

Unidad 7

- El joint venture como estrategia de comercialización

La joint venture como estrategia de comercialización

Las empresas de fusión en los países menos desarrollados han llegado a ser fenómeno importante para el periodo de posguerra. En estos países el logro de una política independiente o bien el deseo de un desarrollo hacia una diversificación, tiene que ver de cualquier forma, con la creación de planes ambiciosos para la industrialización.

Los motivos son en parte, económicos: el rápido crecimiento de la población en las zonas conturbadas, pugna desesperadamente por la creación de nuevas fuentes de empleo, y de ahí la necesidad de apertura de nuevos centros industriales que capten esta fuerza de trabajo potencial.

Al mismo tiempo, existe una ambición implícita por llegar a mejores elementos de planeación, por ejemplo la inversión en la importación de la maquinaria moderna, no puede darse plenamente en tanto exista personal con poca capacitación y una abstinencia del mercado interno.

Gradualmente, un importante número de industrias de los países menos desarrollados han tenido que modificar sus métodos para remplazarlos por otros en los que se contemple la cooperación con industrias de los países desarrollados, usando su capital, sus recursos y su experiencia en la ingeniería financiera necesaria para obtener mayor productividad.

Sin embargo, lo anterior no quiere decir que los países en desarrollo hayan abandonado sus ambiciones de soberanía nacional, tanto en lo político, como en lo económico, sino antes bien la asociación implica para ellos seguir guardando el control de la dirección principal sobre la industria, y si es posible, sobre el campo entero de la inversión extranjera.

El resultado de esta contradicción ha sido el decremento del interés por parte de la inversión extranjera para invertir su capital, en empresas locales.

No obstante lo anterior, la evolución subsiguiente ha llevado -más por necesidad que por convicción- a mayor acercamiento entre la cooperación de los países en cuestión. En algunos casos las empresas locales empezaron a enterarse de los requisitos mínimos para la asociación con empresas estadounidenses, francesas y británicas.

Hoy por hoy, la viabilidad de la figura de "empresas de fusión" en los países menos desarrollados es reconocida, por eso en el siguiente trabajo se intentará explicar en términos generales el significado de las "empresas de fusión", con lo cual se intentará describir el objetivo principal de éstas, sus políticas y su aplicación en México.

Los problemas básicos de las empresas en fusión están dados en la medida que se requiere una armonía de intereses entre las partes, con el deseo de llegar a un mayor desarrollo en los países poco industrializados e iniciar una cooperación con los más desarrollados.

Por otro lado, hay conflictos básicos que son inevitables como los hay en las relaciones económicas de cualquier tipo, en este caso se dan en cuanto al control del negocio y las políticas de operación, sin embargo, para eliminar estos conflictos el ánimo principal de las empresas de fusión es mostrar las ventajas de este mecanismo y promover las formas de cooperación que puedan crear formas alternativas de desarrollo para los países que lo necesitan.

DEFINICIÓN DE EMPRESAS DE FUSIÓN

El concepto central de las empresas de fusión, es el concepto de "asociación", socios en dos aspectos -técnico y emocional-, desde el punto de vista técnico es la contribución de unidad; desde el punto de vista emocional es un sentimiento de unidad y un esfuerzo de cooperación.

En ambos sentidos de la palabra, es posible llegar a acuerdos sobre una "sociedad supranacional." Para cualquiera de las empresas interesadas. Ahora bien, esta forma de asociación implica un acuerdo en las partes, para contribuir a un proyecto de trabajo conjunto a largo plazo, en los cuales los países industrializados suplen la maquinaria, el personal especializado, la capacitación técnica, y en algunos casos, préstamos a largo plazo (respaldados con garantías gubernamentales), y mientras tanto los países receptores suplen su parte con tierras, fuerza de trabajo y algunos materiales, y condiciones administrativas para el desarrollo de la empresa, la igualdad de ambas partes se daría en este sentido.

Entonces, la asociación podría establecerse bajo varias modalidades, podría ser 50 y 50% en la asociación, en la que la inversión local -pública o privada- participará con la mitad y la inversión extranjera con la otra mitad.

O bien, existen asociaciones en la que una parte aporta la mayoría y la otra parte la minoría, de hecho, existen empresas de fusión que se han creado con la aportación minoritaria de inversión gubernamental y después de un tiempo revierte la tendencia.

Generalmente, las leyes o políticas nacionales son restrictivas a la inversión extranjera en el campo de materias primas, utilidad pública, y algunas veces en la industria básica; constituyéndose así una visión de los pros y los contras de los "joint ventures".

PROBLEMAS DE LOS JOINT VENTURES

Aspectos legales

Las empresas de fusión, especialmente en los países menos desarrollados, se enfrentan básicamente a tres problemas legales fundamentales, que son:

- a) En cuanto a la forma de organización que se elige y el régimen legal bajo el que se constituye en cada país específico.
- b) La designación de la rama específica con la que se pretende iniciar la empresa de fusión.
- c) El impacto de las leyes antitrust predominantemente en la inversión extranjera de Estados Unidos existentes en los países poco desarrollados.

Administración y problemas laborales

La relación entre la directiva extranjera y las ejecuciones técnicas de la directiva local crean la relación entre los inversionistas privados extranjeros y las autoridades públicas locales, la adaptabilidad del personal local a los nuevos métodos y procesos; y el entrenamiento a este personal, propician en algunos casos el eventual emplazamiento de personal hasta los más altos niveles, de ahí la necesidad de participación conjunta en el proceso productivo para llegar a un equilibrio en el staff.

El papel de los gobiernos

La relación de los gobiernos y las empresas de fusión tiene problemas cuando los primeros intervienen en asuntos como: cuotas de importación altas, regulaciones monetarias, restricciones al crecimiento del personal extranjero en las empresas, trámites legales lentos y medidas administrativas burocráticas. Todo lo anterior permite hacer atractivo o no, a cualquier país que se proponga implantar un sistema de fusión de empresas.

Las empresas de fusión en las economías locales

El mayor número de las empresas de fusión se encuentra en varias áreas de América latina. Esto es un reflejo del gran volumen de inversión extranjera directa privada que existe en latino América, más que en otros países en desarrollo.

El vuelco de la inversión extranjera directa privada de posguerra vino de los Estados Unidos, donde el área latinoamericana es de gran familiaridad, comparadas con las áreas más remotas en Asia o África.

Debido a este factor, ha existido un rápido crecimiento en las tasas de desarrollo industrial durante los años 70's y parte de los 80's.

Dentro de América latina, las empresas de fusión han proliferado más en Brasil y México, los países más industrializados del área. Las empresas de fusión se han extendido en todos los sectores de la economía brasileña, especialmente en la manufacturera y de ahí su importancia en ciertos sectores básicos de la industria como el hierro y el acero, la industria de caucho, maquinaria, vehículos, fibras textiles sintéticas y la industria del tabaco.

En México han sucedido cosas similares, aquí las empresas de fusión dominan en hierro y acero, cobre refinado, aluminio esmaltado, llantas y productos del caucho, maquinaria y equipo, refractarios y fibras textiles sintéticas.

El número de empresas de fusión es menor en Colombia pero aún ahí se pueden encontrar algunas líneas de producción como: textiles, papel, cemento y materiales para la construcción y equipos electrodomésticos.

Un rasgo característico que se puede encontrar en los países latinoamericanos, es en cuanto a los bienes de utilidad pública, como la energía eléctrica y el servicio telefónico, y en la transportación aérea. Estos campos fueron desarrollados originalmente por empresas de capital enteramente extranjeras. En años recientes estas empresas han sido convertidas en empresas de fusión con participación nacional, o bien, han sido completamente nacionalizadas.

La importancia de las empresas de fusión

Las empresas de fusión son el símbolo principal de la asociación. Por esta razón, en numerosas discusiones se han llegado a establecer las siguientes premisas para destacar la importancia de las empresas de fusión:

1. En una proporción significativa de casos, existe una ventaja inmediata en una empresa que se constituye como fusión, ya que en ella el riesgo es compartido pero también hay más seguridad.
2. Para muchos gobiernos o personas de los países desarrollados, los llamados "riesgos compartidos" son señal de igualdad.
3. Con la unión de intereses se diluyen muchas suspicacias respecto al verdadero interés que se tiene en la inversión de capital extranjero en una economía local.
4. Las empresas de fusión son el vehículo por medio del cual existe una cooperación objetiva entre desarrollados y no desarrollados en la transferencia de tecnología, servicios, etc.
5. Para el inversionista extranjero existe una atractiva forma de capitalizar su dinero y llegar a niveles favorables de competitividad en las ventajas comparativas ofrecidas por el gobierno local.

De esta forma, desde el punto de vista de los países menos desarrollados las empresas de fusión sirven esencialmente para tres aspectos.

1. Estimular el advenimiento de capital en empresas productivas.
2. Ayuda al desarrollo de grupos o núcleos en la capacitación de personal en el sector público y privado, en proporción a la participación del capital público y privado en la empresa de fusión.
3. Ayuda al avance en capacitación de personal medio y operativo.

Algunos argumentos en favor y en contra de las empresas de fusión

Entre los argumentos que dan algunas empresas los más representativos son los siguientes: Por una parte -como en General Motors insisten en empresas subsidiarias totalmente propias, esto es, porque ellos están absolutamente listos para substituir personal extranjero por el local, al menos en el nivel directivo, sin embargo, por otro lado, ellos también encuentran preferible abstenerse de sacar su parte en la inversión y

para confinar su participación a asistencias técnicas y licencias, la siguiente decisión responde al deseo de maximizar los dividendos en ambas partes.

Por otra parte, la mayoría de las compañías petroleras del Este se resiste a la fusión de empresas por dos razones:

1. Porque la exploración petrolera es un riesgo para los negocios como se ha visto en algunos fracasos a lo largo de la organización con empresas filiales, concentrando sus reservas de capital en una sola empresa de fusión.
2. Porque los requisitos para establecer operaciones en el vasto mundo de los mercados, no pueden tomar en cuenta una empresa de fusión en particular, como lo desean los países menos desarrollados.

Generalmente, el establecimiento de una empresa separada y continua con la repartición de responsabilidades es apropiada para la estandarización de productos en un mercado continuo, esto es, que hay muchas empresas de fusión en las manufacturas, productos químicos, farmacéuticos, plásticos y otros, en los que está involucrado un prolongado período de colaboración cercana en materia de finanzas, servicios técnicos y equipos, esto no permite el establecimiento de una empresa legal que tenga separación financiera

Las condiciones políticas y psicológicas son en ocasiones causas que entorpecen a las empresas de fusión. Cuando las condiciones de inestabilidad prevalecen en un país, la asociación con un inversionista extranjero con intereses locales, puede incrementar lo precario de la situación.

Presionado por las firmas extranjeras podrían verse incrementados los intereses locales involucrados, el ejemplo más claro de éstos, es la protección de la industria en los Estados Unidos, en las revueltas revolucionarias prevalecientes en Cuba durante los 60's.

En las empresas de fusión que se dan entre países desarrollados como Estados Unidos, Gran Bretaña, Alemania, Holanda, Italia o Suecia las cosas son diferentes; ciertamente son muchos los acuerdos de cooperación técnica y científica y estándares legales, pero también existen experiencias con prácticas de inversión responsable y supervisión legal.

En muchos de los países menos desarrollados, estas experiencias aún no han sido instrumentadas, por ejemplo el poder y el control están concentrados en pocas manos, las cuales no pueden asumir un sentido de responsabilidad tan bueno como el de los desarrollados.

Por lo anterior, se puede afirmar que las empresas de fusión son el símbolo más importante del cambio entre las relaciones de países desarrollados y subdesarrollados, pero éstas tampoco son la panacea, esta forma de inversión debe ser adaptada, rechazada o modificada después de una consideración formal de muchos factores legales, psicológicos y técnicos.

La confianza entre las partes llega finalmente a ser una de las mayores dificultades a salvar ya que de no existir podría destruir hasta la más perfecta forma de negociación.

Forma y modalidades

Sólo después de haber realizado las consideraciones básicas expuestas es posible decidir la formación de una empresa de fusión, no obstante lo anterior, es importante la cuestión de las formas y modalidades.

Lo anterior implica las particularidades propias a cada área, rama de producción y formas de producción.

REQUERIMIENTOS PARA EL PROYECTO DE NEGOCIACIÓN DE UNA EMPRESA DE FUSIÓN Y SU ORGANIZACIÓN

En la lista de abajo están las prácticas principales (no políticas o ideológicas) de importancia para Estados Unidos y otros empresarios occidentales. Las cuestiones de políticas de gobierno básicas no están incluidas en esta lista, tales como membresías en mercados internacionales e instituciones financieras y la aplicabilidad de varias restricciones de mercado americanas y de otros países occidentales.

Requerimientos para la negociación de una empresa de fusión

Una sociedad de negociación responsable

- a) Pronta designación de agentes apropiados y oficiales (problemas de continua reorganización, jurisdicción conjunta, desacuerdos de interagencia, a ventajas y desventajas compartidas).
- b) Negociador con amplia flexibilidad y autoridad final (problemas de aclaraciones múltiples y renegociaciones, ventajas y desventajas de la forma de contrato modelo).
- c) Respuestas sustantivas y puntuales a indagaciones propuestas y requisitos para encuentros (problemas de télex sin contestación y tardanzas, vaguedad o respuestas confusas).
- d) Eficientes y concluyentes sesiones de negociaciones (ventajas y desventajas de protocolo, cartas de intención, declaraciones a la prensa).
- e) Acceso a información exacta y adecuada e información relevante del proyecto.

Un ambiente positivo de negociación

Facilidad de acceso a las negociaciones (problemas de viaje, visas, líneas aéreas, aduanas, hoteles, restaurantes, problemas de comunicación, teléfonos, tele-fax, traducciones, ventajas de oficinas representativas y agentes acreditados).

Requerimientos para la organización de proyectos

- a) Determinación de mercado y propósitos del proyecto. Expansión de las exportaciones o sustitución de importaciones, un socio occidental no competirá consigo mismo, posibilidad de exclusividad.
- b) Determinación de la factibilidad del proyecto, costo y viabilidad financiera. Un estudio exhaustivo como prerrequisito, información requerida, acuerdo mutuo en la ubicación, valuación del terreno, tecnología y otras contribuciones tecnológicas compartidas.
- c) Determinación del proyecto de sociedad. Derechos y obligaciones de los inversionistas, contratistas, gerentes, vendedores, atención a transacciones filiales, desventajas del rígido 51% de propiedad nacional, requerida para las inversiones extranjeras.
- d) Determinación del manejo del proyecto. Decisiones de concenso realizadas por la mesa directiva, así como también los votos de calidad para los inversionistas extranjeros.

Requerimientos para financiamiento del proyecto y su seguridad

- a) Proporción razonable de igualdad de deuda. Ventajas de préstamos para el proyecto nacional o extranjero, inviabilidad, seguridad de pago.
- b) Garantías del gobierno receptor. Trato no discriminatorio, riesgo político, estabilidad de regulación, convertibilidad y repatriación de las ganancias, ventajas de formas de organización confiables, ventajas de acuerdos de gobierno bilaterales, ampliación de la construcción.
- c) Protección de tecnología. Patentes, derechos reservados, información privada, acuerdos confidenciales.
- d) Términos y terminaciones. Están obligados a asegurar su inversión y sus ganancias, se debe permitir un escape al desastre económico y la extensión de sucesos económicos, resolución de disputa, liquidación.

Requerimientos para una operación adecuada. Punto vital

Precios: competitividad, orientación de mercados para ganancias; Control de costos.

- Personal Designación de autoridad sobre capacitación, contratación, disciplina, compensación, incentivos, terminación.
- Otros costos: Materia prima local, energía, reservas de mandato legal, limitaciones en gastos fuera del país.
- Impuestos: Excepciones, reducciones, días festivos, depreciación y otras formas de gravámenes
- Dividendos: Repatriación y reinversión, tasa de cambio, posibilidad de pagos en productos, posibilidad de iniciativa de riesgos de locación y ganancias diferenciales de propiedad.

- Auditorias y libros.

Perspectivas del país receptor con las empresas de fusión

Consideraciones preliminares:

- Las empresas de fusión son una forma de colaboración empresarial internacional.
- Ventajas y desventajas de empresas de fusión.
- Objetivos de países receptores y socios extranjeros en empresas de fusión.
- Posibles diferencias en objetivos y la necesidad de reconciliarlos, particularmente de la generación de exportaciones, ganancias, acceso a mercados locales y externos, calidad en tecnología al ser adquirida, eficacia de arreglos de transferencia de tecnología, manejo y control.

Negociación de una empresa de fusión: la prenegociación.

- Identificación del proyecto para la empresa de fusión: prioridad en el proyecto de las políticas económicas y de mano de obra del país receptor.
- Elección del socio extranjero: investigaciones preliminares acerca de estructura corporativa y relaciones, experiencia nacional e internacional, estrategias de corporación.
- Evaluación económica, financiera y tecnológica de la propuesta de empresa de fusión:
- Preparación del estudio de confiabilidad para asegurar la viabilidad económica financiera y técnica del proyecto.

Revisión independiente del estudio, si éste fue preparado por el socio extranjero.

- Análisis financiero del proyecto por la empresa nacional para determinar su reparto de beneficios, las técnicas. Incluyen análisis de flujo de capital.
- Análisis económico (costos y beneficios sociales, para determinar la contribución del proyecto a la economía nacional).

Fase de negociación: algunos elementos clave.

- Definición de los objetivos de la empresa de fusión: naturaleza y organización.
- Mutualidad de interés entre socios: un prerrequisito para una empresa de fusión exitosa.

Compatibilidad.

- Acuerdo inequívoco en objetivos a largo plazo.
- Factor confianza.
- Disminución del margen de error.

- Estructura de la empresa de fusión: propiedad y control.
- Distribución a partes iguales entre los socios: factores pertinentes.
- Limitaciones legales.
- El grado al cual cada socio quiere: participar en las ganancias y en el desarrollo de la compañía, participación de los capitales hasta que se disuelva la compañía, tener derechos de voto en juntas de directores, distribución de capitales, modificación de objetivos, modificación de la estructura de inversión, reconstrucción, expansión, reinversión. etc.
- Incidencia normal de distribución de igualdad.
- Posición mayoritaria no asegura el control de la empresa. - Posible trato especial legal, para asegurar la participación efectiva de la minoría.
- Posición mayoritaria no necesariamente asegura mayores ganancias.
- Capitalización: contribución de igualdad.

Evaluación: de la contribución de los socios extranjeros en la base del acuerdo de precisión en el mercado mundial; costo de la infraestructura y recursos naturales; capitalización de maquinaria importada; capitalización de bienes intangibles, tales como derechos de propiedad industrial; rango de débito y equidad; políticas financieras (tomando en cuenta los impuestos en ambos países a la hora de repartición de ganancias); arreglo de mercado.

Transferencia de tecnología: elección de tecnología, duración, permisos, pagos, cláusulas restrictivas, accesos a innovaciones, obligaciones de confidenciabilidad, asegurar la transferencia de tecnología, garantías, uso de marcas registradas.

Empleos y capacitación: contratación y despidos de personal nacional y extranjero, políticas preferenciales, capacitación, políticas de impuestos de ganancias extranjeras, medidas de seguridad para los empleados, relaciones laborales.

Mecanismos de monitoreo: control a través de agencias de gobierno o a través de la mesa directiva; control a través de acuerdos gerenciales; contratos de ventas y acuerdos de licencia de tecnología; medidas de protección de los socios; líneas de crédito; decisiones de precios y mercados; estándares de calidad; principios de contabilidad; libros y registros; requisitos de producción, mercados, precios de transferencia y reportes financieros; Verificación e inspección y auditorías.

LAS EMPRESAS DE FUSIÓN EN MÉXICO

El modelo de las empresas de fusión en la economía de México es similar al establecido en Brasil.

Las empresas de fusión están aún constituidas sólo por una minoría del total de la inversión extranjera en la economía, de hecho, el 16 de mayo de 1984, se publicó en

el Diario Oficial de la Federación el Reglamento para promover la Inversión Mexicana y Regular la Inversión Extranjera, más de 16 años después de haberse publicado la ley.

En esta nueva modalidad se prevé que la inversión extranjera cumplirá con cuatro objetivos fundamentales: apoyar el desarrollo del país y generar empleos permanentes y bien remunerados; Completar el ahorro nacional requerido para restablecer la inversión productiva; consolidar la posición exportadora del país abriendo nuevos mercados para los productos mexicanos y mejorar la productividad, logrando niveles internacionales de competitividad al asociar los flujos de inversión a tecnologías avanzadas.

Así se establecen las condiciones para que los extranjeros participen de manera mayoritaria en nuevas inversiones. Los inversionistas extranjeros simplemente deberán registrar las nuevas inversiones que realicen, cumpliéndose lo siguiente:

- a) En proyectos cuyo monto sea hasta de 100 millones de dólares.
- b) Que la inversión se realice con recursos provenientes del extranjero.