

La «joint venture», la alianza estratégica más utilizada a nivel internacional

La internacionalización de las empresas españolas es uno de los pilares sobre los que se está apoyando la recuperación de la economía. Las compañías que opten por esta opción para potenciar sus negocios deben plantearse cómo van a configurar su inmersión en los mercados extranjeros. Frente a esta decisión, los acuerdos de cooperación empresarial como la *joint venture* son una opción que proporciona una presencia directa en el exterior y permite disfrutar de los beneficios que supone contar con la colaboración de otro socio: la combinación de las ventajas competitivas de diferentes organizaciones potencian las fortalezas y minimizan los riesgos que lleva aparejada la implantación en un nuevo mercado.

Naul El Anaya

La contracción económica que ha sufrido España en los últimos años ha hecho que las empresas consideren los mercados exteriores como una vía de salvación para sus negocios y cada vez son más las empresas que optan por internacionalizar sus negocios¹.

No obstante, este creciente proceso de internacionalización obliga a las empresas a plantearse cómo van a penetrar en el nuevo mercado, teniendo en cuenta la complejidad de esta decisión, pues el desarrollo de un comercio sin fronteras supone que las relaciones jurídicas que nacen del mismo pueden quedar desvinculados de los sistemas legales nacionales. A ello hay que sumar las dificultades que implican la lejanía geográfica y, a menudo, la cultural.

Son varias las alternativas a disposición de las empresas: pueden optar exportar sus productos, establecerse de forma individual en el mercado destino desarrollando una actividad comercial o productiva y, a medio camino de ambas opciones,



[iStock]/Thinkstock.

alcanzar acuerdos de cooperación empresarial con terceras empresas.

Dentro de estas alianzas estratégicas internacionales (*Piggyback*², *joint venture*, licencias y franquicias) la forma más habitual de cooperación empresarial internacional ha sido la *joint venture*, aunque en los últimos tiempos la tendencia está cambiando y éstas están perdiendo protagonismo frente a las adquisiciones parciales y totales.

TARJETA MASTERCARD e-BUSINESS



PARA EMPRESAS Y PROFESIONALES. ALTA EFICACIA Y TOTAL FLEXIBILIDAD

CON LA TARJETA e-BUSINESS DE UNICAJA CONTINÚAN LAS VENTAJAS

UNA EFICAZ HERRAMIENTA DE GESTIÓN ONLINE



Solicite su Tarjeta e-Business en su oficina habitual de Unicaja. Para cualquier duda, llame a Unicaja Línea Directa al 901 111 133 / 952 076 224. Le atenderemos encantados.



El origen de las *joint ventures* se remonta al derecho angloamericano del siglo XX y se puede definir como una sociedad conjunta creada por dos o más compañías procedentes de diferentes países. El negocio común tiene entidad jurídica propia y se construye con el capital social y los recursos de todas las empresas fundadoras y, como tales, disfrutarán de los beneficios cosechados con la actividad que han decidido emprender de forma conjunta.

Aunque las empresas que forman parte de este proyecto conjunto compartan riesgo y capital, éstas no llegan a fusionarse, de tal modo que su compromiso se limita a incrementar sus ventajas competitivas en un nuevo mercado. Por tanto, ambas mantienen su independencia en todo lo demás y pueden seguir operando con sus negocios matrices sin depender de la *joint venture*.

VENTAJAS E INCONVENIENTES

Este proceso de cooperación empresarial internacional permite a los socios mancomunar sus esfuerzos: no sólo comparten beneficios si no que la colaboración se extiende a los riesgos y responsabilidades que lleva aparejado el nuevo negocio. Por tanto, esta alianza permite compartir y minimizar las contingencias que supone adentrarse en un nuevo mercado.

No obstante, la principal ventaja de las *joint ventures* es que permite afrontar la inmersión en un nuevo mercado con mayores posibilidades de éxito gracias a la combinación de los recursos y ventajas competitivas de cada socio que integran la alianza. Además, tener una presencia directa en los mercados extranjeros proporciona un conocimiento directo e inmediato de las características del mercado potencial a explotar.

Esta sociedad conjunta permite saltar barreras de entrada existentes en los mercados extranjeros, sobre todo en aquellos en los que el Gobierno tiene implantadas fuertes medidas pro-

teccionistas al acceso de emprendedores o inversores extranjeros.

Asimismo, las *joint ventures* permiten a los socios comerciales tener un mayor control del proceso de producción o del marketing de su sociedad, a diferencia de otras formas de cooperación empresarial como es el caso de las licencias, modelo que analizaremos próximamente. Con éstas, las empresas extranjeras son las únicas encargadas de la fabricación de los productos, por lo que es necesaria la transmisión del *know how*, patentes, marcas, etc., con el consiguiente riesgo que ello supone y la posibilidad de que el licenciatarario se convierta en un futuro competidor.

Sumergirse en el mundo de las alianzas también presenta una serie de inconvenientes. La *joint venture*, además de reflejar un claro ejemplo de cooperación, supone la unión dos o más empresas por lo que la dirección y gestión de la nueva empresa resultan más complejas y, en consecuencia, aumenta el riesgo de que surjan discrepancias entre los socios. Por tanto, los costes de coordinación y negociación se incrementan con esta opción.

REGLAS DEL JUEGO

Frente a este riesgo, resulta esencial que las partes estipulen de forma previa las reglas del juego a través de un contrato que regule todos los aspectos que se deriven del negocio, ya sean aspectos estratégicos, organizativos así como reparto de cargas y beneficios, entre otros.

También es imprescindible que el poder y la influencia no queden en manos de uno de los socios sino que debe lograrse un equilibrio entre ambos para garantizar la supervivencia de la *joint venture* a largo plazo. No obstante, esto también refleja que en las *joint ventures* existe una dependencia recíproca entre los socios, lo que supone que la toma de decisiones en la actividad cotidiana de la empresa se pueda alargar.

TARJETA MASTERCARD e-BUSINESS



PARA EMPRESAS Y PROFESIONALES, ALTA EFICACIA Y TOTAL FLEXIBILIDAD

UNA EFICAZ HERRAMIENTA DE GESTIÓN ONLINE

CON LA TARJETA e-BUSINESS DE UNICAJA CONTINÚAN LAS VENTAJAS

Sólo de la Tarjeta e-Business en su oficina habitual en Unicaja. Para cualquier duda, llame a Unicaja Línea Directa al 901 111 133 / 952 076 224. Le atenderemos encantados.



Desde el punto de vista económico, la desventaja que plantea esta forma de cooperación son las inversiones en capital y los recursos humanos que exige para poder llevarse a cabo.

CÓMO SE CONSTITUYE

Una de las desventajas de las *joint ventures* es la complejidad que supone la involucración de diferentes organizaciones en la dirección de un mismo negocio. Por tanto, es imprescindible que los socios formalicen un contrato que dé respuesta y solución a todas las posibles desavenencias que puedan surgir entre los mismos.

El contrato a través del cual se constituye la *joint venture* debe especificar, además de la decisión de crear la nueva sociedad, todos los aspectos relacionados con las aportaciones de los socios, las decisiones estratégicas, los temas organizativos y financieros, definición de los objetivos y, en definitiva, el funcionamiento general de la sociedad.

En ocasiones, y en función de las exigencias de las leyes de cada país, de forma previa a la escritura de constitución se puede concluir un acuerdo base entre los socios, cuyo contenido posteriormente sería traspuesto al contrato de constitución. La diferencia entre ambos es que el acuerdo base carece de la fuerza constitutiva

mientras que la escritura de constitución da lugar al nacimiento de la *joint venture*.

No obstante, el acuerdo base (también denominado «protocolo preliminar» o «*Joint Venture Agreement*») sirve para acercar posiciones entre los socios y cumple con la función de concretar y delimitar todo el contenido de la relación contractual que posteriormente se va a formalizar en el contrato de constitución. Por tanto, en este acuerdo se plasman, por ejemplo, las materias competencia de la junta y del órgano de administración o el sistema de mayoría que se va a utilizar para concluir los pactos dentro de la *joint venture*.

Dentro de esta casuística también encontramos otra figura contractual: los contratos satélites. Éstos reflejan la relación contractual entre socios y la sociedad y se refieren a las operaciones comerciales que desarrollará la *joint venture*, tales como los contratos de distribución o licencias de patentes, entre otros, que tienen como objetivo rentabilizar la inversión.

La ley aplicable al acuerdo base y a los contratos satélite será la ley negociada por las partes mientras que la ley aplicable al contrato de constitución, según el criterio predominante en el ámbito internacional, es la ley del país donde se ubique el domicilio de la sociedad conjunta o su principal centro de actividad ::

¹Según estadísticas del ICEX de noviembre de 2013, el número de pymes españolas que operan en el exterior alcanza la cifra récord de 143.000.

²El *Piggyback* es un acuerdo que permite a una empresa utilizar la red de distribución de otra compañía establecida en el mercado extranjero de destino con el fin de comercializar su producto en el mismo.

TARJETA MASTERCARD e-BUSINESS



PARA EMPRESAS Y PROFESIONALES. ALTA EFICACIA Y TOTAL FLEXIBILIDAD

UNA EFICAZ HERRAMIENTA DE GESTIÓN ONLINE

CON LA TARJETA e-BUSINESS DE UNICAJA CONTINÚAN LAS VENTAJAS



Solicite su Tarjeta e-Business en su oficina habitual de Unicaja. Para cualquier duda, llame a Unicaja Línea Directa al 901 111 133 / 952 976 224. Le atenderemos encantados.