. Ello es una desventaja frente a los honorarios o las regalías, que se van recibiendo desde el inicio. Además, estas últimas suelen ser deducibles del impuesto a la renta en algunos países, mientras que las utilidades pagan dicho impuesto en cualquier país que se invierta.

Cuando se decide distribuir utilidades, es conveniente tener presente las necesidades y requerimientos futuros del JOINT VENTURE en materia de capital de trabajo, planes de expansión, amortización de préstamos y reposición de activos, tales como bienes de capital.

En los casos de JOINT VENTURE dominantes, la casi totalidad de los casos revela que el socio dominante percibe los honorarios y regalías por propiedad industrial, asistencia técnica, management y marketing.

En los casos de JOINT VENTURE con management compartido, se dan casos que un socio recibe honorarios y regalías por aspectos tecnológicos, mientras que el otro socio cobra por administración.

La otra forma de obtener beneficios económicos se logra cuando una de las partes o socios, compra o vende insumos, sean ellos partes, piezas, componentes, materias primas o semielaboradas, o bien productos finales manufacturados por el JOINT VENTURE.

Ejemplo de Retribuciones para una empresa brasileña y una empresa peruana en un JOINT VENTURE metalmecánico radicado en Perú

Retribuciones para la firma BB de Brasil	Retribuciones para la firma PP de Perú
50 % de los dividendos	50 % de los dividendos
Un honorario de ingeniería del 7 % sobre los precios de venta del JOINT VENTURE	3 % del costo de las mercaderías vendidas, por esfuerzos comerciales
Pago de sobrecostos en las partes que BB debe fabricar.	Un honorario por uso del depósito para almacenaje de mercaderías del JOINT VENTURE
	Un honorario por servicios administrativos prestados por PP al JOINT VENTURE
	Pago de sobrecostos en las partes que PP debe fabricar.

D. VALORACIÓN DE LOS RIESGOS Y SUS POSIBLES FORMAS DE COBERTURA

En la medida que su valuación sea correcta, se pueden tomar medidas adecuadas para minimizarlos.

La valoración de los riesgos plantea problemas complicados y difíciles:

- ❖ Como identificar y ponderar los factores clave de los futuros riesgos.
- ❖ Determinar que riesgo puede protegerse o buscar una **cobertura**, y su costo.
- ❖ Medición del grado de riesgo en función de las **oportunidades de retorno**.

En el caso de invertir en otro país se deben tener cuenta ciertos riesgos típicos: expropiación, remesas de utilidades, desvalorización, inestabilidad política, leyes discriminatorias, inflación, nacionalismo exagerado, entre otros.

También existen otras incertidumbres: dificultades en el pronóstico de ventas, costos, precios, demanda, competencia, entre otras.

Lo importante es contar un **sistema de información** adecuado para detectar rápida y eficazmente esos riesgos, para así, protegerse o asegurarse.

Por lo general, algunos riesgos son asegurables o tienen cobertura. La mayoría de los riesgos políticos o de expropiación en una inversión en el exterior, están cubiertos por una garantía de inversiones, como las que otorga la OPIC a las empresas estadounidenses que realizan un JOINT VENTURE en el exterior. En muchos países se ofrecen garantías de seguro de crédito para riesgos políticos, comerciales, de fabricación o cambiarios.

En consecuencia, es aconsejable chequear dentro del propio país del inversor o también en el exterior, las posibles formas de cobertura y seguros para los riesgos típicos que se presentan en las operaciones con el exterior.

E. FINANCIACION DE JOINT VENTURE

1. INTRODUCCIÓN

Para las firmas con recursos limitados que deseen entrar en un JOINT VENTURE, el aporte en efectivo puede ser un elemento dificultoso. Esto puede ocurrir porque el flujo de caja de muchas empresas no suele ser suficiente para encarar la nueva empresa conjunta.

En consecuencia, hay que volcarse a la obtención de financiamiento, pero siempre bajo las reglamentaciones existentes en el país sede del JOINT VENTURE tanto para créditos locales como para el ingreso y cancelación de préstamos del exterior. Esto es así, ya que las normas financieras, fiscales y cambiarias pueden favorecer o desalentar la captación de fondos internos o externos.

2. FINANCIAMIENTO INICIAL DEL PROYECTO JOINT VENTURE

El JOINT VENTURE típico implica la contribución de los participantes bajo la forma de dinero, activos, esfuerzo, conocimiento o habilidades para un emprendimiento común. Existe un interés conjunto, y derecho al control mutuo en la dirección de la empresa.

Las situaciones que inducen a la formación de un JOINT VENTURE, bajo la perspectiva financiera, son las siguientes:

- ❖ Cada participante no dispone de los fondos necesarios para realizar por sí mismo las actividades que se compartirán.
- ❖ No es posible que alguno de los participantes adquiriera el negocio que los demás aportarán.

Resulta más costoso desarrollar individualmente las habilidades técnicas o comerciales requeridas para las actividades.

Las actividades complementarias involucran sólo una parte de los activos de cada empresa, y los recursos o las actividades complementarios a su vez tienen una duración limitada.

Con frecuencia se menciona como caso típico la situación de una empresa que tiene un producto o una idea pero no los fondos suficientes para utilizar esa oportunidad. Sin embargo, cuando una idea es notoriamente buena siempre existirá la posibilidad de financiar la inversión requerida.

El financiamiento es un problema cuando el resultado es muy incierto o se obtendrá al cabo de varios años. En esta situación, los inversores externos pueden ser remisos a tomar ese alto riesgo, mientras que otra empresa puede estar interesada porque tiene más información sobre el proyecto, o tiene otros proyectos en los que pueden existir beneficios resultantes de la experiencia que se obtendrá en el JOINT VENTURE.

3. PRINCIPALES FUENTES DE FINANCIACIÓN PARA LOS JOINT VENTURE

La obtención de financiamiento para la constitución o puesta en marcha de un JOINT VENTURE puede canalizarse a través de bancos, instituciones financieras, instituciones y organismos de desarrollo o de fomento sectorial, cajas de crédito y ahorro, del propio país o del exterior, incluyendo los organismos internacionales, así como de bolsas y mercado de valores, tanto locales como de otros países.

La situación general en los **países de América Latina**, es que los problemas de endeudamiento, la falta de ahorro nacional, la fuga de divisas y la virtual inexistencia de mercados de capitales (salvo algunas excepciones), problematizan la obtención de financiamiento, tanto local como internacional, y por lo tanto, se dificultan los procesos de inversión. En ciertas naciones latinoamericanas el riesgo país es muy alto, con lo cual, la obtención de financiamiento se ha vuelto extremadamente complicada.

En este contexto, los **mercados de capitales** son una herramienta necesaria en cualquier proceso de inversión, mas aún en los casos de los JOINT VENTURE, puesto que proporcionan no sólo créditos sino también capital de riesgo para proyectos. Por ello, en los países que no disponen de un adecuado mercado de capitales, el atractivo para los inversores extranjeros también es menor.

A continuación se explicarán las características salientes de los principales tipos de financiamiento para la constitución, puesta en marcha y operaciones de un JOINT VENTURE. Dependiendo de la capacidad de armar una **ingeniería financiera**, se puede lograr un mix de diferentes tipos de facilidades crediticias y recursos financieros:

a) Créditos de la banca comercial

Son los **créditos convencionales** que se obtienen en los bancos, cajas de ahorro y préstamo o instituciones financieras, en condiciones, tasas y plazos de mercado. Pueden destinarse a la puesta en marcha de un JOINT VENTURE, o utilizarse cuando éste ya está en funcionamiento.

En el corto plazo, se otorgan para capital de trabajo o giro comercial / industrial (compra de insumos, pago de salarios, pago de servicios) y en el mediano plazo, sirven para capital de trabajo, incorporación de equipos, construcción de plantas, e infraestructura, entre otros aspectos. En algunos países existen los llamados préstamos overnight, que sirven para solucionar dificultades transitorias de iliquidez.

Estos préstamos pueden ser en moneda local, o bien en moneda extranjera, en cuyo caso los bancos se fondean en fuentes externas o a través de depósitos en divisas en el propio país. Estos préstamos en divisas, pueden ingresar por necesidades puramente financieras o de cash flow, como los swaps en monedas convertibles, o para cualquier otro uso, como por ejemplo, prefinanciación de la producción con destino a la exportación o la apertura de una carta de crédito de importación pagadera a plazos.

Los préstamos en moneda local son a tasas de mercado doméstico, y los préstamos en divisas tienen una base de tasa "PRIME" o "LIBOR", más el spread del banco foráneo, el spread del banco local y los impuestos, si existieran.

b) Descuentos de documentos comerciales. Factoring. Forfaiting

Generalmente los bancos o las empresas de factores, descuentan documentos como letras de cambio o pagarés que son librados o girados a favor de empresas que han vendido bienes o servicios a determinados plazos, desde 30 a 180 días.

El servicio de las empresas de factoring es más bien de corto plazo, mientras que el **forfaiting**, suele ser de más largo plazo. El **factoring** tiene bastante aceptación en el mercado doméstico, mientras que el **forfaiting** se utiliza mucho en transacciones internacionales, como por ejemplo, para financiar exportaciones o importaciones. La particularidad del factoring y del forfaiting, principalmente, es que la entidad financiera no tiene acción de recurso contra el exportador o el emisor de las letras de cambio o el beneficiario del pagaré, que lo presentan para su descuento.

c) Créditos Especiales Sectoriales

Son líneas crediticias especiales que se destinan a un **sector específico** como la agricultura, la agroindustria, la pesca, la minería, la industria y otras. Tienen ciertas condiciones que lo hacen más favorables que los créditos convencionales.

Habitualmente, las entidades oficiales son quienes los otorgan, operando como banca mayorista, pero pueden obtenerse a través de la banca minorista o de empresa, quienes agregan un pequeño spread. Las condiciones son muy diferentes según los países.

También, estos créditos pueden originarse en organismos multilaterales o regionales.

d) Organismos internacionales

Los organismos financieros multilaterales, como el BIRF (y sus entidades dependientes), o regionales como el BID, otorgan diversos tipos de financiamiento. En el pasado se han dedicado mucho a los préstamos para sectores específicos o infraestructura, y generalmente han sido destinados al sector público, aunque en algunos casos, luego las entidades bancarias públicas los canalizan al sector privado.

Hay créditos que se circunscriben a una región o un país, son de tasa fija e incluyen los **estudios de factibilidad**, aunque su procedimiento es de alto tecnicismo.

Cuando los fondos de organizaciones internacionales se asocian a fondos de otras fuentes externas, estamos en presencia de lo que se llama cofinanciamiento.

e) Créditos de exportación

Dentro de este concepto tenemos varias formas. dentro de un país, existen los que se llaman líneas especiales de **prefinanciación de exportaciones**, para financiar la producción de bienes y servicios con destino a la exportación, con recursos locales.

Algunos países también cuentan con los llamados créditos de post-embarque, que financian el giro comercial de las empresas exportadoras.

Pero adicionalmente a ello, existe el financiamiento de exportaciones, es decir el crédito a los clientes del exterior, que puede ser para bienes comunes, bienes de capital, servicios o plantas llave en mano y obras completas vendidas al exterior.

Aquí se distinguen:

- ❖ los créditos de tipo proveedor que se otorgan directamente al proveedor exportador y éste luego lo extiende al cliente externo, pero la entidad otorgante tiene acción de recurso contra el librador de la letra de cambio, aun cuando exista un aval o seguro de crédito de exportación de riesgo comercial
- ❖ los créditos de tipo comprador que se otorgan directamente al comprador exterior.

Estas líneas son a tasas fijas sobre PRIME o LIBOR, aunque algunos países tienen algún nivel de subsidio, y están atados a la compra de bienes del país otorgante.

f) Financiamiento de la banca comercial internacional

La banca internacional otorga financiamiento no sólo a gobiernos sino también a empresas, o proyectos que se desarrollan en cualquier país, siempre que el riesgo asociado no sea elevado.

Estos bancos suelen tener sucursales o subsidiarias en centros off – shore, usualmente se fondean en diversas fuentes, entre ellas el mercado de euro – divisas, o a través de emisiones de títulos. cuando un banco no puede afrontar un financiamiento por sí mismo, realiza como agente la búsqueda de fondos de otras entidades financieras, en cuyo caso se otorga un préstamo sindicado.

g) Créditos gubernamentales

Por lo general son créditos que se concretan a través de **protocolos negociados por intermedio de las cancillerías** y tienen un fondo político, ya que son de tipo concesional o de ayuda al desarrollo, con tasas fijas, reducidas y a largo plazo. son créditos que se destinan a proyectos de desarrollo, pequeñas y medianas empresas, salud, educación, emprendimientos conjuntos, y van asociados a la compra de equipos y servicios del país que concede el crédito, es decir, son atados.

h) Financiación de proyectos

Habitualmente, se encuentran **bancos de inversión y desarrollo**, tanto privados como públicos que otorgan líneas para financiamiento de proyectos de inversión. estas son líneas interesantes para la constitución y puesta en marcha de Joint Venture basados en un proyecto de inversión con una tasa de retorno atractiva.

En la mayoría de los casos, los bancos toman cierta participación en las posibles ganancias del negocio o bien se cobran con el producido en divisas de las exportaciones generadas por el proyecto.

En este terreno, merece destacarse la función que cumplen los Investment Bank y los Merchant Banks, muy importantes para la constitución, puesta en marcha y funcionamiento de JOINT VENTURE los Merchant Banks buscan nuevo capital, y junto a los bancos de inversión se han especializado en el manejo de fondos de inversión, fondos de pensiones, fondos inmobiliarios, privatizaciones, capitalización de deuda, títulos públicos y privados, eurodivisas, mercados de moneda, opciones y futuros.

i) Financiación con participación accionaria

a nivel internacional, como en la mayoría de las naciones latinoamericanas, existen organismos públicos, y bancos e instituciones financieras privadas que financian con capital de riesgo, las actividades de nuevas empresas o de empresas existentes, a través de la participación accionaria, es decir aportan parte del equity de una sociedad. esto también es conocido como operaciones de "Venture capital".

j) Créditos para constitución y puesta en marcha de Joint Venture

Algunas organizaciones tienen implementado un mecanismo específico para la financiación de Joint Venture. estas organizaciones proveen:

- ❖ capital social, es decir, participación accionaria en los Joint Venture, hasta un cierto porcentaje del total de la inversión.
- ❖ préstamos con una duración de mediano a largo plazo, basados en las tasas libor o prime
- ❖ garantías para la obtención de préstamos de otras fuentes.

k) Financiación a través de bolsas y mercados de valores

Las bolsas y mercados de valores son un instrumento realmente apropiado para el financiamiento de Joint Venture en países en desarrollo. así, las empresas pueden emitir acciones y venderlas entre el público en general a través de bancos colocadores y agentes.

Esos nuevos tenedores de acciones son por lo general, inversores de cartera o portafolio, quienes entran y salen de una acción con relativa frecuencia y no ejercen control sobre las actividades de la empresa emisora.

Los mercados de valores también colocan **bonos de empresas privadas** (llamados obligaciones negociables), con respaldo (aval o garantía) de un banco de primera línea, los cuales ofrecen una atractiva rentabilidad para los inversionistas, quienes en definitiva, están financiando a la empresa emisora.

También se observa un importante mercado de títulos públicos, donde sus tenedores, los alquilan a empresas, para que éstas los utilicen (en el corto plazo) como garantía para obtención de otros financiamientos. existen muchas posibilidades en este sentido, dependiendo de la ingeniería financiera que se realice en cada caso o sobre un proyecto en particular.

l) Fondos mutuos de inversión y fondos de pensiones

Las compañías aseguradoras de retiro y los fondos de inversión, fiduciarios o de fideicomiso, suelen invertir como Venture capital a través de la compra de acciones de empresas que cotizan en las bolsas de comercio y mercados de valores del país.

m) Fondos de inversión de países

En los últimos años, se están conformando fondos de inversión destinados a invertir en determinados países ("country funds"), como por ejemplo, los existentes en Londres y Nueva York para Argentina, Brasil y México. Estos fondos están constituidos por inversores institucionales, aunque también hay personas físicas o sociedades comerciales o financieras.

Si bien su objetivo básico es la inversión en las bolsas de los países para los cuales se han formado, en muchos casos, aprovechan las ventajas de adquirir **títulos de deuda** de esos países en mercados secundarios, como el de Nueva York, para luego invertir en privatizaciones y otros proyectos rentables, entre ellos, los Joint Venture orientados a la exportación.

n) Financiamiento para investigación, innovación y desarrollo tecnológico

Son préstamos **domésticos** dentro de un país, con condiciones ventajosas respecto de las líneas comerciales normales, y se destinan a la financiación de emprendimientos que buscan investigar, innovar o desarrollar nuevas tecnologías.

Este es un excelente apoyo para aquellos casos de Joint Venture tecnológicas, o de empresas conjuntas donde el componente de desarrollo tecnológico tiene vital importancia.

ñ) leasing

El leasing internacional es una operación de financiamiento, donde una entidad financiera adquiere un bien de capital o equipo, que luego arrienda al usuario, a cambio del pago de una suma o canon con cierta periodicidad, con la posibilidad de que el usuario final ejecute la opción de compra una vez vencido el contrato de leasing, y a cambio del pago de un valor residual del bien, tome la titularidad del mismo.

En consecuencia, ya que es un financiamiento no convencional en el sentido que se **arrienda un bien con opción a su compra**, el usuario puede utilizar su capacidad financiera para otros fines, a la vez que en la mayoría de los países, el pago de dicho arrendamiento es deducible del impuesto a la renta, lo cual lo torna ventajoso.

o) Operaciones de "countertrade"

Algunas operaciones de countertrade facilitan la financiación de exportaciones o importaciones, a través de sus diferentes formas, tales como el buy-back, los acuerdos de clearing, las cuentas de fideicomiso o los acuerdos de switch.

p) Capitalización de la deuda

En los últimos tiempos, muchos Joint Venture han tomado ventaja de los mecanismos de capitalización de deuda externa, ya que compran títulos de deuda en el mercado secundario, con un valor real muy inferior al valor nominal, que canjean por moneda local para aplicar a un proyecto de inversión, al valor nominal menos un descuento. aún contabilizado la tasa de descuento que toman los bancos centrales de los países, la capitalización resulta ser un excelente negocio, puesto que en otros términos, se obtiene un tipo de cambio mayor al del mercado cambiario normal, y en consecuencia se invierten menores divisas que las que realmente se necesitarían en una inversión normal.

F. VALOR DE LA ASOCIACIÓN Y SU DISTRIBUCIÓN

La decisión de realizar la asociación tiene como punto de referencia el **valor conjunto** generado por las correspondientes actividades.

Este valor depende de la reordenación de procesos, producciones, formas de distribución que se apliquen, y también del modo en que se realizan las actividades de cada participante.

La materialización de la ventaja competitiva que se busca capturar con la asociación surgirá de los efectos en la evolución de la magnitud del mercado y participación, margen operativo, inversión de capital y posición impositiva del conjunto de los participantes.

El valor económico así originado se distribuye según la **estructura del acuerdo**. Esta distribución está condicionada por las posiciones de las empresas y el valor asignado a las contribuciones, sea como aportes a la sociedad nueva o como reconocimiento de actividades que se realizan durante el cumplimiento del acuerdo.

El valor conjunto de la asociación es el valor que generan esas actividades. Pero, en la decisión de realizar la asociación está ligado el valor de cada participante: depende de la interpretación que éste haga de la estructura del **flujo de fondos** en el JOINT VENTURE.

El flujo de fondos entre el JOINT VENTURE y cada participante tendrá diversos **componentes**:

Contribuciones: Consistentes en capital, capacidad y redes de venta, experiencia comercial, tecnológica o directiva, producción, insumos y otras. En algunos casos las contribuciones significan un reconocimiento de elementos ya existentes, pero en general implican alguna actividad a desarrollar.

Retribuciones: Bajo la forma de honorarios gerenciales, de comercialización o tecnológicos, regalías, sumas fijas, absorción de costos generales, precios de insumos más bajos, alquileres, intereses, y una proporción de las ganancias, cuando se distribuyan. El predominio de unas u otras formas de retribución dependerá de la forma de gestión del acuerdo, de la existencia de dirección dominada o compartida y de las condiciones impositivas y legales.

El valor conjunto no está afectado por la forma en que se hacen efectivas las retribuciones, pues incluye sólo las relaciones del JOINT VENTURE con terceros; esto también considera los efectos impositivos o legales de las formas específicas de retribución.

El **valor para cada participante** surge del flujo de fondos neto que atribuye a su relación con el JOINT VENTURE. Las expectativas sobre la magnitud de la ventaja que efectivamente obtendrá la asociación difieren según la posición del participante.

Pueden existir **diferencias en las expectativas** sobre el flujo de fondos conjunto debido a una distinta percepción de las posibilidades de concretar el ensamble requerido de operaciones y organización (aspecto cultural), o por el grado de intervención en la dirección del JOINT VENTURE (aspecto de propiedad y control).

Se debe aclarar que el JOINT VENTURE aplica **precios de mercado** como punto de referencia en la mayoría de los tratos verticales con sus múltiples socios para asegurar que los acuerdos de transferencia vertical estén económicamente justificados y sean también equitativos para ellos.

Por otra parte, existen **diferencias en la percepción del aporte** de valor a las actividades independientes de cada participante. Esto tiene dos variantes. Por un lado, el JOINT VENTURE "compite" con el desarrollo de las actividades que cada participante puede hacer de modo separado (alternativa de no asociarse y considerar sus actividades en forma individual). Por el otro, el JOINT VENTURE puede modificar la calidad de la cartera de negocios del participante de un modo distinto a la decisión de mantener separadas las actividades.

Finalmente, existen diferencias de valor por la percepción del riesgo de la posición propia dentro del JOINT VENTURE.

1. PONDERACIÓN DE LOS RIESGOS

Existe un **riesgo percibido** para el flujo de fondos conjunto: incertidumbres sobre la magnitud de la ventaja competitiva potencial y el grado en que puede obtenerse a través del JOINT VENTURE, con sus dificultades inherentes de organización y conducción. Pero además existe el riesgo propio de cada participante, según su papel en la asociación.

Los riesgos del negocio (mercado, tecnología, conducción) pueden potenciarse para algunos participantes debido a la especialización de recursos y actividades. En un JOINT VENTURE subsiste una cuasirenta compuesta, y esto produce consecuencias distintas para cada participante.

Si el JOINT VENTURE involucra una parte significativa de las actividades actuales de algunos participantes implica de hecho una fusión.

La **especialización de actividades** que requiere la asociación, significa que cada participante no desarrollará de modo integral el negocio en que está, puesto que la integridad es el JOINT VENTURE.

Existe una **compensación de riesgos** cuando se percibe la posibilidad de un aprendizaje debido a la participación en el JOINT VENTURE.

El **valor para el participante**, resulta de la combinación de estos efectos descriptos sobre:

- ❖ el flujo de fondos
- ❖ la flexibilidad
- ❖ el aprendizaje para actividades posteriores o independientes
- ❖ la composición de la cartera de negocios

Esta estructura del valor, contribuye a explicar las diferencias de interés para formar la asociación.

Por todo esto, el componente de riesgo aplicable al flujo de fondos conjunto puede ser distinto para cada participante.

2. VALUACIÓN DE UNA EMPRESA

A la hora de decidir por la conformación de un JOINT VENTURE con otro socio, es necesario evaluar las alternativas para desarrollar el negocio con la creación del emprendimiento conjunto, con la fusión o adquisición de otra empresa. Para ello, se enumerarán a continuación ciertas consideraciones para la valuación de un empresa.

En principio, deberá haber una **valoración de los bienes** en unidades monetarias que reflejen el patrimonio de la empresa, sin olvidar los activos intangibles (valor llave, marca, tecnología, competitividad, liderazgo, entre otros). Asimismo, se debe considerar los futuros beneficios o pérdidas que generarán dichos activos.

La valoración no implica un resultado final, sino que es un punto de partida de la negociación. Es decir, el valor de una empresa tiene un carácter técnico, pero no siempre es el valor final.

Debe destacarse que, antes del proceso de negociación formal, y aun antes de aplicar los métodos de valoración de la empresa, hay que realizar un análisis y diagnóstico de la firma.

Dicho proceso debe definir las **fortalezas y debilidades** de la empresa, cuantificar la situación económica financiera de la firma y evidenciar aspectos que podrían ser conflictivos para el comprador una vez fusionada, incorporada o adquirida la empresa en cuestión.

a) Análisis Financiero

Este es el **elemento fundamental y condiciona los restantes**. Se analiza la situación financiera y de capitales, la política de caja, autofinanciamiento y dividendos. Asimismo, se utilizan indicadores sobre la rentabilidad, costo de los recursos utilizados y política de endeudamiento, entre otros.

No siempre es determinante el aspecto financiero, ya que, una empresa debilitada en el flujo de caja, pero con canales de distribución saludables, puede restablecerse con un aporte de liquidez, por ejemplo.

b) Valoración de la empresa

Si bien existen sistemas de valoración basados en datos contables históricos, la valuación debe tomar en cuenta la posibilidad de generar beneficios a futuro.

Para ello se deben estudiar la factibilidad teniendo en cuenta los siguientes factores:

- ❖ tasa estimada de descuento,
- ❖ evolución de la empresa,
- ❖ características de la organización, su management, productos, tecnología, mercados y estrategias,
- ❖ características del mercado donde opera,
- ❖ evolución de la política económica que la afecta,
- ❖ características de los competidores

c) Otros elementos

Otros factores que también influyen en la decisión final del proceso de adquisición o fusión son:

- ❖ **compartir estructuras:** administración, contabilidad, investigación y desarrollo, tecnología y otras,
- ❖ posibilidad de **aumento de capacidad de negociación** ante proveedores, bancos, clientes y entidades gubernamentales,
- ❖ real efecto de **sinergia** como producto de la nueva estrategia compartida.

d) Financiación de los procesos de adquisición o fusión

Muchas empresas financian sus adquisiciones o procesos de **Buy-Out** a través de deudas garantizadas (avaladas) con garantías reales, como hipotecas, pólizas de crédito o bien pagarés, ya que tienen un costo menor y su colocación es más fácil por un menor riesgo, aunque también se suelen emitir empréstitos para la deuda principal o secundaria o subordinada, tales como obligaciones negociables, commercial papers, debenture, según la legislación de cada país.

En ciertos países se utilizan **Junk Bonds** también llamados bonos basura, que ofrecen una alta tasa de interés. En la comunidad Europea, la emisión de Junk Bonds suele ir acompañada de Warrants para adquirir títulos de una sociedad.

Otras opciones incluyen la **emisión de acciones**, la enajenación o arrendamiento de activo sobrantes o no necesarios, la utilización del lease back (venta de los bienes y posterior contrato de arrendamiento), la suscripción de acciones por parte del personal propio o terceros vinculados (proveedores, clientes) y la oferta pública de acciones, como ocurre también en algunos casos de privatizaciones de empresas, donde los gobiernos federales, estatales o provinciales lanzan acciones para su adquisición por parte del público en general, sean personas físicas o inversores institucionales.

3. BUY-OUT

Vinculado al tema que estamos tratando, debemos definir al Buy-Out como la acción por la cual un grupo, usualmente inversor, adquiere una empresa con su cuerpo directivo, con el fin de lograr un aumento de la rentabilidad de la inversión, con un objetivo posterior de reventa, logrando así una utilidad económica.

En el **Leveraged Buy-Out** se utiliza deuda (leverage) para comprar (buy) los títulos en la bolsa o mercado de valores en que cotiza la empresa a adquirir para proceder a retirar los mismos del mercado (out). Se trata de producir un efecto palanca, ya que el costo de los recursos empleados es inferior a la rentabilidad que se puede obtener de la propia inversión. Se financia la operación de compra a través de un endeudamiento de parte del comprador, a través de un empréstito tipo obligación negociable o commercial paper, de manera que se realiza un financiamiento con fondos ajenos sin tener que utilizar excesivamente fondos propios.

En el **Management Buy-Out**, son los directivos los que toman parte de la empresa objeto de la transacción, es decir, se produce la conversión del management en propietarios, asumiendo el riesgo que dicha propiedad les confiere.

En otro caso, el **Leveraged Buy-In**, combina las dos figuras anteriores, ya que se adquiere una empresa en forma de LBO pero con relación al management, el grupo inversor adquirente aporta, un nuevo equipo directivo para la empresa.

Finalmente, en la **Leveraged Cash-Out**, los nuevos accionistas pagan a los accionistas vendedores, una parte en efectivo, y otra parte en acciones de la nueva empresa, sea en Bonos y Obligaciones que pueden o no ser convertibles en acciones.

4. ORGANIZACIONES PARTICIPANTES EN EL NEGOCIO

En todo proceso de fusión o incorporación encontramos diversos tipos de “jugadores”:

Del lado de la “Oferta”: es decir quienes venden están el sector público (privatizaciones), bancos (desprendimiento de activos), empresas (liquidación) o grupos familiares (venta de paquetes accionarios de empresas).

Del lado de la “Demanda”: quienes desean adquirir son grupos industriales, directivos de las propias empresas, grupos financieros o inversores institucionales como fondos de pensión.

Intermediario o “Broker”: son los Merchant Banks o los Investment Banks. Estos brokers diseñan la financiación, asumen la función de Manager o Lead manager de la emisión de acciones o bonos, hacen el Underwriting y prestan un asesoramiento completo sobre el proceso de fusión e incorporación de empresas.

G. AUDITORIA DE LA SITUACION FINANCIERA DEL ASOCIADO EN EL J. V.

Es importante evaluar la **salud financiera** del socio propuesto para el JOINT VENTURE, a fin de reducir el riesgo de tener que cargar con la exclusiva responsabilidad de las pérdidas del JOINT VENTURE.

Según Deloitte and Touche, (Cincinatti Chapter of the Institute of Internal Auditors. 10/98. "Due Diligence Considerations"), los auditores internos y externos deben evaluar:

- ❖ las hipótesis clave incluidas en las **proyecciones de los estados contables**,
- ❖ la capacidad de alcanzar los niveles previstos de **flujos de fondos**,
- ❖ la calidad de las **utilidades** del ejercicio actual,
- ❖ la calidad de los **activos**,
- ❖ la posibilidad de **obligaciones no registradas** o subvaluadas.

Estas cinco áreas financieras deben ser investigadas con rigor, no sólo en caso de asociados internacionales en JOINT VENTURE sino también para los nacionales.

A continuación se resumen los procedimientos y/o aspectos clave que deben figurar en cada una de las evaluaciones antes mencionadas.

- ❖ **Proyecciones de los estados contables:** se deben disponer de todos los estados contables de ejercicios anteriores que sea posible.
- ❖ **Flujo de Fondos:** habría que preguntarse si el asociado internacional está en condiciones de satisfacer sus necesidades actuales y futuras de capital operativa, evaluar las posibilidades de mantener los flujos de fondos positivos y la forma de financiar nueva deuda.
- ❖ **Calidad de las utilidades:** debe estimarse el potencial negativo por ajustes de conversión de divisas extranjeras, asimismo debe observarse si el socio ha diferido gastos de Investigación y Desarrollo, entre otras cosas.
- ❖ **Calidad de los activos:** se debe tomar en cuenta el grado de cobrabilidad de las cuentas, el control y valuación de los inventarios, y la valuación y adecuación de los activos fijos.

- ❖ Posibilidad de obligaciones no registradas o subvaluadas: que sean típicas del contexto del negocio.
- ❖ Realizar la diligencia debida en cuanto a fraude: verificar al personal clave.
- ❖ Conocimiento del **ambiente de negocios** internacionales: es imprescindible para minimizar la exposición de la empresa a significativos riesgos de negocios no previstos.

H. ANALISIS FODA

Como complemento económico y organizacional se tratan a continuación diferentes aspectos relacionados con las fortalezas y debilidades que genera un JOINT VENTURE durante su dinámica.

1. VIABILIDAD DEL JOINT VENTURE

La importancia del **contexto** está determinada porque los propietarios tendrán menos opciones estratégicas cooperativas en algunos contextos competitivos que en otros; asimismo, las características de la industria marcarán diferencias en la posibilidad del éxito del JOINT VENTURE.

Por otra parte, la coordinación estrecha con las actividades de las unidades comerciales de los socios, anulará la posibilidad de éxito del JOINT VENTURE en determinados contextos competitivos.

2. DOMINIO DEL JOINT VENTURE

Las tensiones entre socio y JOINT VENTURE llegan a su punto álgido en las cuestiones sobre **estrategia competitiva**.

Si los administradores de JOINT VENTURE se aferran equivocadamente a la idea que deben mantenerse los antiguos vínculos entre el proyecto conjunto y sus socios, el resultado puede ser malo debido a la inercia.

El dominio se refiere a la industria dentro de la que compite un JOINT VENTURE y el tipo de competencia que allí se encuentra. La ganancia potencial de cualquier emprendimiento será determinada por su estructura industrial y por el comportamiento que en ella tienen las firmas.

La estrategia del JOINT VENTURE determina si explotará el potencial completo de su contexto y, a su vez, el desempeño de aquél será determinado por su eficacia en la implementación de esa estrategia. Los propietarios juzgarán su desempeño según el valor de lo que el JOINT VENTURE les entregue.

3. RASGOS DE LA DEMANDA

La demanda debe ser lo **suficientemente atractiva** para justificar la inversión de una firma, ya sea a través de un JOINT VENTURE o en forma individual.

El análisis del atractivo del mercado se basa en el estudio de las características de los clientes, particularmente su sofisticación al evaluar productos y la propensión a ejercer su poder de negociación al tratar con los vendedores.

Incertidumbre sobre la demanda: Cuando la incertidumbre sobre la demanda es muy grande, las inversiones para entrar serán demasiado riesgosas como para que las asuma una firma sola.

La relación riesgo-rentabilidad es válida si se recurre a los JOINT VENTURE para ingresar a industrias en las que la demanda crece rápidamente.

Los JOINT VENTURE permiten que las empresas respondan mejor a las variaciones en la demanda del cliente, siempre y cuando los propietarios diseñen sus alianzas eficazmente.

Cuando la demanda crece rápidamente, los administradores del JOINT VENTURE necesitan libertad para subcontratar parte de la producción o para hacer otros arreglos necesarios para satisfacer a los clientes.

4. CARACTERÍSTICAS DE LOS CLIENTES

Es más probable que aparezcan JOINT VENTURE cuando el poder de negociación del cliente es bajo.

La **sofisticación del cliente** es una fuerza desestabilizadora en la duración de los JOINT VENTURE, particularmente en los casos en que las configuraciones del producto cambian rápidamente.

Cuanto mayor es la exigencia del comprador, mayor autonomía requiere el JOINT VENTURE para responder a sus demandas.

Cuanto mayor es el poder de negociación de los clientes sobre el JOINT VENTURE (en virtud del gran volumen de compra que afecta al resto de las unidades comerciales de los propietarios), mayor será su importancia para los socios del proyecto conjunto.

5. DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO

Cuando las firmas integran un JOINT VENTURE para hacer productos diferenciados, las tareas de producción que le confían al proyecto conjunto normalmente no son las más sofisticadas o complejas, para que los extraños no ganen control sobre las fuentes de ventajas competitivas de las empresas patrocinantes.

Cuando se establecen JOINT VENTURE para productos de primera necesidad, sus acuerdos sirven para llenar las plantas subutilizadas y aumentar la productividad.

Mientras los productos son altamente **diferenciables**, se recurre a JOINT VENTURE para acceder a características exclusivas y a nuevos canales de distribución. Cuando los productos se vuelven masivos, los JOINT VENTURE suelen poner más énfasis en la innovación de procesos para reducir costos por unidad que en la comercialización.

Cuanto más cambian las características del producto, menos estable será la relación del JOINT VENTURE; por el contrario, pocos cambios en la configuración del producto estabilizan el JOINT VENTURE.

6. INDUSTRIAS DE RECIENTE APARICIÓN

Se recurre a los JOINT VENTURE para establecer acuerdos verticales para la construcción de infraestructura, legitimizar nuevos productos y educar a los clientes.

Los JOINT VENTURE verticales suministrarán a estos socios acceso al mercado y resultan el medio más apropiado para unir industrias cuando las relaciones básicas entre compradores y vendedores se encuentran en evolución.

Los JOINT VENTURE son útiles en **industrias ya establecidas pero de crecimiento lento**, como las de equipo de equipo de comunicaciones por satélite o extracción de petróleo.

A medida que los proyectos crecen y se hacen más riesgosos, a medida que las tecnologías se vuelven demasiado caras y aumentan los desafíos de la competencia mundial, para numerosas firmas se hace más difícil sobrevivir en forma independiente.

7. OPORTUNIDAD

Cuando la competencia es cambiante y los precios fluctúan erráticamente, el JOINT VENTURE requiere autonomía y, también, estrecha coordinación con el socio que suministra su apoyo en la comercialización. Cuando la competencia es estable, prevalece una competencia que no es de precio, por lo tanto, la necesidad de autonomía y/o coordinación del JOINT VENTURE serán más bajas, aunque otros factores permanezcan constantes.

8. SEGUIDORES DE TECNOLOGÍA

Los seguidores de tecnología buscan una telaraña de sociedades para complementar su tecnología obsoleta. Sin embargo, como tienen poco poder para negociar, raramente ocupan el centro de alguna red de cooperación. En vez de eso se vinculan a telarañas de JOINT VENTURE de otros.

9. INTENSIDAD EN EL USO DEL CAPITAL Y ECONOMÍAS DE ESCALA

Los JOINT VENTURE pueden utilizarse para aumentar la concentración de una industria racionalizando su capacidad, neutralizando a participantes perjudiciales o introduciendo otros cambios estructurales.

10. SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

Los sistemas administrativos usados para guiar a los JOINT VENTURE deben adaptarse rápidamente a la dinámica de su industria, pues de lo contrario pueden actuar como barreras de salida e impedirles la posibilidad de rehacer su estrategia respecto a los clientes o a los vínculos verticales con los propietarios.

I. EJEMPLOS DE APLICACION

A continuación se desarrollan diferentes ejemplos de JOINT VENTURE en algunos aspectos industriales:

1. ACERO

A medida que el **proteccionismo** se intensificaba, hasta imponer cupos y otras restricciones, y las leyes de protección para la calidad ambiental afectaban la eficiencia de las fábricas, se hizo inevitable recurrir a JOINT VENTURE como medio para que los extranjeros tomaran parte en el gran mercado norteamericano del acero.

Las experiencias en la industria del acero con JOINT VENTURE ilustran cómo cambia con el tiempo el papel que los mismos desempeñan. En los primeros años de desarrollo de esta actividad, socios relacionados horizontalmente formaron JOINT VENTURE de relación vertical para la extracción de hierro de modo de desarrollar su industria con fuentes estables de materias primas.

Cuando se desarrollaron fuentes más baratas de mineral de hierro en el extranjero, las obligaciones que las empresas del acero tenían con sus JOINT VENTURE estorbaban su flexibilidad estratégica. A diferencia de las firmas petroquímicas, que cerraron sus JOINT VENTURE cuando ya no les servían, las del acero demoraron en deshacer las coaliciones por las que se proveían del mineral de hierro hasta que se transformaron en significativas barreras de salida.

Posteriormente, el JOINT VENTURE del acero vinculaba socios relacionados horizontalmente cuyas relaciones desaparecían lentamente.

2. HARDWARE Y SOFTWARE DE VIDEOS HOGAREÑOS

Esta industria se desarrolló a través del trabajo en equipo. Firmas japonesas cooperaron para establecer las normas de los productos de video grabación y formaron JOINT VENTURE para introducir los más riesgosos aparatos de videodisco. Los programas para videotape y videodisco eran provistos en los años '70 por JOINT VENTURE porque la industria del video hogareño aún se estaba desarrollando.

3. PRODUCTOS FARMACEUTICOS

Se usaban JOINT VENTURE y acuerdos de patentamiento para desafectar líneas de productos cuando el costo de llevar nuevas drogas al mercado comenzaba a trepar. Inventores exitosos de nuevos productos medicinales necesitaban ayuda de comerciantes experimentados; los costos de venta eran tan sustanciales como escasos los representantes idóneos, lo que promovía la formación de JOINT VENTURE orientados a la comercialización. Pocas empresas buscaban JOINT VENTURE para IyD, ya que las patentes significaban la fuente más importante de ventajas competitivas.

Como las drogas son una necesidad y la mayor parte de la competencia entre las drogas patentadas se basa en la innovación, se necesitan drogas patentables a un ritmo más rápido que lo que la mayoría de los laboratorios farmacéuticos pueden satisfacer. Frecuentemente, entonces, se llevan a cabo acuerdos de intercambio de licencias y JOINT VENTURE para aumentar el índice de cambio tecnológico.

4. AUTOMOVILES

A medida que los gobiernos locales aumentaban sus barreras comerciales contra productos importados exigiendo un mayor aporte local, los fabricantes de automóviles formaron JOINT VENTURE, construyeron plantas de armado y cambiaron sus patrones logísticos importando equipos para armar compuestos por partes fabricadas en las unidades que operaban con costos más bajos.

5. SERVICIOS DE COMUNICACIONES

Los JOINT VENTURE eran necesarios en las telecomunicaciones por:

- ❖ la convergencia de las computadoras y las telecomunicaciones
- ❖ el achicamiento en la vida de los productos a causa de las rápidas mejoras tecnológicas
- ❖ los grandes gastos en IyD hechos por nuevos y viejos competidores
- ❖ la intensificación de la competencia mundial
- ❖ la desregulación de las telecomunicaciones
- ❖ las expectativas en cuanto al auge en la industria de equipamientos de oficina automatizados
- ❖ una posible ruptura de las barreras comerciales como resultado de los cambios tecnológicos y de las actividades políticas.

6. EQUIPO AGRICOLA E INDUSTRIAL

Los JOINT VENTURE en las industrias de equipo agrícola e industrial eran necesarios para racionalizar el exceso de capacidad, consolidar líneas de productos y ampliarlas, transferir tecnología de fabricación, suministrar fuentes de producción de costo más bajo y establecer canales de distribución internacionales.

Muchos acuerdos cooperativos sirvieron para completar las líneas de productos de una firma cuando ésta había cerrado sus instalaciones subutilizadas. Los JOINT VENTURE formados en la industria de equipo agrícola e industrial eran semejantes en muchos aspectos a los de la industria automotriz.

7. EQUIPO DE COMUNICACIONES

En un comienzo, muchas firmas de electrónica, procesamiento de información y telecomunicaciones se unían para desarrollar nuevas técnicas y productos. Algunas formaron JOINT VENTURE porque ya no parecía apropiado un acercamiento centrado y de integración vertical al negocio de las comunicaciones. Además, como ninguna firma podía desarrollar por sí misma todos los productos necesarios para competir eficazmente, se movían con rapidez para encontrar socios apropiados. La colaboración se había vuelto tan importante para la interconexión entre las comunicaciones y el procesamiento de datos que algunas compañías hasta invertían en socios para cimentar sus relaciones y aliviar sus temores de quedar atrás.

8. SERVICIOS

La clave es que las aplicaciones de JOINT VENTURE en el negocio de los servicios son similares a las que se realizan en otros tipos de industrias, excepto en los casos en que la tecnología de la industria es de trabajo intensivo. Cuando el activo estratégico es la gente, se encontrarán distintos patrones de estrategia para JOINT VENTURE.

Se utilizan menos JOINT VENTURE por acciones cuando el activo clave necesario para el éxito son los recursos humanos.

El talento creativo generalmente no se lleva bien con los sistemas administrativos necesarios para manejar las actividades de las entidades corporativas complejas.

La alta movilidad de los recursos laborales hace más difícil transferir los activos tecnológicos clave necesarios para el éxito sin peligro de aprobación.

Los JOINT VENTURE para servicios con activos de capital intensivo están motivados por la ventajas que brinda la distribución del riesgo y el costo, al igual que las otras industrias de capital intensivo.

Así, hay menos JOINT VENTURE en actividades donde los servicios requieren tecnologías que utilizan intensivamente el trabajo y, particularmente, donde el conocimiento en cuestión no puede ser protegido en forma adecuada y la tasa de cambio tecnológico es alta.

Los JOINT VENTURE son un medio de ofrecer nuevos servicios más rápido. Esta motivación se ilustra mejor en el ejemplo de JOINT VENTURE para suministrar servicios de comunicaciones, donde los efectos de la desregulación resultan dramáticos.

9. SOFTWARE, BASE DE DATOS Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS COMPUTADORIZADOS

Se establecieron muchos JOINT VENTURE en el momento en que las tecnologías eran riesgosas y la demanda tan incierta que se necesitaban socios para compartir costos y riesgos. Posteriormente, los enlaces y costos de las comunicaciones eran la parte más cara de muchos de los servicios basados en computación, y se volvieron preferibles los vínculos con socios que tuvieran instalaciones de comunicaciones.

10. PROGRAMAS DE ENTRETENIMIENTOS Y PAQUETES DE PROGRAMAS

Existían muchos JOINT VENTURE en el rubro de paquetes de programas de entretenimientos a causa de los importantes cambios por los que el mismo atravesaba. De hecho, era una nueva industria y aún en desarrollo. Las firmas creían que necesitaban socios para compartir pérdidas y otros riesgos durante la experimentación con nuevos tipos de canales de distribución.

11. JOINT OPERATING AGREEMENT

Una de las figuras que ha tomado el JOINT VENTURE es el Joint Operating Agreement (JOA), cuyas características se describen a continuación. Este modelo es adoptado internacionalmente por algunos países que explotan este negocio.

Cuando los que se organizan para una explotación unificada son titulares de “derechos concurrentes” sobre un yacimiento, el acuerdo se denomina “**contrato de operación conjunta**”. El origen de este tipo de contrato se encuentra en las industrias mineras. Su desarrollo se debe a la industria petrolera y hoy es de aplicación generalizada en las actividades extractivas.

El JOA, o acuerdo de operaciones conjuntas, es un instrumento contractual de particular interés en la industria del petróleo: de él participan las empresas internacionales signatarias de un contrato de explotación con la empresa estatal del país huésped (Host Company, o National Oil Company).

a) MODALIDAD OPERATIVA Y CARACTERÍSTICAS DE LOS CONTRATOS DE OPERACIÓN CONJUNTA.

La Figura del Operador

Se designa a uno de los partícipes (aunque puede ser también un tercero) como “operador”, y este realizará la tarea con sus propios equipos y personal, o con los de terceros contratados por él. **Para todos los efectos el operador actuará en nombre propio.**

La Estructura del Negocio

La gestión del operador está generalmente sujeta a un “**presupuesto anual**”, que se basa en un “programa de trabajos” para ese período. Este presupuesto anual constituye el **límite** de lo que el operador puede gastar durante el período o, en todo caso, el límite de las contribuciones que puede requerir de los “no-operadores”. Existen diversos mecanismos para aliviar la rigidez de esta restricción, particularmente en relación con obras que deben ejecutarse por alguna obligación contractual o legal. Dentro de los límites del presupuesto el operador contrata e incurre en gastos sólo de acuerdo con su criterio ejercido de buena fe, salvo que en el contrato se hayan establecido formalidades especiales para contrataciones de particular importancia, fuere por su monto o por su significación técnica en el proyecto.

Hay situaciones en que la confección de un presupuesto anual no resulta práctica, como ocurre en un proyecto de exploración en que las decisiones sobre las próximas tareas deben revisarse continuamente en función del último conocimiento adquirido; cuando esto ocurre la habilitación al operador para que incurra en gastos es dada mediante un documento conocido por su denominación inglesa: “**Authority for Expenditures**” (A.F.E.).

Pueden **combinarse ambos procedimientos y requerirse**, dentro del marco de un presupuesto anual, un A.F.E. para las contrataciones de un monto mayor o significación.

También es factible organizarse bajo un denominado "**comité operativo**", integrado por representantes de las partes, cuya principal función es aprobar el presupuesto anual y tomar otras decisiones, generalmente listadas de manera taxativa, que se consideran de importancia especial para el proyecto. Las decisiones se toman de manera **colegiada** por alguna mayoría que se especifica. Cada parte tiene un derecho de voto que es por lo común igual a su porcentaje de participación en el proyecto.

En ocasiones se acumulan los requerimientos de un porcentaje de participación y el voto de un número mínimo de partícipes.

No todas las decisiones son delegadas al operador y al comité operativo. Las de máxima importancia son "**reservadas por las partes**", con lo que se indica que ninguna de ellas se verá obligada por una decisión de las demás, y que su propio representante ante el comité operativo no tiene capacidad, por el solo hecho de serlo, para comprometerla en esas materias.

El operador atiende a los gastos únicamente con las sumas que todas las partes a su requerimiento **anticipan** para ese fin en proporción a sus respectivos porcentajes de participación. Pueden existir acuerdos financieros entre las partes por los cuales una anticipa las sumas que corresponden a otra y se cobrará, con más un premio, de las parte de producción que le corresponda a ésta.

El incumplimiento de la obligación de contribuir a los fondos es por lo común severamente **sancionado**, incluida la pérdida de participación del incumplidor en beneficio de las demás partes. Claro es que si el proyecto por cualquier motivo no es rentable esta sanción es puramente teórica; de ahí que aplicarla o no quede a la opción de las otras partes.

Todas las sumas contribuidas por las partes se registran en la llamada "**cuenta común**". En ésta se registran también todos los gastos hechos por el operador de acuerdo con el contrato.

El operador tiene la "**custodia**" de toda la producción obtenida, que cada una de las partes tiene el derecho de tomar "en especie" en la proporción de su participación. Cuando esa producción tiene un destino contractual o legal preestablecido, el cumplir o no esta obligación se considera a cargo de cada parte.

Cuando las partes de hecho ejercitan su derecho para tomar la producción en especie las modalidades se regulan en un contrato separado llamado "**lifting agreement**". Las autorizaciones dadas al operador por otro partícipe para que tome y disponga de su parte de producción son siempre revocables. Aunque el operador tome y facture la producción de un no operador y perciba su precio, no ingresa la suma a la cuenta común sino que inmediatamente la entrega al no operador.

El acuerdo puede permitir, bajo determinadas condiciones, que un partícipe realice a su costo, para su beneficio y bajo su riesgo exclusivo, obras o trabajos en que las otras no desean participar. Por lo común se establece que cuando esa parte haya recuperado con lo producido por esa obra o trabajo su inversión más un premio, aquéllas pasarán a ser consideradas “propiedad común” en los porcentajes de las respectivas participaciones.

Los contratos de operación conjunta están generalmente **suplementados** por un denominado “**apéndice contable**” en el que, entre otras materias, se establece la manera de determinar los gastos directos e indirectos que el operador cargará a la cuenta común.

Según un artículo JOINT VENTURE ACCOUNTING IN THE NORTH SEA (MALCOM S MCDONALD. 7/1980), sostiene que el sistema contable debe ser lo suficientemente **flexible** para permitir a la compañías elaborar un reporte detallado y segregado por cuentas.

Asimismo, diferencia a las industrias del petróleo en los Joint Ventures, de otro tipo de actividades, para el establecimiento de acuerdos, en que las primeras **comparten gastos** mas que repartir ganancias.

Naturaleza del Contrato

Se trata de un “**contrato de organización**”, resuelto por las reglas del “Joint Venture”.

No es muy frecuente la creación de una persona jurídica en esa asociación. Los participantes, vía de regla, mantienen su personalidad jurídica autónoma, reglamentando su relación en contratos básicos muy divulgados en la industria.

Las empresas norteamericanas fueron pioneras en esta modalidad contractual. Los **objetivos** que justificaron los primeros JOA´s fueron:

- ❖ la búsqueda del capital,
- ❖ la división de los riesgos inherentes a las actividades petrolíferas, permitiendo la diversificación de emprendimientos por las partes,
- ❖ la obtención de tecnología o equipamientos,
- ❖ la posibilidad de acceso a instalaciones “dowstream” o la adquisición de provisión garantizada por los participantes en campos explorados y desarrollados por otras empresas.

El proceso de **internacionalización** de la exploración petrolífera congregando empresas oriundas de ordenamientos jurídicos distintos, con sujeción a las leyes y tradiciones de un tercer país receptor, diversificó, mejoró y actualizó los modelos de JOA´s actualmente utilizados.

Generalmente, el JOA cubre las **actividades de exploración y explotación** en los contratos de exploración e incluye el transporte, tratamiento y almacenamiento de petróleo, así como los acuerdos de financiamiento o marketing.

Cláusulas Básicas

Además del tradicional preámbulo, característico de contratos oriundos de la “common law” y de la calificación de las partes, son básicas las cláusulas de **objeto**, del valor de la inversión (el cual es, en general, proporcional a la participación porcentual en el contrato de exploración) y de la naturaleza de las **obligaciones y contribuciones** de las partes.

Es fundamental la cláusula referente a la designación, **deberes, controles y remoción del operador**. El esquema de poder, en el ámbito del JOA es, generalmente, reglamentado a través de un comité, o Managemet Committee, con procedimientos de votación y sistemática de control de presupuesto. Son importantes también las denominadas “**válvulas de escape**”, las cláusulas de “sole risk y non consent”, a través de las cuales una o más partes pueden emprender o enterarse de determinadas operaciones de acuerdo con mecanismos previstos en el contrato.

Cabe mencionar la relevancia de las cláusulas pertinentes a las **verificaciones y auditorias**, así como las cláusulas referentes a la ley aplicables al contrato y las relativas a la solución de controversias.

b) Otros aspectos del JOA

CONTROL DEL OPERADOR POR EL COMITE

El JOA prevé, habitualmente, la formación de un **Comité de Operaciones Conjuntas**. Este tiene reuniones periódicas, en las cuales las empresas participan representando empresas asociadas. En esta oportunidad se discuten no sólo problemas relativos al presupuesto, sino también asuntos técnicos de importancia para la conducción de las operaciones.

LIMITACION DE COSTOS

Entre los diferentes socios de la asociación, se encuentran **culturas empresariales distintas**, que presentan una diversidad de postura técnica-gerencial.

La premisa básica de las asociaciones reguladas por el JOA es la que en el ejercicio de sus actividades, el operador no obtendrá lucro, más deberá ser reembolsado de sus gastos y lo hará mercedor a un “overhead” acordado.

El proceso de **destitución del operador** puede deberse al incumplimiento por parte del mismo en relación a sus obligaciones fundamentales, el concurso o quiebra, o la interferencia del país huésped.

CLAUSULA DE NON-CONSENTY SOLE RISK

Esta cláusula regula un mecanismo de **retirada del contrato** por una parte que no esté de acuerdo con el encaminamiento de las operaciones. Se trata de una cláusula de negociación bastante delicada, pues está acoplada a una posibilidad de reentrada de la parte non-consent mediante el resarcimiento de gastos a las partes que participaron de las operaciones, agregando el pago de una multa. La complejidad radica en los **cálculos económico-financieros** subyacentes a la proyección de una multa de reentrada.

Por su parte, la cláusula de "sole risk", faculta a **una determinada parte el *proseguimiento*** de ciertas operaciones por su cuenta y riesgo, en el caso de que las demás no hayan aceptado su propuesta de desarrollo de un determinado proyecto o instalación. Es el caso típico de la perforación de un pozo de exploración, complementario a las obligaciones mínimas resultantes de un contrato de exploración..

El socio que perfora el pozo, bajo la condición del "sole risk", abastece los fondos necesarios, y si el pozo fuera seco él pierde su inversión y el emprendimiento prosigue normalmente.

INCUMPLIMIENTO

La razón básica de incumplimiento por parte de los no operadores es relativa al pago de las **cuotas** pertinentes a las respectivas participaciones en los gastos exploratorios.

El JOA establece un mecanismo de colecta periódica de fondos por el operador (cash calls) buscando asegurar los recursos necesarios a las operaciones. En algunos sistemas, esa colecta es hecha anticipadamente y, en otros, mediante comprobación de gastos. Son previstos plazos rigurosos para el cumplimiento de esas obligaciones pues en el caso que una de las partes se torne morosa, las demás deberán prorratear la cuota no recibida.

El operador puede exponerse a un elevado riesgo, al emprender o continuar operaciones sin la garantía del respaldo financiero de las demás partes. Por otro lado, los no operadores no tienen garantía previa, al adelantar fondos, de que el operador vaya a aplicarlos adecuadamente.

12. MINING PARTNERSHIP

Bajo las mismas características que el JOA, se desarrolla la "**Mining Partnership**".

Es este el nombre que se da, en algunos Estados de los Estados Unidos, a la relación que se establece cuando los titulares de **derechos mineros** sobre partes distintas de un resorvorio o de derechos concurrentes sobre la totalidad del mismo se organizan para su explotación conjunta.

-Estrategias de inserción en Mercados Internacionales -

“ La relevancia de los acuerdos es indudable para el crecimiento de las empresas conjuntas, JV y acuerdos asociativos entre empresas de los diferentes países. En ellos se fijan las bases económicas leales y ciertas para la complementación productiva y la **optimización de los recursos** de la región”.

IV. JOINT VENTURES COMO ESTRATEGIA DE INSERCIÓN EN MERCADOS INTERNACIONALES

A. INTRODUCCIÓN

Las relaciones económicas de los países están transitando hacia el camino de la **globalización**.

Las características de la integración económica fueron variando a través del tiempo. En la década del **cuarenta** se promovía el intercambio entre los países de la región. La sustitución de importaciones signo la década del **cincuenta**. La promoción para proyectos binacionales fue la característica de la década del **sesenta**.

“**Hoy** la integración tiene una nueva estrategia, incorporar **tecnología** a su producción exportable y reemplaza el criterio de producir en función de las ventajas comparativas”. (Comisión Provincial de Economía – Informe Económico de Coyuntura – CPCE DE la Prov. De Bs. As. – 10/93)

Según MAGDALENA, (Fernando Magdalena – Sistemas Administrativos- Editorial Macchi – 1993) “las ventajas comparativas no se deben buscar en los recursos que posee un país, sino en la capacidad que las unidades económicas poseen, para dotar a esos recursos de **valor agregado**, produciendo un salto tecnológico.

Una gran parte del volumen y del crecimiento del comercio pueden atribuirse a los **desequilibrios tecnológicos internacionales** que dan lugar a importantes variaciones entre los países, en cuanto a las técnicas utilizadas y las características de los productos. La magnitud de esos desequilibrios, viene determinada por la capacidad innovadora, acceso a las innovaciones, estrategias empresariales y condiciones institucionales, incluida la política oficial”.

A los fines de afrontar la apertura, muchas empresas en la región carecen de estructura para potenciar las ventajas comparativas, sin embargo se caracterizan por la **flexibilidad**, es así como, la complementación de fuerzas económicas asimétricas, puede colaborar a la eliminación de las carencias estructurales a través de las asociaciones empresarias.

B. PROCESO DE DESARROLLO DE UNA JOINT VENTURE INTERNACIONAL

El proceso comienza con una etapa de **selección de posibles mercados**.

Una vez definidos los mismos, se procede a **investigar el mercado o los mercados**, para obtener informaciones tales como: limitaciones de acceso, volumen y nivel de expansión, consumo, nivel de producción, valor y cuantía de las importaciones y exportaciones, análisis de la competencia, niveles de precios, canales de distribución, tipo de producto, ciclo de vida, atributos requeridos del mercado, y entre otros factores más, transporte y seguro hasta dicho mercado.

El proceso continúa con la definición de la **estrategia de inserción**, y es aquí donde se debe decidir por la realización de un JOINT VENTURE solo o combinado con otras estrategias.

Posteriormente se fijan los **objetivos de mercado**, y luego se diseña el marketing mix, o la formulación más adecuada de las variables precio, producto, canales, promoción y publicidad y servicios.

Finalmente vendrá la **acción**, donde toda esta planeación se lleva adelante.

C. EVALUACIÓN ENTRE ALTERNATIVAS DE EXPORTACIÓN, TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA O DE INVERSIÓN EN EL EXTERIOR

El proceso de **internacionalización de una empresa** tiene sus etapas que son naturales.

Por lo general, se comienza con una actividad exportadora, para luego pasar a un licenciamiento de patente u otra forma de transferencia tecnológica, o la radicación de una inversión en el exterior, con fines comerciales o bien industriales. En esta etapa es donde se puede decidir entre hacer una asociación con una firma local o bien invertir con un capital ciento por ciento propio formando una subsidiaria o sucursal.

Como habitualmente los socios operan dentro de diferentes sistemas culturales, económicos, políticos y legales, los JOINT VENTURE internacionales resultan especialmente **riesgosos**.

Los **riesgos asociados con JOINT VENTURE internacionales** pueden consistir en estructuras inadecuadas para la celebración e implementación de los tratos, dificultades para definir la propiedad y la falta de protección de la propiedad intelectual, secuelas tributarias no previstas, mayores posibilidades de comisión de actos ilegales y la falta de conocimiento del contexto ambiental

Entre los factores que inciden en las alternativas mencionadas en el título, encontramos:

1. FACTORES INTERNOS

- ❖ **El grado de utilización de la capacidad productiva y las posibilidades de abordar mercados externos**

Si el grado de utilización de la capacidad instalada de la empresa es elevado y las posibilidades de expansión de la misma son limitadas, la exportación de productos tendría menores ventajas respecto de las estrategias de inversión y de transferencia tecnológica. A la inversa, si la empresa cuenta con una capacidad ociosa importante o bien tiene posibilidades reales de expansión, la exportación de bienes sería la estrategia más conveniente, aun cuando para la exportación de tecnología sería un aspecto neutro.

- ❖ **Capacidad gerencial y de recursos humanos**

Si estas capacidades son altas dentro de la empresa, la inversión productiva en el exterior sería la alternativa más propicia. Si es de tipo mediano, las estrategias de exportación y de transferencia tecnológica serían las beneficiadas. Mientras que si la capacidad gerencial y los recursos humanos de la firma son de bajo nivel, la única alternativa sería la de la exportación.

- ❖ **Disponibilidades financieras**

Si la empresa no tiene suficientes recursos financieros propios para abordar inversiones productivas en el exterior, sean propias o en forma de JOINT VENTURE, y las posibilidades de acceder a fuentes de financiamiento son limitadas, ello puede incidir negativamente en la alternativa de inversión, y también causar algún problema en la estrategia de exportación. Encontramos casos que las empresas deben financiar sus ventas al exterior en el corto, mediano o largo plazo, para lo cual necesitan créditos o sistemas de redescuento de letras de cambio o cartas de cambio, los que habitualmente se conocen como sistemas de financiación de exportaciones. En este caso, la exportación de tecnología sería la alternativa más ventajosa.

Si la disponibilidad financiera es alta, la estrategia de inversión en el exterior y la exportación serían las beneficiadas, mientras que para la exportación de tecnología esta situación sería de tipo neutro.

❖ Incentivos a la **exportación**

Si los incentivos a la exportación de tecnologías son mayores o de mejor calidad o cuantía que los de las exportaciones de bienes, convendrá conquistar los mercados externos por la vía de la transferencia tecnológica.

❖ Calidad de la **Infraestructura**

Para que una empresa desee exportar, el país donde se encuentre debe contar con una adecuada infraestructura de caminos, puertos, aeropuertos, medios de transporte y de comunicaciones que garantice una salida rápida, eficiente y de bajo costo al exterior. Si ello ocurre, la exportación de bienes es la estrategia más ventajosa.

❖ **Costo** de la mano de obra y los servicios

Si el costo de la mano de obra es elevado, convendrá radicar inversiones en el exterior, en la medida que en el mercado objetivo, ese costo sea menor que en el país sede de la empresa que decide la penetración en un mercado internacional. De lo contrario, la exportación es la vía más aconsejable.

❖ El mercado **cambiario**

Si la moneda local está sobrevaluada, la oportunidad es propicia para la constitución de inversiones en el exterior. A la inversa, cuando existe una subvaluación de la moneda local, la exportación de tecnología o de bienes se ven beneficiadas.

2. FACTORES EXTERNOS

❖ El **régimen fiscal** en el país extranjero

Si los aranceles de importación son elevados para los productos, convendría exportar tecnología o bien invertir en el mercado en cuestión, siempre y cuando exista algún nivel de protección efectiva, o sea un relación razonable entre el derecho de importación del bien final y los derechos de importación de los principales insumos que deberían importarse, en caso de radicar una inversión productiva. A la inversa, si existe un arancel bajo, la alternativa más razonable sería la de la exportación.

Si el régimen fiscal establece altos impuestos para la remisión de regalías y tasas más bajas para la remisión de utilidades, entonces conviene la inversión en el exterior frente a la exportación tecnológica. Si la remisión de utilidades está gravada en una mayor proporción que el pago de regalías, la exportación tecnológica será más favorable que la inversión.

❖ El sistema de **promoción industrial**

Si las empresas de capital extranjero pueden recibir los beneficios de un sistema de promoción o tiene acceso al financiamiento local, será positiva la estrategia de inversión.

❖ La **estructura de mercado** de los productos en el país

Si el mercado a incursionar presenta grados de concentración muy elevados y las empresas líderes tienen consolidadas sus posiciones en el mercado interno, las posibilidades de realizar inversiones productivas son inferiores al caso en que las formas dominantes de mercado sean menos concentradas. En esos casos, las exportaciones de bienes tendrían mejores posibilidades de rentabilidad.

❖ El **régimen de inversiones extranjeras** y el **régimen de transferencia de tecnología** en el país extranjero

Si estos regímenes son abiertos y flexibles, es conveniente optar por los mismos.

❖ El **sistema cambiario** del país extranjero

En aquellos casos de mercados con dificultades de divisas o escasez de las mismas, las tres estrategias se verían afectadas. No obstante, la exportación puede verse favorecida frente a la inversión y la transferencia tecnológica, ya que puede operar mecanismos de intercambio compensado, con el propósito de generar las divisas necesarias para penetrar en el mercado y asegurarse el cobro de la venta.

❖ **Estabilidad política**

Ante situaciones de inestabilidad política, las tres estrategias se ven afectadas.

Algunos detalles con respecto a los JOINT VENTURE internacionales para agregar:

Teniendo en cuenta las complejidades de los JOINT VENTURE internacionales, se sugiere que las compañías vayan **acumulando experiencia** dedicándose inicialmente a transacciones locales y con estructuras simples.

No existe un convenio tipo o estándar ideal de contrato de JOINT VENTURE en el área internacional, dada la gran diversidad de situaciones de cooperación conjunta posibles. Por este motivo, es imprescindible la intervención de **especialistas** en la redacción de los documentos contractuales de base.

D. CONFLICTO Y CONVERGENCIA DE LAS PARTES

Cuando se trata de JOINT VENTURE internacionales, es realmente importante la trascendencia de la etapa preliminar, anterior al montaje de un JOINT VENTURE. En esa fase se desarrollan los contactos iniciales, se hacen los estudios de viabilidad y se estiman las potencialidades de cooperación y complementación de las partes.

La empresa inversora tiene que evaluar en forma bastante amplia, lo que se denomina en el área internacional el "Doing Business" en determinado país. Debe conocerse **a fondo la legislación y prácticas comerciales** del país de actuación en que se desarrollará el JOINT VENTURE.

De lo contrario un negocio, podría volverse antieconómico desde un primer momento: desde la inversión inicial, hasta el tiempo necesario para el desarrollo de los estudios económicos.

Según COLAIACOVO, los siguientes son algunos de los elementos a tener en cuenta al momento plantearse un JOINT VENTURE internacional:

1. INTERÉS DEL INVERSOR

- ❖ Importancia de la participación en todas las fases del proceso,
- ❖ Garantías jurídicas de la Inversión,
- ❖ Privilegios relativos:
 - ❖ A la tributación,
 - ❖ A la repatriación de capital,
 - ❖ A las ganancias.

2. INTERÉS DEL RECEPTOR/HUÉSPED

- ❖ Aumento de las exportaciones,
- ❖ Entrenamiento de mano de obra,
- ❖ Contribución en capital y bienes,
- ❖ Acceso a las fuentes productoras de investigación,
- ❖ Transferencia de tecnología

E. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UN JOINT VENTURE DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL SOCIO LOCAL Y EL SOCIO EXTRANJERO

El hecho de considerar al JOINT VENTURE como una estrategia apta para incursionar en mercados externos, o para captar socios extranjeros en un proyecto de inversión a desarrollar dentro de un país, implica una serie de aspectos ventajosos y desventajosos para las empresas locales y extranjeras en un JOINT VENTURE:

1. PARA EL SOCIO LOCAL

- ❖ Acceso al capital extranjero
- ❖ Acceso al financiamiento extranjero
- ❖ Acceso a la tecnología y marcas extranjeras
- ❖ Acceso a mercados de exportación
- ❖ Acceso a experiencia de management

2. PARA EL SOCIO EXTRANJERO

- ❖ Acceso al capital local
- ❖ Acceso al financiamiento local
- ❖ Acceso al management local
- ❖ Acceso a mano de obra de bajo costo
- ❖ Acceso a infraestructura de planta ya construida
- ❖ Acceso a contactos e influencias del socio local
- ❖ Facilidades en las aprobaciones gubernamentales.

En un detalle más pormenorizado de las ventajas y desventajas que acarrea una empresa conjunta, podemos distinguir las siguientes:

- ❖ El JOINT VENTURE es una estrategia que exige **mayor dedicación**, tiempo y esfuerzo para su puesta en marcha, frente a otras estrategias de inserción en mercados externos.
- ❖ Con la asociación, un socio extranjero puede aportarle al socio local, **modernos métodos de administración**.
- ❖ Para el socio local, puede ser el único método de evitar la creación de dos empresas con sus consecuentes efectos para un mercado interno.
- ❖ El socio local puede **aumentar la eficiencia de los canales de distribución** y lograr una mayor eficiencia de los servicios.
- ❖ Las diferencias de filosofía de negocios entre el socio local y el socio extranjero pueden crear **fricciones**.

- ❖ Un socio foráneo muy fuerte puede eliminar el rol futuro del socio local.
- ❖ La asociación reduce o **elimina la posibilidad** de cooperar con otras compañías.
- ❖ Para el socio extranjero, un JOINT VENTURE puede mejorarle sus relaciones con el gobierno y los círculos empresarios locales. Estos contactos pueden ser de suma importancia para eliminar problemas burocráticos.
- ❖ Para el socio foráneo, el JOINT VENTURE puede ser la única manera de **penetrar un mercado**.
- ❖ El socio extranjero evita crear capacidad instalada en exceso.
- ❖ El socio extranjero tiene un mayor nivel de riesgo asociado en un JOINT VENTURE societario que con otra estrategia de inserción.
- ❖ El socio extranjero puede compartir inicialmente los riesgos de encarar un nuevo negocio, sea este la producción de un bien o la prestación de un servicio.
- ❖ Para algunas empresas, la formación de un JOINT VENTURE en el exterior, puede implicar una **pérdida de control** de las operaciones.
- ❖ Puede haber aspectos de administración que lleven a fricciones entre los socios, para lo cual deben proveerse mecanismos ágiles y razonables de solución de disputas y/o controversias y de solución de diferencias.
- ❖ Los socios extranjeros se ven expuestos a cambios en la **política gubernamental** del país huésped, pudiendo cambiar la actitud con referencia a las inversiones extranjeras, los aspectos fiscales, comerciales, financieros o legales.
- ❖ El socio extranjero puede aprovechar la capacidad de “**lobby**” y las relaciones institucionales que el socio local tiene desarrolladas dentro del gobierno, de las entidades gremiales empresarias y sindicatos del país huésped.

En general, las naciones que reciben JV se interesan en las mismas por lo siguiente:

- ❖ **contribución en capital** o bienes de producción,
- ❖ **capacitación** de la mano de obra local,
- ❖ sustitución de importaciones,
- ❖ aumento de **exportaciones**,
- ❖ transferencia de tecnología y know how

- ❖ acceso a fuentes productoras de **nuevas técnicas**
- ❖ finalidades **sociopolíticas** como desarrollo regional
- ❖ creación de **infraestructura** tal como puertos, carreteras, escuelas.

F. INCENTIVOS QUE OTORGAN LOS PAISES PARA PROMOVER LA CAPTACION DE INVERSORES DE RIESGO EN PROYECTOS DE J.V.

Los países que desean captar inversores foráneos, tratan en mayor o menor medida de limitar los costos de inversión a fin de **tentar** al inversor externo.

Por lo general, los **incentivos** son medidas que intentan influenciar una decisión de inversión, logrando minimizar sus costos y potenciando una mayor utilidad.

Los incentivos se agrupan bajo tres grandes categorías:

1. INCENTIVOS FISCALES

Se encuentran diferentes esquemas:

- ❖ **deducciones impositivas** de ciertos impuestos
- ❖ **exenciones** de 10 o 15 años para el pago de ciertos impuestos
- ❖ **incentivos fiscales especiales** o ciertos programas fiscales en la exportación
- ❖ exenciones de **derechos** de importación para maquinarias, equipos, aparatos, materias primas, componentes y partes

Muchas veces los incentivos fiscales, están vinculados con el cumplimiento de cierta performance, tales como un aumento paulatino del componente local a través de los años.

2. INCENTIVOS FINANCIEROS

Algunos países otorgan algunos incentivos financieros a los JOINT VENTURE con socios del exterior, tales como subsidios, préstamos o garantías.

Los principales tipos de incentivos son:

- ❖ **Asistencia financiera** a través de las corporaciones de crédito al desarrollo estatal y otras instituciones financieras públicas,
- ❖ **Bonos de desarrollo** industrial, con los cuales proveen a las firmas con capital,
- ❖ **Subvenciones** directas.

Los **países en desarrollo**, debido a sus problemas financieros, suelen optar por el camino de los incentivos fiscales, que en la práctica implican una quita futura en la recaudación fiscal, mientras evitan una asignación financiera en el corto plazo.

3. INCENTIVOS NO FINANCIEROS

Aquí se puede hallar una **variada gama de incentivos**: desde la provisión de un terreno o el sitio de emplazamiento industrial hasta la provisión de ciertos servicios como cooperación en la preparación de estudios de factibilidad o en la selección de lugares de radicación apropiados.

Es importante el incentivo al capita extranjero cuando existen zonas aduaneras libres o zonas de procesamiento industrial para exportación.

Otro incentivo es el que se refiere al entorno de los negocios y a la infraestructura con que cuenta un país o una región en particular, tal el caso de carreteras, puertos, vías navegables, aeropuertos, comunicaciones y servicios.

G. MOTIVACIONES PARA FORMAR UN J.V. INTERNACIONAL

En términos generales, podemos decir que la empresas que operan internacionalmente, pueden procurar formar un JOINT VENTURE por diferentes motivos:

- ❖ **Por necesidad**: porque el socio potencial posee **atributos indispensables** que de alguna forma monopoliza y que hacen a la esencia del éxito del negocio.
- ❖ **Por conveniencia**: aquí el socio posee atributos que pueden complementarse perfectamente bien con las cualidades de la firma en cuestión.
- ❖ **Por obligación**: el gobierno del país receptor, a través de su política puede desestimar la inversión externa cuando no se entre en un régimen de asociación con empresarios locales o el propio Estado.
- ❖ **Por política empresarial**: la empresa determina que todos sus inversiones internacionales se realicen bajo los esquemas de JOINT VENTURE.

El hecho de compartir costos de inversión u operativos, motiva a muchas empresas a entrar a JOINT VENTURE. Existen casos que los proyectos a desarrollar son tan grandes que una sola empresa por sí misma no puede asumir o afrontar el riesgo financiero.

En otros casos, las **habilidades de ambos socios** sólo pueden ser aprovechadas en conjunto, ya que cada una por separado, no podría tener éxito en un negocio.

La unificación de fuerzas con un socio local puede ser un medio para asegurar que el socio extranjero adquiera suficiente know how acerca del mercado local.

Un JOINT VENTURE con un socio local, a menudo implica incentivos y concesiones fiscales. Los costos de mano de obra y otros insumos de producción pueden ser más baratos que en el propio país del inversor extranjero.

Para un socio local, un JOINT VENTURE con una empresa extranjera, es una importante motivación para la **obtención de tecnología**.

Un estudio del Instituto para la Integración de América Latina (INTAL), dependiente del Banco Interamericano de Desarrollo, sobre la cooperación empresarial argentino-brasileña, detectaba las siguientes motivaciones para la formación de **empresas conjuntas entre la Argentina y Brasil**:

1. RAZONES PARA LA ACTUACIÓN EN EL EXTERIOR:

- ❖ Diversificación de riesgos
- ❖ Preservación de mercados de exportación
- ❖ Ampliación de mercados
- ❖ Explotación de recursos naturales
- ❖ Capitalización de tecnología y marcas
- ❖ Aprovechamiento de ventajas fiscales, tarifarias o de promoción industrial
- ❖ Participación en proyectos estatales binacionales

2. RAZONES DE LAS EMPRESAS LOCALES:

- ❖ Integración hacia "atrás"
- ❖ Ampliar las líneas de producción
- ❖ Adquirir tecnología

H. TEORIA DE LA INTEGRACION

La **relevancia de estos acuerdos** es indudable para el crecimiento de las empresas conjuntas, JOINT VENTURE y acuerdos o contratos asociativos entre empresas de los diferentes países. En ellos **se fijan bases económicas leales y ciertas** para las complementación productiva y la optimización de los recursos de la región.

La teoría económica tradicional estableció las siguientes etapas en dirección a formas más completas de integración:

- ❖ **Area de libre comercio:** se busca la libre circulación de bienes dentro de la región, sin barreras o tarifas.

- ❖ **Unión aduanera:** además de las características de a), los países miembros buscan una estructura uniforme de barreras tarifarias en relación al resto del mundo.
- ❖ **Mercado común:** al sistema b) se agrega la libre circulación de mano de obra y capitales, esto es la libre circulación de bienes y factores de producción.
- ❖ **Unión económica:** es la etapa superior del proceso de integración donde a las características de c) se suma un alto grado de integración y coordinación de las políticas macroeconómicas en especial la monetaria y fiscal.
- ❖ La principal motivación para la integración (aparte de los aspectos políticos) es la **perspectiva de un beneficio económico** a través de:
 - ❖ **crecimiento de la producción** en función de la especialización con menores costos, como consecuencia de las economías a escala,
 - ❖ aumento de la **eficiencia**, a consecuencia de la competencia interna, lo que llevaría a mejorar los términos de intercambio con el resto del mundo,
 - ❖ **alteraciones estructurales** inducidas por la integración, afectando la cantidad y calidad de los insumos de factores tales como flujos de capitales y avances tecnológicos

1. INICIATIVA PARA LAS AMÉRICAS

La iniciativa para las Américas, que propone fundamentalmente una zona de libre comercio para toda América, implica previamente la firma de acuerdos bilaterales con Estados Unidos para iniciar acciones correctivas de liberalización económica.

Entre Estados Unidos y el MERCOSUR, se firmó un “Acuerdo Macro”, que básicamente trata los siguientes puntos:

- ❖ drástica **reducción de tarifas** aduaneras,
- ❖ fuerte programa de **privatización**,
- ❖ **negociación con bancos acreedores**,
- ❖ **estabilización** económica,
- ❖ legislación protegiendo **propiedad intelectual**,
- ❖ inversiones externas facilitadas.

Algunos analistas consideran que la “Iniciativa” podría aumentar las posibilidades de inserción internacional en el momento en que se plantea un nuevo sistema internacional, donde las variables económicas pasan a tener preponderancia al reducirse la competencia geopolítica con el fin de la guerra fría, pasando a predominar la geoeconomía.

2. MERCOSUR

El **objeto** del MERCOSUR, en los términos del Tratado de Asunción del 26 de Marzo de 1991, consiste en la creación de un macro-mercado, a través de la integración de los mercados nacionales de los Estados partes (**Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay**), para acelerar el desarrollo económico a fin de mejorar las condiciones de vida de sus habitantes.

Ello implica no sólo establecer un **arancel externo común** respecto de terceros países no miembros (barrera exterior), sino también la **derogación de las barreras internas** de modo de permitir la libre circulación de bienes, servicios y factores productivos entre los Estados partes (art. 1ro., tercer y cuarto párrafos).

Dicho paso es el más delicado por cuanto una apertura inmediata e irrestricta de las fronteras internas podría generar gravámenes irreparables a economías regionales o sectores determinados. Por ello, el Tratado prevé el establecimiento de condiciones adecuadas de competencia entre los países miembros mediante la metodología de la coordinación de las políticas de cada área.

La “decisión 3” de diciembre de 1991 tomada por el Consejo del Mercosur, reglamenta los acuerdos sectoriales cuyo objetivo principal es acelerar la integración y favorecer la racionalidad de la especialización intrasectorial, basada en las ventajas comparativas, en la complementación intramercados y en la asociación para competir eficazmente en terceros mercados, facilitando la optimización en el uso de los factores de la producción y posibilitando mejores condiciones en términos de economía de escala.

Asimismo se prevé que los acuerdos sectoriales deberán ser concebidos de manera que no se constituyen en obstáculos al libre comercio, tales como la formación de carteles, trusts y otras prácticas desleales, deberán ser sometidos a la consideración del Grupo Mercado Común que podrá o no aprobarlos.

Las **medidas más importantes** adoptadas por los países incluyen:

- ❖ eliminación de barreras de carácter bromatológico, fitosanitaria y otras normas técnicas,
- ❖ unificación del sistema de clasificación de mercaderías,
- ❖ unificación de normas de prácticas antidesleales,
- ❖ facilitar el trámite de mercaderías en fronteras, como adopción de formularios uniformes, servicios permanentes en los puestos fronterizos, y la aceptación en un país de documentos expedidos por otro.

La implantación del sistema MERCOSUR ha estado despertando en la clase empresarial de los países involucrados un creciente interés por una mayor cooperación interempresarial a nivel regional.

La apertura de los mercados y la desburocratización de procedimientos oficiales incentivará y facilitará este tipo de cooperación.

La gama de posibilidades de cooperación interempresarial es amplia y comprendería **mecanismos** como los siguientes:

- ❖ subcontratación internacional,
- ❖ fusiones de empresas,
- ❖ adquisiciones,
- ❖ reconversiones,
- ❖ Representaciones Cruzadas
- ❖ Joint Ventures
- ❖ Licenciamientos de Procesos y Marcas
- ❖ Intercambio Tecnológico
- ❖ División del Trabajo y Especialización a nivel subregional.

Como el acuerdo MERCOSUR contempla también el libre movimiento de “**factores de producción**” esto proporcionaría la base para combinaciones importantes en otros campos, como por ejemplo, el laboral, profesional, educativo o financiero.

a) Posición de la Argentina

En una nota publicada en “Universo Económico” (U.E. CPCECIU. B.A.. 4/01. NRO. 58) se plantean las diferentes alternativas de integración que enfrenta la Argentina en el concierto internacional del comercio.

Esta decisión política es de vital importancia, ya que determinará el **rumbo** que una empresa adoptará para su relación internacional.

El artículo plantea cual es la conveniencia de la Argentina: los partidarios del Mercosur sostienen que las bondades con los Estados Unidos no son del todo reales, mientras que los partidarios del ALCA subrayan los conflictos permanentes con Brasil.

A favor del ALCA se sostiene:

- ❖ “Asociarse con Estados Unidos es apostar a ganador. La Argentina por fin conseguiría una certidumbre institucional”
- ❖ “El Mercosur implica atarse a un país inflacionario”

A favor del MERCOSUR:

- ❖ “ El balance comercial con el Brasil fue superavitario entre 1991 y 1999”
- ❖ “La regionalización en nuestra área es la única vía de desarrollo”.
- ❖ “ El ALCA es una fantasía irrealizable”.

Otros intermediarios sostienen que:

- ❖ “ el Mercosur no es contradictorio con una forma de integración más amplia como el ALCA”.

Finalmente, hoy son pocos los analistas que bregan por congelar las negociaciones con Brasil y tratar por separado el ingreso a una zona de libre comercio con los Estados Unidos.

No caben dudas que el ALCA terminará absorbiendo los acuerdos subregionales que sean poco ambiciosos. Pero aquellos que tienen objetivos más profundos, como la unión aduanera que pretende se el MERCOSUR, podrán coexistir con el ALCA en tanto y en cuanto se profundicen sus alcances empíricos a nivel de las declamaciones.

3. JOINT VENTURES EN AMÉRICA LATINA

En América Latina, la formación de JOINT VENTURE ha estado ligada mayoritariamente a acuerdos entre empresas grandes o medianas, tanto de la región como con empresas transnacionales, y a algunas empresas estatales, principalmente relacionadas con el **sector energético y financiero**.

Es menester tomar en consideración, que los JOINT VENTURE no son sólo una herramienta estratégica para aquellas empresas que desean internacionalizarse sino que, a la vez, es un mecanismo de creciente importancia para lograr la ejecución de nuevos proyectos de producción o de generación de servicios por parte de empresas locales dentro de un país, pero con el aporte de socio foráneos.

Los acuerdos vigentes en la región, independientemente de los organismos o esquemas que los administran o generan, son de diferentes tipos, aunque los **acuerdos de desgravación arancelaria** son los de mayor utilización. Sin embargo, algunos países o bloques regionales, han ido avanzado en la negociación de acuerdos más profundos, que involucran la transferencia de tecnología, la complementación comercial e industrial, la generación de inversiones y la constitución de JOINT VENTURE, en algunos en la forma de empresas binacionales.

Los acuerdos de integración entre países de la región, no necesariamente implican la realización de JOINT VENTURE societarios; también permiten la conformación de **JOINT VENTURE contractuales**.

Por ejemplo, dentro del acuerdo de ALADI (Antecedente del Mercosur -ex ALALC – Asociación Latinoamericana de Libre Comercio), entre Argentina y Perú, existe una lista de productos con desgravaciones arancelarias, cuyas preferencias porcentuales tienen diversos rangos entre 0 % y 100 %. Así es como, si una empresa argentina constituye un JOINT VENTURE contractual bajo la forma de un convenio de complementación industrial con un firma peruana y en territorio de ese país, los insumos, partes, piezas y/o componentes argentinos necesarios para fabricar o ensamblar el producto final en el Perú, se desgravan al 100 %, con lo cual, el incentivo para la conformación del JOINT VENTURE es muy interesante.

4. JOINT VENTURE EN EL CARIBE

Por otra parte, interesa también la formación de JOINT VENTURE en naciones latinoamericanas o del Caribe, para obtener un ingreso más accesible a los mercados externos, en este caso, las naciones desarrolladas.

En nuestra región, la mayoría de los países, salvo algunas excepciones, tienen acceso preferencial a naciones desarrolladas de América del Norte, Europa, Asia y Oceanía, en virtud de los Sistemas Generalizados de Preferencias (SGP), que dichas naciones otorgan a una serie de países elegibles, todos ellos en desarrollo, siempre que el origen del producto sea de estos últimos.

Asimismo, una serie de países del Caribe y de América Central, tienen un mecanismo de acceso preferencial a Estados Unidos y a Canadá. Los productos fabricados y exportados desde esas naciones caribeñas o centroamericanas, gozan de preferencias arancelarias en el acceso al mercado estadounidense, en virtud a la Iniciativa de la Cuenca del Caribe.

Por su parte, una serie de países anglófonos del Caribe, poseen acceso sumamente preferencial a los países miembros de la Comunidad Europea. Este tratamiento especial, lo gozan en virtud de su condición de ex – colonias de bajo nivel de desarrollo económico, de alguno de los 12 países que hoy conforman la Comunidad Europea. Estos países de América Central y del Caribe son los que más han captado JOINT VENTURE para aprovechar estos sistemas de facilitación en el acceso a mercados desarrollados.

En consecuencia, este esquema tiene una doble opción. Por un lado, las naciones receptoras de estos beneficios pueden promover la creación de JOINT VENTURE en sus territorios, con la participación de socios extranjeros, con la cual desarrollan industrias inexistentes, mejoran la tecnología, reciben inversiones y divisas y generan empleo.

Por el otro, los países latinoamericanos de mayor industrialización tienen una posibilidad de constituir JOINT VENTURE en aquellos países que no hayan hecho un uso intensivo del SGP con el gran mercado de América del Norte, para ingresar a dicho país sin derechos aduaneros y así lograr un mayor nivel de competitividad.

5. JOINT VENTURE EN ZONAS FRANCAS

Entre las diferentes formas en que algunos gobiernos tratan de atraer a los inversores extranjeros se encuentran las **zonas económicas especiales**, las cuales, a pesar de encontrar un sinnúmero de denominaciones pueden ser definidas en amplios términos como áreas autorizadas por el gobierno, en donde existen exenciones a los regímenes legales, fiscales y aduaneros, y los inversores allí localizados se benefician con una variedad de incentivos fiscales, financieros y no financieros.

Estas zonas económicas poseen una **doble importancia**: por un lado, las empresas que desean incursionar en mercados externos a través de los JOINT VENTURE, encuentran condiciones favorables para el establecimiento de empresas conjuntas en las zonas de promoción. Por otra parte, y analizando desde la óptica de una región que desea atraer inversiones directas, todas estas zonas especiales, se constituyen en un elemento atractivo para la captación de potenciales inversores foráneos.

De la diversa variedad de zonas existentes, la **Zona de Procesamiento para la Exportación** es la de mayor utilización, siendo frecuente su existencia en las naciones de desarrollo que desean captar inversiones extranjeras, para la fabricación de productos de media o baja tecnología, y en donde el bajo costo de la mano de obra tiene alta ponderación en el costo de fabricación del producto.

La casi totalidad de estas zonas proveen **incentivos financieros**, tales como la inexistencia de restricciones cambiarias en relación a la repatriación del capital, giro de utilidades o regalías, y condiciones crediticias favorables.

Sin embargo, en el Mercosur, por resolución del Consejo del Mercado Común, las mercaderías procedentes de zonas francas de su territorio, deberán pagar al ingresar a los países del Mercosur el derecho de importación vigente en cada uno, dándole por consiguiente el mismo tratamiento que si fueran mercaderías provenientes de cualquier otro lugar del mundo.

Esta cláusula limitativa, ha significado un **importante freno** para un eventual desarrollo o impulso que se pretendió dar a las zonas francas.

I. CONVENIOS INTERNACIONALES

El Estado Argentino posee una serie de normas internacionales que buscan la cooperación comercial y económica de empresas locales y extranjeras.

1. ACUERDO MARCO DE COOPERACIÓN COMERCIAL Y ECONÓMICA CON LA COMUNIDAD ECONÓMICA EUROPEA:

Aprobado por Ley Nro. 23.931, a través de este acuerdo ambas partes asumen compromisos de cooperación en las áreas comercial, económica, agropecuaria e industrial.

Al referirse a la cooperación económica (art. 4) se fija como un objetivo relevante, el fomento de la "cooperación entre los agentes económicos con el fin de promover empresas conjuntas y otras formas de cooperación industrial, que puedan desarrollar sus respectivas industrias".

Para lograr este objetivo, las partes contratantes se comprometen a facilitar y promover, entre otras medidas, "una **cooperación amplia y armoniosa** entre sus industrias respectivas, en particular en forma de empresas conjuntas".

En cuanto a la cooperación industrial (art. 6) se deja expresamente acordada la decisión de "**cooperar, en particular, en el estímulo de JOINT VENTURE**", fijando como destino prioritario de este beneficio a las empresas que contribuyen a:

- ❖ la diversificación de las exportaciones,
- ❖ la incorporación de tecnología.

Sin bien, como todo acuerdo marco, el presente no contiene definiciones específicas, mecanismos instrumentales ni disposiciones puntuales, el énfasis expresado en el texto con respecto a la formación de JOINT VENTURE demuestra claramente el **interés de ambas partes por el tema** y permite imaginar su trascendencia en el futuro.

2. ESTATUTO DE EMPRESAS BINACIONALES ARGENTINO BRASILEÑAS

En 1986 se firmó el Protocolo Nro. 5 dentro del proceso de integración de Argentina y Brasil, donde se definieron los alcances de estas empresas binacionales. Cuatro conceptos básicos debían constatarse:

- ❖ Que se tratare de **emprendimientos** y no de formas contractuales de cooperación, con lo cual el objetivo sería el de conformar Joint Ventures societarios en lugar de simples Joint Ventures contractuales.
- ❖ Que los inversores sean individuos de empresas de capital nacional.

- ❖ Que las inversiones sean **binacionales** y no de origen argentino en Brasil o viceversa.
- ❖ Que la **participación equilibrada** de estas inversiones sea real y no sólo simbólica o nominal.

Es útil reproducir un cuadro de la obra de COLAIACOVO, para observar las características de tales empresas:

a) Empresa binacional argentino-brasileña

1) Lugar de Constitución	Argentina o Brasil
2) Sede Social	Argentina o Brasil
3) Forma Jurídica (sociedad anónima)	Todo tipo de sociedad comercial de acuerdo a la legislación del país de la sede (en adelante: ley sede). (Acciones nominativas no transferible por endoso).
4) Registro y formalidad de constitución	Según ley sede
5) Denominación o razón social	Ley sede, más el agregado: "Empresa Binacional Argentino-Brasileña o EBAB (Argentina) o EBBA (Brasil)".
6) Objeto	Toda actividad económica admitida por la ley sede, excepto limitaciones constitucionales.
7) Durante según ley sede	Según ley sede
8) Inversor nacional	Personas físicas: deben estar domiciliadas en el Brasil o en la Argentina. Personas jurídicas: De derecho público del Brasil o de la Argentina. De derecho privado del Brasil o de la Argentina en las que las personas indicadas precedentemente en 1 y en 2 tengan, directa o indirectamente: mayoría del capital y de los votos; control efectivo administrativo y tecnológico.
9) Capital mínimo	Según ley sede
10) Capital: integración	Modalidades: 1) Inversores de la Argentina y del Brasil: -30 % (mínimo) y 70 % (máximo); -además, sumados, 80% como mínimo. Otros inversores: no más del 20 %.

(cont.)

11) Capital: aportes	<p>Modalidades:</p> <p>Moneda: local del país de la inversión; de libre convertibilidad.</p> <p>Bienes de capital y de equipamiento. Tratamiento distinto cuando son de: la Argentina o Brasil en determinados casos; de terceros países.</p> <p>3) Los otros aportes que permita la legislación de la Argentina o del Brasil.</p>
12) Control real y efectivo	<p>Por los inversores nacionales del Brasil y de la Argentina.</p> <p>Para ello: Debe pertenecerles como mínimo el 80 % del capital y de los votos.</p> <p>Organo de administración: como mínimo, un miembro será designado por los inversores de la Argentina y otro miembro por los del Brasil, cualquiera fuera su parte de capital.</p> <p>Organo de fiscalización interna: idem.</p>
13) Sucursales	<p>Las sucursales, filiales o subsidiarias se registrarán de acuerdo a la ley sede y tendrán el tratamiento de la Empresa Binacional.</p>
14) Tratamiento diferencial	<p>En el país de su actuación (Argentina o Brasil) la Empresa Binacional tendrá el mismo tratamiento que las empresas de capital nacional en materia de:</p> <p>Tributación interna.</p> <p>Acceso al crédito interno.</p> <p>Acceso a incentivos o ventajas de promoción industrial, nacional, regional o sectorial.</p> <p>Acceso a las compras y contratos del sector público.</p> <p>Libre transferencia de utilidades.</p> <p>Libre repatriación del capital.</p>

J. LEGISLACIONES COMPARATIVAS EN EL MERCOSUR

De acuerdo a las figuras de las legislaciones Argentinas, Brasileñas y Uruguayas, es posible determinar las siguiente comparaciones:

En Argentina las “**Agrupaciones de Colaboración**” (ley 19.550) son asimilables a los “**Grupos de Interés Económico**” (ley 16.060) del Uruguay.

Por otra parte, las “**Uniones Transitorias de Empresas**” (ley 19550) son comparables con los “**Consortios**” brasileños (ley 6404) y los “**Consortios**” uruguayos (ley 16.060).

1. “AGRUPACIONES DE COLABORACIÓN” (LEY 19.550) Y LOS “GRUPOS DE INTERÉS ECONÓMICO” (LEY 16.060) DEL URUGUAY.

En la primera comparación y analizando las legislaciones, se observa que ambas formas jurídicas tienen el mismo objeto, el de facilitar o desarrollar la actividad económica de sus miembros.

Ambas pueden estar constituidas por personas físicas o jurídicas. Respecto de las formalidades del contrato constitutivo, no existe diferencias; sin embargo, la legislación argentina contiene mayores precisiones que la uruguaya.

A diferencia de las AC argentinas, los GIE uruguayos tienen personalidad jurídica. No obstante, las AC en la Argentina, tienen legitimación activa y pasiva sustancial, pudiendo por ende, actuar a través de representantes elegidos por sus partícipes.

Al regular la forma de tomar decisiones, la ley uruguaya es más estricta que la argentina e impone el principio de la unanimidad para todos los casos. Mientras que en la ley argentina el principio es el de la mayoría y la unanimidad sólo es exigida cuando la resolución implica una modificación del contrato.

2. “UNIONES TRANSITORIAS DE EMPRESAS” (LEY 19550) - “CONSORCIOS” BRASILEÑOS (LEY 6404) Y LOS “CONSORCIOS” URUGUAYOS (LEY 16.060).

Tienen como objeto la realización, desarrollo o ejecución de una obra, servicio o suministro.

Las UTE y tampoco los consorcios brasileño y uruguayo, poseen personalidad jurídica, de lo que surge que las sociedades que los forman conservan íntegramente su personalidad y mantienen su patrimonio separado.

En lo concerniente a las formalidades del contrato, todas las legislaciones acogen la forma escrita.

En las UTE argentinas las resoluciones se toman por unanimidad, siempre que no haya en el contrato, pacto en contrario al respecto. Por su parte, en los consorcios uruguayos, las decisiones referentes a la modificación del contrato y su rescisión, adoptan la misma solución, mientras que para cualquier otra determinación se requiere mayoría, salvo pacto en contrario. En Brasil, el principio a adoptarse dependerá de lo que se estipule en el contrato.

En materia de JOINT VENTURE, no existe en los países del MERCOSUR una tipología cerrada que importe la nulidad de los acuerdos que no asuman formalmente las figuras tipificadas por las respectivas legislaciones: “Uniones Transitorias de Empresas” (Argentina) y “Consortios” (Brasil y Uruguay), similares entre sí.

Es aconsejable una armonización legislativa entre Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay.

K. ACTUACION TRANSFRONTERIZA ENTRE PAISES DEL MERCOSUR

Como alternativas al desarrollo de un JOINT VENTURE, en el MERCOSUR, los sistemas jurídico-societario nacionales, permiten la posibilidad de establecer varias modalidades:

- ❖ **Trasladando su domicilio principal** y permanente a otro país diverso al de su constitución.
- ❖ Formando una **sociedad nueva** en otro país del MERCOSUR, con o sin participación de un socio local, una filial bajo su control.
- ❖ Instalando una **sucursal** u otro asiento permanente en otro país miembro, una descentralización de actividades sin personería jurídica.
- ❖ **Fusión** o incorporación a otra sociedad constituida en otro país.
- ❖ Celebrando contratos bilaterales de “**franchaising**”.
- ❖ Integrando un **grupo de sociedades bajo dirección unificada** y ejercicio efectivo del control por la cabeza del grupo.

-Casos Prácticos -

" Se requiere **buscar sinergias** en diferentes áreas para potenciar esfuerzos que individualmente resultan infructuosos".

V. CASOS PRACTICOS. APLICACIÓN DE CONCEPTOS PREVIOS

A.MERCOSUR

Dentro de los objetivos de reconversión y especialización de los distintos sectores productivos, la Decisión 3/91 señala que los acuerdos sectoriales deben orientarse hacia el **fomento de la complementación entre empresas del MERCOSUR**, considerando tanto al Mercado Común como a terceros mercados.

Se dice reiteradamente, que las asimetrías económicas constituyen un serio obstáculo a la integración del MERCOSUR.

Las principales son: el costo de la energía, el costo de la mano de obra, la relación cambiaria, las políticas de promoción de inversiones y de exportaciones, las diferencias en el arancel extrazona, las divergencias en la incidencia de los sistemas tributarios sobre la producción y el consumo.

Sin embargo, se superaron estas barreras y prueba de ello son los siguientes ejemplos de alianzas estratégicas en el MERCOSUR:

- ❖ Piazza (Argentina) con Celite (Brasil) para fabricar y distribuir conjuntamente sanitarios y grifería.
- ❖ Lacta (Brasil) con Georgalos (Argentina) de apoyo tecnológico, distribución y operaciones comerciales conjuntas.
- ❖ Quilmes (Argentina) y Brahma (Brasil) conformaron Maltería Pampa S.A., para producir malta en la Provincia de Buenos Aires con destino al mercado brasileño y terceros mercados.
- ❖ Sancor (Argentina) instala una filial en Brasil destinada al mercado regional y terceros mercados.
- ❖ El grupo Ultragas de Brasil y Autogas de Argentina formalizaron un acuerdo de cooperación tendiente al estudio y constitución de consorcios vinculados con los negocios dentro de los lineamientos del MERCOSUR. Como primer emprendimiento se presentaron en forma conjunta a la licitación internacional de redes de distribución de gas natural efectuada por la denominada "Gas del Estado" (Argentina) y también se estudia la constitución de empresas distribuidoras de gas licuado en Argentina y Brasil, así como la importación, exportación y transporte de dicho fluido.

-
- ❖ Renault (Argentina) fue adquirida parcialmente por autopartistas de Brasil (grupos Antelo y Kasinsky) a través de COFAL (Compañía Financiera para América Latina).
 - ❖ Agrale (Brasil) suscribió un acuerdo con Deutz Argentina para exportar partes y conjuntos para armar camiones y tractores en el país.
 - ❖ MEP Industrias Metalúrgicas y Mecánica de Curitiba firmaron un acuerdo tecnológico con Horizonte de Venado Tuerto.
 - ❖ Compañía Ingá (Brasil) firmó un contrato de suministro de cinc con Propulsora de Argentina.
 - ❖ Randon de Río Grande do Sul complementará con Comersud, el rubro de implementos viales.
 - ❖ Mesa Electrónica y Sinuelo Inter Trading de Brasil con Esimet de Argentina formaron una empresa conjunta Termogas para fabricar en Curitiba equipos de generación de agua caliente y calefacción.
 - ❖ Branco Motores del grupo Caetano de Brasil y el grupo Zanella de Argentina formaron una empresa conjunta para fabricar motores de gasolina para ciclomotores y minimotos en Sao José dos Pinhas.
 - ❖ Sohovos de Sorocoba (Brasil) cerró un contrato de exportación con Refinerías de Maíz (Argentina) para el suministro de materia prima en la elaboración de mayonesa.
 - ❖ La fabrica de carrocerías de ómnibus El Detalle (Rosario-Argentina) instalará una planta propia en Brasil.
 - ❖ Whirpool (empresa argentina de capital norteamericano) está desarrollando un plan de integración con Brasmotor de Brasil para mejorar las escalas de producción y cumplimentar las líneas de productos para ingresar al mercado brasileño.

B. EXPERIENCIAS CHILENAS

1. CODELCO

CODELCO es una Empresa chilena del sector minero, donde la Dirección ha tenido tres objetivos para ampliar sus negocios en emprendimientos conjuntos con otras empresas:

- ❖ aumentar recursos de inversión,
- ❖ minimizar riesgos de exploración,
- ❖ integrarse mejor a la economía mundial.

La participación de Codelco en Joint Ventures con otras grandes empresas mineras le ayuda a **globalizarse**. La idea es que Codelco haga negocios como si fuera una empresa privada. Negocios que le den el máximo de utilidad y de esta forma beneficiar a todo el país como empresa líder del comercio exportador chileno.

El proceso de apertura económica, desregulación, atracción de capitales foráneos y aumentó de las exportaciones que ha experimentado Chile durante la década del '90 produjo, entre otras, las siguientes experiencias de Joint Ventures en el extranjero:

Codelco ha desarrollado **experiencias concretas** de Joint Ventures en el exterior. Dos de ellas con una finalidad similar: entrar en el campo de los semielaborados aportando una materia prima (cátodos de cobre) de excelente calidad, y manufacturando alambra para el mercado francés y alemán. La tercera experiencia corresponde a una asociación con una empresa china en donde Codelco primero se une con una empresa privada chilena, Madeco, para producir en China, con materia prima chilena, tubos de cobre. La pretensión era desarrollar fuertes exportaciones en el mercado asiático.

- ❖ En **Francia**, Codelco se asoció en Lens con la empresa Cables Lyon de Francia, que produce alambra y cables eléctricos. En este JOINT VENTURE, Codelco obtiene una participación del 26 %. La asociación es de sociedad limitada.

Los **parámetros utilizados para la elección del socio** fueron el conocimiento que se tenía de la contraparte antes de la asociación.

Asimismo, los criterios que llevaron a Codelco a incursionar en el mercado francés fue entrar a participar de la **nueva tecnología** en la nueva fundición continua de alambra y subir un peldaño del semi-elaborado hacia la semi manufactura.

Para el socio francés era importante aumentar la capacidad de planta a las 120 mil toneladas de alambra anual y de esta forma entrar a una atención de la demanda en crecimiento que se estaba observando en el mercado europeo.

- ❖ Por otra parte, Codelco desarrolla JOINT VENTURE en **China**. La sociedad mixta se ha dedicado a la fabricación de tubos de cobre en una planta instalada en Beijing. En la estructura de administración de la empresa conjunta se contempló un directorio compuesto por dos representantes del socio chino y dos del socio chileno.

La experiencia pionera de este JOINT VENTURE de Codelco en China ha traído un conocimiento de las leyes y reglamentos de este país para la recepción de socios extranjeros.

- ❖ En **Alemania** Codelco participa en un 40 % en la empresa Deuschegiessdraht, que produce anualmente 160.000 toneladas de alambón de cobre por fundición continua.
- ❖ Codelco negocia una Joint Venture con la firma **finlandesa** de cobre Outokumpu. La intención de esta asociación es potenciar la comercialización de tecnología minera que ha desarrollado Codelco y que ha significado innovaciones a nivel internacional en la materia.
- ❖ Otra experiencia es la adquisición que realizó la Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones del 51 % de la fábrica argentina de pañales y toallas desechables Química Estrella San Luis.
- ❖ Una experiencia importante es la desarrollada por la Empresa Nacional de Petróleo (ENAP) que ha encaminado un Joint Venture con YPF de **Argentina** para la prospección conjunta del territorio marítimo ubicado al Sur del Estrecho de Magallanes que fuera denominado en el acuerdo de Paz perpetua como El Mar de la Paz. Es en ese ámbito geográfico en donde esas dos empresas públicas están encaminando una activa cooperación tecnológica y operacional de los recursos energéticos que guarda ese espacio oceánico.
- ❖ Otras experiencias incipientes han sido las desarrolladas en el campo de la **computación**. El desarrollo comercial de una serie de empresas chilenas está traduciéndose en alianzas para la distribución del software en los principales mercados. Para poder encarar el mercado norteamericano la firma Ericca mantiene una relación comercial con Unisys que distribuye el software elaborado por Ericca. En esta estrategia de marketing la empresa chilena se asoció con Dan Mapes, consultor de compañías de alta tecnología, formando un empresa en California denominada World One Software. Este es un caso puntual que ejemplifica como en el caso de los servicios se está globalizando el software para poder llegar a mercados mucho más atractivos, y esto está pasando por la creación de empresas subsidiarias o Joint Ventures en los mercados más importantes. Es así como la firma Ericca trabaja con dos estrategias paralelas de donde, por un lado, busca los Joint Ventures para la exportación de software, en tanto en la otra, busca fortalecer su presencia directa y su marca en el mercado.

2. DESARROLLO CHILENO DE UN JOINT OPERATIONG AGREEMENT

Este tipo de esquema está en **constante evolución**, pero mantiene invariable sus características básicas que son la **flexibilidad para la entrada y salida** de los partícipes en un emprendimiento conjunto. Se trata entonces de asociaciones con un fin determinado, que cubren precisamente la exploración y explotación de yacimientos.

En el caso de ENAP (Empresa Nacional de Petróleo – Chile -), persigue abaratar los abastecimientos de este rubro a través de una **vinculación más directa con la producción** de hidrocarburos en mercados relativamente cercanos.

Los Joint Operating Agreements pueden dar cabida a **múltiples empresas** y existe una movilidad relativamente alta entre los partícipes, siendo ésta la esencia de este tipo de contrato. Es con este criterio que la ENAP ha encontrado como contraparte natural a Y.P.F. de Argentina para iniciar en conjunto la exploración y explotación de yacimientos submarinos en el Mar Austral.

En la elección de la contraparte para un negocio de este tipo ENAP se relaciona sólo con aquellas empresas que cumplan con las calificaciones normales de carácter técnico y financiero y que representen como alternativa la más eficiente en cuanto a aporte específico que puedan hacer para el éxito del negocio. La forma jurídica de la asociación es por tanto una **asociación temporal** en donde la asociación en sí no adquiere una personalidad jurídica propia que sea distinta a la de las participantes. Estos emprendimientos no constituyen sociedades sino que son formas jurídicas más bien equivalentes a lo que en Chile se conoce como “cuentas de participación”.

C. EUROPA

1. PROGRAMA DE SOCIOS PARA LA INVERSIÓN INTERNACIONAL DE LA COMUNIDAD EUROPEA

Existe dentro de la Comunidad Europea un programa de asistencia técnica y financiera destinado a fomentar la constitución de JOINT VENTURE entre empresas de países miembros de la Comunidad y Naciones **en vías de desarrollo**.

El EC International Investment Partners (ECIIP) ofrece una **contribución financiera** para algunas de las operaciones que pueden realizarse con motivo de un proyecto de inversión en un país elegible. Dichas operaciones son las siguientes:

a) Identificación de proyectos y socios potenciales:

Se **identifican** a países y sectores con potencial de inversión, empresas de la Comunidad Europea con la tecnología y los recursos financieros necesarios para encarar un JOINT VENTURE y las empresas locales que puedan resultar posibles socios de los inversores europeos en las empresas conjuntas.

Los beneficiarios de este programa son únicamente las instituciones financieras, cámaras de comercio, asociaciones profesionales y organismos públicos con el objeto de llevar a cabo estudios generales.

La **financiación** se realiza mediante una subvención que alcanza hasta un 50 % del costo del estudio.

b) Operaciones previas a la creación de empresas conjuntas:

Por medio del programa antedicho se **buscan socios** para un proyecto de inversión individual y la facilitación de la toma de decisiones previa al establecimiento de una empresa conjunta: estudios de viabilidad y de mercado, construcción de unidades de producción piloto y fabricación de prototipos.

D. EXPERIENCIAS EN EL ESTE EUROPEO

1. POLONIA

Se requieren **permisos específicos** para asociarse con una empresa de propiedad del Estado polaco o para adquirir o usar propiedades inmuebles en Polonia por más de seis meses. Los JOINT VENTURE están permitidos en el contexto del programa de **Privatizaciones**.

El Ministerio de Privatizaciones decide la privatización de una empresa que se rige por el Código de Comercio y respecto de la cual los empleados tienen la tercera parte de un Consejo de Vigilancia.

Al respecto, existen **tres maneras de privatizar**:

- ❖ La **privatización masiva** es la forma típica usada para privatizar. Significa que la mayor parte de la empresa queda en manos de los ciudadanos polacos, a través de la venta de acciones mediante oferta pública.
- ❖ La segunda forma de privatizar es por medio de la **venta negociada**. Un banco efectúa un asesoramiento y concluye en la viabilidad financiera de la unidad económica. Posteriormente, se invita a efectuar ofertas a un grupo escogido de inversionistas.
- ❖ Luego, en una tercera etapa, se **negocia la compra** con el inversor extranjero y el precio por el 80 % de las acciones.

Otra forma de privatizar es a través de un **proceso de liquidación parcial o total**, por venta a través de un acuerdo de JOINT VENTURE. En este contexto de utilización de un JOINT VENTURE, todo o parte de una compañía es aportado en especie como una contribución a una empresa nueva o existente en la que invierte, suministrando capital nuevo, un inversor extranjero, que controla a la empresa mediante un convenio de JOINT VENTURE. Para ello se requiere el permiso del Ministerio de Privatizaciones.

En definitiva, en Polonia, los JOINT VENTURE se canalizan dentro de un contexto normativo cambiante, por un contrato con el Estado en el que se fijan las bases y los modos de participación de un negocio existente.

2. REPUBLICA CHECA

La República Checa determinó que la participación extranjera puede hacerse por contrato con individuos o el Estado, o el establecimiento de una subsidiaria. No hay límite máximo de participación.

Las formas legales de participación del inversor extranjero son:

- ❖ **la participación en una sociedad existente o a crearse**, que puede ser una sociedad de responsabilidad limitada, o una sociedad por acciones, una sociedad colectiva o una comandita y,
- ❖ **un acuerdo de cooperación.**

La diferencia entre una y otra forma es que en los primeros casos se establece una persona jurídica a través de un memorándum de asociación, mientras que en el segundo no existe una persona jurídica y podemos hablar de una relación de cooperación, o también, si se quiere, de un equity JOINT VENTURE y de un contractual JOINT VENTURE.

Es interesante destacar que a los acuerdos de cooperación se los conoce también como un **acuerdo consorcial**. Este acuerdo consorcial tiene su base en la ley del contrato y establece una relación permanente contractual.

Por medio de dicho acuerdo, cada parte retiene su independencia y realiza una actividad conjunta, pero tiene su propia fuente de ingresos, y, por lo tanto, no existe una sociedad formal de ninguna índole, ni este acuerdo de cooperación da pie a la creación de un sujeto de derecho.

En cuanto al **JOINT VENTURE cooperativo**, éste se lleva a cabo por medio de una compañía de responsabilidad limitada o en una compañía por acciones. El documento básico de la sociedad de responsabilidad limitada es el memorándum asociativo, y la regla básica en este tipo societario es la unanimidad en las decisiones. En cambio, en el acta constitutiva de una sociedad por acciones los acuerdos de **JOINT VENTURE** pueden igualmente reflejarse en función de la participación del capital extranjero en el proyecto, pudiendo pactarse mayorías que las partes convengan sin recurrir a la unanimidad.

3. RUSIA

En Marzo de 1990 el Soviet Supremo adoptó una ley sobre propiedad en la URSS de los medios de producción, permitiendo la propiedad privada y cuyo capítulo 5.2 dispuso que una o más empresas soviéticas, que constituyan entidades legales, y una o más empresas extranjeras **pueden constituir JOINT VENTURE**.

Un **JOINT VENTURE** es una entidad legal conforme a la legislación soviética, hoy rusa en vigor, permitiendo pactar el porcentaje de la participación de las empresas extranjeras en el capital del **JOINT VENTURE**, en exceso del 49 %, así como concediendo el derecho al **JOINT VENTURE** a ser propietario de sus bienes y otros derechos conforme a la ley. Es decir que a la fecha un extranjero de una empresa extranjera puede controlar un **JOINT VENTURE** en Rusia.

Asimismo, la **exceptuó a los JOINT VENTURE de las normas que permiten la confiscación de sus propiedades por razones de estado**, y afirmó que los **JOINT VENTURE** estaban protegidos por la ley y que la ejecución de sus bienes sólo podían hacerse por medio de tribunales especialmente habilitados bajo la legislación soviética, para conocer demandas contra **JOINT VENTURE** de capital extranjero, creando un fuero de excepción, pero permitiendo también el arbitraje de común acuerdo como medio de dirimir diferencias, el que ha sido normalmente pactado.

La legislación le concedió el derecho de **mantener correspondencia con el exterior** y, en general, creó todo un sistema de excepción, permitiendo que el presidente del directorio fuera extranjero y facultando al directorio como órgano supremo del **JOINT VENTURE**. La ley dispuso también ciertos principios básicos, como que el capitalista extranjero podría luego de pagar los impuestos a la renta (de las que el **JOINT VENTURE** estaba exento por los dos años de su operación) transferir su utilidad al extranjero, pagando en esa oportunidad una sobretasa.

La **mayoría del personal debía ser ruso** y debía celebrar un convenio colectivo de trabajo, y los socios extranjeros del **JOINT VENTURE** eran responsables por las obligaciones del **JOINT VENTURE**, respetando así las circunstancias de tratarse de una entidad legal separada.

Finalmente, es importante destacar que a través de la legislación sobre JOINT VENTURE que necesariamente están basadas sobre una filosofía económica diametralmente opuesta, el ciudadano ruso accedió a nuevos derechos y formas participativas. El cúmulo de estas medidas interesó al capital extranjero que afluyó e invirtió en Rusia con suerte varia, basado sobre estas disposiciones que permitieron a "Mc Donald's", a empresas petroleras, a Fiat y a muchas empresas europeas a participar en la incipiente y regulada economía soviética mediante **equity JOINT VENTURE**.

E. PAISES ASIATICOS

La cooperación entre las empresas está fuertemente influenciada por el tipo de unión en la cual ellas están insertadas. Además de la influencia de la naturaleza técnicas de la red vertical u horizontal, la cooperación está fuertemente determinada por el entorno institucional de los países, pudiéndose apreciar diversas modalidades particularmente en la manera de insertar al sector PYME a los procesos de desarrollo industrial. Algunas de estas modalidades pueden ser utilizadas como puntos de referencia para el diseño de programas de cooperación basados en nuevos enfoques como el de la **asociatividad**.

1. JAPON

La **separación de las competencias medulares** de la empresa japonesa para transferir algunas ellas subsidiarias es una diferencia substancial con respecto a las empresas occidentales.

Incluso en el "outsourcing" se establece claramente que lo que se debe contratar con el mercado son aquellas actividades no medulares al negocio. Esto les permite a las empresas grandes contar con una estructura organizacional flexible donde la participación accionaria en sus subsidiarias no implica una dependencia gerencial, sino que antes por el contrario se estimula la independencia de estas.

Este sistema es viable donde sea posible la separación física del proceso productivo en etapas distribuidas espacialmente y que mediante la coordinación de la producción a través de la filosofía "**Justo a Tiempo**" se compensen los costos de esa separación física.

2. COREA DEL SUR

Si bien el modelo de desarrollo también asigna a la PyME una buena cuota parte de la producción manufacturera, la relación más que accionaria es de contratación, existiendo una **moderada intervención del Estado**, particularmente en la creación de un marco legal que regula los procesos de subcontratación.

El gobierno apunta a una **fuerte intervención en materia fiscal y monetaria**. En lo que se refiere a la tecnología se enlaza con tres factores: ingenieros y técnicos, capital de riesgo y empresariado, siendo lo más importante del proceso de innovación.

3. INDONESIA

Los tres países asiáticos analizados ilustran las tres modalidades de intervención del Estado en general en los procesos de desarrollo industrial: la que deja el mayor peso al mercado (caso japonés), la moderada intervención (corea), y la directa intervención (Indonesia).

Del modelo indonesio se destaca la **fuerza productiva del Estado** para impulsar el desarrollo del JOINT VENTURE.

Una de las medidas adoptadas es obligar a las empresas estatales grandes a dedicar un cinco por ciento de sus beneficios para asistir a las pequeñas empresas. Otro rasgo particular de Indonesia en 1991 del esquema de adopción de empresas pequeñas por empresas grandes sobre los principios de: a) mutua necesidad, b) mutuo fortalecimiento y c) mutuo beneficio.

A pesar de que la política de adopción puede considerarse como “matrimonios obligados”, al cabo de un año de implantación ya alrededor de cinco mil empresas grandes habían adoptado más de veintidós mil pequeñas empresas.

4. CHINA

Con la finalidad de incrementar la colaboración económica internacional ha sancionado el 1ro. de Julio de 1979 la llamada ley de **Joint Venture**, por lo cual se permite a las sociedades, empresas, otras entidades e individuos del extranjero asociarse dentro del territorio chino con sociedades, empresas u otras entidades chinas, bajo el principio de igualdad y beneficio recíproco, sujeto a autorización específica caso por caso, del gobierno chino, por medio de mecanismos particulares.

El autor Emilio J. Cárdenas en su libro “La reciente ley de Joint Ventures de la República Popular China”, señala que “no solamente es expresión e instrumento de una política de cooperación con el capital extranjero, sino, además, herramienta para **permitir superar, en los hechos, las diferencias de sustancia que de otro modo, harían muy difícil a las empresas de Occidente trabajar en un medio** en el que la titularidad de los medios de producción pertenecen, en lo fundamental, al Estado”.

Esto último pone de manifiesto que el JOINT VENTURE es no sólo una herramienta económica sino también un **instrumento social**, capaz de unir diferentes culturas del planeta.

La forma más popular durante muchos años se desarrollo como **Joint Venture cooperativo**, que permitió la formación de mas de cinco mil J.V.

Esta nueva ley permitió la concreción de un Joint Venture cooperativo con personalidad legal o sin ella, aunque la razón de que pudiera ser o no sujeto de derecho está dada por la legislación china en materia de requisitos para su otorgamiento. Pero para tener personalidad legal una cooperativa no sólo debe cumplir con los recaudos legales, sino que también debe ser aprobada por el gobierno chino, y si éste no la aprueba la cooperativa no adquiere el carácter de una persona jurídica.

Las normas establecen que a un Joint Venture cooperativo que reúne las condiciones para ser sujeto de derecho conforme a la ley china le será dado el status de una **entidad legal china**.

A esos efectos el inversor extranjero debe aportar la cantidad de dinero suficiente como capital y no como préstamo. Tampoco los bienes del Joint Venture pueden ser ofrecidos como garantía para el Joint Venture.

Algunos autores mencionan que la sanción de la ley quitó flexibilidad al cooperative Joint Venture, que había surgido originariamente, ante la dificultad de concretar equity Joint Ventures en China, por lo cual esa forma contractual había prevalecido entre los inversores extranjeros, ya que una vez que el gobierno aprobaba el contrato entonces la inversión se canalizaba sin necesidad de contar con una personería jurídica local creada en China, bastando el contrato.

Por otra parte, la nueva ley estableció diferentes **restricciones** al Joint Venture cooperativo, tratando de formar siempre una entidad legal, lo que parecería indicar una política sutil de desalentar a los contractual Joint Ventures.

Los JOINT VENTURE en China en cualquiera de sus tipos implica normalmente las siguientes **etapas**:

- ❖ Carta de intención entre el inversionista extranjero y la eventual contraparte China.
- ❖ Estudio de prefactibilidad, proposición de proyecto y aprobación de la autoridad pertinente.
- ❖ Estudio de factibilidad.
- ❖ Negociaciones, preparación y firma de los acuerdos de sociedad, contrato de sociedad y artículos de asociación.
- ❖ Presentación por parte de los socios chinos de la documentación requerida para la revisión y aprobación por parte de las autoridades pertinentes de ese país.
- ❖ Emisión de certificado de aprobación de la sociedad.
- ❖ Registro de la sociedad y licencia de negocios.

El establecimiento de JOINT VENTURE en empresas y otras organizaciones económicas o individuos extranjeros y compañías, empresas y otras organizaciones económicas chinas es permitido en la República Popular China de acuerdo con los principios de la equidad y beneficio mutuo y está sujeto a la aprobación del **Gobierno Chino**. Este protege, de acuerdo con la Ley, la inversión extranjera en un JOINT VENTURE. Las utilidades obtenidas y todos los derechos legales derivados del contrato y artículos de mención aprobados por dicho gobierno gozan también de una protección.

A fin de estimular el desarrollo de los JOINT VENTURE existen algunos **incentivos tributarios** tales como: un JOINT VENTURE cuya duración pactada en el contrato de sociedad sea de más de 10 años tiene derecho a no pago del impuesto a la renta por los primeros dos años en que se produzcan utilidades y un 50 % de reducción del impuesto a la renta por los tres años siguientes en que se produzcan utilidades. Si la el JOINT VENTURE es declarada tecnológicamente avanzada, tiene derechos a una reducción del 50 % del impuesto a la renta por tres años adicionales y las utilidades repatriadas no pagan el 10 % de impuesto de retención.

En definitiva, existen dos modelos en Oriente o en los países del este. El uso de una persona jurídica para canalizar la inversión extranjera asociada con una parte local o el contrato de Joint Venture. En este último, la parte extranjera debe pagar impuestos en función de su inversión, separadamente de su socio chino.

5. VIETNAM

Los Joint Venture han sido **la forma más utilizada** por los inversores extranjeros para iniciar negocios en Vietnam. Los Joint Venture son entidades legales conforme a la ley vietnamita. A esos efectos se requiere que se constituyan bajo la forma de compañías de responsabilidad limitada, con cada partícipe limitado hasta el importe de su contribución en la integración de capital. El Joint Venture tiene personería jurídica, pero no puede iniciar operaciones hasta que las autoridades le otorguen una licencia.

Ultimamente, a partir de 1992 se permiten los contratos de construcción, operación y transferencia, mediante los cuales una autoridad vietnamita celebra un contrato con una entidad extranjera para la construcción de un dique, un camino o una planta generadora de energía, sin necesidad de constituir un Joint Venture.

Finalmente, el Joint Venture es una **entidad legal para canalizar las inversiones** extranjeras en Vietnam, favorecido por el gobierno para permitir a socios locales aprender y entrenarse en técnicas occidentales, al mismo tiempo que cada parte limita su responsabilidad al capital o contribución prometida que se materializa en el capital integrado en el Joint Venture, mientras que el contrato cooperativo es una forma asociativa y genera responsabilidad ilimitada por las pérdidas; incurridas por los contratantes, por lo que el nombre "contrato" es engañoso.

F. OTROS EJEMPLOS EN LA ARGENTINA

En **épocas de crisis**, la utilización del J.V. puede ser una herramienta muy eficiente. Tal es el caso del ejemplo en el ámbito **agropecuario**, donde se evidencia una voluntad creciente de realizar negocios de producción en conjunto entre empresas y productores.

En el caso de la industria de la **vitivinicultura**, las bodegas argentinas apuestan al **esfuerzo conjunto** para posicionarse en el mundo. Es así, como, las empresas que más exportan se unieron para desarrollar actividades de promoción, estudios de mercado y contactos. Cada bodega hace un esfuerzo de marketing individual para reafirmar sus marcas, pero sobre todo es imprescindible posicionar la categoría del vino argentino para atraer la preferencia del consumidor extranjero.

Dentro del **Programa del Instituto de Desarrollo Empresarial** se desarrollan proyectos asociativos para empresas de diferentes actividades que son socios para exportar. Las uniones entre empresas constituyen uno de los caminos más seguros para la inserción de las pequeñas y medianas empresas en el mercado externo. Es importante lo que sostiene un directivo: "será necesario un cambio cultural donde las empresas puedan ser grandes competidoras en el mercado interno, pero socias para exportar".

-Conclusión -

“ Con estructura correcta y justa para todas las partes involucradas, y tomando los recaudos para evitar problemas, los **JV pueden ser la fórmula exitosa** para el crecimiento”.

VI. CONCLUSION

La "Conclusión" del presente trabajo, se divide en tres partes:

- A. Guía para la formación y administración de JOINT VENTURE: Constituyen consejos **prácticos** para llevar a cabo una JOINT VENTURE
- B. Conclusión Final: Es una **evaluación sintética de los diferentes puntos** tratados en el trabajo.
- C. **Respuesta a la Hipótesis** de trabajo

A. GUIA PARA LA FORMACION Y AMINISTRACION DE JOINT VENTURE

1. SOCIOS

El objetivo ideal al momento de elegir un socio de JOINT VENTURE es encontrar aquél que compense las fuerzas de su firma sin crear conflictos de intereses. **Socios atractivos** son los que ofrecen acceso al mercado, experiencia o tecnología, además de dinero. Reputaciones adversas también tienen influencia en la selección. Los socios no deseables son aquellos que son incapaces de trabajar con "extraños".

Hay diferentes puntos a tener en cuenta:

- ❖ Los administradores experimentados tienden a preferir socios involucrados en la **toma de decisiones** cuando se trata de ello, en vez de socios "silenciosos" que solo ponen dinero. En este caso el socio pasivo es poco más que un banquero.
- ❖ En un caso para tomar como modelo, en los JOINT VENTURE petroleros, los socios suelen compensar las desigualdades posibles formando una serie de JOINT VENTURE. Cada firma actúa como "operador" en uno de ellos. De este modo, todos tienen igual participación en las acciones del emprendimiento pero distintas responsabilidades administrativas. Las **compensaciones** permiten a los socios ver cómo se preocupan los demás por operación de JOINT VENTURE.
- ❖ Las **asimetrías entre socios** significan tanto una oportunidad como un problema. Las diferencias de recursos permiten a las partes aumentar sus fuerzas cuando se combinan. Pero las diferencias de estilos administrativos, perspectivas y sistemas de control son destructivas.

- ❖ La experiencia en emprendimientos anteriores es importante cuando se negocian tratos con firmas inexpertas. La **experiencia** permite que los socios supervisen y evalúen correctamente el desempeño del JOINT VENTURE.
- ❖ Una firma exitosa con varios emprendimientos en su haber encara abiertamente la formación de los mismos. Sus administradores reconocen la necesidad de una sociedad para una actividad determinada. Desarrollan una lista de posibles socios y los ocultan cuidadosamente. Luego se acercan a varios de ellos simultáneamente y discuten la posibilidad de un JOINT VENTURE y cuál de varias firmas potenciales sería el mejor socio para el emprendimiento en cuestión.
- ❖ Los mejores JOINT VENTURE resultan de la **dedicación de tiempo** y la cuidadosa atención a la complementariedad entre socios potenciales durante el proceso de búsqueda. Hay administradores que metódicamente buscan por todo el mundo los mejores socios posibles, una vez que se han convencido de que la cooperación es necesaria. Primero, entrevistan a los clientes que esperan servir con su JOINT VENTURE. Luego acuden a institutos de investigación o a cualquier otro experto que sepa dónde pueden observarse u obtenerse las tecnologías que buscan. Finalmente, ofrecen a esos socios ofreciéndoles acceso a recursos que éstos no tienen.
- ❖ La mejor manera de hacer un JOINT VENTURE exitoso es elegir **administradores diestros**, confiar en sus decisiones operativas y centrarse en el interés común que une a los socios al juzgar el desempeño del emprendimiento. Las partes deben aprender a obtener lo mejor de la alianzas, avanzando en el interés común de la sociedad y dejando de lado lo que “hubiese podido” pasar si otras firmas hubiesen integrado la sociedad.
- ❖ Los **mejores socios están relacionados horizontalmente** entre sí y comprenden bien las actividades comerciales de su JOINT VENTURE. Los que contribuyen sólo con dinero y no pueden actuar como “operadores” a menudo se convierten en fuente de irritación. Las divisiones entre las partes suelen ocurrir porque los administradores de un socio pasivo no entienden la actividad comercial del emprendimiento y no pueden contribuir significativamente a su gobierno.
- ❖ Para el caso que los **socios no se conozcan**, es prudente una relación gradual. Por ejemplo, empezando a dar a los posibles socios una propuesta para estudiar y algunos temas para discutir. Si el socio potencial retoma las conversaciones trayendo propuestas y está cómodo al negociar los temas críticos del emprendimiento, puede garantizarse un pequeño proyecto conjunto. Y si éste funciona, puede formarse otro JOINT VENTURE.
- ❖ Una **aproximación progresiva** permite ir agregando complejidad a lo que se espera que haga un JOINT VENTURE. Así se mantienen más bajas las expectativas de los administradores con respecto a un socio particular y les permite ser más analíticos al evaluar por qué no funciona un JOINT VENTURE.

- ❖ Resulta ventajoso tomar **varios socios** en una red de estrategias cooperativas en contextos tales como aquellos donde la tecnología cambia rápidamente o la infraestructura es aún embrionaria.
- ❖ Cuando una firma debe **moverse rápidamente** para explotar una ventaja competitiva transitoria, elige socios de acuerdo con su conveniencia para resolver problemas con determinados clientes a quienes desea servir.
- ❖ Las alianzas de poco compromiso son preferidas por los administradores cuando tratan con socios muy disímiles o en otras situaciones donde aquellos no se sienten cómodos para formar emprendimientos de participación accionaria y a largo plazo.

2. CONTRATOS

Algunas alianzas fracasan porque los administradores operativos no las hacen funcionar, no porque los contratos están mal redactados. Un **contrato poco satisfactorio** refleja un desentendimiento fundamental entre socios respecto a la misión del proyecto conjunto. Cuando las partes coinciden, es tiempo de negociar un acuerdo formal, pero muchas firmas no pueden reflejar su voluntad de cooperación en un documento legal.

La principal finalidad de una redacción de contratos lo más detallada posible es la de **transcribir las definiciones sobre el emprendimiento** que todos aceptan y conocen, pero que deben quedar fijadas porque los administradores que originalmente lo formaron no necesariamente continuarán operándolo a medida que sus carreras progresen.

3. PROPIEDAD VERSUS CONTROL

La mayoría de los administradores prefieren que sus firmas tengan el **control mayoritario de las acciones** de sus JOINT VENTURE. Algunos distinguen entre propiedad de acciones y control operativo. La distribución de las acciones es importante para la contabilidad, la consolidación de los intereses y la adquisición de beneficios impositivos.

El control operativo es importante para manejar un JOINT VENTURE sin fricciones. Algunos administradores se sienten cómodos con divisiones asimétricas de las ganancias. También aceptan divisiones del control administrativo que no reflejan los intereses de propiedad, mientras sea su firma la que opera el JOINT VENTURE.

Algunas experiencias demuestran lo siguiente:

- ❖ **División de la propiedad de acciones:** Muchos administradores de JOINT VENTURE expresaron su preferencia por dos socios y por JOINT VENTURE de 50 %- 50% más que por divisiones desiguales de acciones. De esta manera favorece una participación igualitaria en las acciones. Esto asegura que los intereses y opiniones de cada parte no serán invalidados o que el socio minoritario no será estafado.

- ❖ La base de un JOINT VENTURE exitoso 50 % - 50 % es la **confianza personal**. El espíritu de la relación fundadora debe ser mantenido saludable y vibrante para un funcionamiento provechoso. Sin embargo, una de las desventajas de los JOINT VENTURE 50 % - 50 % es que algunas veces el poder de veto implícito que da la paridad accionaria dificulta la toma de decisiones.
- ❖ **Control administrativo:** La distribución de la propiedad de las acciones es menos importante que la distribución del control operativo y la participación en la toma de decisiones. Es necesario especificar cuidadosamente las responsabilidades de cada parte para mantener claras entre los administradores de los socios y los administradores del emprendimiento las líneas de autoridad.
- ❖ **Toma de decisiones compartidas** en escenarios cambiantes: La confusión sobre quién está operando un JOINT VENTURE es intolerable en escenarios altamente competitivos, cuyas condiciones cambian tan rápidamente que los emprendimientos necesitan gran flexibilidad para responder a tiempo.
- ❖ **Estilo administrativo:** Los mejores administradores de JOINT VENTURE son los que trabajan bien en una organización matricial porque pueden de manera diplomática con las diferencias políticas de los socios, mientras satisfacen diversas necesidades.

4. DIRECTORIOS

Es importante elegir a la **gente adecuada** para ocupar el directorio de JOINT VENTURE. Además de poseer habilidades diplomáticas, los directores necesitan tiempo para seguir las actividades del emprendimiento. La mayoría de los emprendimientos necesitan algo más que dinero para triunfar y cuanto más cerca están sus actividades de la de los socios, más necesitan contacto diario con sus representantes.

B. CONCLUSION FINAL

A modo de síntesis formulamos las siguientes consideraciones sobre el contenido, alcances y perspectivas del trabajo realizado:

En principio, se describieron las **características básicas** de todo agrupamiento empresarial con el objeto de mostrar cómo el JOINT VENTURE es una herramienta que posee el empresario para encontrar mayor eficiencia y continuidad a su emprendimiento.

Asimismo, se desarrollaron diferentes temas vitales para las decisiones societarias a la hora de evaluar la conformación de un JOINT VENTURE, qué, básicamente son:

- ❖ conveniencia de la **decisión** de establecer un JOINT VENTURE,
- ❖ qué tipo de **socio** se quiere,
- ❖ quién **contribuye**, con qué recursos y qué productos u otros beneficios espera a cambio,
- ❖ cómo se **evalúan** las contribuciones de cada socio,
- ❖ cómo se evalúa el equilibrio de poder cuando se desarrollan **asimetrías**.

También se trató, desde la perspectiva del JOINT VENTURE, los **requerimientos** para triunfar en la industria a la que pertenecen. Estos incluyen:

- ❖ obtención o desarrollo de los **recursos cruciales** para convertirse en un competidor efectivo y,
- ❖ manejo de la **autonomía** necesaria para competir efectivamente.

Finalmente, se buscó un análisis de estrategias de JOINT VENTURE que considera la dinámica de las relaciones entre los participantes (accionista, emprendimiento y JOINT VENTURE).

A continuación se destacarán los principales aspectos desarrollados en el trabajo:

1. DECISIÓN ESTRATÉGICA

La primera pregunta que surge a un principiante en el conocimiento de los JOINT VENTURE, es ¿Por qué los administradores consideran el acuerdo de JOINT VENTURE, cuando desarrollar las **actividades por sí mismos** sería una tarea administrativa mucho más simple y que a su vez permitiría obtener **mayor rentabilidad** ?

La respuesta es: el JOINT VENTURE suministra una combinación para el **acceso más rápido y/o menos costoso a mercados o recursos deseados**.

Los JOINT VENTURE representan un **cambio significativo** en las **estructuras** industriales y en el comportamiento **competitivo**.

Son el medio adecuado para implementar **cambios en las posturas estratégicas** de las firmas o para defender posturas estratégicas vigentes contra fuerzas demasiado poderosas como para que una firma las soporte sola.

A través de proyectos conjuntos es posible crear nuevas fuerzas al compartir, quizá, tecnologías que nunca se podrían alcanzar individualmente. La combinación de talentos que permiten los JOINT VENTURE eficaces acerca la posibilidad de introducir nuevo vigor competitivo en industrias letárgicas así como la de permitir que industrias recientes desarrollen productos útiles más rápidamente.

Los JOINT VENTURE son **estrategias transitorias**. Pueden utilizarse para **entrar** a una industria, para **reposicionarse** dentro ésta o para salir de la misma y resultan un medio efectivo para tantear la situación si se quiere ingresar en industrias maduras cuando no es posible hacerlo independientemente ante la incapacidad de igualar el margen de experiencia alcanzado por los que entraron antes.

Los JOINT VENTURE permiten **compartir los riesgos** mediante apuestas compensadas sobre qué productos, procesos o configuraciones se convertirán en normas industriales. Además, facilitan a las firmas mantenerse al frente de las innovaciones tecnológicas al proveer un medio de **compartir costos** de desarrollo.

2. CONTEXTO

Frente a la turbulencia de los mercados, de la constante innovación y el desafío que implica la apertura, la flexibilidad del JOINT VENTURE es la característica que permite la adaptación, rasgo del que carecen las grandes empresas.

Cuanto más variable es el **ambiente competitivo**, menos atractivos resultan los JOINT VENTURE a medida que transcurre el tiempo.

Cuanto **más flexibles son los activos** que proveen ventajas competitivas a las firmas, más transitoria es la aplicación de estrategias cooperativas entre las firmas y con un socio en particular.

Las firmas continúan realizando JOINT VENTURE y otros acuerdos para unir especialidades, inteligencia y recursos, pero se vuelven más volubles en sus alianzas. La **experiencia** de una firma en el uso de estrategias cooperativas, redundan en beneficios al negociar JOINT VENTURE, porque sabrá reconocer el momento en que con un emprendimiento de propiedad compartida ya no se cumple con los requerimientos competitivos mejor que en forma individual.

Por lo tanto, los JOINT VENTURE subsistirán si significan **ventajas competitivas** para las empresas.

Si con ellos se puede estabilizar la estructura de una industria, estandarizar productos o crear economías de escala, se convertirán en una parte de la estrategia que adoptan las firmas exitosas. Ante la continua necesidad de actividades de riesgo compartido, los JOINT VENTURE serán una estrategia permanente para todas las fases del desarrollo de una industria, aunque la identidad de los socios puede cambiar a medida que una firma le deje su posición de propietaria a otra.

Los **JOINT VENTURE están teniendo mayor importancia** porque el ciclo de vida de los productos es más corto, las ventajas en el costo se hacen más evidentes y una mayor cantidad de firmas que servían sólo a mercados nacionales se convierten en competidores internacionales.

Estos cambios en la competencia tienen ramificaciones amenazadoras para un administrador a quien es probable que otros, que desean las fuerzas de su firma, le ofrezcan participar en un JOINT VENTURE. El análisis oportuno de cómo encajan los emprendimientos conjuntos en el interés de su empresa podría ayudar a los administradores a crear configuraciones que mejoren la situación de sus firmas.

En contextos de recursos escasos, altas tasas de cambio tecnológico y requerimientos masivos de capital, los JOINT VENTURE pueden ser la mejor manera de lograr **mejores posiciones** en negocios que se consideran de gran importancia estratégica.

En tanto los administradores reconozcan los peligros y las limitaciones de la cooperación y sepan manejar estas dificultades, sus firmas pueden utilizar eficazmente estrategias cooperativas.

A la hora de elegir una estrategia competitiva, los administradores deben evaluar los siguientes puntos:

- ❖ **aptitud de los socios** para manejar los distintos controles administrativos y mecanismos integradores,
- ❖ **tiempo** requerido para completar la misión estratégica,
- ❖ **autonomía** requerida para que la empresa compita efectivamente
- ❖ si se busca lograr sinergias, transferencias tecnológicas, exposición a prácticas innovativas u otras actividades que requieren numerosos **contactos socio – JOINT VENTURE**.

Algunos administradores pueden preferir emprendimientos de propiedad total porque disfrutan al estar a cargo de proyectos grandes y complejos, o pueden considerar la propiedad compartida demasiado engorrosa como para ser eficaz.

3. ASPECTOS JURIDICOS

Las participaciones sociales resultan ser uno de los medios más eficaces de los que se valen las economías modernas del mundo capitalista para el fabuloso desarrollo que hoy exhiben. Corresponde al **jurista** de nuestra época, hallar los medios para que la actuación de esos instrumentos sea eficiente.

Es útil notar la tenue diferencia conceptual entre una sociedad y un JOINT VENTURE. El JOINT VENTURE es una **sociedad embrionaria** con algunas licencias permisivas en su formación, operación y flexibilización.

El contrato de los JOINT VENTURE, es perfectamente **modelable y adaptable** a cualquiera de las relaciones contractuales analizadas en el presente trabajo, sin perjuicio de compartir su designación como “de colaboración” en orden a la rica gama de relaciones internas.

Con respecto al **encuadramiento legal**, y del análisis en el presente trabajo, surge la imposibilidad de hallar una figura en el Derecho Societario Argentino equivalente al JOINT VENTURE. Por sus características funcionales, la UTE es la que más se le asemeja a este tipo de emprendimiento.

Asimismo, los contratos de colaboración empresaria y las UTE, como el Derecho Civil, permiten instrumentar relaciones empresariales que caracterizan a los JOINT VENTURE.

Hay ciertos puntos que son para destacar en referencia a las cláusulas jurídicas que deben tener en cuenta las partes:

- ❖ resulta necesaria la **sujeción** de las mismas a varias regulaciones jurídicas distintas,

- ❖ las partes deben imperativamente **concertar todos los términos** de su cooperación antes de firmar la carta propuesta para el cliente,
- ❖ las interfaces, o **complementariedad de las obligaciones deben estar muy bien delimitadas**, bajo pena de que uno de los socios puede tener perjuicio con asunción de tareas no previstas,
- ❖ los **subcontratos** deben estar todos negociados antes de la adjudicación del contrato del cliente,
- ❖ los **términos y condiciones** del contrato principal deben estar muy bien repasados a los subcontratantes, inclusive multas moratorias, bajo pena de haber situaciones insuperables en términos de calidad y plazo.

Anticipando el próximo punto, surge que del abanico de posibilidades a los cuales una empresa puede recurrir para asociarse con otra, no parece necesario una unificación de los regímenes societarios de los países en el Mercosur, para favorecer la constitución de empresas conjuntas.

4. JOINT VENTURE INTERNACIONALES

Los sistemas de integración y la apertura económica en la medida que se implementan definen nuevas “**reglas de juego**” para los agentes económicos internos y externos, las cuales tienden a abrir espacios para nuevas formas de cooperación interempesarial, así como obligan a una mayor coordinación de políticas macroeconómicas y análisis de asimetrías sectoriales.

El JOINT VENTURE surgiría como un factor de equilibrio armónico, que justifica y viabiliza la interdependencia, la internacionalización y la integración.

La **adaptación de la empresa al medio** y las circunstancias parecen ser la receta fundamental no solamente para sobrevivir sino para progresar.

En muchos casos un JOINT VENTURE puede ser la “**llave**” para el ingreso a nuevos mercados.

Los JOINT VENTURE no son sólo una herramienta estratégica para aquellas empresas que desean internacionalizarse sino que, a la vez, es un mecanismo de creciente importancia para lograr la **ejecución de nuevos proyectos** de producción o de generación de servicios por parte de empresas locales dentro de un país, pero con el aporte de socios foráneos.

Utilizando cualquier forma de sociedad: rusa, checa, polaca o china, el inversor extranjero debe **pactar en un contrato sus derechos y obligaciones**. Ello demuestra que el JOINT VENTURE es una expresión ambigua: por un lado necesita el concurso de dos partes que buscan concretar un emprendimiento común, pero por otro queda claro que es un contrato y, como consecuencia de dicho contrato, requiere a veces un vehículo para llevarlo a cabo. Cuando resulta conveniente, ese vehículo es una sociedad, y cuando no hay conveniencia, simplemente cada parte cumple con determinadas obligaciones contractuales y lleva a cabo el proyecto sin necesidad de tener personalidad local.

5. MERCOSUR

La gama de posibilidades de cooperación interempresarial es amplia y comprendería mecanismos como los siguientes:

- ❖ subcontratación internacional,
- ❖ fusiones de empresas,
- ❖ adquisiciones,
- ❖ reconversiones (de exportación e importación, y viceversa),
- ❖ representaciones cruzadas,
- ❖ Joint Ventures,
- ❖ licenciamiento de procesos y marcas,
- ❖ intercambio tecnológico y proyectos conjuntos de desarrollo tecnológico,
- ❖ sistemas de lobby en común,
- ❖ sistemas de inteligencias en común,
- ❖ división del trabajo y especialización a nivel subregional,
- ❖ sustitución económica.

Como el acuerdo del MERCOSUR contempla también el **libre movimiento de “factores de producción”** esto proporcionaría la base para combinaciones importantes también en el campo laboral, profesional, financiero y otros.

En los sistemas educativos ya se percibe también una preocupación por una adecuación de carreras produciendo profesionales con una visión más “**internacionalista**” y una tendencia a la uniformización del curriculum de estudios para facilitar intercambios y transferencias.

En general la implementación de acuerdos de cooperación interempresarial pasa por la necesidad de creación de un marco **macroeconómico estable** y una mayor coordinación de políticas económicas y simetría en el tratamiento de los agentes económicos a nivel sectorial.

Con respecto al principal socio del Mercosur, Brasil, resulta destacable citar los motivos que más atraen la inversión extranjera en dicho país:

- ❖ la escala y el potencial del mercado brasileño, y
- ❖ el bajo costo de la mano de obra.
- ❖ Por el contrario, entre las dificultades encontradas por las empresas extranjeras para radicarse en Brasil, observamos:
 - ❖ diferentes estilos gerenciales,
 - ❖ falta de personal calificado en las empresas locales,
 - ❖ no protección de los derechos de propiedad intelectual.

El JOINT VENTURE tiene un gran campo de desarrollo en el Mercosur sin necesidad de legislación específica, como lo demuestran muchos ejemplos de JOINT VENTURE que surgieron entre Argentina y Brasil.

Sin embargo, en América Latina existen razones económicas y jurídicas que demuestran el limitado alcance de empresas conjuntas en América Latina, indicándose los siguientes motivos:

Las economías latinoamericanas no han analizado y desarrollado **suficientemente la complementación de sus actividades** y se ha realizado una escasa utilización de las ventajas competitivas.

Se ha verificado un **restringido flujo de capitales** en la región.

Así, aparece como compromiso de los Estados partes de **armonizar sus legislaciones** en las áreas pertinentes para lograr el fortalecimiento del proceso de integración de los mercados.

El **proceso de armonización legislativa** debe tender a superar eventuales discordancias y/o incompatibilidades entre las normativas de los distintos Estados partes de modo de facilitar los contratos, las sociedades y los cambios entre empresarios domiciliados en diversos países del Mercosur.

Además, es necesario que el proceso incurra en el ámbito de la **cooperación independiente entre empresarios** a efectos de lograr fructíferos emprendimientos comunes tendientes a producir determinados bienes o servicios, tanto para concretos requerimientos de dicho mercado, como para el mercado exterior al bloque.

6. PROMOCIONES

La importancia de este punto se observa en el caso que un determinado proyecto sea realmente interesante y, presente en principio, una alta tasa esperada de retorno, pero sus promotores no lo saben promocionar.

Los Gobiernos van tomando en cuenta la creciente **importancia de la captación de socios extranjeros** para proyectos de inversiones de riesgo en sus áreas de influencia, generalmente orientados a la exportación.

Es frecuente observar que se dispone de la realización de **misiones comerciales** al exterior (generalmente hacia naciones desarrolladas) cuyo objetivo principal es el ofrecimiento de posibilidades de inversión y la captación de socios foráneos para realizar inversiones de riesgo en proyectos de producción o de servicios, en asociación a empresas locales.

7. INCENTIVOS

Se deben analizar tanto los **incentivos financieros** como los **fiscales**, los primeros involucran un menor desembolso para la inversión, mientras que los segundos suelen estar vinculados a una performance futura exitosa, como sería el caso de la eximición del pago del impuesto a la renta durante 10 años.

Como incentivo "**no financiero**", es importante la existencia de protección a las inversiones. Por lo general, los principios jurídicos internacionales admiten que las personas o empresas establecidas en un territorio extranjero están sujetas a las mismas condiciones que los nacionales de ese país.

8. ASPECTOS ORGANIZACIONALES

Los JOINT VENTURE y las alianzas estratégicas nacen y se desarrollan como reacción ante las **rigideces de las leyes societarias**.

Cada agente económico deberá asumir **medidas internas** (reestructuración, cambio de políticas y procedimientos), como **externas** (pro-integración, retro-integración, verticalización y horizontalización).

Estas acciones externas podrán comprender tanto otros agentes económicos domésticos como agentes del espacio ampliado, o inclusive de fuera de la región. Esta acción inter-empresarial podrá concretarse mediante mecanismos de uniones transitorias, consorcios, fusiones, adquisiciones, incorporaciones, Joint Ventures, subcontratación u otras.

Los administradores a menudo menospreciaron los JOINT VENTURE por considerarlos demasiado complejos, demasiado ambiguos o demasiado inflexibles para ser útiles. Pero, a medida que aumentan los desafíos de la competencia, que los proyectos crecen y son más riesgosos y que las tecnologías se vuelven demasiado costosas para ser afrontadas individualmente, los administradores deben **aprender a usar estrategias cooperativas**, aun en sus mercados locales.

Más allá de las posibles clasificaciones y categorizaciones de estructuras organizacionales, un JOINT VENTURE es un instrumento que otorga gran **creatividad** a los partícipes del mismo.

La turbulencia, la innovación y la creatividad, desarrollan la necesidad de una actitud dinámica, en la que las organizaciones están expuestas a cambios continuos en su organización y estructura.

Para estar a la altura de esos cambios se necesitan **estructuras flexibles**, de fácil adaptabilidad a las necesidades que el contexto y la movilidad de la propia organización requieren.

La **cultura organizacional** debe ser compatible a la hora de elegir socios para la constitución de Alianzas. La existencia de diferentes climas, misiones y objetivos serán el caldo de cultivo para la formación de potenciales conflictos interorganizacionales.

La utilización del concepto de JOINT VENTURE ha dado lugar a varias confusiones conceptuales. Cabe recordar que, los **JOINT VENTURE surgen del tronco de las alianzas estratégicas**.

La experiencia de un JOINT VENTURE significa **aprendizaje**, y ese aprendizaje puede modificar las expectativas que tiene cada uno de los socios respecto del otro.

Por ejemplo, una multinacional puede asociarse en un JOINT VENTURE para aprender como llevar adelante un negocio específico en un país determinado. Esto es especialmente frecuente en empresas con poca experiencia internacional. Así, se le da ciertas ventajas al socio local, que ya conoce como manejarse dentro del mercado, sabe quiénes son los proveedores y como relacionarse con el gobierno.

Una de las buenas razones para constituir JOINT VENTURE es la **cooperación vertical**, asegurando así, la provisión de materias primas. Es destacable que, la integración vertical, suele ser necesaria en la primera etapa de desarrollo de una economía para construir caminos, sistemas eléctricos, distribución de agua potable y obras de infraestructura vitales.

Las firmas deben **evitar la inflexibilidad** de los JOINT VENTURE, particularmente si sus posturas estratégicas requieren rápida modificación. Ello significa crear sistemas flexibles en los casos en que la gente, un importante factor diferenciador para el éxito del JOINT VENTURE, tiene autonomía para tomar decisiones económicas que al proyecto conjunto.

En contextos donde los rasgos estructurales aún no están establecidos, la postura de una firma debe permanecer flexible. Eso significa que el **sistema administrativo** que acompaña a un JOINT VENTURE no debe convertirse en barrera de salida.

9. ASPECTOS CONTABLES

La forma más adecuada para exponer, en los Estados Contables de las empresas consorciadas, la participación en los contratos de colaboración empresaria, es la siguiente:

La cuota parte de los **activos del Fondo Común** debe exponerse en una sola línea del Activo No corriente, dada su disponibilidad restringida, en Otros Activos.

La cuota parte de los **pasivos del Fondo Común** deben clasificarse, según su exigibilidad, en Pasivos Corrientes y Pasivos No Corrientes, dada la responsabilidad ilimitada y solidaria, sin que sea aplicable el principio de subsidiariedad, por las obligaciones contraídas por los administradores de las Agrupaciones de Colaboración.

Se entiende que de esa manera se exponen adecuadamente las relaciones jurídicas que surgen de la celebración de estos contratos a la luz de las normas contables vigentes.

Los conceptos vertidos por la Resolución Técnica Nro. 14, en lo referente al control conjunto son incompletos, requiriendo una **revisión más acabada** y precisa.

10. ASPECTOS IMPOSITIVOS

En lo que respecta al Impuesto al Valor Agregado, las UTE son **sujetos pasivos**, dicha normativa atenta contra la intención explícita de fomentar este tipo de agrupamiento empresarial.

Asimismo, y debido al punto anterior, se produce una **duplicación de las tareas administrativas**, atentándose contra el objetivo neutral del tributo; ya que, con las distorsiones enunciadas precedentemente, se redunda en costos arbitrarios de naturaleza financiera y la **pérdida del cómputo de créditos fiscales** para los contribuyentes.

Las normas de los impuestos deben ser adaptadas reconstituyendo la personalidad fiscal en cabeza de quienes participan colaborativamente en estos emprendimientos conjuntos adoptando para ello estas formas contractuales.

Retornar a ese tratamiento, garantizará la **neutralidad de los impuestos indirectos** y coadyuvará al logro de la función económica reservada a estas formas de actuación empresarial, que el autor de la ley de fondo ha querido facilitar, y no obstaculizar como ocurre con dichas normas impositivas.

Resulta necesario, que se analice con más detenimiento las consecuencias que afectan al **normal desenvolvimiento de la actividad económica** en sectores de la economía del país que son quienes justamente realizan los esfuerzos de inversión de mayor envergadura, pues, los agrupamientos no societarios o Joint Ventures vienen a llenar necesidades de acción coordinada interempresaria cuando justamente una empresa individualmente considerada no reúne los requerimientos de capital, capacidad de endeudamiento, tecnología, recursos humanos, capacidad comercial, y otros aspectos, como para llevar adelante por sí sola los proyectos que encara.

11. TECNOLOGIA

Un JOINT VENTURE es un **gran impulsor** de la cooperación tecnológica.

El progreso tecnológico es la clave para lograr **ventajas competitivas** en los casos en que la tecnología:

- ❖ **cambia** frecuentemente
- ❖ es altamente **riesgosa**
- ❖ requiere extrema **creatividad** en diseño y precisión en la fabricación.

Los JOINT VENTURE otorgan a las firmas la posibilidad de mantenerse adelante en las **innovaciones tecnológicas** al suministrarles un medio de **compartir costos** de desarrollo.

Así, la innovación puede cambiar la estructura de una industria para ventaja de una firma.

Los JOINT VENTURE logran que las firmas capten **más ganancias** que las que tendrían si sólo patentarían sus tecnologías. Proveen además, mayor control sobre el uso que se da a los recursos de una empresa. Pero las firmas líderes en tecnología no compartirán fácilmente los conocimientos que signifiquen el centro de su ventaja competitiva.

12. MERCADOTECNIA

A continuación se analizan diferentes aspectos de Marketing relacionados a los JOINT VENTURE:

a) Demanda

Las **características de la demanda** son importantes cuando se evalúa la necesidad de JOINT VENTURE. Los atributos del cliente afectan la posibilidad que tiene una firma de diferenciar sus ofrecimientos de los de sus competidores, mientras estandarizan sus respectivas configuraciones de productos a través de los mercados. Las acciones que llevan a cabo los proveedores al confiar en sus expectativas con respecto a futuras demandas determinan el contexto competitivo de una industria. Tomadas en conjunto, estas fuerzas determinarán la atracción ejercida por el dominio para la formación de JOINT VENTURE.

b) Producto

Las firmas utilizan emprendimientos cooperativos cuando se introducen **productos** por primera vez para compartir el riesgo de que la aceptación del cliente nunca se materializará. Más tarde, usan JOINT VENTURE como medio de desafectar sus instalaciones en manos de otros que puedan adecuarse mejor a la competencia en contextos de demanda madura, estancada o en decadencia. El acceso al mercado es menos crítico de lograr a través de JOINT VENTURE, cuando los atributos del cliente permiten a las firmas estandarizar sus productos en diversos segmentos.

c) Contexto

Se deduce entonces que las industrias fragmentadas resultan menos atractivas para JOINT VENTURE que las **concentradas**, pues en las primeras se pretenden ganancias rápidas en cortos plazos.

d) Estructura

Los JOINT VENTURE con socios **relacionados horizontalmente** alivian ciertas presiones por la rebaja de precios, porque firmas que han servido a los mismos mercados con productos similares encuentran más fácil concentrarse en otras formas de enfrentar una competencia cambiante. La posibilidad de coincidir es importante, ya que el cambio en las relaciones estructurales en la industria del JOINT VENTURE y en la naturaleza de la competencia afectan la estabilidad del proyecto conjunto así como su ganancia potencial.

13. FACTIBILIDAD DE UN PROYECTO

La **apertura económica** hace más vulnerables a las empresas caracterizadas por las economías de subsistencia.

No siempre los países ofrecen condiciones ventajosas para la inversión en el plano general, pero a veces sí tienen notables **ventajas en el plano particular** de un sector agrícola, industrial, minero o de servicios, como es el caso turístico.

El problema que suele aparecer cuando los proyectos no se confeccionan bajo los debidos parámetros, es el surgimiento de algunas falencias. Es común observar proyectos con mucha información sobre los recursos o sobre la producción, pero que adolecen de análisis tecnológico, financiero o de comercialización, tanto local como externa.

Es posible identificar situaciones con un grado relativamente **alto de tolerancia** a un JOINT VENTURE: son aquellas en que existe diversidad de productos en los que se puede trabajar conjuntamente, o cuando deben manejarse nuevos productos en otros mercados o países. La convergencia de intereses suele extenderse más en el tiempo, si se sortean los factores de inestabilidad de la asociación.

Por el contrario, las situaciones que típicamente implican una **baja probabilidad de éxito** son las de JOINT VENTURE relacionadas directamente al desarrollo o explotación de un **producto específico** o bien orientados a un grupo determinado de consumidores o clientes. Cualquier cambio sobreviniente origina la necesidad de replanteos del acuerdo, cuando se hizo sobre la base de estos objetivos limitados.

En esto influye la autonomía de la asociación: si ésta se convierte en una sociedad con **manejo independiente**, existe la posibilidad de sortear esas diferencias de un modo similar a cualquier otra empresa.

14. PARA J.V. EXITOSOS

Los emprendimientos cooperativos apropiadamente **estructurados** permiten un más rápido acceso a las innovaciones y mejorar la posición competitiva a nivel mundial.

Nótese que el “**timing**” es un recurso importante en el manejo de los JOINT VENTURE como una estrategia competitiva; las firmas que se adelantan acceden a los mejores socios, logrando así una ventaja competitiva que no se puede igualar formando JOINT VENTURE más adelante. Es decir, las firmas deben vincularse rápidamente con los mejores socios disponibles para evitar que sus competidores lo hagan antes.

Algunos elementos básicos para considerar el éxito de un JOINT VENTURE son:

- ❖ Reconocer que existen **diferentes tipos de JOINT VENTURE** y saber qué se puede esperar de cada uno de ellos.
- ❖ Planificar el **management** antes de constituir el JOINT VENTURE.
- ❖ Si las capacidades del socio operativo son innecesarias para el éxito del JOINT VENTURE, el otro socio debería comandarlo. Cuando se entra en un JOINT VENTURE formado a raíz de disposiciones legales del país anfitrión, conviene seleccionar un socio local que acepte un rol pasivo y éste es más fácil de encontrar en una actividad inconexa.
- ❖ Si las capacidades de ambas partes son necesarias para el éxito del JOINT VENTURE, pero las de uno se pueden transferir en corto plazo, el otro socio es el otro socio el que debería dominar el JOINT VENTURE.
- ❖ Si las capacidades de ambos socios son cruciales, una gerencia compartida es lo más apropiado, simplemente porque las decisiones compartidas son mejores. En este caso se deberá elegir socios con áreas de experiencia complementarias que, consecuentemente, tendrán áreas separadas de competencia.

A la hora de iniciarse en un JOINT VENTURE, se sugiere que:

- ❖ la empresa vaya acumulando experiencia dedicándose inicialmente a transacciones **locales** (es decir, en países donde la compañía ya tuvo alguna experiencia) y con estructuras simples, en lugar de ingresar de entrada en un JOINT VENTURE hecho y derecho.
- ❖ en caso de tratarse de un JOINT VENTURE internacional, se utilicen expertos de confianza locales o nativos para complementar los conocimientos sobre aspectos culturales, legales y políticos propios de determinado país.

El éxito en ciertos sectores industriales requiere **gran flexibilidad estratégica**. En los casos en que aparecen éstas condiciones competitivas, los JOINT VENTURE necesitan sustancial autonomía para tomar sus propias decisiones. Ciertas estrategias requieren una estrecha coordinación, pues es el socio quien suministra los recursos cruciales para que triunfen.

En cuanto al **control administrativo**, muchos argumentos sostuvieron erróneamente que, la inversión es la condición necesaria y suficiente para lograr el mismo. La clave para el manejo eficaz del JOINT VENTURE no está en la inversión accionaria, sino en el equilibrio correcto del control y la autonomía.

La **administración exitosa** de los JOINT VENTURE depende de la confianza, el respeto mutuo, y la buena disposición entre los socios para negociar cualquier conflicto. Es necesaria una política de comunicación abierta y amplia para “ventilar” las disparidades que pueden desarrollarse en las relaciones socio – JOINT VENTURE.

Para que un JOINT VENTURE tenga éxito, los socios deben estar de acuerdo en:

- ❖ la **misión** de su proyecto conjunto,
- ❖ los **mercados** que servirá,
- ❖ los **productos** que puede ofrecer,
- ❖ las **obligaciones** de cada parte para ayudarlos,
- ❖ el **proceso** por el cual será disuelto cuando haya cumplido su finalidad.

Pero lo más difícil es redactar **detalles operativos** sobre cómo se combinarán los distintos estilos administrativos de los socios para el trabajo conjunto.

15. FIN DE LOS JOINT VENTURE

“Los socios de hoy pueden convertirse en los competidores de mañana”, porque a menudo los JOINT VENTURE son configurados una vez que las partes han ganado conocimiento de los mercados y capacidades que antes no tenían.

Es importante prever la disposición del JOINT VENTURE o las firmas pueden llegar a encontrar dificultades en recuperar el valor de sus inversiones. Aunque suelen existir un mercado para los recursos que los socios han comprometido, se puede asegurar mejor su salida si las firmas se han preparado para esta importante contingencia.

Es conveniente, en algunos casos, **disolver** un JOINT VENTURE tan pronto como se logre su meta. En otros casos, se debe favorecer cascadas de JOINT VENTURE y dejar que se desarrollen hacia entidades autónomas.

Las **cláusulas de disolución** son importantes. En un documento típico de JOINT VENTURE, aproximadamente el 80 % del contenido está dedicado a detalles concernientes a quién comprará la parte de quién, a qué precio, quién actuará como fuente de quién después que termine el emprendimiento, y otros puntos creados para reemplazarlo. Se incluye también el reparto de activos cuando el emprendimiento cierre y el destino del personal, el de los secretos comerciales generados, las patentes y todo lo asociado a las actividades del proyecto conjunto, una vez que los socios ya no quieren cooperar.

Existen cláusulas que llaman la atención, como la parte en que se convierte al personal clave del emprendimiento en empleados del socio sobreviviente en caso de disolución.

Algunos JOINT VENTURE fracasan porque:

- ❖ los socios no se llevan bien,
- ❖ sus mercados desaparecen,
- ❖ los administradores de socios dispares no pueden trabajar juntos,
- ❖ los administradores del emprendimiento no pueden trabajar con los socios,
- ❖ lo que se pensaba que era buena tecnología de un socio no lo era tanto,
- ❖ los socios que iban a contribuir con información o recursos no podían hacer que sus gerentes entregasen lo que se había prometido,
- ❖ los socios simplemente renegaban de sus promesas,
- ❖ otras razones destruyeron el espíritu cooperativo de los socios.

C. RESPUESTA A LA HIPOTESIS DEL TRABAJO

Uno de los grandes secretos de la gran difusión del JOINT VENTURE (especialmente el de tipo contractual), se funda en ciertas ventajas impositivas, en su flexibilidad operativa y en los beneficios económicos derivados de no estar sujeta a los pesados mecanismos de la sociedad típica.

El potencial estructural y competitivo aún inexplorado de las estrategias de JOINT VENTURE es inmenso si se lo administra hábilmente.

Pueden ganarse muchos beneficios internos, competitivos y estratégicos si las firmas se asocian en estrategias cooperativas.

Considerando que la apertura económica brinda desafíos para el mundo empresarial, las alianzas empresarias son una alternativa de solución para estas dificultades.

Bajo un análisis de estructura organizacional, las asociaciones empresarias contribuyen a la complementación. Asimismo, la asimetría de recursos, favorece la constitución de este tipo de grupos empresarios.

Con estructura correcta y justa para todas las partes involucradas, y tomando los recaudos para evitar problemas, los JOINT VENTURE pueden ser la fórmula exitosa para el crecimiento.

Los JOINT VENTURE serán cada vez más importantes en el desarrollo de **nuevas industrias**, la **revitalización** de industrias maduras, la **racionalización** de la cartera de una firma y el realzamiento de sus ventajas competitivas.

BIBLIOGRAFIA

AUTOR, OBRA, EDITORIAL

- ❖ 10^a Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas-Mar del Plata, 23 al 26 de Noviembre de 1994. El Joint Venture: "Características en un contrato eficiente de colaboración empresaria."
- ❖ 12do. Congreso Nacional de Profesional en Ciencias Económicas. Córdoba 23 al 26 de septiembre 1998. Análisis Crítico de la Resolución Técnica 14. Electra Abbate, Mabel Miletí, Carmen Veronín. CPCE de Santa Fe.
- ❖ Aguinis, Ana María M. de. "Alianzas y JOINT VENTURE"
- ❖ Avedissan, Juan. "Los nuevos enfoques y campos de actuación". Alianzas estratégicas. CPCE 20 al 22 de Mayo de 1998.
- ❖ Bianchi, Daniel. "Joint Ventures: Matrimonios por Conveniencia." Revista: Negocios Internacionales (Agosto-Septiembre de 1997)
- ❖ Bloch, Roberto. Instituto de Derecho Comercial y Universidad Notarial Argentina. "Libre competencia internacional. GATT.
- ❖ Colaiacovo, J.L.. / Avaro. R.D "Joint Ventures y otras formas de cooperación empresaria internacional". Ed. Macchi. 1992
- ❖ Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas. 7 al 10 de Noviembre de 1990. Análisis de los conjuntos económicos y extensión de la quiebra: "La extensión de la quiebra a causa de Conjuntos Económicos". Dr. Armando Stolkiner.
- ❖ Diario La Nación. 21 de Agosto de 2001. Sección de Comercio Exterior. "Socios para exportar, una estrategia que ayuda a abrir destinos" por Sandra Califano.
- ❖ Diario La Nación. 8 de Mayo de 2001. Sección Comercio Exterior. Artículo titulado "A la salud del vino"
- ❖ Enrique Luis Scalone. Artículo "JOINT VENTURE en Argentina: Una visión actualizada de su situación fiscal." Junio de 1996.
- ❖ Favier Dubois (h), Eduardo M. "Los Joint Ventures: Aspectos de su encuadramiento jurídico y legislativo." La Información. Tomo XIII -1981 Marzo- Nro. 615.

- ❖ Favier Dubois (h), Eduardo Mario. "Negocios Internacionales y Mercosur". Artículo: "Joint Ventures en el Mercosur".. Instituto de Derecho Comercial y Universidad Notarial Argentina.
- ❖ Kathryn Harrigan. "Joint Ventures: Los secretos para una Administración exitosa." Tesis Grupo Editorial Norma
- ❖ Le Pera, Sergio. "JOINT VENTURE y Sociedad – Acuerdos de coparticipación empresaria." Editorial Astrea.
- ❖ Marzoratti "Alianzas estratégicas y J.V."
- ❖ Resolución Técnica Nro. 14 Información Contable de participaciones en negocios conjuntos.
- ❖ Resolución Técnica Nro. 14: "Información Contable de Participaciones en Negocios Conjuntos"
- ❖ Revista "Aplicación Profesional". Los agrupamientos contractuales sin personalidad jurídica y los impuestos al consumo. Silvina Mariel Roldán. noviembre de 1996.
- ❖ Revista "La Ley". 12-3-01. Nro. 50
- ❖ Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de Cuyo. Enero-Diciembre 193. "Asociaciones en JOINT VENTURE: Comentarios sobre su evaluación empresarial". Ricardo Fornero.
- ❖ Revista Derecho Empresario. Noviembre de 1977. Nro. 44. "Los Consorcios o JOINT VENTURE". Guillermo Matta y Trejo.
- ❖ Revista Derecho Empresario. Nro. 22 (3/80) "Negocios en común o JOINT VENTURE". Cesar Bunge.
- ❖ Revista Enfoques. "Conducción de la Diligencia debida en un JOINT VENTURE internacional" por George R. Aldhizer y James D. Cashell.
- ❖ Revista Gestión. "Matrimonios por conveniencia". Volumen 2 julio-agosto 1997.
- ❖ Revista Jurídica "La Ley". Tomo 78-A. Artículo: Nuevas reflexiones acerca del art. 30 de la ley de sociedades y los JOINT VENTURE. Por Horacio Fagossi y M. De Roimiser
- ❖ Revista Jurídica La Ley "JOINT VENTURE y otras formas de cooperación entre empresas independientes". Por Sergio Le pera.

-
- ❖ Revista La Información. T XXXI. "Participaciones Societarias. Sociedades Controladas y Vinculadas, JOINT VENTURE, Sociedades de sociedades, Legalidad y Personalidad." Por Jose Antonio Ferro Astray.
 - ❖ Revista Negocios. Octubre de 2000. Pag. 110-112. J.V. Internacionales. "Los pasos a seguir tras la firma del acuerdo".
 - ❖ Revista Universo Económico. "Los caminos de la integración." Abril 2001. Nro. 58 CPCECF.
 - ❖ Tercer Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa. "Las JOINT VENTURE integradas por PYMES frente al Mercosur. Nuevas formas de desarrollo de negocios." A. Rizzo y R. Rodriguez. Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Capital Federal. 23 y 24 de Noviembre de 1993.
 - ❖ Ternavazio, Eduardo Juan. "Joint Ventures". (Universidad Nacional de Cuyo).
 - ❖ Torres, Modesto. Contratos Internacionales. "El contrato Internacional de JOINT VENTURE".
 - ❖ V Congreso de Derecho Societario. "Contratos de Colaboración y Asociativos JOINT VENTURE". Juan M. Farina.
 - ❖ XII Jornadas Universitarias de Contabilidad – Concordia – 26 al 28 de Septiembre 1991. Normas contables sobre los Contratos de Colaboración Empresaria.