

Ier. CONGRESO DE ECONOMIA REGIONAL DE CASTILLA Y LEON
Salamanca, 24 a 26 de noviembre de 1988.

COMUNICACION

El "joint venture" con
referencia a la participación
de capital extranjero.

Angel Luis LOPEZ ROA
Catedrático de Universidad
Director E. Economicos y
Financieros. Banco Atlántico.

Sumario

1. Características (al respecto) del joint venture.
 - * acumulación y potenciación de las ventajas comparativas de los asociados.
 - * especializaciones diferenciadas en los asociados, incluso a nivel de sector.
2. La búsqueda de socio.
 - * Socio nacional versus extranjero.
 - * Socio comunitario versus extracomunitario.
3. Las participaciones accionariales.
 - * Mayoría v. control de la gestión.
 - * Ventajas en beneficios de la sociedad JV frente a ventajas derivadas a empresas matrices.
4. El "business plan".
 - * Las ventajas recíprocas.
 - * El horizonte de mercado.
 - * ¿Quién lo diseña? Iniciativa de constitución.
 - * Referencia al componente legal.
 - * Compatibilidad de sistemas.
 - + EDP
 - + Idiomas
 - + Conocimiento de los mercados

1. Algunas de las características del "joint venture" (JV), que son de utilidad al objeto de esta Comunicación.

- 1.1. Posiblemente la principal nota a destacar como característica positiva del JV sea la acumulación y potenciación de las ventajas comparativas de los asociados.

El JV no debe limitarse a una búsqueda de un socio que aporte capital. En una operación de JV debe partirse del principio de **aportación conjunta de fondos y conocimientos, materializados en la creación de una empresa.** A partir de esta condición puede empezar a pensarse en las posibilidades de éxito del JV.

En efecto, suele darse con cierta frecuencia que los accionistas de la empresa española busquen - casi siempre ante la deficiente sanidad de la misma - la obtención de capital nuevo. Es frecuente que la operación se convierta en una venta de acciones y la pérdida del control de la empresa. No puede tan siquiera hablarse de un JV parcial.

El JV supone la constitución de una empresa en la que los dos - al menos - conjuntos de accionistas incorporan sus específicos conocimientos. Nace, así, una nueva empresa con fondos propios "ad hoc", y con un "background" de tipo aditivo.

¿Cuál y qué tipo de conocimiento se incorpora? En general se trata de empresas matrices de tipo complementario para operar en un mercado concreto; de ahí nace la necesidad de crear una nueva empresa.

Esta acción, paradójicamente, puede contribuir a aliviar ciertas tensiones en, una o todas, las empresas matrices, si es que en ellas existían problemas. Piénsese en las sobrecargas de personal, en la infrautilización de redes comerciales u operativas, en el sobredimensionamiento de unos servicios centrales, o en el exceso de capacidad de una estructura informática. Con todo, no parece prudente señalar lo anterior como puntos inductores de un JV.

- 1.2. Si los socios aportan capital y conocimientos son estos últimos los que definirán el perfil de la nueva empresa. **En el JV las empresas matrices incorporan**

especializaciones diferenciadas, incluso a nivel de sector.

Es cierto que existen casos de JV originadas por matrices que operan, e incluso tienen idénticas características, en el mismo sector. La empresa que nace pretende ser una "segunda" marca destinada a explotar ventajosamente las economías de escala generadas por las matrices; o a adentrarse en mercados de alto riesgo; o, también, a desarrollar productos cuya demanda ha caído en las áreas tradicionales de los mercados de las matrices. En casi todos esos supuestos quedan diluidas las ventajas operativas de un JV.

Las mejores posiciones competitivas se obtienen cuando un JV cuenta con (y proyecta) las especializaciones de las matrices. Las experiencias demuestran que, salvo JV viciadas en origen - por ejemplo por mala fe de alguno de los socios, o ineficientes gestiones, etc. -, las operaciones más beneficiosas para los socios han sido aquellas en las que han trasladado - cada uno - a la JV sus especiales conocimientos del mercado, de la gestión, han aportado sus redes de ventas o servicios, o han implantado sus ventajas tecnológicas.

Y esa traslación de conocimientos se ha hecho "sin reservas", o, para ser más exactos, volcando en la JV todos los conocimientos necesarios con la excepción de aquellos que pudieran considerarse estratégicos para la supervivencia de una de las matrices.

Quizá algún ejemplo pueda resultar ilustrativo. Piénsese en una JV de leasing operativo (JV-LO) entre una entidad financiera y una empresa de distribución de bienes de equipo. Ambas matrices se esforzarán en poner a disposición de la JV-LO sus respectivas bases de datos de clientes. El intermediario financiero podrá aportar sus clientes de activo, y la empresa de distribución de bienes de equipo sus proveedores/clientes. Sin embargo, casi con toda seguridad, la JV-LO no accederá directamente a esa base de datos. Lo hará a través de algún procedimiento concreto que preserve la confidencialidad de esas bases y no minore el "patrimonio de información" de las matrices (aunque habrá que convenir que dicha confidencialidad será muy limitada con el paso del tiempo).

De igual forma cabría hablar del uso de las redes de oficinas, superficies de ventas, programas informáticos, fórmulas y procedimientos de fabricación, etc.

2. La búsqueda de socio.

No es irrelevante el planteamiento de si el socio a buscar por los accionistas españoles debe ser español o extranjero, y, dentro de estos, comunitario o extracomunitario.

La respuesta suele estar en función del horizonte que los propios accionistas sean capaces de diseñar. Resulta muchas veces sorprendente como una destacable mayoría de las decisiones al respecto se toman influenciados por posiciones individuales, juicios de valor escasamente fundamentados, o amplios estudios que suelen abundar en la estructura del negocio a desarrollar pero poco aportan desde el punto de vista estratégico.

Este último punto es especialmente importante toda vez que dichos trabajos acostumbra a ignorar las "ventajas e inconvenientes", de índole interna, de la propia empresa que los ha encargado.

El diseño de ese horizonte es, sin embargo, difícil de sintetizar. La preocupación por el día a día, las proyecciones condicionadas por la marcha de la competencia, pero, sobre todo, el desconocimiento de una parte importante del sector, o área de mercado, en que la matriz quiere introducirse, dificultan la síntesis y definición de los objetivos estratégicos.

Afortunadamente, en un buen número de casos, han sido los futuros (y nuevos socios) los que han dado el primer paso.

La evidencia para el caso español pone de manifiesto que estas iniciativas han sido de esa forma en los últimos años. Han contribuido a ello circunstancias muy concretas como la apertura a los mercados comunitarios, o la profunda fase depresiva de la economía tras la crisis de mediados de los setenta que minoró sustancialmente la "agresividad" comercial de las empresas, en el aspecto que nos ocupa.

Así, si se ha logrado definir el sector o mercado en el que se quiere iniciar una JV, el problema es no solo buscar el socio que complementa las aportaciones de la matriz sino que, en el desarrollo de sus funciones específicas, no interfiera la actividad de dicha matriz y, además, contribuya a potenciar el propio negocio.

Desde ese punto de vista es cuando se empiezan a descartar como posibles socios a empresas nacionales, a los riesgos de

que se produzca una intersección en los respectivos conjuntos que definen las áreas de negocio son altos.

Este no suele ser el caso para con las empresas extranjeras. Por añadidura suelen encontrarse con posibilidades de implantación en España de la mano de un buen conocedor de ese mercado.

Es bien evidente el interés de empresas extracomunitarias por la realización de JV en España, dadas las ventajas de acceso al mercado CEE. Aquí el socio español puede tener la duda de escoger entre un socio de un país CEE o uno extra CEE; esta duda viene, en ocasiones, acentuada por la circunstancia de que el posible socio extra CEE tiene una "capacidad conjunta" superior a la del socio CEE.

Una de las "claves" - no la única, evidentemente - de decisión suele ser la consideración del efecto que sobre la matriz nacional puede tener la aplicación del - que podría llamarse - principio de "ventaja comparativa recíproca". Esto es, las vías por las cuales la empresa nacional podrá tener mejores accesos a mercados concretos dentro de la CEE, con la "guía" de su otro socio, comunitario, en la JV. Es evidente que esa ventaja sería menor al tratarse de mercados en USA, Japón, etc.

En este punto es donde destaca mas nitidamente la necesidad futura de salidas al exterior por parte de las empresas españolas. El lanzamiento de operaciones JV en el exterior, por parte de empresas españolas, es una vía no solo importante en términos macroeconómicos sino una decisión empresarial determinante, en ocasiones, para poder explotar mas eficientemente ciertas ventajas comparativas. Debe tenerse en cuenta, al respecto, que estas ventajas no son siempre manifiestas en el país de origen; por el contrario fuera de las fronteras nacionales - y a veces incluso regionales - sobresalen de forma notable. Los ejemplos abundan; ventajas de tipo informático, análisis de gestión, formas de comercialización, habilidad hotelera, etc.

3. Las participaciones accionariales.

Una cuestión relevante para la iniciación de contactos en la constitución de una JV es la decisión : mayoría versus control de la gestión.

Puede ser obvio que en una JV los socios promotores (supuestos dos) pretendan disponer del 50%, como fórmula de equilibrio, o intenten acuerdos para disponer de la mayoría en el capital, aunque deban hacer concesiones de salvaguardia para el socio minoritario.

Sin embargo, en determinadas circunstancias - por ejemplo, la constitución de JV con un elevado volumen de capital - una participación de tipo paritario puede ser sencillamente inaccesible. Esto, para muchas pequeñas y medianas empresas, suele ser un hecho limitativo, con lo que cabe que ni se planteen la proyección de un JV.

Pero hay preguntarse si esas circunstancias son realmente limitativas para el desarrollo de un JV. Y aquí es donde se ha de volver al planteamiento exacto de lo que son los intereses de la posible empresa matriz.

Puede no ser necesario entrar en el JV con una posición de mayoría o igualdad, pero sí participar con un alto grado de integración en otros campos; por ejemplo, la gestión de fondos o recursos ajenos, la colocación de producciones específicas, etc.

Una vez evaluadas estas posibles ventajas de tipo operativo, el derecho a una mayor cuota en la participación de beneficios, por desear ser socio mayoritario, dejará de ser una condición insuperable.

En resumen, las opciones ante un JV deben pasar por medir - y consiguientemente dar prioridades - a las ventajas en beneficios de la sociedad JV frente a las ventajas que puedan derivarse a las empresas matrices por la vía - directa o indirecta - del proceso productivo.

4. El "business plan" (BP).

Hay que partir del principio de que no deben existir diferencias sustanciales entre un BP para una empresa de nueva constitución y el de una JV.

En la práctica, el punto sobre el que hay que prestar más atención es el derivado de la propia naturaleza de la empresa JV: se trata de un "híbrido", y como tal es muy importante definir previamente cuales serán sus características.

Algunos de los aspectos que requieren un cuidado especial en el BP son los siguientes:

* La definición de las ventajas recíprocas.

No se trata de una evaluación "pre-acuerdo", solamente, antes de decidir el tipo de socio con el que hay que hacer la JV. Esto es evidente. Se trata de que ambos socios tengan un conocimiento, lo más exacto posible, de cuales son realmente sus ventajas:

- + en el mercado,
- + con ese tipo de socio, y,
- + en el desarrollo de sus negocios respectivos.

En el acuerdo de JV, y el BP es uno de los componentes de ese acuerdo, el que ambas partes conozcan la existencia de esas ventajas puede facilitar considerablemente el resto de las negociaciones. Y, sobre todo, evitar posicionamientos viciados en origen al considerar uno, o ambos socios, que pueden "engañar" a la otra parte.

* El horizonte de mercado.

Un segundo aspecto es la definición del mercado en que la JV va a operar. De forma inmediata aparecen en el diseño, del BP, los distintos tipos de productos o servicios ofrecidos. Hasta aquí tampoco hay notables diferencias con el lanzamiento de una empresa. Pero, sin embargo, hay algunos puntos que sí requieran atenciones específicas. Estos puntos a destacar son:

- + aquellos en los que puede darse una confluencia de intereses excluyentes entre

- las empresas matrices;
- + cómo se abren los canales de comercialización ; y,
- + las comisiones para las propias matrices cuando estas actúan con el JV como terceros.

* ¿Quién diseña el BP? Iniciativa de constitución.

En el diseño del BP suele ser decisivo el acento que le de el primer redactor; esto habitualmente coincide con el que haya tenido la iniciativa de la constitución.

La importancia de la dedicación a ese diseño radica en que sobre él se fundamentará la práctica totalidad de las operaciones de la JV. Buena parte de las operaciones de las empresas matrices pueden quedar condicionadas en él, y su modificación ya pasará a depender de un Consejo de Administración en el que puede no disponerse de una mayoría cómoda.

No son, necesariamente, las previsiones de comportamiento de las principales magnitudes de la JV sobre las que hay que centrar la atención. En general se tratará de cálculos muy precisos basados en hipótesis generalmente aceptadas y condicionantes de tipo técnico que suelen tener un corto margen de variación.

Puede tener mucha mayor relevancia el hecho de definir políticas de actuación. En este punto las limitaciones, para una de las matrices, pueden ser considerables. Debe desvincularse el hecho de ser accionista del de ser cliente-proveedor-asistente de la nueva JV, en condiciones de mercado obviamente.

* Referencia al componente legal.

La cobertura legal para la constitución de una JV suele ser uno de los puntos donde los socios encuentran menores dificultades. Se entiende esto siempre que hayan sido bien definidos los puntos anteriores.

Hay una abundante "literatura" contractual al respecto y las innovaciones o riesgos que pueden darse son escasos.

No obstante existen algunos aspectos de especial atención. Uno de ellos puede ser el idioma (ver asterisco siguiente). Una vez que esté constituida la JV el idioma "legal" deberá ser el del país en que se sitúe. Pero hasta el momento de la constitución son muchos los documentos que han de acordarse; no habrá problemas de traducción sino de interpretación. Esto puede dar lugar a retrasos en las negociaciones.

Otro punto de interés es el de la homologación de la terminología, de todo tipo, utilizada.

Y sin ser exhaustivos, otras consideraciones necesarias serían las relativas a:

- + las posibles modificaciones futuras en la composición del capital;
- + la confidencialidad de toda la operación;
- + el compromiso sobre auditorías; y, por supuesto,
- + el protocolo de exclusividad si la naturaleza de las operaciones de la JV lo requirieran.

* Compatibilidad de sistemas.

Para concluir habría que citar al menos tres puntos sobre los que resultaría conveniente disponer de una compatibilidad inicial entre las matrices de la JV.

Se trataría de compatibilidades en:

- + EDP (proceso electrónico de datos)
- + Idiomas (al menos en las líneas ejecutivas)
- + Conocimiento de los mercados.

No es necesario, por su evidencia, el insistir en estos tres puntos. Pero debe subrayarse que cualquier dificultad en uno de esos campos suele impedir el funcionamiento de la JV.