



LA NEGOCIACIÓN EN EL JOINT VENTURE

(The Negotiation in the Joint Venture)

Recibido: 30/09/2014 Revisado: 04/11/2014 Aceptado: 09/11/2014

Carrero, Ebers

URBE - Universidad Rafael Belloso Chacín, Venezuela

eberscarrero@gmail.com

Morales, Anaydée

Universidad Rafael Urdaneta, Venezuela

ajmoralesurdaneta@gmail.com

Villamizar, Darwin

URBE - Universidad Rafael Belloso Chacín, Venezuela

villacosta@gmail.com

RESUMEN

Hoy en día la globalización, como fenómeno vinculado a la integración de las diferentes regiones, países, economías del mundo, va acompañado de un reordenamiento de los nuevos papeles que las empresas, organizaciones e instituciones deben acometer, para mantenerse en los mercados, donde la constante es la competencia, imponiendo una necesidad de mayor articulación, en virtud de la conjunción de un sin número de factores, tales como la tecnología, regulaciones, políticas, impuestos, entre muchos otros, que demandan de fórmulas que encauzen estas variables, conquistando los nuevos ordenes, que asimilen de forma natural el crecimiento de opciones, en una nueva composición de capitales, beneficios, así como de responsabilidades. La negociación es el epicentro del sistema de relaciones globales, internacionales y la manera en que las partes formalicen sus resultados, los acuerdos e intenciones. La negociación internacional se presenta cuando los entes participantes, corresponden a países distintos y adquiere otras dimensiones, cuando se trata de la aldea global, donde las empresas en su esfuerzo por tener un acercamiento mayor, reducir las trabas del comercio, han hecho surgir una gama de acuerdos para la creación de sociedades conjuntas, en este sentido, una forma de ellos es el Joint Venture que brinda la posibilidad de salvar obstáculos, en la concreción de otorgamiento de licencias, subcontratación de procesos entre otros procesos, en torno a estas relaciones. Conocer, por tanto, cómo se crea un Joint Venture, qué oportunidades ofrece así como cuáles son sus fortalezas y debilidades para conocer en profundidad este tipo de negociación que se presenta como la forma ideal de negociación entre empresas, de diferentes países. Asimismo se considera a Venezuela en la actualidad, como espacio para este tipo de negociaciones.

Palabras claves: negociación, globalización, internacionalización, cooperación, acuerdos.



ABSTRACT

Today globalization, as a phenomenon linked to the integration of different regions, countries and economies of the world, accompanied by a rearrangement of the new roles of enterprises, organizations and institutions must undertake, to keep in the markets, where the constant is the competition, imposing a need for greater articulation, under the combination of a number of factors such as technology, regulation, policy, tax, among many others, that require formulae that they harness these variables, conquering the new orders, that they naturally assimilate the growth of options, in a new composition of capital, profits, as well as responsibilities. Negotiation is the epicenter of the system of global, international relations and the way in which the parties formalize their results, agreements and intentions. International negotiation, occurs when the participating entities, correspond to different countries and takes other dimensions, when it comes to the global village, where the companies in their effort to have one greater approach, reduce trade barriers, have raised a range of agreements, partnerships, joint, in this sense, a form of them is the Joint Venture that provides the possibility of overcoming obstacles, in the realization of licensing, outsourcing of processes among other processes around these relationships. Both know how to create a Joint Venture, opportunities as well as what their strengths and weaknesses to learn in depth about this type of negotiation that presents itself as the ideal form of negotiation between companies from different countries. Also it is considered to Venezuela today, as space for this type of negotiations.

Key words: globalization, internationalization, cooperation, negotiation, agreements.

INTRODUCCIÓN

La globalización es un fenómeno que integra diferentes regiones, países y economías del mundo a través de un nuevo ordenamiento del papel de las empresas, organizaciones e instituciones, teniendo como finalidad abordar nuevos mercados o mantenerse en los que se encuentran y donde el factor fundamental es la competencia, conduciendo a una mayor articulación entre ellas, puesto que involucra diferentes factores, tales como la tecnología, las regulaciones, las políticas y los impuestos entre otros, que requieren la creación de nuevos órdenes para que se generen opciones de composición de capitales, beneficios y responsabilidades.

Según Colaiácovo (1998), el proceso anterior de internacionalización, marcado por el acelerado desarrollo científico y tecnológico, implica relaciones donde se pactan acuerdos, conforme a las necesidades de los actores intervenientes, significando acciones de participación de índole bilateral o multilateral, donde la capacidad de la negociación, marcará la diferencia entre el éxito o fracaso que cada ente exhiba.

Los empresarios al enfrentarse a riesgos en sus negocios o bien buscan diversificar sus productos o incursionar en otros mercados, u otros objetivos, toman decisiones estrategias que les permitan desarrollar sus industrias, de tal manera, que siempre están en la búsqueda de obtener mayores beneficios, aun cuando para ello tengan que negociar con otros empresarios con fines similares a los de su organización.



En tal sentido, la cooperación surge como un pilar fundamental como una decisión estratégica de conseguir una meta u objetivo determinado. Fernández y Arranz (1999) indican que la dirección estratégica desde hace años ha consagrado grandes desarrollos para mejorar la competitividad de las empresas, para lo cual, existen diversas modalidades de cooperación, donde los interesados llegan a acuerdos para ocupar una situación particular ligada a su ambigüedad y complejidad.

En este artículo se pretende dar un conocimiento general, sobre las negociaciones utilizando como estrategia en las Joint Venture, las cuales presentan unas características, según afirman Fernández y Arranz (1999), que las empresas configuran una propia personalidad jurídica para realizar una negociación por cuenta y beneficio propio, aun cuando obtenga lineamientos de objetivos estratégicos de las casas matrices. En tal sentido, es una vía para desarrollar un objetivo en común entre dos o más empresas, quienes en conjunto puedan llegar a realizar acuerdos siguiendo los pasos descritos por Arangón (2000), Cheng, Cheng y López (1995) al establecer las fases para la creación de la Joint Venture.

LA NEGOCIACIÓN

El concepto de negociación es el epicentro del sistema de relaciones globales, internacionales y la manera en que las partes formalicen sus resultados, los acuerdos, intenciones, será su conclusión lógica, dado que la armonización de las economías de mercado globales se fundamenta a través de diversos factores como el aumento de las inversiones extranjeras, con un creciente número de organizaciones que comparten capitales, conocimientos, infraestructuras y en igual situación de circunstancias, atendiendo a los niveles de participación en el negocio, tanto beneficios como riesgos.

Sobre las variables indicadas, el autor Colaiácono (1998) señala que se abren las reglas del juego, a los ajustes y cooperaciones empresariales, representadas en acciones de reconversión, downsizing, fusiones, adquisiciones, incorporaciones, compra de empresas, reestructuraciones, Joint Ventures, entre muchas otras, para aumentar las posibilidades de éxito y reforzar la posiciones de las empresas ante la competencia. En este sentido, en la presente exploración teórica, analizaremos del abanico de opciones, la última mencionada, en el marco de las negociaciones, como elemento modular para la inserción en el proceso de globalización.

Cohen y Altimira (2003), expertos y consultores en el área de negociación describen la negociación de la siguiente manera:

"Proceso donde dos o más partes trabajan conjuntamente para alcanzar una solución mutuamente aceptada sobre uno o más problemas o un acuerdo de cualquier tipo. La negociación es un proceso de concesiones mutuas que, cuando se realiza bien, hace que las partes se sientan conformes y comprometidos en cumplirla".

En la negociación, según Vértice (2008), se producen relaciones de interdependencia, donde estratégicamente se dan resultados que no dependen únicamente de las partes,



sino que intervienen otros actores que persiguen igualmente un objetivo propio y que igualmente se necesitan unos a otros para el logro de sus objetivos, que determinan por qué se negocia, ámbito que comprende aspectos como el establecimiento del valor de los productos o servicios, desarrollar o finiquitar un trato, o alcanzar un acuerdo.

Con la clasificación anterior, se puntualizan pertinentemente las delimitaciones que recalcan los autores precedentes en torno a la negociación, que evoluciona de un esquema tradicional, clásico, a un enfoque integrador en el que la negociación es un proceso en el cual dos o más partes intervenientes, con un objetivo o problema en común, alternan, intercambian, discuten, argumentan para encontrar un resultado, que de la manera más acertada, alcanza aspiraciones, metas, con la mayor suma de beneficios para las partes.

Como podemos observar, según los autores mencionados, la negociación está concebida como una forma de relación entre dos o más partes con la necesidad de establecer un intercambio a fin de resolver un problema o aprovechar una oportunidad de interés común. Ya no tiene un significado limitado a la vinculación exclusiva de las figuras de empresas, corporaciones u organizaciones que realizan transacciones de índole comercial sino que cobra también importancia en la vida de las relaciones entre Estados o Naciones.

En el lenguaje corriente se llama negociación, según Sabra (1999), a lo siguiente:

"Tratamiento de un tema con el fin de lograr un acuerdo, aun cuando éste no se alcance. La actividad de buscar el acuerdo es ya una negociación independiente del resultado. En el ámbito de gobiernos se realizan negociaciones, generalmente en encuentros que se llevan con propósitos distintos a los de una negociación, como la inauguración de una obra binacional, visitas de funcionarios de alto nivel, reuniones multilaterales, entre otros".

En esos casos en conversaciones informales se explora la posibilidad de encarar negociaciones sobre aspectos específicos. En otros casos, el mismo sector privado es el que promueve encuentros con los funcionarios gubernamentales para llegar a acuerdos en áreas sensibles como, energía por ejemplo, relaciones entre límites, etc. Otros autores también definen la negociación, Schonmaker (1990) dice que las negociaciones son un método para llegar a un acuerdo con elementos tanto cooperativos como competitivos.

Por otro lado, Nierenberg (1994), define la negociación como una actividad de cooperación y en la que deben lograrse intereses comunes, se trata de un proceso de comportamiento, no de un juego. En una buena negociación todos salen ganando algo. Según Sabra (1999), la negociación es un proceso de creación de comprensión mutua. Según, Bazerman y Neale (1993), "negociar racionalmente significa tomar las mejores decisiones para maximizar el servicio a los propios intereses". Por otra parte, Fisher y Ury (1991) consideran a la negociación como una forma básica de conseguir lo que se quiere de otros.



De las diferentes definiciones se deducen algunos elementos comunes. En primer lugar, la negociación es un proceso, independientemente de los resultados que se obtengan, se llegue a un acuerdo o no. En relación al contenido de la negociación, se deben dar dos circunstancias básicas, una situación de conflicto, disputa, o tratamiento de un tema de interés común entre dos o más partes y una posibilidad de transacción, que permita un acuerdo.

En este sentido, frente a la amplitud del mundo, se pueden conseguir, realizando estos procesos, transacciones importantes entre empresas de diferentes países para lograr beneficios comunes. Nadie negocia para que sólo gane el otro. Por lo tanto, las posibilidades son tan amplias como la imaginación. Con o sin la participación de los gobiernos, tomando en cuenta las regulaciones vigentes en los países de procedencia de las empresas y la cultura y valores, es posible conseguir negocios ventajosos para las partes intervenientes.

JOINT VENTURE

El concepto de negociación internacional, según Llamazares y Nieto (2002), se presenta, cuando los entes participantes, corresponden a países distintos y adquiere otras dimensiones, cuando se trata de la aldea global, donde las empresas en su esfuerzo por tener un acercamiento mayor, reducir las trabas del comercio, han hecho surgir una gama de acuerdos para la creación de sociedades conjuntas. En este sentido, los Joint Venture brindan la posibilidad de salvar obstáculos, en la concreción de otorgamiento de licencias, subcontratación de procesos entre otros procesos, en torno a estas relaciones.

Para los autores Echarri, Pendas y Quintana (2002) el modelo de negocios conocido como Joint Venture es un convenio entre dos o más partes que cuentan con determinado, recursos, bienes y habilidades que ponen a disposición común, según determinadas pautas, para que de manera cooperativa, desarrollos, exploten un proceso o actividad comercial y negocio, en el que se compartan los beneficios alcanzados y los riesgos para llevarlos a cabo, de manera mutua.

También, Sierralta (1997), en una aproximación al concepto de Joint Venture, expresa su significado en el idioma inglés, de manera que Joint se traduce al castellano en unión, conexión, y Venture, en ventura. Semánticamente, en el idioma anglosajón tiene la denotación de riesgo estimulante, donde asumirlo puede llevar al éxito, empero en castellano, tiene una connotación pesimista, de exponerse a la contingencia de conclusiones favorables o negativas.

Para el autor previamente citado, en definitiva, el Joint Venture es un contrato, un acuerdo de voluntades, donde cada ente ofrece una contribución sustancial a la actividad en común a desarrollar, a un objetivo específico, con autonomía operativa y jurídica, que sobre una base pactada, comparten beneficios, riesgos, en determinado periodo, integrando recursos como capital, tecnológicos, know-how (saber cómo hacerlo expediente y en la dirección correcta), recursos profesionales, bienes, cuyos asociados, mantienen a su vez, una identidad distinta.

Cabe hacer el apartado del término antes mencionado, know-how. Según el autor Charan (2007), entraña buen desempeño, como conducir una tarea de forma fácil, haciendo lo apropiado, su fundamento estriba en la experiencia de quien lo posee, bien sea un individuo o una organización.

Su castellanización hace apropiada asimilarla como la palabra pericia, no obstante dicho vocablo se ha hecho de uso amplio en el mundo de los negocios, donde el anglicismo "saber hacer" tiene ciertas dificultades para corresponderse a la complejidad del mismo, razón por la cual el vocablo es especificado más allá de su traducción al español.

Por otra parte, Fernández y Arranz (1999) indican que la Joint Venture "surge de la cooperación entre empresas que crean otra empresa independiente para el desarrollo de una actividad". Estas pueden clasificarse en función de las aportaciones de los socios, y en tal sentido, suelen llamarse equilibradas cuando el capital a aportar es igual, y se llaman asimétricas cuando uno de los socios tiene una participación mayor. Otro ámbito a considerar es la geografía, donde las nacionales suelen participar con su personal, el mercado, conocimientos del entorno, y las empresas extranjeras, por lo general brindan su tecnología y capacidad de producción.

En este sentido, evidencian las precisiones conceptuales, las naturales contractuales de la figura, una relación con partes, propósitos y fines para el nacimiento de una operación conjunta, cuyo objeto es una meta a cumplir en un plazo determinado con elementos reciprocos de gestión, de asistencia para emprender una tarea en común, donde los intervenientes se obligan solidariamente a mantener el control, a distribuir los resultados, cabiendo señalar que puede tener diferentes matices, desde la rentabilidad hasta la satisfacción de intereses, como el ingreso a nuevo mercado, ostentar determinada tecnología, siendo estos elementos, en algunos casos, más sustantivos que la propia obtención de utilidades o afán de lucro.

LA NEGOCIACIÓN EN LOS JOINT VENTURE

Según Ortega (2011), una vez que las empresas en ámbitos internacionales deciden unir esfuerzos para complementarse, con ciertos niveles de autonomía, y lograr metas que de manera individual serían inalcanzables, en la cual se ha visualizado como instrumento principal el Joint Venture debido a su clara tipificación, se encuentran ante la presencia de una negociación que demanda el conocimiento de las etapas, fases para llevarlo a cabo de manera detallada y evitar una conducción que pudiera llevarlas al fracaso, en virtud del manejo de múltiples aspectos que van desde la determinación de la duración de la relación si será a corto o largo plazo hasta los niveles de compromisos y de dotación de recursos.

Para el autor Sierralta (1997), después de las motivaciones para ir a Joint Venture, entablar este tipo de negociaciones comerciales cuenta con cinco elementos básicos, los cuales son como se sigue:



- a. Determinación de objetivos: los cuales permiten establecer la naturaleza, alcance, causas y motivaciones del Joint Venture, y en la medida de lo posible, se hace necesario la precisión cuantitativa que habilita la negociación, entre puntos mínimos y máximos, ofreciendo un margen, haciéndola fluida y flexible, la fijación de metas claras permite ceder o avanzar en las posiciones y la evaluación si los acuerdos están dentro de las expectativas trazadas.
- b. La designación de negociadores, para evitar el problema de quién debe diseñar y estructurar el contrato, siendo recomendable que las personas que representan a la organización en este proceso, deberían ser destinadas en adelante a la gestión operacional, debido a su conocimiento, grado de compenetración con la nueva figura que se está conformando, en contrapartida, existe la hipótesis de utilización de personal desligado, pero con elevado talento negociador, quienes pueden mantener una perspectiva imparcial.
- c. Elaboración de agenda como técnica para ordenar las reuniones y para centrar las discusiones y guiar el avance del trabajo. La misma es una relación detallada, atendiendo a la estrategia, evitando salirse de los propósitos, siendo recomendable iniciar con aquellos puntos de más fácil conciliación, la misma debe ser trazada, considerando intereses, necesidades que encaucen el elemento más importante en una negociación de Joint Venture, el riesgo a ganar.
- d. Concesiones y reservas como un componente importante de la negociación, en el juego de las ofertas y contra ofertas, llegando a soluciones que satisfacen las expectativas de las partes, en el caso de los Joint Venture, la concesión tiene la finalidad de conocer las necesidades de la parte contraria; ¿qué cantidades y participación desea?; ¿a qué nivel y cuánto en contraprestación ofrecer para obtenerlo? En este sentido, habrá que cuidar cuánto se revela de la posición, en esta acción.
- e. Acuerdos y compromisos en el proceso de la negociación, se esbozan acuerdos preliminares, que posteriormente serán cláusulas contractuales, donde el negociador podrá en aras de objetivos a largo plazo ofrecer concesiones que inicialmente no serán provechosas, siendo importante la precisión de riesgos, financiamientos, tecnología, seguros, entre otros, de la manera más clara, para evaluar la posibilidades de cumplimiento.

Por otra parte, Ortega (2011) indica que todo proceso de negociación de una Joint Venture internacional, al margen de ser compleja y de extensión en el tiempo, cuenta con una fase fundamental, de carácter inicial, que es la negociación, en la que se ponen por primera vez en contacto las partes a participar, se producen intercambios de información, sobre las aspiraciones, necesidades, intereses, posturas preliminares, que en el



transcurso del proceso, serán modeladas, para fijar el camino posterior a seguir que conllevará, de haber tenido fluidez, y de allí su relevancia a la estructuración y formalización que se concreta en el contrato que regula en un documento formal, la relación.

Reforzando el planteamiento anterior, Fernández y Arranz (1999) señalan que en el período de negociación los socios aprenden a conocerse, entablando un clima de confianza que los llevará a establecer una mayor probabilidad de actuaciones oportunas, minimizando los riesgos que se puedan presentar durante la cooperación empresarial.

Sobre la fase de negociación a la que se hizo referencia, el autor Sierralta (1997) expone que efectivamente es un primer contacto para la indagación de las posibilidades de una iniciativa en común, en la que se aprecian tres fases: la primera de carácter emotivo, donde nace la negociación, la segunda racional en la que se estructuran paso a paso las actuaciones y propósitos, y finalmente la tercera llamada negociar, en la que se fijan los acuerdos para acometer estas etapas que requieren la consideración de las estrategias y técnicas de negociación.

Sobre las consideraciones antes indicadas, el reto de las estrategias estriba en vencer la complejidad de la combinación de intereses, donde el negociador requiere del suficiente poder para operar y decidir, ser documentador de las memorias del proceso y segmentar los problemas para que sea más sencilla su resolución, siempre en el marco de la búsqueda del beneficio recíproco, requiriendo las pautas de cómo hacer las cosas, es decir, las técnicas de las cuales se hace mención al parcelamiento, pues a través de la separación se llegan a la suma de un conjunto de acuerdos paralelos.

Igualmente, Sierralta (1997) propone las técnicas de la síntesis y redimensión, la primera basada en la alternativa del equilibrio total, con asidero en que los negociadores tengan un buen conocimiento de las motivaciones que encaran la propuesta, y la segunda con fines de aproximación buscando ampliar el campo de negociación o redimensionándola, de manera de hacerlo comprensible a la otra parte, y con la finalidad de iniciar por aspectos básicos, para con la experiencia común ir ampliando los horizontes.

Según lo expuesto, dentro de una de las perspectivas del Joint Venture, la fase de negociación, para su puesta en marcha, es de relevancia, pues es un punto de contacto donde informaciones muy diversas, previamente recopiladas, se hilvanan en manos del ente delegado. El negociador, que debe una vez, fijadas las intenciones del proyecto conjunto, no solo articular los elementos de este proceso, sino además conocer detalladamente su rol y las estratégicas técnicas a implementar para que las posturas a establecer tengan la compatibilidad necesaria en intereses y objetivos, para que puedan cristalizarse en el acuerdo.

De acuerdo a Aragón (2005), el proceso de negociación en los Joint Venture, subsumido en los aspectos, locales e internacionales, se ve influenciado por las reglamentaciones, leyes, regulaciones y costumbres del ámbito en que se desarrolla, factores a los que se suma la cultura, tanto de la región, como de la propia organización,



todos elementos a valorar, pues implican escenarios que pueden impactar a los futuros socios, tanto favorable como negativamente, aspecto que se dificulta aún más si los entes participantes presentan niveles de desarrollo disímiles.

En el mismo orden de ideas, el autor Sierralta (1997) señala la importancia de evaluar en las operaciones Joint Venture las culturas que entran en juego, para apreciar sus posibles incidencias en la relación comercial a gestar. Para ello es necesario la identificación de las diferencias y la toma de conciencia de ellas, cuidando el respeto a las costumbres de la otra parte, ofreciendo empatía en la relación, tolerancia ante la ambigüedad para lograr los más provechosos entendimientos, pues se dan de manera frecuente entre empresas, organizaciones, sociedades, instituciones y los más diversos entes que presentan realidades jurídicas, económicas, políticas, sociales diferentes, por tanto, los negociadores tienen la tarea de considerarla.

Se aprecia en la exposición de los autores antes citados, que el negociador en un acuerdo de Joint Venture no solo debe salvar los obstáculos de un entramado de elementos que gravitan en las relaciones comerciales internacionales de cooperación, en los que los intercambios de recursos, bienes, tecnologías y la propia existencia de la entidad a conformar se encuentran mediados y condicionados por las regulaciones de cada país en los que tienen su asiento las partes, sino que además debe considerar los aspectos culturales que pueden convertirse en un factor aislante y distanciador sino se entienden las condiciones de cada parte.

FACTORES DE ÉXITO O FRACASO DEL JOINT VENTURE

El éxito o fracaso de una Joint Venture, según Echarri, Pendás y Quintaba (2002), depende de los siguientes factores:

- a. Establecimiento de relaciones en todos los niveles, a fin de lograr una confianza en la cooperación de las nuevas relaciones de negocios, durante todas las fases de la creación de la Joint Venture, de manera que todas las transacciones de realicen de forma transparente.
- b. Tener conocimiento de la organización, así como de su cultura empresarial, el cual es vital para comprender las ideas al momento de la negociación, pues este será la clave a la hora de lograr los acuerdos de forma satisfactoria.
- c. Antes de comenzar el proceso de negociación, es vital el conocer los objetivos estratégicos entre las partes, estableciendo reuniones entre los directivos y especialistas en la materia del objeto de negocio a establecer entre las partes.
- d. Mantener una transparencia y claridad en el establecimiento de los términos acordados, donde las partes colocan dos socios como mínimo (fuerzas comunes con capacidades de negociación y control) que permitirán velar por el cumplimiento de los acuerdos establecidos en reuniones de interés común en la cooperación, sentando las bases para el desarrollo de cada una de las fases del proceso de creación.



En la negociación, para los autores antes citados, la confianza y la cooperación deben ser aliadas, de manera que los acuerdos entre las partes tengan frutos por los esfuerzos en el logro de sus objetivos claves a la hora de negociar, por ello, es vital, que durante el proceso de negociación, no se oculte información para que la transparencia sea una constante en todo momento.

Por otra parte, Ruiz (2008) señala que gran parte del éxito de las Joint Venture depende de las habilidades presentes en el equipo que conformará la alta dirección de la negociación, debido a que la mezcla de los talentos y sus diversas experiencias generarán estrategias que promoverán compromisos para la satisfacción de los miembros de la organización, derivando en la obtención de un buen desempeño de sus objetivos. Por otra parte, Upper Echelon Theory (Hambrick y Mason, 1984; citado por Ruiz, 2008) señala que los "resultados de una empresa son el reflejo de las bases cognitivas y valores de sus directivos, cae por su peso considerar que en una Joint Venture es fundamental comprender las características y dinámica de su equipo directivo".

Como lo afirman los autores Echarri, Pendás y Quintaba (2002), así como Ruiz (2008), para el éxito de las Joint Venture se presentan una serie de factores a considerar en el momento de establecer la necesidad de realizar negociaciones con otras empresas, bien sea de su propia nación o extranjeras. Unos de los factores a tomar en cuenta es la cultura, la cual juega un papel fundamental para desarrollar acuerdos, es por ello que la alta directiva pone de manifiesto sus habilidades para conocer a sus nuevos miembros, así como a la organización con quien pretende negociar a fin de lograr objetivos estratégicos que satisfagan las necesidades de los socios.

En adición a lo expuesto, y de acuerdo a los autores Lajara, García y Quer (2003) un ejemplo de carácter paradójico de los factores de éxito o fracaso en los Joint Venture se tipifica en las empresas que compiten en el sector manufacturero, en específico en el área de explotación de yacimientos marmóreos que han unido fuerzas para alcanzar metas comunes sin que las fricciones que derivan de ser competidores por un mismo segmento del mercado les haya impedido superar obstáculos, tales como los temores que derivan de la participación de entes rivales que pueden significar pérdida de clientes.

En este sentido, el sector industrial antes indicado, le ha dado preeminencia al haber encontrado una vía para la comercialización de sus productos, de tal manera que han conjugado en los acuerdos de Joint Venture factores para el éxito, sin dejar de lado los escenarios de fracaso ante la posibilidad de disputas, deterioro de relaciones, en razón de la magnitud de las inversiones que entran en juego y, por ende, desacuerdo en la distribuciones de utilidades, siendo requerida la intervención de un árbitro, prevista en esta modalidad de contratos, necesaria para el justo reparto material. No obstante, la misma relevancia del factor financiero genera un mayor compromiso en este tipo particular de alianza o cooperación para evitar desistirlas.

PROCESO DE CREACIÓN DE UNA JOINT VENTURE

El proceso de la creación de la Joint Venture, según Aragón (2000), puede sufrir diferencias según el país donde se origina, debido a las distintas leyes que en cada región



se establecen en sus marcos jurídicos, los cuales deben ser plasmados en los acuerdos entre las partes a negociar. Es por ello, la importancia de crear un pre-contrato, que rija las cosas hasta la obtención de los compromisos formales.

En la fase de negociación, afirma Aragón (2000), existen dos puntos vitales como la Carta de Intención, la cual incluye: negociación de socios, la búsqueda del financiamiento del proyecto, la viabilidad objetiva, y los contactos con los entes gubernamentales, por otra parte, el acuerdo base incluye; el plan económico, el plan financiero y, por último, el plan de gestión y administración del proyecto.

Por otra parte, los autores Cheng, Cheng y López (1995) (citados por Valencia, Olivia y Pérez, 2004) establecen las siguientes fases para su creación:

Fase preliminar:

- Identificación de oportunidades.
- Delimitación de objeto.
- Selección de socio.
- Proyecto de factibilidad
- Búsqueda de financiación.

Fase de negociación preliminar:

- Inicio de los acuerdos.
- Acuerdos de confidencialidad.
- Construcción de acuerdos comunes.

Fase de negociación:

- Acuerdo básico de la Joint Venture.
- Contratos satélites.
- Contratos de financiación.
- Providencias complementarias.
- Negociación con cliente / gobierno.
- Obtención de autorizaciones.



Finalización:

- En la Joint Venture contractual: conclusiones de acuerdos.
- En la Equity Joint Venture: negociación del acuerdo de accionistas.

BENEFICIOS Y RIESGOS DE LOS JOINT VENTURE

Las organizaciones que establecen alianzas estratégicas como las Joint Venture, según Terjesen (2014) pueden obtener una serie de beneficios, aun cuando igualmente se pueden dar un conjunto de riesgos, que deben ser considerados por los empresarios a la hora de establecer este tipo de relaciones:

Beneficios Joint Venture:

Las empresas que tienen como estrategia establecer acuerdos de Joint Venture con otras asociadas, pueden obtener beneficios a través del acceso a nuevos y mayores mercados, así como también a una cadena de distribución, talento humano capacitado, poder de compra, alta tecnología y financiera. La cooperación entre las empresas da como resultado que una de ellas suministra un recurso clave como la tecnología, mientras la otra proporcionaría activos de valor para la negociación, entre los que destacan:

- a. Acceso a los mercados: la Joint Venture facilita a los socios un mayor nivel de acceso a los clientes de un mercado determinado, en donde uno de los socios, permite a su par vender sus servicios o productos, tanto a mercados nacionales como internacionales.
- b. Redes de distribución: la nueva cooperación comparte los riesgos que se pueden dar en la distribución de los productos, dados los conocimientos de las redes de ambas empresas, fortaleciendo el mercado de proveedores.
- c. Capacidad: los socios comparten una mayor capacidad de producción, al obtener una mayor economía de escala, alcanzando nuevos mercados, permitiendo compartir la competitividad en la nueva alianza.
- d. Personal: la Joint Venture comparte los conocimientos del talento humano de ambas empresas, beneficiando el intercambio en las prácticas de gestión innovadoras entre las empresas.
- e. Compras: por contar con mayor recurso económico, las compras se pueden realizar en un mayor volumen acorde a las necesidades del mercado, así como se obtienen mayor beneficios al contar con proveedores de confianza de uno de los socios y lograr mejores precios, mayor calidad y tiempos de entrega de los productos.
- f. Tecnología y propiedad intelectual: la investigación así como la tecnología, son factores fundamentales en este tipo de cooperación de Joint Venture, ya que los

conocimientos de uno de los socios permite lograr el desarrollo de nuevas tecnologías de vanguardia e innovadoras.

- g. Finanzas: la nueva alianza tiene por objetivo unir sus recursos financieros para potenciar sus inversiones y así eliminar la necesidad de pedir prestado en fuentes externas a la sociedad.

Riesgos Joint Venture:

Las empresas que deciden establecer alianzas de cooperación a través de las Joint Venture pueden sufrir una serie de riesgos que pueden resultar en la pérdida de control, menores ganancias, conflictos entre los socios:

- a. Comunicación: si no existe una buena comunicación y claridad entre los objetivos pueden darse malos entendidos durante la sociedad. Uno de los factores de los problemas de comunicación se debe a la ubicación geográfica y cultural entre los socios.
- b. Estrategia: si las empresas tienen objetivos y estrategias diferentes no pueden lograr acuerdos de cooperación que beneficien una nueva sociedad de mutuo acuerdo, también pueden surgir una falta de acuerdos en los procesos de administración, duplicidad en las responsabilidades, tomas de decisiones erradas, y conflictos entre las partes.
- c. Recursos desequilibrados: la Joint Venture puede asignar de manera desproporcionada los recursos.
- d. Cultura: los socios pueden tener costumbres diferentes, sobre todo en los casos de alianzas entre empresas de diferentes países, ya que el estilo gerencial varía en cada región, resultando así, una pobre cooperación y perjudicando a la larga la relación de las Joint Venture.

OPORTUNIDADES DE LOS JOINT VENTURES PARA VENEZUELA

En Venezuela, según Suárez (2004), el Joint Venture es una figura que ha cobrado importancia en los últimos años, especialmente ante la crisis económica actual. La nación posee recursos naturales, mano de obra calificada y no calificada de bajo costo a nivel internacional, y en contrasentido, ausencia de capitales, de financiamiento, de tecnologías y acceso a mercados, además de la falta de divisas. Estos factores han obligado a los empresarios venezolanos a asociarse con socios extranjeros que son los que les permitirán obtener los referidos elementos que no encuentran en su territorio de asentamiento y operaciones.

Asimismo, el autor antes citado indica que las estrategias de internacionalización de empresas a través del Joint Venture están utilizándose en gran medida por la formación de bloques económicos como consecuencia de la llamada globalización, que ha producido la integración entre regiones. Venezuela no se ha quedado atrás, sobre todo por la situación de estancamiento económico actual generada por factores políticos,



sociales, financieros, empresariales y son las pequeñas y medianas empresas las que más están buscando el asesoramiento de gobiernos y organismos internacionales tales como Mercosur, La Comunidad Andina, el Acuerdo de Cartagena, el ALCA, entre otros.

Por otro lado, se han originado asociaciones Joint Venture relacionadas con el negocio petrolero. Un ejemplo de ello es la formada entre Petróleos de Venezuela, Comercial Cupet de Cuba y Sonangol de Angola, con el 60%, 20% y 20% respectivamente, para la explotación de pozos de petróleo crudo y gas asociado y para las actividades primarias de exploración en busca de yacimientos de petróleo crudo, operando en Miga y Melones Oeste del Estado Anzoátegui. Dicha asociación fue aprobada en la Asamblea Nacional según consta en la Gaceta Oficial No.39.566 de fecha 3 de diciembre de 2010.

La asociación antes mencionada, de acuerdo Suárez (2004), vinculada al negocio petrolero se encuentra a cargo del gobierno venezolano y sus empresas relacionadas, quedando al sector privado el camino de la internacionalización.

En este sentido, vale la pena destacar que, para el caso de Venezuela, por ejemplo, la Joint Venture establecida entre empresarios venezolanos e inversionistas extranjeros, proporciona beneficios mutuos, los cuales consisten principalmente en los siguientes aspectos:

- a. En el caso de los industriales venezolanos, obtendrán financiamientos a menor precio, acceso a tecnología extranjera y la posibilidad de contar con condiciones favorables para realizar actividades de exportación. Además de acceso a mercados de exportación y a experiencia gerencial de corte internacional.
- b. Por su parte, los empresarios extranjeros lograrán la entrada al mercado venezolano en condiciones favorables, absorbiendo un margen de riesgo y erogación menor que si se iniciara en un negocio de manera unilateral, aislada, aportando el 100% de su capital, asimismo contará con mano de obra de bajo costo, acceso a la gerencia local, a infraestructura de planta ya construida, a contactos e influencias del socio local y facilidad en las aprobaciones gubernamentales.

CONSIDERACIONES FINALES

Se puede observar que los acuerdos de Joint Venture son un proceso complejo en el que las partes intervinientes, no solo deben conocer las cualidades del instrumento, sino que además, como en toda negociación comercial, la misma se encuentra condicionada a los intereses de las partes, consistentes de elementos claves, que permiten comprenderlo más allá de la concepción simplista de obtener ventajas unilaterales o la concepción del lucro, pues el orquestado de recursos de entes independientes tiene como fin la satisfacciones de necesidades que, de manera particular, pueden conjugar de manera efectiva los fines perseguidos por todos los participantes.



Así mismo, el rol del negociador es fundamental en el proceso de constitución de un Joint Venture, pues es el responsable de su diseño y estructuración, así como su nivel de compromiso en esta actividad puede posteriormente significar convertirlo en un actor clave en las operaciones de gestión a articular, igualmente debe realizar la correcta formulación de los intereses, de los objetivos, considerando además los de la otra manera de establecer opciones que beneficien equitativamente a las partes, sin perder la visión de que pueden existir resultados relevantes a medio o largo plazo, por tanto debe estar en la disposición de efectuar el sacrificio de ganancias iniciales, de ser necesario en aras de este fin ulterior.

En cuanto a la fase inicial de una negociación de Joint Venture, donde se pone en contacto por primera vez a las partes, se tiene una alta carga de elementos subjetivos, los cuales deben aprovecharse, para con base a los aspectos emotivos, fortalecer el inicio de la relación, a la par que se logra cohesión, y se transmiten elementos informativos, que servirán de sustento a las etapas subsiguientes, más racionales, pero que tomará en cuenta el acervo previo de impresiones e intercambios.

Igualmente, una negociación de un Joint Venture, requiere de estrategias que debe seguir el buen negociador, para actuar en un juego complejo, en el que se crean múltiples sinergias, en virtud de la integración de muchos recursos, factores e intereses, por lo que en adición a la aplicación de las técnicas que faciliten la realización del recorrido del proceso, el horizonte debe siempre estar centrado en la satisfacción de los intereses mutuos de las partes, sin descuidar la propia ventaja, aspectos que no son contrapuestos, sino más bien complementarios.

Por tanto, dado que el Joint Venture, por su naturaleza suele ser un acuerdo en el que normalmente tienen participación entes de los diferentes puntos del concierto global de naciones, los acuerdos se suscitan, en medio de situaciones culturales y sociales que suelen ser disímiles, y que por tanto modelan, mercados, canales de comunicación, comprensión lingüística, comportamientos administrativos, operativos, entre muchos otros que deben ser comprendidos, así como manejados desde la asimilación, admisión y reconocimiento de las diferencias, para ser hospedados en el seno del nuevo ente como un incentivo para el desarrollo, más que como un obstáculo.

Igualmente, los socios deben estar conscientes de las debilidades que este tipo de negocio tiene y aprovechar las fortalezas que les ofrece, quienes pueden ampliar de tal forma sus negocios, con ahorros sustanciales, al compartirlos con sus nuevos. Asimismo, las oportunidades que parten de la globalización que está inmersa en ellos, al tratarse de alianzas internacionales, abren un horizonte tan amplio que hace del Joint Venture la forma ideal de negociación entre empresas, de diferentes países.

Por otra parte, las ventajas descritas en el presente artículo, que se manifiestan con este tipo de cooperación empresarial, consistentes en unir esfuerzos acordados en las Joint Ventures, permitirán el crecimiento de la organización aumentando sus capacidades y competencias sin necesidad de adquirir nuevas tecnologías, capital intelectual u otro tipo de recursos, ya que sería aportado por una de las partes intervenientes, logrando ganar tiempo con respecto a los competidores.

Finalmente, los Joint Venture, en el caso de los empresarios venezolanos, resulta una opción favorable, al generar oportunidades de negocios, sobre todo ante la crisis económica, presente en Venezuela, si el socio foráneo decide asumir el riesgo país, utilizando capital extranjero y aprovechando los recursos que en dicho país, son de bajo costo, entre ellos cabe mencionar, la mano de obra. Dadas las ventajas mencionadas, puede considerarse el escenario expuesto, como de interés tanto para el inversionista extranjero como para el empresario nacional, para la creación de esta modalidad de acuerdo de negocios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aragón, E. (2000). *Las Joint Venture: aspectos formales, financieros y tratamiento contable*. Tesis Doctoral. Universidad de Almería. España.

Bazerman, M. y Neale, M. (1993). *La negociación racional en un mundo irracional*. España. Ediciones Paidós S.A.

Cohen, S. y Altamira, R. (2003). *Claves de negociación: con el corazón y la mente*. España. MacGraw-Hill.

Colaiácovo, J. (1998). *Negociación moderna. Teoría y práctica*. Argentina. Ediciones Jurídicas Cuyo.

Echarri, A.; Pendás, A. y Quintana, A. (2002). *Joint Venture*. España. FC Fundación Conifemetal. Editorial.

Fernández, J. y Arranz, N. (1999). *La cooperación entre empresas. Análisis y diseño*. España. ESIC Escuela superior de Gestión Comercial y Marketing.

Fisher, R. y Ury, W. (1991). *¡Si, de acuerdo! cómo negociar sin ceder*. Colombia. Grupo Editorial Norma.

Lajara, B.; García, F. y Quer, D. (2003). *Factores de éxito y fracaso de la cooperación entre empresas: un enfoque organizativo y estratégico*. Revista Dirección y Organización (DYO). Número 29. (Pp. 161-169).

Llarmazares, O. y Nieto, A. (2002). *Negociación internacional: estrategias y casos*. España. Editor Pirámide.

Lueke, R. (2004). *Negociación. Harvard Business Essentials. Una guía para directivos ocupados. Enfoques y concepciones para avanzar*. España. Ediciones Deusto.

Nierenberg, G. (1994). *El negociador completo*. México. Editorial Limusa.

Ortega, A. (2011). *Guía práctica de contratación internacional*. España. Esic Editorial.



Presidencia de la República (2010). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Decreto de la Asamblea Nacional No.39.566 de fecha 3 de diciembre del año 2010. Venezuela.

Puchol, M. (2012). Libro de la negociación. España. Ediciones Díaz de Santos.

Sabra, J. (1999). Negociaciones económicas internacionales: teoría y práctica. Uruguay. Ediciones Trilce.

Shonmaker, A (1990). Negocie y gane. México. Editorial Norma.

Sierralta, A. (1997). Joint Venture internacional. Perú. Fondo Editorial PUCP.

Suárez, M. (2004). Modelo teórico estratégico de "joint ventures" para el intercambio comercial de Venezuela a nivel internacional. Tesis Doctoral. Universidad Santa María. Venezuela.

Terjesen, S. (2014). QFINANCE. Documento en línea. Disponible en: <http://sites.harvard.edu/fts/docs/lcb/topic1157739/files/joint-ventures-synergies-and-benefits.pdf>. Consulta: 09/11/2014.

Valencia, S.; Olivia, A. y Pérez, J. (2004) Joint Venture. Trabajo de Graduación para optar al grado de Licenciados en Ciencias Jurídicas. Universidad Francisco Gavidia Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales. El Salvador.

Vértice (2008). Negociación Comercial. España. Editorial Vértice.