

<p style="text-align: center;">EXPERIENCIA DE LAS EMPRESAS CATALANAS EN LA CREACIÓN DE JOINT VENTURES INTERNACIONALES</p>
--

Apellidos y nombre del autor o autores: Rajadell Carreras, Manel
Institución: Universitat Politècnica de Catalunya
Dirección postal: Escuela de Ingenieros Industriales de Terrassa Calle Colón, 11 08222 Terrassa, Barcelona
Ciudad: Barcelona
País: España
Teléfono (incluido prefijo): (34) 93 739 81 00
Fax (incluido prefijo): (34) 93 739 81 01
Dirección electrónica:
Palabras Clave: "joint venture" (empresa conjunta), selección del socio, selección del país, adaptación de productos, ayudas y subvenciones administrativas

Resumen En este trabajo se presentan los resultados de una investigación cuyos objetivos han sido la caracterización de las empresas catalanas que han utilizado la fórmula de la creación de una "joint venture" dentro de su proceso de internacionalización. La metodología seguida ha sido la entrevista personal a directivos con responsabilidad sobre el estudio de viabilidad económica, financiera y técnica, así como el "joint venture".

Se trata de determinar los objetivos y analizar la estrategia seguida en cuanto a selección del país de destino de la inversión, el proceso de selección del socio y establecimiento del porcentaje de participación. Además el trabajo hace incidencia en el esfuerzo de adaptación de productos por parte de las empresas catalanas y en poner de manifiesto las subvenciones o ayudas de las Administraciones Públicas a nivel regional, nacional o internacional

EXPERIENCIA DE LAS EMPRESAS CATALANAS EN LA CREACIÓN DE JOINT VENTURES INTERNACIONALES

1.- INTRODUCCIÓN.

Con objeto de intentar eliminar toda confusión posible inducida por la investigación sobre empresas conjuntas muy diferentes, se tomó la decisión de restringir la población, a las organizaciones con entidad jurídica propia, creadas a partir de aportaciones de capital (dinerarias o no), entre una empresa catalana y otra extranjera, es decir situada fuera del territorio español. Se considerarán las empresas conjuntas internacionales catalanas productoras tanto de bienes como de servicios (incluyendo las constructoras) y aquellas empresas conjuntas de ensamblaje, así como las que disponen de un centro de almacenamiento y un mecanismo de toma de decisiones de tipo logístico o de aprovisionamiento.

Para la recopilación de información, se escogió la entrevista en profundidad, con un esquema fijo de cuestiones, con preguntas abiertas. Durante los meses de mayo a octubre de 1997, se realizaron 55 entrevistas personales en las sedes de empresas catalanas sumando un total de 101 empresas conjuntas creadas en el exterior. Las personas entrevistadas trabajaron directamente en la creación de la empresa conjunta y participaron activamente en la elaboración de los estudios de viabilidad, selección del socio y realización o revisión final del “Business Plan” del proyecto de inversión.

2.- DESCRIPCION GENERAL DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA.

En primer lugar vamos a definir el perfil de las empresas de la muestra. Básicamente las empresas conjuntas catalanas exteriores catalanas nacieron a partir de finales de los años 80 coincidiendo con la mayor liberalización de mercados y una mayor vocación internacional. En general las empresas matrices son de carácter familiar, no cotizan en bolsa ni están participadas por capital extranjero o el Estado, son líderes en su sector de actividad y basan su éxito internacional en los conocimientos acumulados tras unos años de experiencia en el mercado. Por tanto, se trata de empresas competitivas en sus mercados de origen, innovadoras en el desarrollo de productos, que otorgan importancia al diseño y presentan una comercialización con marca propia. Entre sus puntos fuertes encontramos la calidad de su producto o servicio, la experiencia y habilidades acumuladas (antigüedad media 48 años) y la tecnología utilizada. La creación de una empresa conjunta es una estrategia utilizada, no sólo por las grandes empresas, sino también por las PYMES, ya que constituye una de las fórmulas más

dinámicas para conseguir la masa crítica necesaria para acceder a mercados exteriores con poco riesgo y bajo coste. En estos casos, la personalidad del “jefe de la empresa”, es decisiva ya que el compromiso de una empresa, con una empresa conjunta internacional, se basa su predisposición personal en el proyecto.

Por sectores, las empresas conjuntas nacen en sectores muy variados de actividad, destacando especialmente las del sector textil y de la piel, seguido del agroalimentario.

Mayoritariamente, aquellas empresas que participan en más de una empresa conjunta, los socios son distintos, buscando al aliado más apropiado para cada zona geográfica, lo cual implica más autonomía organizativa y también supone la negociación de la actuación en un marco geográfico limitado.

3.- OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS CONJUNTAS CATALANAS.

Una característica general es que las estrategias de internacionalización seguidas son ofensivas, es decir, no prima la supervivencia de la empresa sino la expansión de la misma, algunas veces por identificación de oportunidades de mercado, búsqueda de oportunidades en el mercado y las potenciales respuestas a las tendencias del entorno o simplemente por pura casualidad. Además, se caracterizan por exigir una continua investigación y desarrollo de productos o servicios.

Si agrupamos los resultados obtenidos llegamos a una clasificación general de los mismos, habiéndose calculado sus frecuencias relativas con la finalidad de establecer una ponderación de su importancia. De esta manera, cuanto mayor sea el valor de la frecuencia relativa, mayor número de empresas coinciden con el enunciado del objetivo en cuestión.

En un análisis global, podemos afirmar que la decisión empresarial de invertir en una empresa conjunta en el exterior, está asociada a objetivos de naturaleza eminentemente comercial. Sigue en importancia relativa la necesidad de una proximidad al cliente, que contribuirá a mejorar el grado de satisfacción del mismo, ofreciendo un servicio de asistencia técnica y de post-venta, y permitiendo aplicar una política de aprovisionamiento Just in Time. En este punto, destaca la evolución en la internacionalización del sector del automóvil. Las empresas catalanas de componentes han tenido como objetivo, seguir la rápida evolución de las relaciones que los constructores han establecido e impuesto a nivel mundial con sus suministradores, dentro de un fenómeno que se ha denominado “comarketing” o fabricación asociada. En España, con la misma óptica proveedor-cliente podemos citar el efecto de arrastre que ha producido también la expansión de cadenas hoteleras importantes.

VIII Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica

OBJETIVOS	F. R.
Incrementar la cuota de mercado. Incrementar volumen de ventas.	24.42
Estar cerca del mercado. Facilitar la planificación logística.	13.37
Establecer una plataforma de exportación a otros país.	6.98
Utilizar economías de escala, alcance y experiencia.	6.98
Superar las barreras culturales de los países.	5.81
Reducir los costes de transporte y arancelarios	5.24
Reducir los costes laborales.	5.23
Reducir los costes de materiales (materias primas, o productos acabados)	5.23
Reducir el riesgo de la inversión exterior.	4.08
Cumplir con la legislación vigente en el país de destino.	3.49
Reducir los costes estructurales	3.49
Distribuir productos complementarios.	3.49
Reducir los costes arancelarios.	2.33
Aprender del socio.	2.33
Eliminar y/o controlar competidores.	1.74
Obtener una imagen y prestigio de empresa global.	1.74
Conseguir una dedicación exclusiva del socio a la venta del producto.	1.74
Otros: llegar “los primeros” a un determinado mercado, diversificar la empresa, desbloquear activos cautivos, mantener la independencia financiera y tecnológica de la empresa catalana.	4.64
TOTAL	100

TABLA 1. Clasificación y frecuencias relativas de los objetivos para el conjunto de la muestra.

También hemos de hacer referencia al tercer objetivo en importancia relativa, destacando el interés de las empresas catalanas por implantarse en países que permitan el acceso a otros dentro de su zona de influencia. El caso de México tiene una especial significación. En cuarto lugar se observa la estrategia de las empresas catalanas de explotar en el exterior el “stock” de conocimientos, tecnologías y habilidades, desarrollados y acumulados por la empresa catalana en el mercado doméstico.

Por otra parte, el objetivo de cumplir con la legislación vigente en el país de destino ocupa la posición relativa número diez. Este resultado no coincide con el obtenido por Gullander (1976) cuando afirma que la primera razón de muchas empresas multinacionales para aceptar la estructura de empresa conjunta, sería política. Tampoco coincide con el obtenido por Janger (1980), cuyo estudio reveló que casi la mitad de las empresas que habían formado empresas conjuntas lo habían hecho como consecuencia de requerimientos gubernamentales. Unos años después, Contractor y Lorange (1988), ya afirmaron que el cumplimiento de requerimientos legales, continúa siendo un factor importante en algunos casos particulares aunque perdía relevancia en relación a otros objetivos. En este punto hay dos observaciones a realizar. La primera para señalar que tanto los estudios de Janger como los de Gullander se centran en países en vías de desarrollo. La segunda para destacar que la evolución del

comercio internacional ha eliminado barreras políticas de entrada, especialmente en los últimos quince años.

4.- PORCENTAJES DE PARTICIPACIÓN.

Algunos autores consideran que el reparto de capital es un factor determinante del rendimiento de una empresa conjunta. Sin embargo, no existe unanimidad en la literatura, pues mientras algunos autores Beamish (1988) Bleeke y Ernst (1991), recogen evidencias de un mayor rendimiento en empresas conjuntas con porcentajes de capital iguales; Killing (1983) argumentó que las empresas conjuntas dominadas por uno de los socios, tienen mayor probabilidad de éxito (García Canal, 1996).

En primer lugar, hay que señalar que la mayoría de empresas conjuntas creadas por empresas catalanas en el exterior, sólo intervienen dos socios: el socio local y el socio de Catalunya. Efectivamente, en el 90% de las empresas conjuntas catalanas se han constituido con un único socio.

En cuanto al porcentaje de participación, resulta significativo el hecho de que, nueve de las empresas, consideran que el porcentaje de participación en el capital social en el momento de la constitución de una empresa conjunta, no es un factor determinante, para el buen funcionamiento de la nueva sociedad ni constituye en absoluto una garantía de éxito. Dicho porcentaje es independiente del tipo de país de implantación: PVD (país en vías de desarrollo) o PI (país industrializado).

	PYMES	%	GRANDES	%	Totales	%
Mayoría	5	38.5	19	45.2	24	43.6
Minoría	1	7.7	14	33.3	15	27.3
Equilibrio	7	53.8	9	21.4	16	29.1

TABLA 2. Porcentajes de propiedad de las empresas conjuntas catalanas en el exterior.

Mientras que el 54% las empresas conjuntas creadas por PYMES son equitativas (aportaciones iguales de los socios), en el caso de las grandes predominan las empresas conjuntas con participación mayoritaria. Para un 27.3% de estas empresas que disponen de mayoría, no hubiera sido aceptable en ningún caso, una participación minoritaria en la creación de la empresa conjunta. Parece claro que, las empresas catalanas son poco propensas a intervenir en empresas conjuntas minoritarias. Las razones para disponer de la mayoría se basan en la necesidad de disponer un control, debido a que hay una transferencia de tecnología, una aportación de know-how, así como una imagen de marca. Por otro lado, a veces el socio, no ha podido hacer frente a sucesivas ampliaciones de capital o la empresa catalana ha comprado parte de sus acciones por su falta de capacidad comercial y de gestión.

Se ha constatado que las aportaciones de las empresas catalanas a las empresas conjuntas, no siempre han sido dinerarias. La transferencia de tecnología o de know-how ha sustituido la aportación de capital. Por un lado se constata que la valoración de este tipo de aportación, la podemos calificar de compleja, dada la conocida naturaleza de los activos intangibles. La forma de la empresa conjunta, de cualquier manera no se ha utilizado para desbloquear activos cautivos. En determinadas circunstancias, las discrepancias en las valoraciones de las aportaciones han originado diferencias insalvables, y el inicio de la búsqueda de un nuevo socio. Por otro lado la tecnología y el know-how transferidos no siempre son de última generación, por tanto algunas empresas catalanas han sabido obtener resultados extraordinarios de activos inmateriales amortizados.

Algunas empresas conjuntas presentan una evolución en cuanto al porcentaje de participación. En estos casos se trata de una evolución producto de la falta de recursos financieros de los socios para acudir a ampliaciones de capital. Para los casos analizados, las empresas catalanas incrementan sus participaciones. Este fenómeno no pretende la expulsión de los socios de la compañía, sino que se trata de un proceso de crecimiento de la empresa consecuencia del incremento de actividad.

5. SELECCIÓN DEL PAIS DE DESTINO.

En este apartado se han analizado los criterios de selección de los países de implantación. Ante todo, hay que advertir que, algunas empresas catalanas, han creado una empresa conjunta en el exterior, sin haber realizado un proceso de selección del país de destino. Para estos casos, que corresponden al 17.8% de las empresas de la muestra considerada, las causas son las siguientes:

- a) Las casualidades o el azar. Por ejemplo: un encuentro en una Feria o un viaje turístico de vacaciones del propietario de la empresa, en el cual detecta una oportunidad de negocio.
- b) La voluntad de un socio que ofrece y solicita la participación de la empresa catalana en una empresa conjunta por sus condiciones o posición de liderazgo, en cuanto a sus conocimientos y productos. Esta circunstancia no se presenta en un sólo sector, por lo que no puede hablarse de especialización.
- c) La intervención de un intermediario que presenta a una empresa catalana un socio potencial del mismo sector interesado en la creación de una empresa conjunta.
- d) El proceso de arrastre por parte de las compañías multinacionales que obligan al seguimiento de su proceso de expansión internacional. Hay ejemplos de esta “esclavitud estratégica” en los sectores de aceites y lubricantes, agroalimentario y el más importante de todos, que es el de automoción.

Estos resultados ponen de manifiesto que en ocasiones, la estrategia de selección de mercados no es un proceso racional, centrado en la explotación de unas determinadas ventajas competitivas, sino más bien un proceso de carácter iterativo, donde la experiencia, y la intuición juegan un papel más importante que los cálculos económicos. En la Tabla 3, se exponen los criterios seguidos para la selección del país de destino, ordenados en función de las frecuencias relativas.

CRITERIO DE SELECCIÓN DE PAIS	F. R.
Volumen de negocio y potencial de mercado	32
Afinidad cultural	25
Costes inferiores	14
Características de tipo general del país	13
Plataforma de acceso a otros países	9
Aprovechar el aprendizaje conseguido en otras implantaciones en países de características similares	4
Como medida para cerrar el acceso de posibles competidores del sector	3
SUMA TOTAL DE FREC. RELAT.	100

TABLA 3. Criterios de selección del país de destino de la inversión.

El factor más importante para las empresas catalanas en la selección de un país, para la creación de una empresa conjunta es el volumen de negocio y el potencial del mercado de dicho país. Vamos a distinguir dos aspectos. En primer lugar, parece interesante explicar, las características que permiten definir el mercado potencial de un país, siempre en función del criterio aplicado por las empresas. Dichas características son:

- El número total de habitantes, y por tanto la existencia de un número elevado de consumidores potenciales, en un mercado emergente. La importancia del tamaño del mercado sobre la decisión de producir en el exterior, ha sido destacada en números estudios y según Cabré (1996), no cabe ninguna duda sobre la importancia del factor mercado como estimulante de la inversión directa exterior.
- La detección de un déficit o baja calidad de los productos competidores existentes en el mercado local, así como una mala presentación de dichos productos en cuanto a: envases, políticas de marca, promociones, etc.
- Las características propias de los habitantes del país, entre las cuales las empresas catalanas han tenido en cuenta, las siguientes: el interés natural por el aprendizaje, la filosofía oriental de hacer las cosas despacio y con persistencia, el grado de calificación profesional, el poder adquisitivo bajo, consumidores orientados a los productos europeos, la buena

disposición y gran nivel de responsabilidad para el trabajo y finalmente, la buena consideración y aceptación de “lo español”, frente a lo “francés” o “japonés”.

- Importancia de la actividad comercial desarrollada en algunos sectores específicos (textil, turístico, ganadero y electrodomésticos).
- Existencia de planes de privatización y liberalización de servicios públicos.
- Coste de la promoción a través de la televisión muy bajo en relación a las tasas europeas.
- Existencia de un tipo de materia prima muy adecuada para el producto y proceso a desarrollar. Hemos de destacar el caso del sector de la piel.

En cuanto al segundo aspecto, hay que decir que algunas empresas establecen un volumen de exportación, a partir del cual la creación de una empresa conjunta, en un país remoto, es interesante desde el punto de vista de la inversión y de su rentabilidad. La cifra de exportación, puede ser consecuencia de la buena labor de un representante, cuyas características generales son: experto conocedor del mercado local, sin capacidad financiera para acometer inversiones en solitario y espíritu dinámico y trabajador. En estas circunstancias, el representante se convierte en el socio, minoritario.

El segundo criterio, en cuanto a importancia, corresponde a la afinidad cultural. Los argumentos apuntados se resumen en los puntos siguientes:

- a) El idioma ya que las empresas consideran que facilita la creación de un entorno ideal para mantener conversaciones establecer negociaciones y llegar a acuerdos. Debe advertirse que no estamos hablando sólo del idioma castellano. Es decir el inglés, y en menor grado el francés y el portugués facilitan la selección de un determinado país frente a otros idiomas como el ruso, el chino o el árabe.
- b) El funcionamiento burocrático, jurídico y económico comprensible y similar en muchos aspectos al de la empresa catalana. En este sentido, se han detectado dos grupos de empresas, según se inclinen por la cultura hispánica o por la anglosajona.
- c) La presencia de una cultura Iberoamericana, lo cual permite aprovechar las subvenciones de España y la Unión Europea, a la vez que representa un inconveniente para las compañías norteamericanas. Además, la influencia de dicha cultura facilita el traslado de los técnicos y sus familias ya que consideran que las barreras culturales son menores.
- d) Gran afinidad con el posible socio, que se convierte en un amigo.

Los costes considerados en la selección del país son principalmente los de tipo laboral o de recursos humanos. A continuación, las empresas consideran los costes de transporte (desde la empresa catalana a la empresa conjunta) y en último termino los costes arancelarios. Hemos de insistir en que de los resultados obtenidos se desprende que los costes ocupan el tercer lugar de esta particular

clasificación, porque, en varios sectores y países, no se obtienen ahorros significativos respecto al coste final del producto. El interés fundamental, es penetrar en el mercado por su potencial, y no para aprovecharse de ventajas de costes. Esto se explica por el nivel internacional de los precios de las materias primas o, incluso superiores, y por los costes tecnológicos asociados a la inversión de máquinas automatizadas necesarias para hacer la producción a gran escala. Aunque, en algunos casos, las plantas de producción no están tan automatizadas como las de Catalunya (para aprovechar precisamente, el factor de la mano de obra que efectivamente es más económico).

Si bien tradicionalmente se ha considerado como un factor relevante, en la localización de una empresa, las infraestructuras de vías de comunicación y de servicios auxiliares, los resultados cuantitativos obtenidos no confirman este hecho porque el 81.8% de las empresas no han dedicado recursos a su estudio. Sólo el 18.2% de empresas declaran haber realizado un análisis de las redes de comunicación y servicios auxiliares. En alguna ocasión, dicho análisis incluye los planes de futuro existentes en el área geográfica de referencia. No siempre los resultados han ofrecido evaluaciones favorables. Sin embargo, no se ha encontrado ninguna empresa que por este motivo no haya creado una empresa conjunta, sino que ha optado por reducir su radio comercial de actividad o instalar pequeños almacenes abastecimiento para asegurar el suministro a los clientes. En general, existe el convencimiento que en los países donde se detectan deficiencias, se producirán mejoras en un plazo de tiempo más o menos largo.

Los resultados muestran que ninguna PYME realizó estudios del parque de proveedores en el país de destino. Para las empresas grandes, sólo el 14.5% consideró la cuestión e invirtió tiempo y dinero, de manera que el 85.5% de las empresas permanecieron al margen del análisis de esta cuestión. Algunas empresas detectaron deficiencias de distinta naturaleza, en la infraestructura y a pesar de ello no renunciaron a la implantación en un determinado país. Las razones aducidas por estas empresas son:

- En algunos sectores considerados, las políticas de subcontratación no se utilizan. Por ejemplo, las empresas de la industria química catalana con el fin de evitar copias e imitaciones.
- Las empresas aprenden a funcionar con las deficiencias en las infraestructuras de proveedores, logística y subcontratación, esto implica una planificación en función de las dificultades de suministro y abastecimiento. También se aprende a convivir con las dificultades que supone el conseguir que los proveedores mantengan una calidad uniforme en los suministros.

- Algunas empresas consideran que si se dan las condiciones mínimas para que la empresa funcione, esto es suficiente.
- En muchos casos, se considera que hay perspectivas de mejora del parque industrial.

Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que el diseño de la planta de producción en un 74.5, de los casos es responsabilidad de la empresa catalana, cuando se trata de fábricas de nueva construcción. En general, podemos decir que la política industrial, de las empresas conjuntas, es una parte que la empresa catalana considera como muy importante. Por esto, sólo un 6.4% de las empresas comparten con el socio local el diseño de la planta de producción; y en ningún caso el socio local toma la iniciativa en este aspecto. Por otra parte, el 19.1% de las empresas conjuntas se crean en plantas ya existentes, considerándose los terrenos, edificios e instalaciones como aportaciones no dinerarias. Cuando el país de destino pertenece a la Europa del Este, en general, estos edificios y naves industriales, tienen enormes dimensiones que con la desaparición del comunismo, quedaron en desuso. En China es fácil encontrar situaciones similares.

Finalmente, en relación al análisis del riesgo político del país, los resultados indican que un 85.5% de las empresas no han estudiado de forma cuantitativa y metodológica el riesgo político en sus inversiones exteriores en la creación de empresas conjuntas en el exterior. Un 14.5% de las empresas reconocen haber realizado estudios. Sin embargo, ninguna de las empresas estudiadas ha utilizado ninguno de los índices propios de este tipo de análisis: Sherbini, Nehrt, Beri, CPR o incluso la metodología de Haner. La mitad de las empresas pertenecientes a este grupo disponen de departamentos específicos dentro su estructura organizativa que incluyen entre sus funciones estos estudios.

6-. SELECCIÓN Y DEL SOCIO.

En primer lugar, hay que señalar que la empresa catalana prefiere adquirir conocimientos y habilidades para operar en un mercado exterior de la experiencia acumulada por una empresa local, en lugar de desarrollarlos conjuntamente con otras empresas catalanas o españolas.

En segundo lugar se constata una implantación geográfica complementaria ya que, el socio no compite en el mercado español, con la empresa catalana. En la tabla siguiente se pretende determinar el perfil del socio.

CARACTERISTICA	F. R.
Industrial del mismo sector, con una empresa en funcionamiento.	20.98
Inspira confianza por la manera de ser y trabajar. Solvencia moral.	20.98
Conocimientos previos por ser antiguo distribuidor, proveedor, cliente o representante comercial.	9.03
Conocimiento profundo del mercado local.	6.94
Conocimiento del producto. Grado de experiencia en el proceso productivo. Nivel de formación.	6.94
Recomendación de otra empresa, de una entidad financiera o de un organismo público del país de destino.	6.25
Volumen de facturación elevado. Capacidad de venta. Disposición de una red de distribución.	5.56
Influencia política y administrativa.	5.56
Líder del sector en el mercado local. Prestigio, relevancia y reconocimiento social.	3.86
Solvencia financiera: capacidad para invertir y disposición de la confianza en los bancos locales.	3.86
Complementariedad.	3.86
Capacidad para realizar aportaciones materiales (terrenos, naves, maquinaria, etc.).	3.17
Otros: similar escala o dimensión industrial. ascendencia catalana, localización adecuada en el país, necesitado de tecnología, idioma común, sin capacidad de independencia, capacidad para organizar y aportar los recursos humanos necesarios, etc.	3.01
TOTAL	100

TABLA 4. Perfil o condiciones valoradas en la selección del socio para el total de la muestra.

El perfil del socio viene determinado por dos condiciones fundamentales, que casualmente registran idéntica frecuencia relativa: la solvencia moral y su carácter industrial. Solvencia moral es un concepto difícil de explicar, ya que es una mezcla de cultura, manera de ser, de tomar decisiones, de trabajar, de relacionarse, así como la confianza que es capaz de inspirar el socio a nivel personal. Por esto, incluye aspectos tales como el estilo de vida y la sociabilidad. Collado lo expresa de la siguiente manera: “la negociación para la creación de una empresa conjunta no es una partida de ajedrez donde hay que hacer jaque mate al rey. Debe tenerse en cuenta que en muchas culturas la creación de una confianza personal mutua es básica para alcanzar cualquier acuerdo”. Finalmente hay que mencionar que no hemos encontrado los términos “solvencia moral”, en la literatura de las características o indicadores para la selección del socio.

El papel de la confianza de los socios ha despertado interés en la bibliografía como lo demuestra la existencia de los estudios de Casani (1995), García Canal (1996) y Gulati (1995). Las afirmaciones anteriores se corroboran también, con los estudios realizados por Faulkner (1995), sobre 67 empresas conjuntas. Este autor llegó a la conclusión de que las relaciones de los socios son más

importantes para predecir el éxito de una empresa conjunta que los factores económicos, organizativos o estructurales. En cualquier caso nos estamos refiriendo a factores de naturaleza cualitativa y subjetiva. En esta línea apunta, Geringer (1988), aunque quizás de forma exagerada, cuando afirma que “con frecuencia se aprecia en las empresas conjuntas la ausencia de comparaciones rigurosas entre las alternativas posibles”.

Por otro lado, el carácter industrial viene determinado porque debe tratarse de un socio con orígenes industriales, con una empresa en funcionamiento y con un determinado grado de implicación directa en el mismo sector, que la empresa catalana. Esta condición implica que el socio ha de entender, desde el inicio, que se trata de un proyecto de inversión a largo plazo (con una rentabilidad a largo), con perspectivas de crecimiento, con una voluntad de continuidad o permanencia en el tiempo. En general existe la idea común de que muchos de los beneficios que surgen de la creación de una empresa conjunta se llevan a cabo sólo después de transcurrido un tiempo considerable. En el caso de tener un socio industrial del mismo sector, se consigue ahorrar tiempo, gastos de gestión, se dispone de una fuerza laboral especializada en el proceso y posiblemente de una fábrica a punto desde el primer momento. Existe una manifiesta unanimidad en que no interesan los socios con un carácter especulativo, deseosos de obtener una rentabilidad a corto plazo y de dos dígitos. Se considera que los socios no industriales son susceptibles de presentar problemas en cualquier momento que los resultados sean negativos, o incluso en el caso de beneficios en la distribución de los dividendos.

También hay que señalar que, las empresas catalanas tienen un interés manifiesto en la necesidad de encontrar un interlocutor muy bien definido para las negociaciones. Por ello, se detecta un cierto rechazo a empresas grandes como socios. En este sentido, la empresa familiar es bien aceptada, porque se conseguirá tener un socio con un interlocutor único, siempre y cuando sea profesional lo cual supone una garantía a largo plazo (y la certeza de que la familia “no usa” la empresa solamente para obtener dividendos y máxima rentabilidad”).

Tampoco la complementariedad ocupa un lugar muy destacado, como factor clave de decisión para las empresas catalanas. Este comentario es obligado teniendo en cuenta que algunos autores, como por ejemplo Teramoto, Kanda y Iwasaki, consideran que uno de los criterios para el éxito es la complementariedad de recursos. Faulkner (1995), coincide con éstos, cuando afirma que los socios se seleccionan siempre con la base de que se perciben ventajas complementarias, y se cree que se pueden alcanzar sinergias al unir las cadenas de valor de los socios.

Una de las condiciones, para la constitución de una empresa conjunta, que frecuentemente se citan, es el grado de interés de las partes que intervienen en el proyecto común, señalando, además, la importancia de predecir cómo evolucionará en el tiempo la contribución y la estrategia del socio. Ello

requiere una convergencia de intereses. Es particularmente importante que en el proceso de creación de una empresa conjunta, los socios potenciales reconozcan las diferencias de sus objetivos con el fin de reconciliarlos, para evitar conflictos, la erosión de los beneficios potenciales o incluso su desaparición (Datta, 1988). Una cuestión interesante será comprobar si este interés del socio coincide con los objetivos planteados por la empresa catalana.

INTERES DEL SOCIO	F. R.
Ganar dinero. Obtener una determinada rentabilidad.	48.75
Adquirir conocimientos y know-how.	18.75
Diversificar sus actividades.	8.75
Resolver las dificultades financieras de su empresa.	7.50
Conseguir beneficiarse de una imagen de marca.	6.25
Cumplir con un interés de la Administración Pública del país.	5.00
Otros: aprovechar economías de escala, utilizar instalaciones paradas y colocar personal excedente.	5.00
TOTAL	100

TABLA 5. Valoración del interés del socio en la creación de la empresa conjunta.

Las empresas catalanas consideran que el principal interés del socio es el ganar dinero y obtener una determinada rentabilidad. Estos resultados, permiten afirmar que el objetivo clasificado en primer lugar, en el análisis para la empresa catalana coincide con el máximo interés del socio local, esto es, el incremento de la cuota de mercado y el volumen de ventas. En segundo lugar el socio tiene un interés de aprendizaje, aunque como dice el profesor Gibb, “el aprendizaje real se inicia cuando la empresa nace y empieza a dar sus primeros pasos”. Mientras el socio catalán, no le otorga demasiada importancia al aprendizaje, para el socio local ocurre todo lo contrario, es decir éste espera realizar un salto cualitativo desde el punto de vista tecnológico. Posiblemente también, la introducción de algunos conceptos de gestión supondrán el salto de una etapa en el proceso de industrialización y el desarrollo de conceptos como: publicidad, servicios post-venta, garantías, recambios, etc. En definitiva se puede concluir que el proceso de aprendizaje no es bidireccional ya que el socio catalán sólo espera el conocimiento del entorno, las relaciones locales y de los mecanismos operativos propios del tráfico comercial. El socio local espera adquirir conocimientos tecnológicos. En cualquier caso no se trata de una relación de igualdad.

7.- ADAPTACION DE PRODUCTOS A LOS MERCADOS LOCALES.

Es obvio que la relación producto mercado es un elemento clave en la reflexión estratégica ante un proceso de internacionalización. Si el producto o servicio no satisface a los consumidores en un determinado mercado, la empresa no alcanzará sus objetivos aunque el resto de los procesos de organización y gestión los desarrolle eficientemente. Por otra parte, la efectividad para desarrollar rápidamente productos y servicios, o bien adaptaciones a los mismos es un aspecto que hoy en día adquiere una gran importancia debido, entre otras razones, al dinamismo tecnológico y los avances en el ámbito de las comunicaciones.

Los resultados indican que un 81% del total, han realizado adaptaciones de sus productos para servir a los clientes locales. Lógicamente, el 19% de las empresas no han adaptado sus productos a los nuevos mercados. Este hecho no viene justificado, por un desarrollo y diseño del producto ya dirigido a un mercado global, sino por las cuatro razones siguientes:

- a) La capacidad de fabricar un producto avanzado (en cuanto a diseño, tecnología y prestaciones) en relación a los que se encuentran en el mercado de destino. Es decir, el producto es técnicamente superior al producido en el mercado local.
- b) La disposición de una gama amplia de productos, con lo cual en función de las preferencias o gustos de los países se venden más los de un tipo que los de otro.
- c) La imposición de los gustos en el mercado de destino, a pesar de no haber diseñado ni desarrollado un producto global. En estos casos la empresa catalana consigue imponer sus gustos por dos razones distintas. En primer lugar por la gran capacidad de diseño (industria textil y de la piel), por la reconocida calidad y prestigio del producto (industria de la piel y sector agroalimentario).
- d) Uno de los objetivos de la creación de la empresa conjunta es el aprovechamiento de economías de alcance, mediante la amortización de moldes y matrices. En este punto se encuentran dos posiciones distintas, según se trate de productos en la fase final de su ciclo de vida en el mercado de origen o no.

En ningún caso las empresas catalanas han utilizado las empresas conjuntas creadas en países emergentes, para la producción de productos de inferior calidad, ya que en todas ellas, el mantenimiento de los estándares de calidad ha sido una preocupación común. Además, las legislaciones, en determinados países, son más exigentes que en la Unión Europea y el producto resulta más sofisticado, que el que se distribuye y vende en España.

VIII Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica

Las empresas catalanas tradicionalmente no han diseñado desde el principio productos y servicios globales, aunque, es común la conciencia de tratar de maximizar la base global común en el diseño de nuevos productos. En su proceso de internacionalización se han visto obligadas a investigar las necesidades de los clientes en diversas partes del mundo para introducir las adaptaciones locales. Este esfuerzo de adaptación ha sido muy notable, porque las empresas reúnen las características propias de las empresas que se han venido a denominar “globales”, es decir, un fuerte peso de las operaciones internacionales dentro de la empresa y una alta concentración de actividades, diseño, I+D, producción, compras, etc. en el país de origen.

	PYMES	GRANDES	TOTAL
SI	4	30	34
No	3	5	8
Sin Sentido	6	7	13
TOTAL	13	42	55

TABLA 6. Resultados relativos a la adaptación de productos por parte de las empresas catalanas.

Con estos resultados se puede decir que el tamaño no es independiente, con un nivel de significación del 0.05, de la capacidad estratégica de las empresas de adaptarse a los países de destino. La observación de la tabla anterior, nos indica que las empresas pequeñas poseen menor capacidad de adaptación, por las necesidades de las características de su producto o servicio, de manera que sólo 30.8% de las empresas realizan operaciones de adaptación. Para las empresas grandes, las necesidades de adaptación son mayores y el 71.4% afirman que han adaptado sus productos a los mercados de destino. Para esta clase, sólo el 14.5% no han realizado adaptaciones, por las razones que ya han sido expuestas anteriormente. Así pues, el carácter global es mucho mayor en las empresas consideradas grandes que en las PYMES.

Las adaptaciones pueden ser de tipo técnico (debido a la diferencias en las materias primas y componentes, a los suministros de agua y electricidad o a las normativas y homologaciones propias de los distintos países. También pueden venir determinadas por las características del país (climáticas, geográficas, población, cultura, etc.). Finalmente, hay que señalar que la gama de productos no es la misma, porque no todas las referencias son producidas en la empresa conjunta. Las gamas de productos son notoriamente más reducidas, porque sólo se internacionaliza una parte del total de referencias. Esto es debido, entre otras causas, al menor nivel de poder adquisitivo de la población local en relación al de Catalunya.

8.- AYUDAS Y SUBVENCIONES DE LA ADMINISTRACION.

En principio hay que señalar que los sistemas oficiales de promoción, ayuda y apoyo presentan como insuficiencia una limitada adaptabilidad entre los instrumentos que se diseñan y los requerimientos específicos de cada empresa. Los resultados indican que las empresas catalanas no se han beneficiado, en el país de destino, de incentivos, ayudas y subvenciones para la creación de una empresa conjunta. Por otra parte, algunas empresas manifiestan que han recibido más ayudas de los bancos locales que de la propia Administración local. En general, las Administraciones Públicas han establecido políticas de ayuda con un solo objetivo: mejorar la competitividad real de la empresa, basándose fundamentalmente en una amplia oferta de servicios. Por tanto, existen factores “catalizadores” del proceso de internacionalización, tanto internos (la voluntad de la dirección general de la empresa), como externos (Organismos de la Administración Pública, en España: COPCA (Consorti de Promoció Comercial de Catalunya), ICEX (Instituto español de Comercio Exterior), Cámaras de Comercio, Asociaciones Empresariales, entidades financieras, etc.). Sin embargo, España se encuentra entre los países en los que las ayudas tienen un menor peso económico institucional (Alonso y Donoso, 1996). También desde la Unión Europea, se han puesto al servicio de la Pequeña y Mediana Empresa programas e instrumentos que facilitan la formación de los recursos humanos, la financiación de proyectos de inversión, la cooperación entre empresas, la creación de nuevas empresas y los proyectos de investigación y desarrollo.

8.1.- Utilización de ayudas, subvenciones y servicios del COPCA y del ICEX.

Los resultados obtenidos indican que las empresas catalanas que han creado empresas conjuntas en el exterior, han utilizado las ayudas y subvenciones facilitadas por el COPCA para la financiación de los viajes para la búsqueda del socio. Las PYMES, utilizan de forma exclusiva la aplicación de este tipo de ayudas para la subvención de viajes, mientras que esta afirmación no es válida para las empresas grandes. Para este último tipo de empresas existe una diversidad manifiesta, las ayudas subvencionan además, catálogos, información, promoción del producto y contratación de promotores. Las empresas manifiestan una opinión favorable de las ayudas para misiones comerciales, porque permiten el conocimiento de países, nuevos mercados y el acceso a determinado tipo de información comercial que de otra manera sería imposible. En la creación de una empresa conjunta, este impulso en la toma de decisiones, sirve para acelerar el proceso, especialmente en su fase inicial.

Desde el ICEX se ha creado un departamento de inversiones en el exterior, que pone a disposición de las empresas información sobre el marco institucional y legal de los países destinatarios de las inversiones (Feito, 1991). Los resultados obtenidos señalan que las PYMES no han utilizado las ayudas y subvenciones procedentes del ICEX. Para las empresas grandes que sí lo han hecho, los resultados son similares a los del caso anterior.

8.2.- Programas Europeos ECIP y JOB

El programa ECIP (European Community Investment Partners) pretende conseguir una mayor inversión directa de las empresas europeas y locales en los países de Asia, América Latina, Sudáfrica y área del Mediterráneo. La ayuda se dirige a proyectos de inversión directa en los que las empresas de la Unión Europea y locales cooperan a través de una empresa conjunta o de un acuerdo de licencia. El programa ECIP se dirige básicamente a las pequeñas y medianas empresa (PYMES), pero en ciertos casos podrán ser aceptados proyectos presentados por grandes empresas (excepto grandes multinacionales). Sin embargo, el programa ECIP está más difundido entre las empresas catalanas grandes, ya que el 31% de las mismas, manifiestan conocer su existencia, aunque, de las doce empresas, que formalizaron su solicitud sólo nueve obtuvieron su aprobación y recursos financieros. Al mismo tiempo, sólo una de las PYMES de la muestra, conocía la existencia del programa europeo ECIP. Esto contrasta con el hecho de que este programa está dirigido a las pequeñas y medianas empresas.

Por su parte el programa JOP (Joint Venture Program) tiene por objetivo el apoyo al desarrollo de proyectos de inversión en los países de Europa Central, Oriental y Federación Rusa, también por parte de las PYMES. Los planteamientos para proyectos de inversión de empresas españolas en estos países pueden realizarse a través de cualquiera de las instituciones financieras de la Red del programa JOP en España. Las empresas catalanas analizadas no han utilizado el programa JOP, como apoyo al desarrollo de proyectos de inversión en los países de Europa Central, Oriental y Federación Rusa.

Algunos puntos comunes puestos de manifiesto por las empresas, son los siguientes:

- a) Los pocos programas de fomento a las inversiones en el exterior son excesivamente rígidos. Se considera que no hay un tratamiento favorable, para la inversión directa en el exterior. Las desgravaciones son poco significativas, no consideran el riesgo asociado de las inversiones, pero son una forma de ayuda o subvención.

- b) En las ayudas de la Administración no hay continuidad en el tiempo, lo que dificulta la toma de decisiones. El retraso en hacer efectivo el importe de algunas subvenciones hace que se destinen a fines distintos de los originariamente previstos y solicitados.
- c) La Administración reparte el dinero disponible entre el máximo de empresas, con criterios de tipo administrativo, definidos bajo la política de masificar pequeñas ayudas con paquetes muy estructurados, con la finalidad primordial de atender al máximo número de empresas en sus inicios exportadores. Esto es válido, para el inicio de la actividad exportadora, pero resulta inadecuado para un proceso de implantación en el exterior.
- d) Dentro de las PYMES encontramos empresas con una estructura organizativa particularmente reducida en cuanto a número de empleados. Estas empresas no pueden dedicar tiempo y esfuerzos a la preparación de documentos y memorias para la solicitud de subvenciones, por lo que permanecen al margen de éstas. Además, las PYMES expresan sus quejas por la excesiva burocratización de la tramitación de la documentación necesaria y a experiencias anteriores negativas.
- e) Para las empresas grandes los resultados obtenidos son significativamente distintos. Sólo ocho entre las 42 empresas que componen la muestra, lo que representa el 19%, de las mismas manifiestan no haber recibido ningún tipo de ayuda por parte de la Administración Pública.
- f) Las empresas tiene un nivel relativamente bajo de conocimiento y de participación en las iniciativas y programas en favor de la cooperación internacional, pero en cambio, manifiestan un notable interés en el desarrollo de este tipo de iniciativas. Por otro lado hay que señalar que las empresas que sí conocen dichos programas de soporte, manifiestan que éstos no garantizan la calidad de las empresas participantes, lo cual reduce su eficacia. Tampoco permiten una codificación precisa del tipo de colaboración deseado, lo que produce la exclusión de contactos potenciales. Las acciones para estimular el nivel de cooperación internacional entre empresas, deben conducirse hacia la mejora del acceso y la receptividad de las empresas a la información, especialmente entre las PYMES.

9.- CONCLUSIONES FINALES.

Los resultados del estudio empírico nos han permitido obtener las siguientes conclusiones:

1.- La estrategia de selección de mercados, no siempre es un proceso racional, basado en la explotación de unas ventajas competitivas, sino más bien un proceso de carácter iterativo, donde la experiencia, y la intuición juegan un papel más importante que los cálculos económicos. El factor más

importante para la selección del país de destino es el volumen de negocio y el potencial de mercado de dicho país.

2.- El perfil del socio de las empresas catalanas para la creación de una empresa conjunta internacional, viene determinado por la solvencia moral y su carácter industrial.

3.- Las empresas catalanas consideran que el socio participa en la empresa conjunta con el interés de obtener una determinada rentabilidad, de manera que el ganar dinero constituye el objetivo principal de la cooperación. En segundo lugar hay una cuestión de aprendizaje, es decir la adquisición de conocimientos y know-how.

4.- La incidencia de las ayudas oficiales, independientemente de su origen, para la creación de empresas conjuntas en el exterior ha sido escasa y no ha resultado decisiva en ningún caso. Las ayudas y subvenciones de viajes son la acción que más han utilizado las empresas catalanas que han creado empresas conjuntas en el exterior. En cuanto a las ayudas y subvenciones en sí, las empresas consideran que no hay continuidad en el tiempo, lo que dificulta la toma de decisiones. El retraso en hacer efectivo el importe de algunas subvenciones hace que se destinen a fines distintos de los originariamente previstos y solicitados.

BIBLIOGRAFÍA

ALONSO, J. A. y DONOSO, V. (1996): “*Obstáculos a la internacionalización y políticas públicas de promoción. El caso de España*”. Papeles de Economía. N. 66.

BEAMISH: P.W. (1988): “*Multinational Joint Ventures in Developing Countries*”. London: Routledge.

BLEEKE, J., ERNST, D. (1991): “*The way to Win in Cross-Border Alliances*”. Harvard Business Review. Vol. 69, N. 6, pp. 127-135.

CABRE, J. (1996): “*Una Anàlisi de la Inversió Estrangera a Espanya - Factors Determinants de la IDE*”. Barcelona: Tesis doctoral.

CASANI, F. (1995): “*Una aproximación empírica a la cooperación interempresarial en España*”. Información Comercial Española. Revista de Economía. N. 746.

CONTRACTOR, F.K., LORANGE, P. (1988): “*Cooperative Strategies in International Business*”. Lexington,MA.: Lexington Books.

COSTA CAMPI, M^a.T. (1989): “*La cooperación entre empresas, nueva estrategia competitiva*”. Economía Industrial. Marzo - abril.

DATTA, D. K. (1988): “*International joint ventures: a framework for analysis*”. Journal of General Management, Vol. 14, N. 2, pp. 78 - 91.

FAULKNER, D. (1995): “*International strategic alliances. Co-operating to compete*”. McGraw-Hill.

FEITO, M. A. (1991): “*La internacionalización de la empresa española: una asignatura pendiente*”. Revista de Economía. N. 11.

GARCIA CANAL, E. (1996): “*Contractual Form in Domestic and International Strategic Alliances*”. Organization Studies. N. 17.

VIII Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica

- GERINGER, J.M. (1988): “*Partner Selection Criteria for Developed Country Joint Ventures*”. Business Quarterly. Verano, pp. 55-62.
- GIBB, A.A. (1995): “*Materiales del Curso de Creación de Nuevas Empresas*”. Unión Europea - Grupo de Río. Santiago de Chile: ESADE.
- GULATI, R. (1995): “*Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Study*”. Administrative Science Quarterly. Vol. 40, N. 4.
- GULATI, R. (1995): “*Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances*”. Academy of Management Journal. N. 38.
- GULLANDER, S. (1976): “*Joint ventures and corporate strategy*”. Columbia Journal of World Business. Primavera.
- GULLANDER, S. (1976): “*Joint Ventures in Europe: Determinants of Entry*”. International Studies of Management and Organizations. Vol. 12, N. 6, pp. 85-111.
- JANGER, A.R. (1980): “*Organization of international joint ventures*”. Conference Board Report. N. 787. Nueva York.
- KILLING, P.J. (1983): “*Strategies for Joint Ventures Success*”. Londres: Routledge.
- NAVARRO ELOLA, L. (1993): “*Las empresas conjuntas (“Joint Ventures”)*”. Boletín Económico ICE. N. 2.353.
- PORTER, M.E., FULLER (1986): “*Coalitions and global strategy. Competition in Global Industries*”. Cambridge, MA: Harvard University Press.

NOTAS:

- 1.- El caso del azúcar en las industrias de confitería de China es un buen ejemplo.
- 2.- Ver Collado, A. (1997): “Negociar con éxito una “joint venture” internacional”. Staff Empresarial. Núm. 54, año IX, octubre.
- 3.- Pueden citarse los estudios de Faulkner (1995), Geringer (1988), Ohmae (1989), Navarro Elola (1993), Porter y Fuller (1986) y Valdés (1996).
- 4.- Ver Teramoto, Y., Kanda, M., Iwasaki, N. (1991): “The strategic alliances between Japanese and European companies-cooperative competition, a growth strategy for the 90s”. Research Report No. 91-05.
- 5.- Estos países son: Albania, Bulgaria, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Polonia, Rep. Checa, Rumanía, Federación Rusa. Después de la reunión del Comité Phare celebrada los días 30 y 31 de octubre en Bruselas se han añadido: Bosnia-Herzegovina, Armenia, Azerbaiyán, Georgia, Moldavia, Mongolia, Ucrania y Uzbekistán.