

T 98/51

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
Departament d'Organització d'Empreses

**“LAS EMPRESAS CONJUNTAS (JOINT VENTURES)
INTERNACIONALES CREADAS POR LAS EMPRESAS
CATALANAS. FACTORES DE ÉXITO.”**

TESIS DOCTORAL

**Presentada por:
MANEL RAJADELL CARRERAS**

**Dirigida por:
Dr. PERE ESCORSA CASTELLS**

Terrassa, 1998

Correspondencia entre objetivos y sectores.

A continuación se desarrolla el análisis de correspondencias entre objetivos y sectores. Para llevar a cabo este estudio, se han considerado un total de 6 grupos de sectores. Las claves para la interpretación de las clases de sectores se definen en la Tabla 34.

CLAVE	SECTOR
1	Textil y piel
2	Agroalimentario
3	Metalmecánico, maquinaria y automoción
4	Servicios e infraestructura
5	Químico, farmacéutico y óptico
6	Otros: eléctrico electrónico, energético, material de construcción, aceites y lubricantes

TABLA 34. Claves de los sectores para el análisis de correspondencias entre objetivos y sectores.

En la Tabla 35 se tienen las frecuencias que se analizan, y que expresan el peso relativo de cada clase (para objetivos y sectores), independientemente del número total de observaciones.

El análisis de correspondencias aplicado al caso objetivos/sectores, permite obtener los perfiles²⁰ de los puntos filas (Figura 10) y de los puntos columna (Figura 11).

En la Figura 10 aparecen las clasificaciones de los objetivos según las coordenadas correspondientes a sus dos primeras componentes principales²¹. En ella se observa que los puntos están ordenados en forma de triángulo, donde en cada uno de sus tres vértices se sitúan los objetivos técnicos, tecnológicos y de superación de barreras culturales. El análisis tanto desde la perspectiva del eje vertical como horizontal incide en la oposición entre los objetivos de carácter técnico y tecnológico frente a los de superación de barreras culturales, marcando la oposición entre objetivos de tipo tangible, operativo y cuantificable respecto a los que no lo son. Los objetivos de gestión y comerciales se sitúan muy próximos al punto medio de los lados del triángulo definidos por 10, 14 y 12, 14.

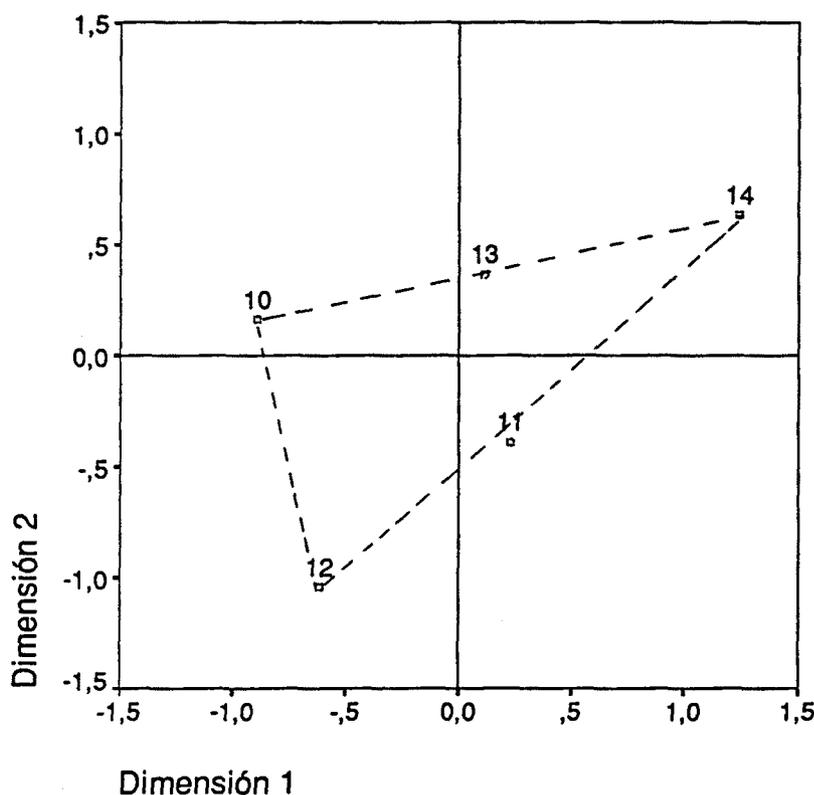


FIGURA 10. Gráfica de objetivos en el análisis de correspondencias objetivos sectores.

La Figura 11 muestra la situación relativa de los sectores. Destaca la formación de tres núcleos. Por un lado, los sectores 1, 4 y 5 tienen un comportamiento similar. Un segundo grupo de la componen los sectores 2 y 6. Finalmente las empresas del sector 3 tienen un comportamiento particular, opuesto a los dos anteriores en las dos

²⁰ Con los perfiles de filas, se pretende describir las proximidades entre objetivos teniendo en cuenta la importancia de cada uno de sus términos, respecto al total del correspondiente objetivo. Similarmente, los perfiles de columnas permiten el estudio de las similitudes de los sectores (columnas), ponderando cada uno de sus términos con el total de la correspondiente columna.

²¹ Los componentes principales son dos, ya que se trabaja con una tabla de doble entrada.

componentes o dimensiones. De alguna manera, quizás se pone de manifiesto la incidencia de un tipo de estrategia impuesta o del efecto de la “internacionalización obligada”, por parte de las grandes compañías multinacionales. Por otro lado, los sectores 1 y 6 tienen una influencia equilibrada respecto a los ejes por situarse en la bisectriz del primer y tercer cuadrante respectivamente.

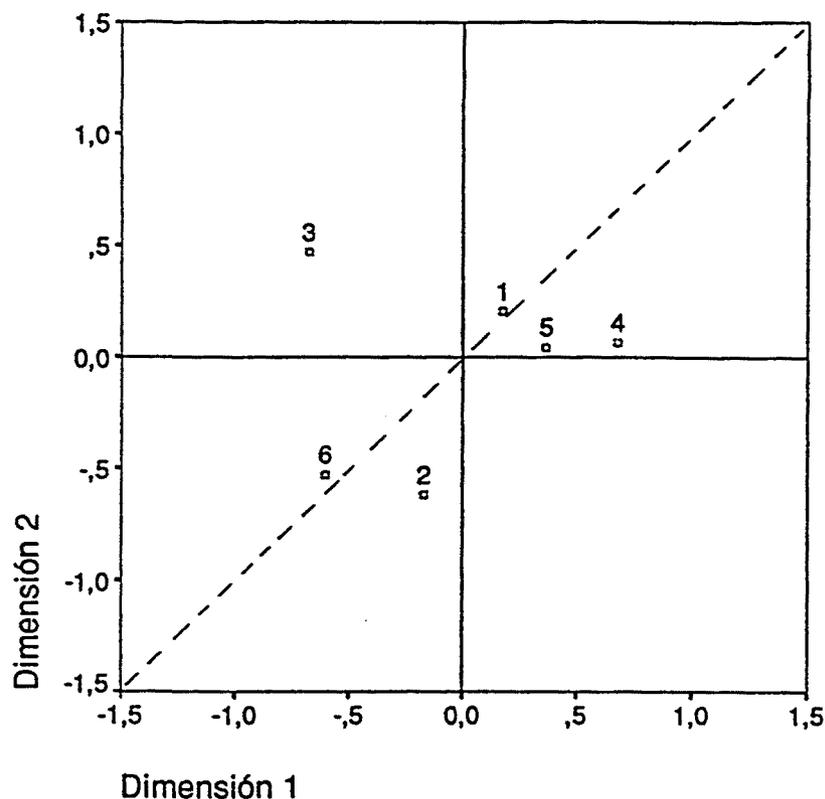


FIGURA 11. Gráfica de sectores en el análisis de correspondencias objetivos sectores.

La Figura 12 es la más interesante, ya que muestra una gráfica conjunta¹², en la que se han representado las retículas que facilitan la interpretación de las similitudes y desemejanzas entre los puntos y determinan lo que venimos denominando áreas de influencia. Como puede observarse, esta representación conjunta, sustituye con relativa simplicidad el examen de las tablas de perfiles.

Pueden destacarse tres áreas de influencia claramente diferenciadas, que indica sectores con intereses comunes en la creación de empresas conjuntas en el exterior. La primera de estas áreas es la del sector 3, dominada por objetivos de tipo técnico. La

¹² Las relaciones entre los vectores propios asociados a las filas (objetivos) y las columnas (sectores), facilitan la representación simultánea en un mismo subespacio. En la Figura 12 se pueden representar las proximidades entre filas (objetivos) en el plano definido por los dos primeros componentes principales no triviales y utilizar estos mismos ejes para la representación de las proximidades entre columnas. En esta representación simultánea, la clase i , de la característica dispuesta según filas (en este caso objetivos), estará tanto más próxima a la categoría j , de la característica que define las columnas (en este caso sectores), cuanto más influya en el perfil de esa categoría, y reciprocamente.

segunda es la formada por los sectores 1, 4 y 5 próximos al baricentro (punto G) del triángulo determinado por los vértices de gestión, comercial y de superación de barreras comerciales. En este punto se resume el efecto conjunto de los objetivos 10, 12 y 14, y los sectores se distribuyen entorno al punto G, cuya posición sería la representativa de todos los sectores en cuanto a objetivos.

La tercera y última zona es la delimitada por un nuevo triángulo de vértices: técnicos, tecnológicos y una vez más, comerciales. En el interior del área delimitada por este triángulo se sitúan los sectores 2 y 6. Los objetivos comerciales constituyen un vértice común a los dos triángulos, revelando su importancia tal como ha quedado reflejado en la Tabla 32. De esta manera, los resultados obtenidos en el análisis de correspondencias son coherentes con la afirmación de que la decisión de invertir en una empresa conjunta en el exterior está asociada a objetivos de naturaleza eminentemente comercial, es decir, la búsqueda del incremento de la cuota de mercado y el volumen de ventas. Finalmente cabe señalar que el sector 1 es el más equilibrado, de todos los analizados, en cuanto a objetivos, como consecuencia de su mayor proximidad al centro de coordenadas.

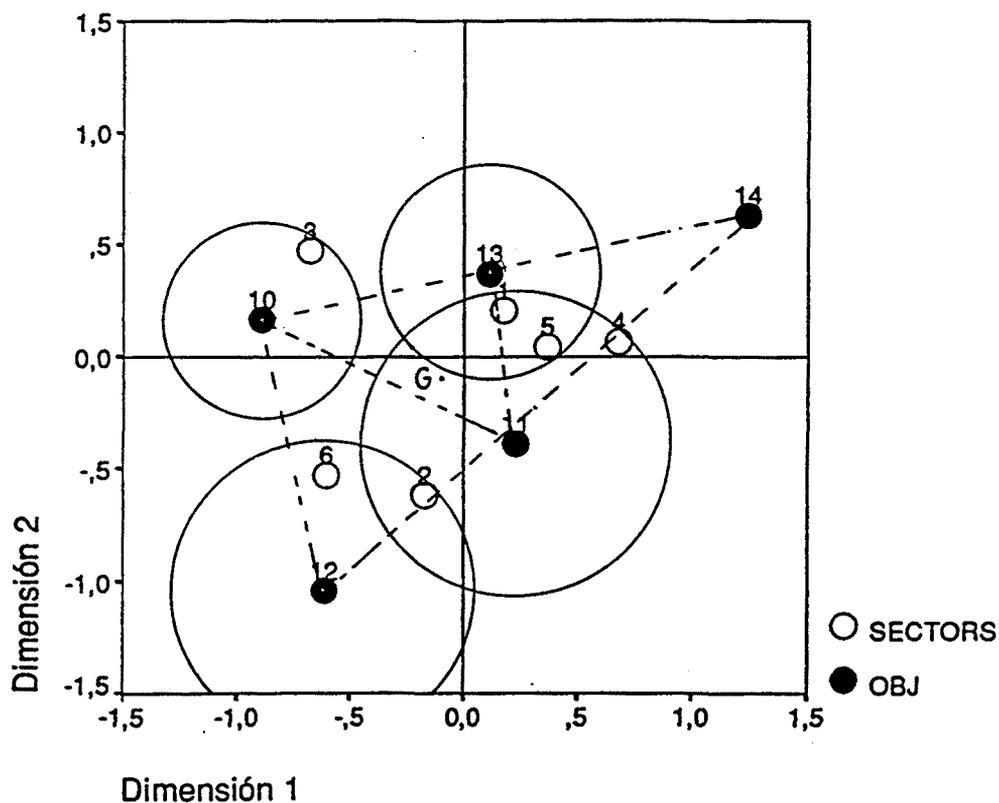


FIGURA 12. Gráfica conjunta en el análisis de correspondencias objetivos sectores.

Sectores	Textil y piel	Agroalimentario	Metalmeccánico Maquinaria Automoción	Servicios e Infraestructura	Químico Farmacéutico Óptico	Otros *	TOTAL
Técnicos	8	11	30	9	5	15	78
Comerciales	14	24	22	50	15	20	145
Tecnológicos	0	1	1	1	0	1	4
De Gestión	7	10	24	32	9	8	90
Superación barreras culturales	4	1	2	13	3	0	23

* Otros.- Eléctrico y Electrónico, Material de Construcción, Aceite y Lubricantes, Energético.

TABLA 35 Datos para el análisis de correspondencias entre objetivos y sectores

Correspondencia entre objetivos y países.

El análisis de correspondencias aplicado al caso objetivos/países, permite la obtención de los respectivos perfiles (según la denominación que venimos utilizando). En la Figura 13 (perfil de objetivos) cada uno de los puntos representa una clase o categoría de objetivos. Las proximidades entre dichos puntos es un indicador de la importancia de cada uno de sus términos, respecto al total del correspondiente objetivo.

Análogamente, al estudiar las similitudes de los sectores (columnas), cada uno de sus términos se pondera con el total de la correspondiente columna, obteniéndose la Figura 14 (perfil de países). Las proximidades entre los puntos de la Figura 14, constituyen un indicador de la importancia de cada uno de sus términos respecto al total de la correspondiente columna (país).

Definida la clasificación de objetivos, la clasificación de los grupos o clases de países considerados con sus claves figuran en la Tabla 36. Como puede observarse es la misma que para el caso desarrollado anteriormente.

CLAVE	PAIS
1	Unión Europea + Andorra
2	Mediterráneo No Unión Europea y Próximo Oriente
3	Lejano Oriente
4	Países del Este de Europa
5	Sudamérica
6	Centro y Norte América
7	Otros: Australia, Nueva Zelanda, India, Sudáfrica

TABLA 36. Claves de los países para el análisis de correspondencias entre objetivos y sectores.

En la Tabla 37 tenemos los datos o frecuencias para el análisis de correspondencias entre objetivos y países. Los resultados gráficos obtenidos se resumen en las Figuras 13, 14 y 15 según las claves especificadas. Estas figuras se adjuntan e interpretan en las páginas siguientes.

	Unión Europea + Andorra	Mediterráneo No UE y Próximo Oriente	Lejano Oriente	Países Este Europa	Sudamérica	Centro y Norte América	Otros.- Australia, Nueva Zelanda, India, Sudáfrica	TOTAL
Técnicos	13	10	9	6	22	8	10	78
Comerciales	22	15	22	13	35	23	15	145
Tecnológicos	0	0	0	1	0	2	1	4
De Gestión	8	5	15	11	31	16	4	90
Superación de barreras culturales	0	3	2	5	6	7	0	23

TABLA 37 Datos para el análisis de correspondencias entre objetivos y países

TABLA 37. Datos para el análisis de correspondencias entre objetivos y sectores.

FIGURA 13. Gráfica de objetivos en el análisis de correspondencias entre objetivos y países.

FIGURA 14. Gráfica de países en el análisis de correspondencias entre objetivos y países.

FIGURA 15. Gráfica conjunta del análisis de correspondencias entre objetivos y países.

En la Figura 13 aparecen las clasificaciones de los objetivos según las coordenadas correspondientes a sus dos primeras componentes principales. El primer eje o componente principal, marca la oposición entre los objetivos tecnológicos, de superación de barreras culturales y en menor grado de gestión frente a los técnicos y comerciales. Por ello, dicho eje representa una magnitud muy relacionada con el fondo de comercio de la empresa conjunta. Sin embargo, la proximidad al centro de coordenadas de los objetivos técnicos y comerciales indican que su incidencia respecto a los dos ejes es reducida. En cambio el alejamiento de los objetivos tecnológicos respecto al origen de coordenadas pone en evidencia el carácter especial de los mismos y la oposición respecto al segundo eje, en relación a los demás.

En la Figura 14 observamos que las empresas catalanas que han creado empresas conjuntas han dividido el mundo en las cuatro áreas geográficas siguientes:

- a) Centro y Norte América y los países del Este de Europa.
- b) Sudamérica y Lejano Oriente.
- c) Unión Europea, Andorra, área del Mediterráneo y Próximo Oriente.
- d) Otros: Australia, Nueva Zelanda, India y Sudáfrica.

Como consecuencia de su proximidad en la gráfica, es especialmente importante la relación que hay entre los conjuntos de países de los grupos a) y b). Por tanto, se puede afirmar que presentan intereses muy similares para las empresas catalanas.

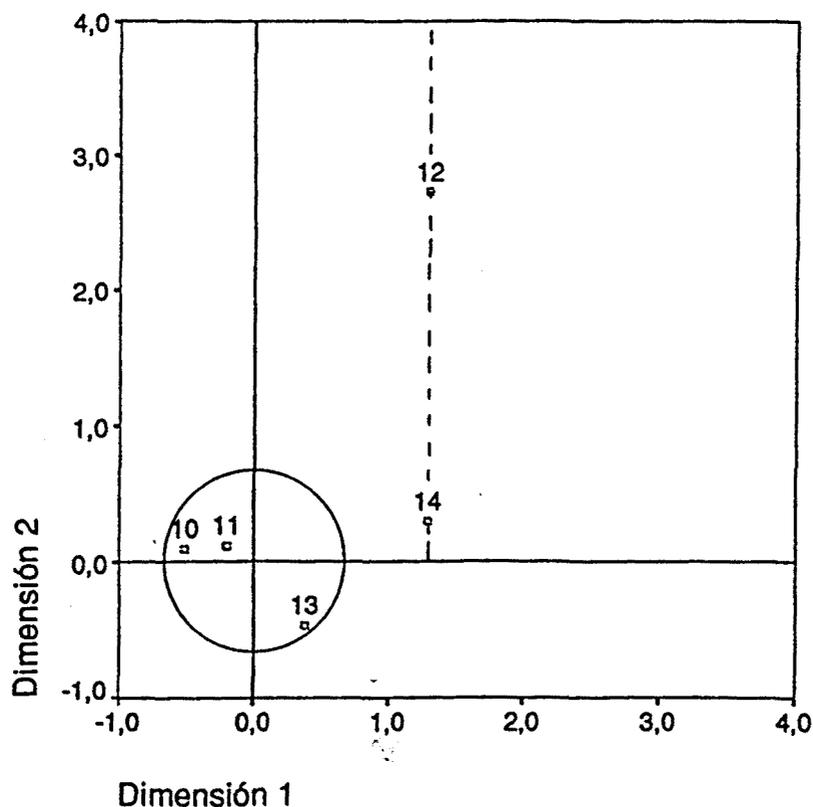


FIGURA 13. Gráfica de objetivos en el análisis de correspondencias entre objetivos y países.

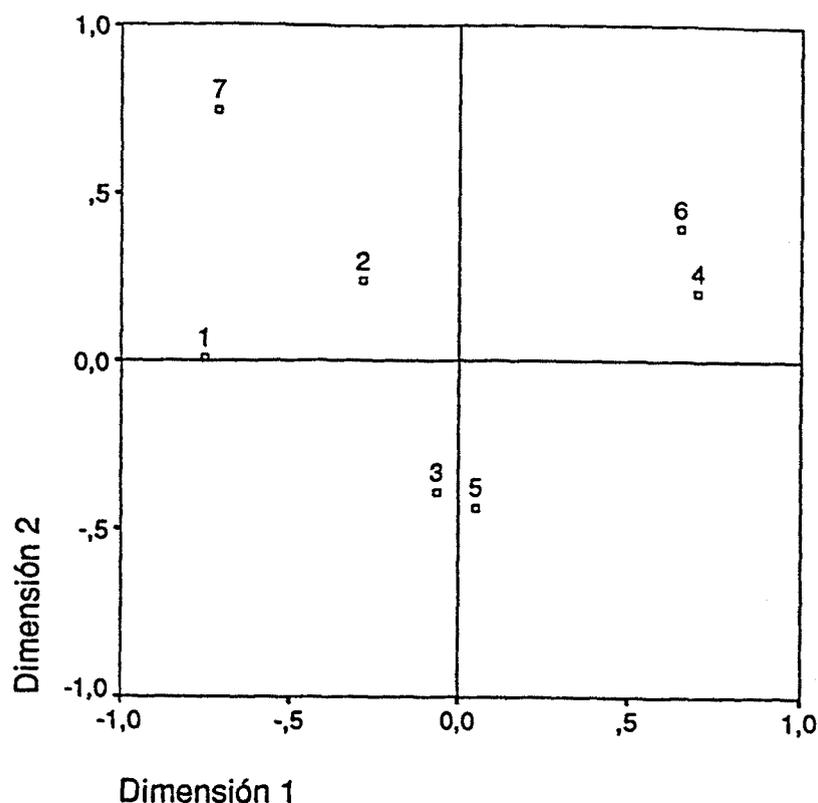


FIGURA 14. Gráfica de países en el análisis de correspondencias entre objetivos y países.

En la Figura 15 disponemos del gráfico conjunto, que sustituye con relativa simplicidad el examen de las tablas de perfiles. Para la interpretación de la Figura 15, se han dibujado unas circunferencias, cuyos centros son las clases de objetivos 13, 14 por un lado y 10 y 11 por otro¹³. Dichas circunferencias determinan las llamadas áreas de influencia. Esta manera de proceder, permite establecer una relación entre países y los objetivos considerados como principales, para la creación de una empresa conjunta, según el criterio de las empresas catalanas. La importancia de esta relación se cuantifica por las proximidades entre los puntos.

Puede observarse que en el área de influencia de los objetivos tecnológicos no figura ningún país, indicando que en la selección del país, no intervienen consideraciones tecnológicas (reducción de riesgos tecnológicos y adquisición de tecnología y know-how exterior). Este punto es coherente con el hecho de que la empresa catalana mantiene en general, los centros tecnológicos, de diseño, creación de nuevos productos e investigación en Catalunya.

¹³ Debido a la proximidad de los puntos 10 y 11 que corresponden a los objetivos de las clases "técnicos" y "comerciales" respectivamente.

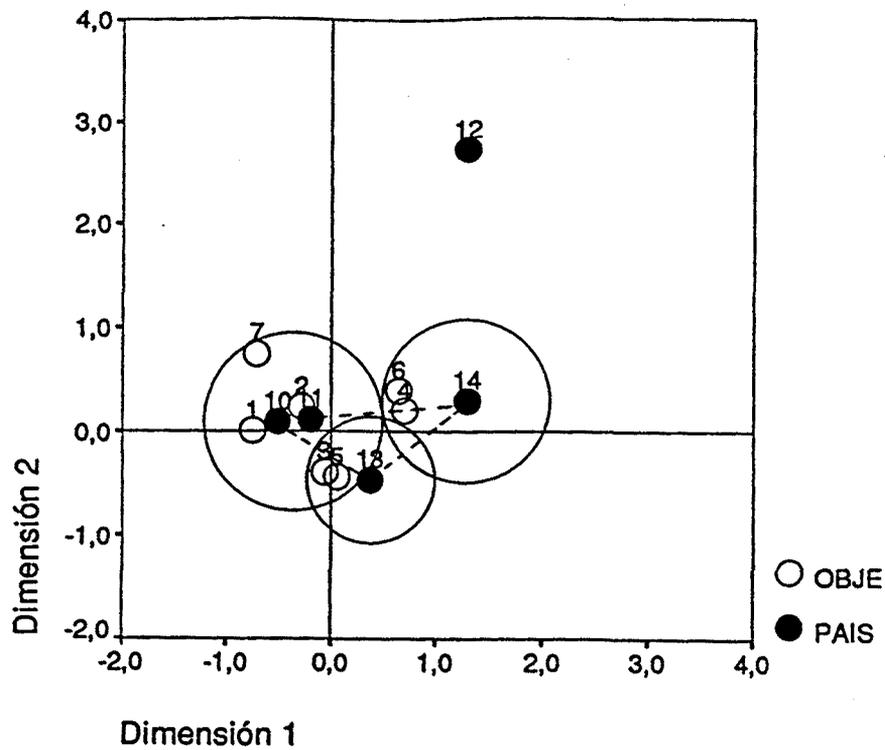


FIGURA 15. Gráfica conjunta del análisis de correspondencias entre objetivos y países.

La Tabla 38 constituye un resumen las correspondencias encontradas entre objetivos y sectores.

OBJETIVOS	PAISES
Técnicos y comerciales	Unión Europea + Andorra + Países del Mediterráneo + Próximo Oriente + Australia + Nueva Zelanda + India + Sudáfrica
De gestión	Lejano Oriente + Sudamérica
Superación de barreras culturales	Centro y Norte América y Países del Este de Europa.
Tecnológicos	-----

TABLA 38. Resumen de correspondencias entre objetivos y sectores.

5.4.- 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 este apartado, se estudian los porcentajes de participación en el capital de las empresas conjuntas por parte de las empresas catalanas. El análisis se ha dividido en dos aspectos, por un lado el número de socios y por otro el porcentaje de participación de los mismos.

El cuanto al número de socios se trata de contrastar la hipótesis número 3 es decir aquella que plantea que en la mayoría de empresas conjuntas creadas por empresas catalanas en el exterior, sólo intervienen dos socios: el socio local y el socio de Catalunya. Para realizar este análisis se dispone de los datos de la Tabla 39.

Nº de socios	PYMES	GRANDES	Totales	%
2	14	77	91	90.1
3	3	4	7	6.9
4 o más	0	3	3	3.0

TABLA 39. Número de socios de las empresas conjuntas catalanas en el exterior.

A la vista de los resultados podemos decir que el 90% de las empresas conjuntas catalanas se han constituido contando con un único socio. Este porcentaje podría ser aún más alto, debido a dos circunstancias ajenas a la voluntad de la empresa catalana.

La primera es el hecho de que en 4 empresas el Gerente o Director General de la empresa conjunta tiene una participación en el capital (entre el 2% y el 6%), porque en su momento se consideró bueno que el máximo responsable de la gestión de la empresa no fuera un simple asalariado del negocio. Se trata pues de una participación de tipo simbólico, para un socio minoritario que asiste lógicamente a los Consejos de Administración. En algunos casos, desempeña el papel de árbitro y tiene el voto de decisión. En esta situación, a la correcta selección del socio se le une la necesidad de elegir al director general de la empresa conjunta.

La segunda es el hecho del obligado cumplimiento de una restricción de tipo legal por parte de una empresa en un determinado país, en donde la inversión extranjera debe verse apoyada por más de un socio local. En ambos casos el poder de decisión político de estos socios es prácticamente nulo en la Junta de accionistas.

Tal como se ha visto en capítulos precedentes una cuestión destacada en la bibliografía es el estudio de los porcentajes de participación en una empresa conjunta. Para contrastar la hipótesis número 4, se ha analizado el grado de importancia que otorgan las empresas catalanas al hecho de tener o no la mayoría en la participación del capital de la empresa conjunta. En principio resulta significativo el hecho de que, nueve de las empresas (un 16.36%), 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 o importante, para el buen funcionamiento de la nueva sociedad ni constituye en absoluto una garantía de éxito.

Para realizar el estudio se han clasificado las estrategias de propiedad de las 55 empresas de la muestra en la Tabla 40.

	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 40. Porcentajes de propiedad de las empresas conjuntas catalanas en el exterior.

De los resultados expuestos en esta tabla, se desprende que las PYMES con participación equitativa en una empresa conjunta representan casi el 54% del total. Sin embargo, para las empresas grandes el porcentaje obtenido no alcanza el 22%. También se observa que las PYMES catalanas, son muy poco propensas a intervenir como socios minoritarios en la creación de una empresa conjunta²⁴. Por su parte, un tercio de las empresas grandes participan de forma minoritaria en empresas conjuntas.

En la Tabla 40 observamos que 24 empresas (un 43.6%), tienen mayoría de participación en la empresa conjunta²⁵. Las razones que han llevado a optar por este porcentaje de participación en el capital social, se expresan en los términos siguientes:

- a) Simplemente para tener el control de la empresa. Es decir, por la creencia de la importancia de disponer del poder de decisión. Este punto es especialmente importante para las empresas de tipo familiar.
- b) Para proteger la aportación de tecnología y know-how. En otras palabras el dominio técnico implica la participación mayoritaria en la empresa conjunta.
- c) Para proteger una marca de reconocido prestigio.
- d) En algunos casos las pérdidas registradas en los años de inicio de la actividad, obligaron a ampliaciones de capital, a las que el socio no pudo hacer frente por falta de recursos financieros. La empresa catalana pasó a disponer de la mayoría de la participación a pesar de partir de una empresa conjunta equitativa. En otros casos, cuando ha sido necesaria una mayor inversión en I+D o maquinaria, los socios no han podido responder, bien por falta de recursos financieros, o bien por tratarse de un socio especulador con objetivos de rentabilidad a corto plazo.
- e) Por la compra progresiva del porcentaje de participación del socio por su falta de capacidad comercial o sobretodo de gestión.
- f) En determinados países con grandes diferencias culturales, algunas empresas consideran que es necesario tener la mayoría de la participación.

²⁴ Quizás en relación con esto, algún directivo ha introducido el concepto de síndrome del pastel: "con la creación de una empresa conjunta se puede hacer un pastel más grande, pero sólo se recibirá una porción del mismo".

²⁵ En estos casos, cuando uno de los socios tiene la mayoría de la participación del capital, algunos autores utilizan el término "empresa conjunta dominada".

- g) Para poder definir la estrategia a largo plazo.
- h) Para evitar el “efecto plomo”. Es decir, si el socio local realiza una labor mediocre (productos de mala calidad, servicio insuficiente, trato deficiente con el cliente, etc.), la imagen de la otra parte puede deteriorarse como consecuencia de los errores del primero. El disponer de la mayoría aunque no constituye una garantía total, permite disponer del control de la gestión.

Entre estas 24 empresas encontramos 15 (un 27.3%), que consideran que el porcentaje debe ser siempre mayoritario y en caso contrario, la empresa catalana no hubiera participado en ningún caso, en la creación de la empresa conjunta. Estas empresas, que además afirman que, esta posición se mantendrá invariablemente en el futuro, presentan las siguientes características comunes:

- a) Se trata de empresas de capital familiar. En algunos casos se detecta un sentido especial del concepto de propiedad.
- b) Todas estas empresas aportan a la empresa conjunta: diseño, tecnología, know-how del proceso de fabricación y en la mayoría de los casos una marca con fondo de comercio²⁶ (o goodwill en la terminología anglosajona).
- c) Consideran que las empresas conjuntas son un medio de acceso a mercados de difícil penetración.

Por otro lado, se han detectado 16 empresas (un 29.1%), que participan en empresas conjuntas equitativas o simétricas. Las causas de la participación en una sociedad, cuyo capital social está dividido en partes iguales, son las siguientes:

- a) Por imposiciones o restricciones de tipo legal, en los países de destino.
- b) Por la voluntad de ambos socios de no tener una participación minoritaria.
- c) Se trata de empresas que consideran que el porcentaje de participación no tiene importancia, dada la complejidad de establecer un sistema de control efectivo.
- d) Los socios tienen un interés real de involucrarse en el negocio y han llegado al acuerdo de tomar el mismo riesgo por ambas partes.
- e) La necesidad de llegar a un consenso para las decisiones importantes y las discusiones contribuyen a consolidar las relaciones internas.

Ninguna de las empresas de la muestra ha considerado que se han planteado problemas para la toma de decisiones a pesar del equilibrio de poder, es decir, la empresa conjunta no ha quedado bloqueada, sino que la proporción simétrica, ha otorgado la oportunidad de influir equitativamente y ha fomentado el espíritu de verdadera cooperación. La definición contractual de los mecanismos de decisión, ha permitido el normal funcionamiento de este tipo de empresas conjuntas. En algunos casos incluso se ha llegado a repartir el poder por áreas funcionales, de manera que, un socio tiene el poder sobre la estrategia comercial (pedidos) y el otro tiene la responsabilidad de la parte social de la empresa conjunta. O también que un socio tiene la responsabilidad sobre el proceso de poder de fabricación y otro en cuanto al diseño del producto y la marca.

²⁶ Una marca posee de hecho un valor substancial, pero sus características de continuidad le otorgan unos factores determinantes pues le confieren poder obtener una plusvalía fruto de su dinámica.

En otros casos la total sintonía entre los socios ha propiciado el entendimiento y en consecuencia el buen funcionamiento de la empresa conjunta. Se trata de aquellos casos en donde las relaciones comerciales iniciales han derivado en relaciones personales de amistad, y en consecuencia, los factores de éxito de la empresa conjunta se basan en la selección del socio. Un total de 15 empresas catalanas, que corresponde al 27.3%, tienen una participación minoritaria en empresas conjuntas en el exterior. Las razones para aceptar esta situación son las siguientes:

- a) Se ha considerado que aunque se disponga de la mayoría no se dispondrá del poder real de gestión. Esto es especialmente cierto en algunos países, en donde las diferencias culturales son muy grandes, por ejemplo: Rusia y China. En otras palabras no hay que confundir el término propiedad con el de gestión.
- b) Para reducir el nivel de riesgo y de responsabilidad en la empresa conjunta.
- c) En algunos casos se trata de aportaciones provisionales, con opciones de compra de porcentajes mayores.
- d) Cuanto menor es el porcentaje más fácil es su venta en caso de una retirada del país.
- e) Por cuestiones o restricciones de tipo legal.
- f) Porque resulta más fácil crear la empresa conjunta cediendo la mayoría.

Otras consideraciones.

En la Tabla 41 se han distribuido las 101 empresas conjuntas de la muestra, en función del país de implantación y de su tamaño. El criterio de clasificación de países es simple según se trate de países en vías de desarrollo (PVD) o países industrializados (PI).

	PVD	%	PI	%	Totales	%
PYMES	12	15.0	5	23.8	17	16.8
GRANDES	68	85.0	16	76.2	84	83.2
TOTAL	80	100	21	100	101	100

TABLA 41. Clasificación de las empresas conjuntas por países PVD y PI.

Realizando un test de independencia con un nivel de significación del 0.05, se puede afirmar que, para el caso de las empresas conjuntas catalanas, la implantación en un PVD o en un PI, es independiente del tamaño de la empresa. En cuanto a los países de destino, clasificados como PVD (países en vías de desarrollo) o PI (países industrializados) se han obtenido, en función del tamaño de las empresas, los siguientes resultados en relación con los porcentajes de participación sobre el capital, para las PYMES:

PYMES	Nº	PVD (%)	Nº	PI (%)
Mayoría	5	41.7	1	20
Equitativas	6	50	4	80
Minoría	1	8.3	0	0
Total	12	100	5	100

TABLA 42. Porcentajes de propiedad para las PYMES según los tipos de países (PVD y PI).

Para las PYMES, las empresas conjuntas equitativas son más numerosas, aunque en los países industrializados la proporción es claramente mayoritaria con un 80% del total. Destaca el hecho de que sólo se ha detectado una empresa conjunta donde la participación sea minoritaria.

GRANDES	Nº	PVD (%)	Nº	PI (%)
Mayoría	41	60.3	6	37.5
Equitativas	12	17.6	4	25.0
Minoría	15	22.1	6	37.5
Total	68	100	16	100

TABLA 43. Porcentajes de propiedad para las empresas grandes según los tipos de países (PVD y PI).

Para las empresas grandes en las empresas conjuntas establecidas en países en vías de desarrollo, también la participación es mayoritaria por parte de la empresa catalana. En los países industrializados observamos una igualdad entre las participaciones mayoritarias y minoritarias. A diferencia del caso de las PYMES las empresas grandes aceptan participaciones minoritarias.

En la Tabla 43 quedan resumidos de propiedad para todo el conjunto de empresas de la muestra.

TOTAL	Nº	PVD (%)	Nº	PI (%)
Mayoría	46	57.5	7	33.3
Equitativas	18	22.5	8	38.1
Minoría	16	20.0	6	28.6
Total	80	100	21	100

TABLA 44. Porcentajes de propiedad para el conjunto de empresas según los tipos de países (PVD y PI).

Aplicando un test de independencia se puede afirmar que, para un nivel de significación del 0.05, el hecho de que se trate de una empresa conjunta en mayoría, equitativa o en minoría es independiente de si se trata de países en vías de desarrollo o de países industrializados.

Los resultados obtenidos para el caso de las empresas conjuntas catalanas en PVD, coinciden con los trabajos de Beamish (1985) y Reynolds (1979), en el sentido de que en una mayoría de casos, en nuestro trabajo un 77.5% de los mismos, la empresa extranjera está en una posición mayoritaria o minoritaria, con sólo una pequeña proporción de empresas conjuntas igualmente poseídas. Para estos países la frecuencia de asociación con socios del gobierno es mucho mayor que en el casos de PI.

Tamaño de la muestra	Año	Autor	PVD	
			Equitativa (%)	Mayoritarias o minoritarias (%)
66	1985	Beamish	10	90
52	1979	Reynolds	20	80
80	1997	Tesis	22.5	77.5

TABLA 45. Comparación de resultados con los trabajos de P. W. Beamish y J. I. Reynolds.
Fuente: Beamish (1985), Reynolds (1979) y elaboración propia.

En el caso de países industrializados, existe una mayor igualdad entre empresas conjuntas equitativas y empresas conjuntas minoritarias o mayoritarias, como puede verse en la Tabla 45, en donde se establece una comparación con los resultados publicados por Killing (1983).

Tamaño de la muestra	Año	Autor	PI	
			Equitativa (%)	Mayoritarias o minoritarias (%)
36	1983	Killing	50	50
21	1997	Tesis	38.1	61.9

TABLA 46. Comparación de resultados con el trabajo de P.J. Killing.
Fuente: Killing (1983) y elaboración propia.

No se han encontrado empresas conjuntas independientes, en la muestra considerada, ya que las empresas catalanas siempre intervienen en la gestión de la sociedad, restringiendo su autonomía de forma activa. Esta afirmación es válida para todos los países (tanto PI como PVD). Sin embargo, en sus estudios, Beamish (1985), encontró que en un 16% de las empresas conjuntas estaban autónomamente dirigidas en países industrializados, mientras que para países en vías de desarrollo el porcentaje era nulo, coincidiendo con el obtenido en nuestra investigación.

Otra consideración importante es el hecho de que en algunos casos y establecido de forma estatutaria, los porcentajes pueden ser variables, por ejemplo, en función de objetivos de ventas. En consecuencia la actividad de la empresa conjunta se inicia con unos porcentajes provisionales, susceptibles de ser modificados, con el paso del tiempo.

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 el mismo sentido que en el conocido caso Philips-Whirlpool²⁷. 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

²⁷ Desarrollado en el capítulo de "motivaciones para la creación de una empresa conjunta".

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 y expansión de la empresa consecuencia del aumento de su volumen de actividad.

5.5. SELECCIÓN DEL PAIS DE DESTINO.

5.5.1.- Criterios de selección.

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 o justificaciones son las siguientes:

- a) Las casualidades o el azar. Por ejemplo:
 - Un viaje turístico de vacaciones del propietario de la empresa, en el cual detecta una oportunidad de negocio en un determinado país.
 - La coincidencia en una Feria Internacional, con un industrial interesado en la constitución de una empresa conjunta, con el objetivo de resolver los problemas económicos y financieros de su fábrica.
- 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. Efectivamente, intervienen empresas de los sectores siguientes: maquinaria y material de construcción, aceites y lubricantes, curtidos de la piel, metalmecánico y servicios.
- c) La intervención de un intermediario que ofrece a una empresa catalana, la posibilidad de visitar un país para estudiar la participación en una empresa conjunta exterior con un socio del mismo sector. La empresa acepta la invitación, con la idea de no exponer capital descubriendo un equipo de recursos humanos muy capacitados desde el punto de vista teórico, con una sólida formación, aunque sin medios materiales, para desarrollar su capacidad. Después de una serie de viajes más la empresa conjunta fue creada y actualmente sigue desarrollando su actividad, con una gama de productos no exactamente igual que la producida en Catalunya.
- d) El proceso de arrastre por parte de las compañías multinacionales que obligan al seguimiento de su proceso de expansión internacional. En consecuencia, las empresas catalanas han tenido que realizar inversiones exteriores para evitar la pérdida de sus clientes en el mercado nacional, y dadas las exigencias de dichas compañías multinacionales por disponer de los mismos productos en todo el mundo. A partir de este punto, los costes de transporte, las dificultades logísticas de aprovisionamiento, las barreras de entrada a la importación, etc. determinan una implantación obligada. 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 47, se exponen los criterios seguidos para la selección del país de destino. En la misma tabla, se muestran las frecuencias relativas, en función de la importancia otorgada por las empresas a dichos criterios, en cuanto a su incidencia en la decisión final. Las frecuencias relativas se han multiplicado por 100²⁸.

CRITERIO DE SELECCIÓN DE PAIS	(Frec. Relat.) *
	100
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 comunes	4
Como medida para cerrar el acceso de posibles competidores del sector	3
SUMA TOTAL DE FREC. RELAT.	100

TABLA 47. Criterios de selección del país de destino de la inversión.

1.- Volumen de negocio y potencial de mercado

A la vista de los resultados obtenidos, 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 emergente²⁹. 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.

²⁸ Lógicamente, la suma de la columna de frecuencias relativas es la 100.

²⁹ El caso del gran mercado de consumo chino debe ser destacado por las empresas catalanas que se han implantado en este país asiático. Efectivamente, según un informe elaborado por DRI/McGraw-Hill, el territorio continental chino disfruta del mercado de consumo más rápidamente creciente del mundo en la década 1994-2003, expandiéndose a una tasa media real del 7.5%. Pese a la disparidad en el crecimiento de la renta entre las distintas provincias y entre el medio urbano y rural, el informe afirma que cuando se trata de cifras de 1.200 millones de habitantes, un pequeño porcentaje de esta gran población supone millones de consumidores económicamente desahogados.

- 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 siguientes³⁰:
 - a) Interés natural por el aprendizaje
 - b) Filosofía oriental de hacer las cosas despacio y con persistencia
 - c) Grado de calificación profesional
 - d) Población afectada por problemas de visión
 - e) Poder adquisitivo bajo
 - f) Consumidor orientado al producto europeo
 - g) Interés por los negocios y por conocer las cotizaciones de la bolsa
 - h) Buena disposición y gran nivel de responsabilidad para el trabajo
 - i) Buena consideración y aceptación de “lo español”
 - j) “Antipatía por lo japonés” (importante en el mercado de motos), “antipatía por lo francés” (importante en el mercado de vinos y licores)³¹
- Importancia de la actividad comercial desarrollada en algunos sectores específicos. Destacan principalmente, los casos de los sectores textil y turístico, a los que hay que añadir el ganadero y el de la fabricación de aparatos electrodomésticos.
- Existencia de planes de privatización de servicios públicos. Liberalización de determinados mercados.
- 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 (que puede ser fijado cuantitativamente a priori), 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 la rentabilidad de la misma. En consecuencia para estas empresas, en Europa, donde el riesgo político es prácticamente nulo y el conocimiento del mercado es mayor, no es necesaria la inversión directa para el establecimiento de un proceso productivo.

El volumen 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. El representante a partir de determinado nivel en la cifra de negocio, se da cuenta de que fabricando en el propio país donde desarrolla su actividad, ganaría más dinero, al aumentar el margen comercial. En estas circunstancias, existen buenas condiciones para la creación de una empresa conjunta en la cual el representante será el socio, minoritario.

³⁰ Se presenta una lista de todas las características apuntadas por las empresas en general. Lógicamente, esto no quiere decir que para una empresa en particular sea válida toda la lista.

³¹ En referencia a China y Marruecos respectivamente.

2.- Afinidad cultural

El segundo criterio, en cuanto a importancia, es el de la afinidad cultural. Los matices y argumentos apuntados se pueden resumir en los puntos que se presentan a continuación, ordenados en función de las frecuencias obtenidas:

- 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.
- 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, ya que para algunas de ellas, esta última también es considerada afin.
- 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 la cultura Iberoamericana facilita el traslado de los técnicos y sus familias ya que consideran que las barreras culturales son menores.
- Gran afinidad con el posible socio, que se convierte en un amigo.

3.- Costes

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 superiores³², 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 el factor de la mano de obra que efectivamente es más económico).

4.- Características propias del país.

En este cuarto punto se agrupan aquellas características de tipo general, propias de un determinado país y que han contribuido, como un factor de decisión, para la

³² El caso del azúcar en las industrias de confitería de China es un buen ejemplo.

empresa catalana. El orden en el que se presentan marca la importancia, que las empresas de la muestra le han atribuido.

- La tradición histórica industrial, que le ha conferido un determinado prestigio internacional a determinadas manufacturas. Por ejemplo, el caso de China para los curtidos de la piel, de Portugal para los tejidos de rizo americano³³ y de México³⁴ en la elaboración de colorantes.
- La proximidad geográfica. En este sentido Portugal se considera un mercado natural. También hay que añadir Andorra y Marruecos. En Francia, que también podría considerarse un mercado natural, hay un registro bajo en cuanto a número de empresas conjuntas. Algunas de las empresas de la muestra han participado en empresas conjuntas pero éstas no han tenido continuidad, las causas del fracaso de las misma se atribuya, al comportamiento del socio.
- La vigencia de legislaciones favorables para los intereses de las empresas catalanas, especialmente en cuanto a temas de medioambiente y laborales. A este último punto se añade la ausencia de movimientos sindicales que puedan resultar significativos.
- La existencia de personal especializado.
- La oportunidad detectada por la ausencia de determinados procesos industriales: Por ejemplo, el curtido de pieles de lanar y el aprovechamiento de una estructura de mataderos organizada en Moldavia o secaderos de madera en Rusia y Ucrania, a pesar del enorme potencial, en cuanto a materia prima, de este tipo de industria.
- Presencia de entidades financieras españolas.
- Inexistencia de signos de actividades corruptas en el despacho de mercancías en puertos marítimos.
- Conexión diaria con Miami que es el gran centro de conexión con América Latina.

5.- Plataforma para el acceso a otros países.

La creación de una empresa conjunta, es considerada una importante garantía de la presencia física en un determinado país y representa una vía para consolidar e incrementar las exportaciones, ya sea en el país receptor o en otras zonas próximas al área geográfica, convirtiéndose así los países receptores en “plataformas para la exportación”. Este hecho explica, en parte, que el tamaño del mercado del país receptor constituya una variable valorada en la selección del país.

Sirve como un buen ejemplo, las empresas que se han implantado en México, país que cuenta con una frontera de casi 4.000 km. con EE.UU. Las razones de este comportamiento hay que encontrarlas, no sólo en las grandes expectativas de crecimiento del mercado mexicano, sino también en las abiertas tras la firma del Tratado

³³ Tradicionalmente se consideran dos países especializados en la producción de toallas: Portugal y Turquía. Se despreció la posibilidad de Turquía por cuestiones de idioma y porque desde Barcelona para llegar a la región donde se manufactura el rizo americano, hay que embarcarse en tres aviones.

³⁴ México es quizás el país más antiguo del mundo en la fabricación del carmín, ya que los incas ya lo utilizaban como colorante. Como es sabido el carmín es un pigmento de color rojo oscuro, extraído de los cuerpos secos de las cochinillas hembras.

de Libre Comercio que este país tiene suscrito con Canadá y EE.UU., y que permitirá un acceso más fácil a un mercado protegido como es el estadounidense.

6.- Aprovechar el aprendizaje adquirido en la implantación en otro país de similares características.

Tres empresas que cuentan con plantillas superiores a 600 trabajadores, aprovechan los conocimientos adquiridos en determinados países para realizar inversiones, creando empresas conjuntas en otros de similares características (económicas, legislativas, culturales, etc.).

7.- Como medida para cerrar el acceso de competidores del sector.

En estos casos la elección de un determinado país responde a la estrategia de “llegar el primero”, en mercados donde se detecta la ausencia de otros competidores europeos para impedir posteriormente el acceso de estos a dicho mercado, estableciendo una barrera de entrada.

Durante la investigación realizada surgió la siguiente pregunta, ¿Por qué hay países donde no se ha establecido ninguna empresa conjunta, hasta el momento presente?

Para encontrar la respuesta a esta cuestión, se incluyó a la encuesta postal realizada a las Oficinas Comerciales Españolas, distribuidas por el mundo, una pregunta absolutamente abierta, solicitando una relación de posibles inconvenientes que pueden encontrar los empresarios, en la creación de una empresa conjunta.

Los resultados obtenidos son los que se presentan en la Tabla 48³⁵, que figura en la página siguiente.

³⁵ Aunque la pregunta hacía referencia a las empresas catalanas, las respuestas obtenidas hacen referencia a empresas españolas en su conjunto. Para la obtención de las conclusiones de este punto se ha despreciado este detalle.

PAIS	FACTORES
Cuba	<ul style="list-style-type: none"> - Ambigüedad del marco jurídico y administrativo. - Carácter estatal de la práctica totalidad de la actividad económica. - Excesiva regulación y control de la actividad económica. - Falta de acceso a los circuitos internos de distribución. - Carácter monopolístico en la práctica de los mercados de factores, bienes y servicios.
Dinamarca	<ul style="list-style-type: none"> - Reducido tamaño del mercado. - Altos costes de establecimiento y salariales. - Dificultades por las barreras idiomáticas. - No hay tradición en el establecimiento de empresas españolas en este mercado. Sólo en la actividad de exportación.
Finlandia	<ul style="list-style-type: none"> - Salvar la barrera inicial del desconocimiento del mercado. - Si se consigue salvar esta barrera, aparecen otros problemas, como las diferencias culturales y las diferencias en los tamaños de las empresas.
Hungría	<ul style="list-style-type: none"> - Excesiva burocracia. - Escasez de empresarios con voluntad de invertir, a pesar de que la tasa de éxito es muy elevada entre aquellos que lo han hecho (inversiones con el 100% de la participación en el capital).
Irlanda	El reducido tamaño del mercado (3,6 millones de habitantes) es el factor negativo más importante.
Lituania	<ul style="list-style-type: none"> - Inestabilidad política, social y económico. - Reducido tamaño del mercado. - Barreras culturales idiomáticas. - No hay tradición comercial española en el país.
Panamá	- La dificultad que se presenta en la búsqueda de candidatos para convertirse en socios potenciales serios y fiables.
Siria	<ul style="list-style-type: none"> - Sólo se pueden repatriar beneficios, pagar en divisas salarios a expatriados, recuperar la inversión si la empresa genera, vía exportaciones, las divisas para ello. Es decir, invertir para atender la demanda interna no tiene sentido (a no ser alguien que posea la nacionalidad siria que no piense repatriar divisas). - El sistema de tipos de cambios. - Procesos aduaneros complejos, burocráticos y campo abonado para la corrupción. - La existencia de una ley que prohíbe la posesión de divisas. - Pasado el período de vacaciones fiscales, los altísimos impuestos vigentes en Siria. - Sistema bancario estatal muy atrasado.

TABLA 48. Inconvenientes para la creación de una empresa conjunta en determinados países del mundo.
Fuente: Información recopilada mediante encuesta postal a las Oficinas Comerciales Españolas.

Estos resultados se resumen en la Tabla 49.

CAUSA	(Frec. Relat) * 100
Marco jurídico, político y administrativo	40.0
Deficiencias del mercado	24.0
Existencia de barreras culturales	12.0
Escasa tradición comercial española en la zona	8.0
Dificultad para encontrar socios adecuados	8.0
Desconocimiento del país y del mercado	4.0
Costes elevados de los factores de producción	4.0
TOTAL	100

TABLA 49. Resumen de los inconvenientes para la creación de una empresa conjunta en determinados países del mundo.
Fuente: Elaboración propia a partir de la Información recibida de las Oficinas Comerciales Españolas.

A la vista de los resultados, desde las Oficinas Comerciales Españolas se puede considerar que, las razones por las cuales en determinados países no se conozca la existencia de empresas conjuntas españolas³⁶ se debe en primer lugar a un marco jurídico, legal, político y administrativo poco adecuado, complejo, burocrático y en algunos casos corrupto. El segundo lugar, a las deficiencias del mercado, básicamente explicadas por el reducido tamaño del mismo, lo cual también implica una dificultad para encontrar socios adecuados. En tercer lugar figura la existencia de barreras culturales, entre las que se encuentran las propias del idioma. Finalmente, a todo ello, hay que añadir, la escasa tradición comercial española en la zona.

5.5.2.- Variables consideradas de coyuntura económica.

En este apartado se estudia si las empresas han llevado a cabo estudios de tipo macroeconómico o han considerado variables de coyuntura económica como un elemento de decisión para la selección del país de destino. Los resultados obtenidos son los siguientes:

	SI	%	NO	%
PYMES	2	3.6	11	20.0
GRANDES	24	43.7	18	32.7
TOTAL	26	47.3	29	52.7

TABLA 50. Porcentajes relativos a la realización de estudios macroeconómicos.

A la vista de la Tabla 50 podemos decir que el 47.3% de las empresas han estudiado algún tipo de variable económica en la selección del país de destino mientras que el 52.7% no lo han hecho. A continuación se analizan tres aspectos del estudio: los tipos de indicadores utilizados, la forma de realizar el estudio y las razones por las cuales el 52.7% de las empresas catalanas no han realizado estos estudios.

En principio las razones por los cuales las empresas catalanas, estudian e interpretan los indicadores económicos, las podríamos considerar de tópicos a la vista de los resultados obtenidos:

- Evaluar si es el momento más adecuado para el proyecto de inversión y abordar una penetración en nuevos mercados.
- Comprender el funcionamiento de la economía del país de destino, percibir mejor las características de una economía foránea y juzgar la política económica del gobierno.
- Comparar distintos países entre sí.
- Intentar obtener una mejor tasa de rentabilidad para invertir.

Los indicadores económicos más utilizados son: el crecimiento de la economía o de la actividad económica (sin distinguir entre los conceptos de PIB, PNB y PNN) y los costes laborales (sueldos y salarios más las contribuciones a los fondos de pensiones,

³⁶ El hecho de que en un país la Oficina Comercial Española no tenga conocimiento de la presencia de una empresa conjunta de origen español esto no quiere decir que no la haya.

retenciones en los salarios, como las contribuciones a la seguridad social, comidas gratis y otras gratificaciones). En referencia al punto de los costes laborales, hay que destacar que en algunos países de destino, no hay establecido un salario mínimo y cuando esto es así los derechos de los trabajadores (vacaciones, prestaciones sociales, etc.) están muy poco desarrollados, todo ello en un marco de ausencia de movimientos sindicales significativos.

En un segundo bloque de indicadores, en cuanto a número de empresas que los utilizan son: la inflación, los tipos de interés y los impuestos (tasas impositivas, presión fiscal). Finalmente, encontramos el grado de liberalización de la economía y el déficit público. Una empresa ha definido como indicador básico la correlación entre ventas y consumo de máquinas herramientas camiones y tractores.

Las empresas que realizan estudios sobre indicadores económicos utilizan fundamentalmente las dos vías:

- a) El trabajo realizado por un equipo permanente perteneciente a la propia empresa (Departamento de nuevas inversiones) o mediante la creación de un equipo ad-hoc para el estudio de la nueva inversión propio de la creación de una empresa conjunta.
- b) La contratación de agentes externos, consultorías o incluso en algún caso Universidades.

Aquellas empresas que no disponen de la estructura necesaria para la elaboración del estudio de forma interna, ni de los recursos necesarios para la contratación de agentes externos, recurren a la recopilación de la información que consideran necesaria mediante: viajes frecuentes, los contactos con oficinas de entidades financieras españolas en el país de destino y la utilización de datos e informes publicados.

Hay que señalar que los datos ofrecidos en los informes gubernamentales no necesariamente coinciden con la realidad, tal como alguna empresa ha podido comprobar, debido a omisiones deliberadas, defectos en la toma de datos, diferencias temporales en la información sobre las transacciones y a la economía sumergida.

Finalmente, un reducido número de empresas afirman que la única fuente de información que han utilizado ha sido la procedente de oficinas del COPCA, ICEX y Embajadas Españolas.

Las empresas que no han realizado análisis de indicadores económicos para la creación de una empresa conjunta en el exterior apuntan las siguientes razones como justificación:

- Para algunos países no tiene sentido. Este es el caso, por ejemplo, de los países de la Unión Europea, Andorra, EE.UU.
- No se estudiaron por falta de estructura de la empresa.
- Para el caso de las PYMES, además de la falta de estructura de la empresa, la elección del país de destino de la inversión se hace de forma intuitiva y luego se recogen algunos datos. Podemos decir que los estudios se basan en la

intuición y la experiencia comercial y la decisión de inversión siempre está en función de la situación económica y financiera de la empresa de Catalunya.

- El efecto de arrastre de las multinacionales. Los proveedores de dichas compañías no necesitan la elaboración de este tipo de estudios que ya son realizados previamente por ellas.
- Los competidores se encuentran con las mismas circunstancias.
- El consumo de determinados productos es independiente de la coyuntura económica.
- Cuando el producto es la consultoría de ingeniería lo importante es el estudio institucional, es decir los mecanismos de funcionamiento de la Administración, en cuanto a obras públicas. Para dicho estudio no es conveniente la subcontratación, ya que precisamente la capacidad para el análisis político institucional debe ser un activo intangible propio este tipo de empresas.
- Lo único importante es ver si la fábrica podrá funcionar o no, determinando su nivel de productividad en función de su capacidad. Aquí sólo la intuición del empresario es importante ... y después su capacidad de gestión.
- A los directivos de las PYMES les interesa más lo que ocurre a las empresas del mismo sector y las posibilidades de conseguir clientes, que las magnitudes macroeconómicas. Estos directivos no llegan a plantearse nunca cuáles serán las implicaciones de estos análisis para los resultados y las políticas de la empresa, ya que consideran que el proyecto puede ser viable contando sólo con dos o tres clientes. En las PYMES no hay un hábito para la utilización de medios de información, ni su seguimiento. Por otra parte las PYMES encuentran dificultades para recibir información sobre mercados extranjeros, lo cual es un obstáculo para la cooperación internacional.

5.5.3.- Infraestructuras de vías de comunicación y servicios auxiliares.

Tradicionalmente se ha considerado como un factor relevante, en la localización de una empresa, por un lado las infraestructuras de vías de comunicación y por otro los servicios auxiliares.

Los resultados cuantitativos obtenidos han sido los siguientes.

	SI	%	NO	%
PYMES	3	5.5	10	18.2
GRANDES	7	12.7	35	63.6
TOTAL	10	18.2	45	81.8

TABLA 51. Resultados sobre las consideraciones de infraestructuras de vías de comunicación y servicios auxiliares.

Puede observarse que el 81.8% de las empresas no han dedicado recursos al estudio de las infraestructuras de vías de comunicación y servicios auxiliares. 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.

Las razones apuntadas para renunciar a este tipo de estudios son:

- Algunas empresas se ven inmersas en el efecto de arrastre de las multinacionales, que son sus principales clientes. Por esto, la empresa se encuentra en la situación de que estos estudios están condicionados por dichas multinacionales.
- En general se considera que esta cuestión no representa una actividad crítica para la empresa.

5.5.4.- Infraestructuras de proveedores. Logística y subcontratación.

El punto que vamos a tratar a continuación se consideró necesario, dada la importancia de las relaciones con los proveedores, la logística y la subcontratación, ya que la clave de los procesos productivos actuales, esta en la capacidad de gestionar la producción. De hecho, aquellos países que han conseguido mantener con éxito su nivel productivo, no lo han hecho gracias a una tecnología sofisticada (aunque el uso de esta tecnología puede ayudar) sino porque han gestionado sus recursos mejor.

Esta mejora de la gestión de recursos implica una reducción del número de proveedores (mediante una buena selección de los mismos), para establecer una estrecha relación con el objetivo de conseguir, un alto nivel de calidad, una reducción de costes y de las cantidades de los pedidos, además de tiempos más cortos y fiables de ciclo. Por todo ello, para las empresas productivas, la consideración de estas cuestiones merece una atención especial.

Los resultados cuantitativos obtenidos se reflejan en la Tabla 52.

	SI	%	NO	%
PYMES	0	0	13	23.6
GRANDES	8	14.5	34	61.9
TOTAL	8	14.5	47	85.5

TABLA 52. Resultados sobre las consideraciones de infraestructuras de proveedores, logística y subcontratación.

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 en la infraestructura y a pesar de ello no renunciaron a la implantación en un determinado país. Estas deficiencias, son de

diferente naturaleza. Por ejemplo, las derivadas del bajo nivel de preparación de los mecánicos para los servicios de mantenimiento de máquinas, la carencia de herramientas básicas como las llaves Allen y elementos de tornillería en Rusia, los problemas en la subcontratación de determinadas fases del proceso de producción, especialmente las relativas a pinturas de piezas y componentes, en las industrias del sector metalmeccánico y de la automoción.

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 que han creado empresas conjuntas en el exterior no utilizan la subcontratación para 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. Son relevantes los casos de Brasil y China para las empresas catalanas.

Las razones por las cuales el 85.5% de las empresas catalanas, no realizan estudios sobre infraestructuras de proveedores, logística y subcontratación, se deben principalmente a las causas siguientes:

- Se trata de plantas de ensamblaje que necesitan un parque de proveedores mínimo ya que todos los componentes y subconjuntos se envían desde Catalunya.
- Cuando el país de implantación es un país desarrollado el estudio no tiene sentido.
- Para la empresa catalana el factor clave, es el aprovisionamiento de materias primas, y en todos los casos se considera que el suministro de estas está garantizado.
- Algunas empresas se ven inmersas en el efecto de arrastre de las multinacionales, que son sus principales clientes. Por esto, la empresa se encuentra en la situación de que estos estudios han sido previamente realizados por dichas multinacionales. Es especialmente interesante el caso de las empresas proveedoras catalanas del sector del automóvil. Ninguna de ellas ha accedido al mercado japonés, uno de los grandes centros de decisión de dicha industria, ya que cada fabricante tiene su núcleo de proveedores. Corea ha copiado este modelo japonés. Sin embargo, estas empresas proveedoras son incapaces de seguir al fabricante cuando éste inicia un proceso de internacionalización. Las empresas catalanas no compiten con ellos en Japón pero sí en el resto del mundo.

El primero de los argumentos ha sido el señalado como más importante por parte de las empresas analizadas. Existen un comportamiento generalizado en remitir todos los componentes considerados críticos desde Catalunya. En las industrias agroalimentarias las materias primas auxiliares (básicamente conservantes y estabilizantes también se envían desde Catalunya.

A propósito de este punto vamos a señalar dos casos particulares. En el primero de ellos la empresa, ha establecido un plan para la disminución progresiva del envío de piezas y materiales desde Catalunya a la empresa conjunta. Es decir, en una fase inicial la empresa conjunta recibe un volumen elevado de material para ser ensamblado en el país de destino, estando previsto una evolución hacia un mayor compromiso de fabricación propia y subcontratación en el país de destino, una vez superada la fase de puesta en marcha.

En un segundo caso la empresa tiene un sistema de producción basado en la subcontratación, en un sistema muy sencillo de esquematizar: diseño (siempre el diseño es propio), subcontratación, ensamblaje y venta. Dadas las complicaciones para la selección de proveedores adecuados en el país de destino, la empresa catalana ha tenido que introducir modificaciones técnicas más o menos importantes, para adaptar los productos a las deficiencias del suministro de piezas y componentes.

Otras razones que justifican la no realización de estudios, por parte de estas empresas, son los siguientes:

- Las cuestiones relacionadas con la logística de fabricación, son responsabilidad del socio.
- Los proveedores utilizados tienen una presencia y una implantación mundial (BASF, Bayer, Hoechst, ...).
- Por considerar que se pertenece a un sector en donde el cliente “ya está acostumbrado a retrasos en los servicios”.
- La posibilidad de aprender de las experiencias de los que “llegaron antes”, aprovechando una ventaja de “no llegar primero”.

5.5.5.- Análisis del riesgo político. Estudio del nivel de seguridad ciudadana.

En este apartado se pretende determinar si las empresas catalanas han realizado estudios del riesgo político en el país de destino. También se pretende saber si se ha valorado el nivel de seguridad ciudadana utilizando alguna metodología específica.

Los resultados numéricos se presentan a continuación en las Tablas 53 y 54. En primer lugar se muestran los datos obtenidos respecto al riesgo político (Tabla 53).

	SI	%	NO	%
PYMES	2	3.6	11	20.0
GRANDES	6	10.9	36	65.5
TOTAL	8	14.5	47	85.5

TABLA 53. Resultados sobre las consideraciones de riesgo político en el país de destino.

En la Tabla 54 disponemos de los resultados para el estudio de la seguridad ciudadana en el país de destino.

	SI	%	NO	%
PYMES	1	1.8	12	21.8
GRANDES	7	12.7	35	63.7
TOTAL	8	14.5	47	85.5

TABLA 54. Resultados sobre las consideraciones de seguridad ciudadana en el país de destino.

A la vista de los resultados obtenidos puede afirmarse que un 85.5% de las empresas catalanas 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 del análisis del riesgo político del país: Sherbini, Nehrt, Beri, CPR o la metodología de Haner³⁷. La mitad de las empresas pertenecientes a este grupo disponen de departamentos específicos dentro su estructura organizativa³⁸. Entre las funciones que tienen asignadas figura la realización de estos estudios.

Las razones que justifican la no realización del estudio del riesgo político, ordenadas por orden de importancia según las frecuencias de las respuestas obtenidas, son las siguientes:

1.- La proximidad geográfica y/o los importantes intereses económicos y estratégicos en la zona eliminan cualquier posible riesgo político. Se trata de empresas conjuntas ubicadas en Marruecos, México y Trinidad y Tobago.

2.- La empresa considera que la democracia en el país de implantación está garantizada, por una tradición democrática histórica o bien porque el país ha iniciado un camino democrático sin retorno.

3.- En el proceso de creación de la empresa conjunta se mantuvieron entrevistas con políticos importantes del país o de la región, lo cual permitió tener una idea del riesgo político.

4.- Por tratarse de países de destino en donde el concepto de riesgo político no tiene sentido, como por ejemplo, en los casos de la Unión Europea, Andorra y Estados Unidos.

5.- Las empresas inmersas en un proceso de "internacionalización obligatoria", en particular las pertenecientes a la industria del automóvil, se aprovechan de la ventaja de que las grandes multinacionales, a las cuales abastecen, ya han realizado estos estudios previamente.

6.- En la actualidad no tiene sentido el estudio del riesgo político de un país, porque éste se puede cubrir mediante pólizas de inversiones con CESCE y otras aseguradoras internacionales. Estas compañías cubren riesgos tales como incautación, conflictos bélicos o disturbios civiles, e inconvertibilidad de la moneda local. El precio

³⁷ Que justamente son los que se han mencionado en un capítulo anterior.

³⁸ Estos departamentos pueden ser: Nuevas Inversiones, División Internacional o Desarrollo Internacional.

del seguro constituye un indicador del riesgo político. Otro buen indicador es el listado de la situación de cobertura de los destinos de la exportación española³⁹.

7.- Las ventajas de los costes de implantación en un determinado país, compensan los riesgos políticos derivados de esta estrategia, de manera que pueden ser despreciados.

8.- La no existencia de costes ocultos es una garantía del reducido nivel de riesgo político existente en el país.

9.- Existen otras prioridades o temas a estudiar, como por ejemplo, las cuestiones relacionadas con la expatriación de dinero o la posibilidad de cambios en la legislación.

10.- Otras razones son:

- La igualdad de condiciones en las que se encuentran los competidores.
- El ahorro de tiempo, para aquellas empresas que concurren a concursos para la adjudicación de obras o construcciones públicas.
- La percepción intuitiva que se tiene después de realizar varios viajes.
- Dado el enorme coste de un análisis de riesgo político fiable, la empresa opta por no hacerlo, ya que un estudio mal hecho no sirve de nada.

En cuanto a la cuestión de la seguridad ciudadana (o la necesidad de protección de activos físicos y de personas), el 85.5% de las empresas catalanas no han considerado su estudio. Las razones argumentadas son las que se recopilan a continuación:

- Se considera que el nivel de seguridad ciudadana es correcto, sin realizar ningún análisis profundo.
- La proximidad y/o los intereses de Estados Unidos en el área de influencia de la zona geográfica.
- Las ventajas de los costes compensan los posibles problemas derivados de la seguridad ciudadana.
- Muchas empresas consideran que el análisis de la seguridad ciudadana no tiene sentido, dado el país de destino escogido.

Las empresas que consideran que el nivel de seguridad ciudadana presenta algunas deficiencias, y a pesar de ello han realizado la inversión, además de las ventajas de costes, ofrecen las siguientes explicaciones:

- Disponiendo de asesoramiento necesario, pueden evitarse muchos problemas.
- Las empresas catalanas se han adaptado a las condiciones del país. Como consecuencia de esta adaptación algunas empresas, han tomado medidas de tipo preventivo, como pueden ser: la contratación de guardias de seguridad armados durante las noches y la utilización de coches blindados.

Las empresas que declaran que han realizado estudios a propósito de la seguridad ciudadana del país de implantación, han llevado a cabo dichos estudios a través de departamentos internos de staff de la propia empresa, es decir no se han subcontratado al

³⁹ Un listado reciente de esta naturaleza puede consultarse (con datos a 10 de diciembre de 1997), en la publicación del ICEX, "El Exportador". Núm. 6, páginas 63-66, enero 1998.

exterior. Estos estudios se integran como una parte más del plan de viabilidad del proyecto de la nueva inversión.

A modo de conclusión podemos establecer dos apuntes finales. En primer lugar que para un mismo país, como es el caso concreto de China, algunas empresas han desestimado este país como destino de inversiones directas y para la creación de una empresa conjunta por los riesgos políticos y de seguridad ciudadana mientras que otras empresas consideran que el grado de desarrollo económico hace suponer una estabilidad política y social a medio y largo plazo. Esto demuestra, una relativa subjetividad en este tipo de estudios y en la evaluación de estos riesgos.

En segundo lugar, puede decirse que las empresas catalanas en general consideran que, cuando se realiza una inversión en un país en vías de desarrollo, no se puede esperar encontrar las mismas condiciones existentes que por ejemplo, en Alemania. En último extremo, la creación de una empresa conjunta en el exterior se reduce a una cuestión de: “ir o no ir”.

5.5.6.- Análisis de incentivos, ayudas y subvenciones para la implantación en un país determinado.

En este apartado se presentan los resultados obtenidos relativos a la incidencia de los posibles incentivos, ayudas y subvenciones para la implantación en un país. Estos incentivos o ayudas pueden tener carácter fiscal, laboral o financiero, como consecuencia de determinadas políticas llevadas a cabo en dichos países.

Los resultados cuantitativos, en función de las respuestas afirmativas o negativas se encuentran en la Tabla 55:

	SI	%	NO	%
PYMES	2	3.6	11	20.0
GRANDES	4	7.3	38	69.1
TOTAL	6	10.9	49	89.1

TABLA 55. Resultados sobre las consideraciones de incentivos, ayudas y subvenciones para la implantación en un país determinado.

En esta clasificación no se ha tenido en cuenta el hecho de que los posibles socios sean empresas estatales. En general, puede afirmarse que las empresas catalanas han considerado las políticas fiscales vigentes en los respectivos países y han establecido una planificación fiscal basada en tres objetivos básicos:

- a) Mantener un elevado grado de coherencia con los objetivos empresariales y jurídico-obligacionales.
- b) Mejorar la seguridad jurídica (identificando los costes fiscales), y protegerse frente a cambios normativos o de circunstancias económicas (mediante el uso de convenios internacionales o la obtención de contestaciones a consulta⁴⁰).

⁴⁰ Las contestaciones escritas por parte de la Administración Pública, a una determinada pregunta, se conocen como “rulings” y generan una vinculación con la propia Administración.

- c) Reducción del coste fiscal en la constitución (incluyendo los derivados de la aportación de activos, tecnologías o servicios), funcionamiento (Impuesto sobre Sociedades pagado por la actividad en el extranjero, imposición en origen sobre los pagos efectuados por la empresa extranjera, los de la repatriación de beneficios y los derivados o soportados por el personal expatriado) y liquidación de la inversión.

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. En España, no hay ningún incentivo encaminado a la inversión productiva, y desde el punto de vista fiscal, no hay ayudas a la inversión exterior. En opinión de Briones debido a que “el staff técnico del Parlamento es limitado y sólo se encuentran incentivos para la actividad exportadora”⁴¹.

En cuanto a sociedades de control o holding⁴² e instrumentales⁴³ domiciliadas en terceros países, en ningún caso las empresas catalanas han manifestado su utilización, a pesar de que como es sabido, su objetivo consiste en beneficiarse de las condiciones ventajosas que ofrecen los tratados firmados, por estos terceros países con el país de origen de las rentas, para evitar la doble imposición.

Por otra parte, algunas empresas manifiestan que han recibido más ayudas de los bancos locales que de la propia Administración local. Sólo el 11% de las empresas reconocen haber recibido algún tipo de ayuda.

Algunas consideraciones interesantes encontradas son las siguientes:

- Las empresas catalanas manifiestan poco interés en conseguir subvenciones, y éstas no suponen un factor motivador o acelerador en el proceso de implantación en China.
- En determinados países (por ejemplo: China, Moldavia y Rusia), algunas empresas catalanas tienen un desconocimiento absoluto de la situación relativa a las posibles ayudas recibidas para la creación de la empresa conjunta, ya que el socio se ha encargado de la tramitación de dichas ayudas y al tratarse de empresas estatales, no hay suficiente transparencia informativa.
- En los países del Este de Europa, las empresas catalanas se ven afectadas por cambios constantes en los sistemas y criterios contables, generando una situación de inestabilidad y unas divergencias en las interpretaciones de las normativas contable y fiscal. De esta manera, los incentivos prometidos por la Administración en el momento de la constitución de la sociedad no son aplicables cuando se produce la puesta en marcha. Las empresas definen estas

⁴¹ L. Briones; “Análisis financiero, legal y fiscal al establecerse en los mercados extranjeros a través de acuerdos de cooperación entre empresas”. Seminario: Acuerdos entre empresas: la mejor fórmula para competir en un mercado global”. Madrid, febrero 1998.

⁴² Cuya función es minimizar el impuesto sobre beneficios distribuidos o sobre las ganancias de capital que se pongan de manifiesto en la transmisión de filiales o en la reorganización del Grupo.

⁴³ Cuyo objetivo es reducir el impuesto en el camino satisfecho sobre los pagos realizados por las entidades operativas en concepto de intereses, cánones o retribución por la entrega de bienes o de servicios.

ayudas como “facilidades solamente teóricas”. Todo esto se añade a un sistema judicial deficiente⁴⁴.

- En México la Administración Pública regala terrenos, pero en localizaciones poco interesantes, sin infraestructuras (energía, servicios, etc.) que son precisamente las que necesitan una urgente reindustrialización. Las empresas catalanas no se han aprovechado esta cesión de terreno.
- Las ventajas obtenidas por las empresas catalanas no son de tipo particular o exclusivo. Esto quiere decir que cuando hablamos de desgravaciones fiscales éstas son extensivas a cualquier empresa que se implante allí. Podemos citar las ventajas fiscales, que han utilizado las empresas conjuntas catalanas en China. Los incentivos fiscales existentes implican dos años de vacaciones fiscales, que empiezan el primer año de la puesta en marcha de la producción, y tres años adicionales en los cuales existe una bonificación del 50% de la cuota. Para la repatriación de beneficios, una vez pagados los impuestos sobre el beneficio y hechas las asignaciones legales pertinentes, se paga el 10%, excepto si la empresa exporta el 75% de la producción, en cuyo caso sólo se paga el 5%. Existen regímenes especiales para zonas remotas o subdesarrolladas, o para proyectos de infraestructuras o para sectores portuarios/astilleros o de alta tecnología. Si se produce la reinversión de los beneficios durante 5 años existe un incentivo fiscal consistente en la devolución del 40% de los impuestos correspondientes a los beneficios reinvertidos que puede llegar al 100% en el caso de empresa exportadora (exportar el 70% o más del global).

Se han encontrado dos casos particulares que merecen ser reseñados. En primer lugar, se puede afirmar que solamente una empresa ha considerado que sin las ayudas oficiales no habría realizado la inversión. Para esta empresa resultó decisiva la actuación del gobierno local de una población de Brasil. Las acciones concretas llevadas a cabo, desde la Administración local, fueron las siguientes: cesión de un terreno, construcción de un pozo de agua, instalación del suministro de electricidad y construcción de una carretera de acceso.

En segundo lugar, hemos de citar el caso de una PYME que se aprovechó de las ventajas fiscales derivadas de la declaración de zona de urgente reindustrialización para la región del Cauca en Colombia. Estas ventajas fueron: ahorro del 35% en el impuesto de beneficios, eliminación de aranceles en las importaciones y bonificación en las exportaciones. Como es lógico suponer, estas ventajas no fueron exclusivas para la empresa catalana.

El resto de empresas, que manifiestan haberse beneficiado de ayudas, éstas han venido por parte de entidades financieras locales.

⁴⁴ Los estudios de empresas privadas de todo el mundo confirman que un sistema judicial deficiente es un obstáculo importante para el desarrollo del sector privado (Banco Mundial, 1997). Citado por Ch. W. Gray; “La reforma de los sistemas jurídicos en los países en desarrollo y transición”. Finanzas & Desarrollo. Vol. 34, núm. 3, septiembre, 1997.

5.5.7.- Tramitación de autorizaciones para la implantación y puesta en la marcha.

En este apartado se estudia la atribución de responsabilidades para la tramitación de autorizaciones para la implantación de la empresa conjunta y su puesta en para el inicio de actividades productivas o comerciales. Lógicamente, las posibilidades son tres:

- a) A cargo del socio local (S.L.).
- b) Conjuntamente (C).
- c) A cargo de la empresa catalana (E.C.).

	Frecuencia	%
A cargo de la empresa o socio local	42	76.4
Conjuntamente	6	10.9
A cargo de la empresa catalana	7	12.7

TABLA 56. Resultados sobre las consideraciones de tramitación de autorizaciones para la implantación y puesta en marcha.

	S. L.		C.		E. C.	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
PYMES	11	84.6	2	15.4	0	0
GRANDES	31	73.8	4	9.5	7	16.7

TABLA 57. Resultados sobre las consideraciones de tramitación de autorizaciones para la implantación y puesta en marcha, en función del tamaño de las empresas catalanas.

Tal como puede verse aproximadamente las tres cuartas de las empresas catalanas ceden la responsabilidad de las gestiones burocráticas y administrativas necesarias para la obtención de las autorizaciones en la implantación y puesta en marcha de la empresa conjunta. Las principales razones apuntadas son las siguientes:

- a) Las empresas que se han implantado en China, consideran que si la tramitación de autorizaciones no se hace a través de un socio resulta imposible. La figura del socio es muy importante ya que las autorizaciones son complicadas (incluso en cuestiones tan triviales, como el contrato de suministro de electricidad, agua, etc.), sino se dispone de una cierta capacidad de presión que es justamente la que puede aportar un socio.
- b) En algún caso el socio local es abogado.
- c) En algunas empresas se procura establecer algún control para no depender del socio.

El 10.9% tramitan las autorizaciones de forma conjunta con el socio local. Los porcentajes indican que esta situación ocurre para el 15.4% de las PYMES y el 9.5% de las empresas grandes. Las principales razones apuntadas son las siguientes:

- a) El trabajo se realiza conjuntamente contando con el soporte de asesorías internacionales de reconocido prestigio.

- b) Esta manera de hacer permite fomentar y mantener las relaciones con las administraciones de los países en los que se invierte.
- c) En algunos casos el “trabajo conjunto” consiste en seleccionar y formar de común acuerdo un equipo de abogados que será el responsable de las gestiones.

Un 12.7% de las empresas catalanas consideran que han asumido la responsabilidad de la gestión de los tramites y autorizaciones para el inicio de la actividad. Una característica común de estas empresas es que, cada una de ellas, ha creado más de una empresa conjunta en el exterior. Esta circunstancia implica un elevado grado de experiencia internacional. Este reducido grupo de siete empresas tienen una antigüedad media de 50 años y emplean también una cifra media de 864 trabajadores.

Los porcentajes indican que esta situación representa el 16.7% del total, para el grupo de empresas consideradas grandes. Sin embargo, entre todas ellas, sólo se ha detectado un caso, en que dichas gestiones no se han subcontratado, y se trata de una empresa que cuenta con un “Departamento de Nuevas Inversiones” para la selección de inversiones internacionales.

Por ello, cuando la tramitación de autorizaciones corre a cargo de la empresa catalana, es oportuno introducir las siguientes consideraciones:

- a) Estas empresas cuentan con contactos con los gobiernos respectivos y paralelamente se estudian posibles exenciones fiscales.
- b) El objetivo de la estrategia seguida es evitar que el proceso sea una responsabilidad exclusiva del socio local, y las tramitaciones se encargan a un gabinete exterior de solvencia contrastada.

En este último caso no se encuentra ninguna PYME.

5.5.8.- Diseño de la planta de producción. Selección de constructores e instaladores.

En este apartado se estudian dos puntos básicos del estudio de ingeniería de un plan de viabilidad: el diseño de la planta de producción y la implantación del proceso de manufactura que incluye la selección de constructores e instaladores. Aquellas empresas pertenecientes al sector de los servicios y de infraestructuras se han eliminado de la muestra a estudiar, por considerar que este análisis no tendría sentido para ellas. Así pues el tamaño de la muestra es de 47 empresas.

En primer lugar se estudia la responsabilidad sobre la distribución en planta o diseño de instalaciones. Estos conceptos incluyen la selección de máquinas, equipos, e instalaciones. Consideramos que la distribución en planta es la ordenación de los espacios necesarios para el movimiento del material y trabajadores, almacenamiento y correcta realización de todas las demás actividades y servicios, con el fin de que los procesos se lleven a cabo con el más bajo coste. Se ha creído conveniente el análisis de esta cuestión por su decisiva contribución a los aspectos siguientes: disminución de retrasos en la fabricación, optimización del espacio disponible y del proceso de fabricación, reducción de los índices de accidentes, incremento de la capacidad de

producción, reducción del transporte de materiales, reducción del material en curso de fabricación, previsión de cambios futuros.

Las posibilidades son cuatro:

- a) A cargo del socio local (S.L.).
- b) Conjuntamente (C).
- c) A cargo de la empresa catalana (E.C.).
- d) Aprovechamiento de plantas ya existentes (P.E.)

	Frecuencia	%
A cargo de la empresa o socio local	0	0
Conjuntamente	3	6.4
A cargo de la empresa catalana	35	74.5
Aprovechamiento de plantas existentes	9	19.1

TABLA 58. Resultados sobre las consideraciones de la responsabilidad del diseño de la planta de producción.

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 parados. En algunos casos de China, se producen algunos fenómenos similares.

Si tenemos en cuenta la clasificación de las empresas en función de su tamaño, en la tabla adjunta se observa que en ambos casos la empresa catalana asume la responsabilidad.

	S. L.		C.		E. C.		P. E.	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
PYMES	0	0	2	16.7	6	50	4	33.3
GRANDES	0	0	1	2.9	29	82.8	5	14.3

TABLA 59 Resultados sobre las consideraciones de la responsabilidad del diseño de la planta de producción, en función del tamaño de la empresa.

En principio, parece lógico considerar que en la creación de la empresa conjunta, los conocimientos del entorno del socio local pueden ser aprovechados para la selección de constructores e instaladores. Sin embargo esta afirmación sólo es válida para aproximadamente una cuarta parte de las empresas conjuntas catalanas.

	Frecuencia	%
A cargo de la empresa o socio local	11	23.4
Conjuntamente	6	12.8
A cargo de la empresa catalana	21	44.7
Aprovechamiento de plantas existentes	9	19.1

TABLA 60. Resultados sobre las consideraciones de la responsabilidad de la selección de constructores e instaladores.

Sólo en el 23.4% de las empresas conjuntas, el socio local ha seleccionado los constructores e instaladores del proceso industrial. Destaca que en el 44.7 de la empresa catalana se considera responsable de este proceso. Las razones explicativas de este hecho pueden ser las siguientes:

- a) Después de la definición de especificaciones de equipos, máquinas e instalaciones los presupuestos de los constructores e instaladores españoles son más económicos, que los presentados por el socio local, excepto en aquellos casos especiales, muy intensivos en mano de obra.
- b) La maquinaria y las instalaciones se construyeron en España, fueron transportadas y ensambladas en el país de implantación (resolviendo los problemas de adaptación como pueden ser los derivados de las diferentes medidas de sistemas o medidas de tornillería).
- c) Se considera que las inversiones en inmovilizados son decisiones estratégicas, que condicionan la vida de la empresa.
- d) Las dificultades encontradas por las empresas catalanas para encontrar, en algunos países, soluciones de ingeniería ajustadas a determinadas necesidades.
- e) Por tratarse, en algunos casos, de plantas de ensamblaje (de componentes que se subcontratan al exterior o se envían procedentes de Catalunya), que requieren inversiones de poco volumen y las herramientas y utillajes necesarios son de tipo convencional.
- f) Las modernas tecnologías de prefabricados, hacen que el proyecto de construcción de una nave industrial, sea un proceso bastante “universal”, y por tanto resulta difícil definir responsabilidades en la selección de constructores e instaladores⁴⁵.
- g) En algunos casos, existe un especial interés en que las fábricas sean iguales a la de la empresa matriz, por tanto la empresa catalana necesita participar activamente en el proceso de implantación del proceso productivo. Además, la empresa catalana intenta asegurar al máximo, el montaje y posterior funcionamiento de la maquinaria y las instalaciones.

Cuando la selección de constructores e instaladores se hace conjuntamente con el socio local, se han detectado casos en los que el proceso para la toma de decisiones consiste en que la empresa catalana, elige entre los que el socio local ha buscado y le ha presenta.

⁴⁵ En China, por ejemplo, desarrolla su actividad una cooperativa italiana (denominada Sacmi), que monta plantas completas. Después de varios años de actividad dispone de un buen servicio de post-venta. El contrato suscrito por Sacmi con el gobierno chino por un valor de 300 millones de dólares asegura el mantenimiento de dicho servicio en el futuro.

Finalmente, si tenemos en cuenta la clasificación de las empresas en función de su tamaño, en la tabla adjunta se observa que la PYME cede al socio local la responsabilidad de la selección de constructores e instaladores, mientras que esto no ocurre para la empresa grande.

	S. L.		C.		E. C.		P. E.	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
PYMES	4	33.3	3	25.1	1	8.3	4	33.3
GRANDES	7	20	3	8.6	20	57.1	5	14.3

TABLA 61. Resultados sobre las consideraciones de la responsabilidad de la selección de constructores e instaladores, en función del tamaño de las empresas.

5.5.9.- Estudios de localización en el país de destino.

La determinación de la localización es otro de los aspectos esenciales del estudio de ingeniería de un plan de viabilidad, para su estudio, seguiremos un esquema análogo que el del apartado anterior. En primer lugar se eliminan de la muestra dos empresas que han manifestado que este análisis no tiene sentido para ellas. Se trata de empresas dos empresas pertenecientes al sector de las infraestructuras de obras civiles. Así pues, el tamaño de la muestra en este caso, es de 53 empresas. Vamos a considerar cuatro posibilidades en la decisión de la localización:

- a) A cargo del socio local (S.L.).
- b) Aprovechamiento de plantas ya existentes (P.E.)
- c) Conjuntamente (C).
- d) A cargo de la empresa catalana (E.C.).

En la opción b) no hay estudio de localización debido a que se produce un aprovechamiento de plantas ya existentes, por tanto, la localización ha venido determinada por la ubicación inicial del socio.

	Frecuencia	%
A cargo de la empresa o socio local	25	47.2
Conjuntamente	4	7.5
A cargo de la empresa catalana	15	28.3
Aprovechamiento de plantas existentes	9	17

TABLA 62. Resultados sobre las consideraciones de la responsabilidad del estudio de localización de la empresa conjunta.

	S. L.		C.		E. C.		P. E.	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
PYMES	4	30.8	1	7.6	4	30.8	4	30.8
GRANDES	21	52.5	3	7.5	11	27.5	5	12.5

TABLA 63 Resultados sobre las consideraciones de la responsabilidad del estudio de localización de la empresa conjunta, en función del tamaño de la empresa catalana

Como puede verse en un 47.2% de los casos, el criterio de decisión corre a cargo de la empresa o socio local. A este porcentaje debe añadirse el 17% de aquellos casos en que se produce un aprovechamiento de plantas existentes, por la propia ubicación del socio. En los casos en que la empresa catalana ha tenido capacidad para intervenir en la localización de la empresa conjunta ha seguido los criterios que se exponen a continuación. Dichos criterios se han dividido en tres grupos, en función de las frecuencias de las respuestas obtenidas. En primer lugar tenemos los argumentos más considerados en la decisión. Es decir, aquellos que más han repetido las empresas y por tanto los vamos a considerar como los más importantes para las empresas catalanas.

- Proximidad al cliente.
- Zona de elevada densidad de población.
- Area especializada en la industria o sector de actividad.
- Zona de excepciones fiscales y/o arancelarias.

A continuación disponemos de un segundo grupo de causas. En un análisis ABC⁴⁶ corresponderían a las de tipo B.

- Buenas comunicaciones e infraestructuras de comunicaciones.
- Proximidad con las materias primas.
- Condiciones de seguridad ciudadana de la zona.
- En la capital del país.
- Costes laborales menores.

Finalmente, encontramos un tercer grupo, en donde se encuentran requerimientos específicos para actividades concretas. Los argumentos de este grupo responde pues a aportaciones realizadas por una sola empresa.

- Existencia de infraestructuras para depuración de aguas.
- Costes de los terrenos.
- Existencia de sucursales bancarias (entidades españolas).
- Proximidad de oficinas de correos.
- Zona de gran desarrollo económico.

Como consideraciones generales, podemos decir que sólo una única empresa ha utilizado técnicas cuantitativas para el estudio de la localización.

Con la información disponible estamos en condiciones de sugerir una aplicación del Método Cualitativo por Puntos⁴⁷, propio de los modelos de localización. Si intentamos sistematizar el proceso de decisión para la localización geográfica, una vez seleccionado el país de destino de la inversión, disponemos del listado de los factores relevantes, para las empresas catalanas. En función de las frecuencias obtenidas, resulta sencillo estimar los pesos asignados a dichos factores, para indicar la importancia relativa

⁴⁶ Según Luciano Ratto: "el método de análisis ABC consiste en identificar, seleccionar y clasificar los diversos elementos de un conjunto poniendo de manifiesto cuáles son importantes y cuáles no". Ver Ratto, L.; "El análisis ABC en la empresa. La ley de Pareto". Editorial Deusto, 1990.

⁴⁷ Este método consiste en asignar puntuaciones cuantitativas a una serie de factores que se consideran relevantes para la localización, derivando en una comparación cuantitativa de diferentes lugares. El método permite ponderar factores de preferencia para tomar la decisión.

de estos. Por tanto, la columna denominada de pesos en la Tabla 64, ha formado en base a la importancia otorgada por las propias empresas que han compuesto la muestra estudiada. La suma de la columna de pesos debe ser la unidad.

En la columna "Calif." se califica cada localización potencial con un valor de 0 a 10. Esta calificación deberá otorgarse después de efectuar los correspondientes viajes y consultas oportunas, de manera que, cada localización potencial generará dos columnas una de calificaciones y otra para la multiplicación de pesos por calificaciones "P * C".

FACTORES RELEVANTES	PESO	Calif.	P * C
Proximidad al cliente	0.175		
Zona de elevada densidad de población	0.150		
Area especializada en la industria o sector de actividad	0.150		
Zona de excepciones fiscales y/o arancelarias	0.125		
Buenas comunicaciones e infraestructuras de comunicaciones	0.075		
Proximidad con las materias primas	0.050		
Condiciones de seguridad ciudadana de la zona	0.050		
En la capital del país	0.050		
Costes laborales menores	0.050		
Existencia de infraestructuras para depuración de aguas	0.025		
Costes de los terrenos	0.025		
Existencia de sucursales bancarias (entidades españolas)	0.025		
Proximidad de oficinas de correos	0.025		
Zona de gran desarrollo económico	0.025		
TOTAL	1		$\Sigma(P*C)$

TABLA 64. Aplicación del método cualitativo por puntos de localización, para las empresas conjuntas catalanas.

Según este método, una vez seleccionado un país para efectuar una inversión, de todas las localizaciones potenciales, la más adecuada sería aquella que presentase la mayor suma en la columna "P*C". Con ello, ha quedado definida la forma en que han procedido las empresas catalanas en la localización de las empresas conjuntas en el exterior.

5.6-. SELECCIÓN DEL SOCIO.

La selección del socio es uno de los aspectos principales al formar cualquier acuerdo de cooperación. En este punto vamos a estudiar el proceso de selección del socio, que tal como indica Faulkner (1995), puede tener una influencia fundamental en la eficacia final de la alianza. Para la selección del socio apropiado Faulkner propone recurrir a cuatro criterios, que son los siguientes: complementariedad de recursos, existencia de sinergias entre las compañías, equilibrio aproximado en tamaño y poder, y culturas compatibles.

Estos criterios, que acabamos de exponer, en el caso de las empresas catalanas no son suficientemente explicativos, tal como se verá a continuación.

5.6.1.- Perfil del socio. Condiciones valoradas por el socio.

Partiendo de la base de que no hay una regla de ingeniería para la selección del socio para la creación de una empresa conjunta, se ha intentado descubrir y poner de manifiesto cuales son las condiciones más valoradas y exigidas por parte de las empresas catalanas. La pregunta formulada era muy explícita: ¿cuáles son las características que se buscaban en el 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 otras palabras, después de nuestra investigación, se puede afirmar, como primera conclusión en cuanto al perfil del socio que, en los procesos de internacionalización, las empresas catalanas cooperan más con empresas extranjeras que con otras empresas catalanas o españolas.

En segundo lugar se constata una implantación geográfica complementaria, con esto queremos decir que, el socio no compite en el mercado español, con la empresa catalana.

Los resultados se agrupan en forma de tablas. Para las PYMES Tabla 65, las empresas grandes Tabla 66 y la Tabla 67 para el total de la muestra. Dichas tablas disponen de dos columnas. La primera de ellas se reserva para la característica, cualidad o factor del socio. En la segunda se ha calculado la frecuencia relativa multiplicada por 100.

PYMES:

CARACTERISTICA	(Frec. Relat.) *100
Conocimientos previos por ser antiguo distribuidor, proveedor, cliente o representante comercial.	7.41
Inspira confianza por la manera de ser y trabajar. Solvencia moral.	22.22
Conocimiento del producto. Grado de experiencia en el proceso productivo. Nivel de formación.	11.11
Recomendación de otra empresa, de una entidad financiera o de un organismo público del país de destino.	7.41
Idioma común.	3.70
Que no posea muchas empresas distintas.	3.70
Industrial del mismo sector, con una empresa en funcionamiento.	18.54
Volumen de facturación elevado. Capacidad de venta. Disposición de una red de distribución.	3.70
Líder del sector en el mercado local. Prestigio, relevancia y reconocimiento social.	3.70
Complementariedad.	7.41
Similar escala o dimensión industrial.	3.70
Ascendencia catalana.	3.70
Capacidad para realizar aportaciones materiales (terrenos, naves, maquinaria, etc.).	3.70
Conocimiento profundo del mercado local.	0
Solvencia financiera: capacidad para invertir y disposición de la confianza en los bancos locales.	0
Sin capacidad para independizarse.	0
Localización adecuada en el país.	0
Necesitado de tecnología.	0
Capacidad para organizar y aportar los recursos humanos necesarios.	0
Influencia política y administrativa.	0
TOTAL	100

TABLA 65. Perfil o condiciones valoradas en la selección del socio por parte de las PYMES.

EMPRESAS GRANDES:

CARACTERISTICA	(Frec. Relat.) * 100
Conocimientos previos por ser antiguo distribuidor, proveedor, cliente o representante comercial.	9.40
Inspira confianza por la manera de ser y trabajar. Solvencia moral.	14.53
Conocimiento del producto. Grado de experiencia en el proceso productivo. Nivel de formación.	5.98
Recomendación de otra empresa, de una entidad financiera o de un organismo público del país de destino.	5.98
Idioma común.	0
Que no posea muchas empresas distintas.	0
Industrial del mismo sector, con una empresa en funcionamiento.	15.42
Volumen de facturación elevado. Capacidad de venta. Disposición de una red de distribución.	5.98
Líder del sector en el mercado local. Prestigio, relevancia y reconocimiento social.	5.13
Complementariedad.	4.27
Similar escala o dimensión industrial.	0.85
Ascendencia catalana.	0.85
Capacidad para realizar aportaciones materiales (terrenos, naves, maquinaria, etc.)..	4.27
Conocimiento profundo del mercado local.	8.55
Solvencia financiera: capacidad para invertir y disposición de la confianza en los bancos locales.	5.98
Sin capacidad para independizarse.	0.85
Localización adecuada en el país.	1.71
Necesitado de tecnología.	0.85
Capacidad para organizar y aportar los recursos humanos necesarios.	2.56
Influencia política y administrativa.	6.84
TOTAL	100

TABLA 66. Perfil o condiciones valoradas en la selección del socio por parte de las empresas grandes

ESTUDIO GLOBAL:

Con los resultados obtenidos podemos señalar las características que tienen los socios de las empresas conjuntas, ordenadas en función de su importancia que hemos determinado, a partir de las dos tablas anteriores, partiendo una vez más de su frecuencia relativa multiplicada por 100.

CARACTERISTICA	(Frec. Relat.) * 100
Conocimientos previos por ser antiguo distribuidor, proveedor, cliente o representante comercial.	9.03
Inspira confianza por la manera de ser y trabajar. Solvencia moral.	15.98
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
Idioma común.	0.69
Que no posea muchas empresas distintas.	0.69
Industrial del mismo sector, con una empresa en funcionamiento.	15.98
Volumen de facturación elevado. Capacidad de venta. Disposición de una red de distribución.	5.56
Líder del sector en el mercado local. Prestigio, relevancia y reconocimiento social.	4.86
Complementariedad.	4.86
Similar escala o dimensión industrial.	1.39
Ascendencia catalana.	1.39
Capacidad para realizar aportaciones materiales (terrenos, naves, maquinaria, etc.)..	4.17
Conocimiento profundo del mercado local.	6.94
Solvencia financiera: capacidad para invertir y disposición de la confianza en los bancos locales.	4.86
Sin capacidad para independizarse.	0.69
Localización adecuada en el país.	1.39
Necesitado de tecnología.	0.69
Capacidad para organizar y aportar los recursos humanos necesarios.	2.08
Influencia política y administrativa.	5.56
TOTAL	100

TABLA 67. 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. Ya que se trata de establecer una relación para toda la vida, debe de haber un "feeling", por esto las empresas consideran muy importante exigir una "solvencia moral". Collado⁴⁸ lo expresa de la siguiente manera: "la negociación para la creación de una empresa conjunta no es una partida de ajedrez donde

⁴⁸ Ver Collado, A.; "Negociar con éxito una "joint venture" internacional". Staff Empresarial. Núm. 54, año IX, octubre, 1997.

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 literatura⁴⁹ de las características o indicadores para la selección del socio.

El papel de la confianza de los socios ha despertado interés en la literatura 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 hemos de fijar en que 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 sector⁵⁰, 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)⁵¹, con perspectivas de crecimiento, con una voluntad de continuidad o permanencia en el tiempo⁵² (acorde con la definición de empresa). 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.

Alguna empresa ha utilizado los servicios de entidades financieras (podemos citar BBV, Banco de Santander y Banco de Sabadell), para la selección y discriminación de empresarios verdaderos frente a inversionistas financieros y especuladores.

Sin embargo, se pueden encontrar dos empresas que han formalizado una alianza estratégica con un socio inversor. Dichas empresas coinciden en destacar que esta elección reporta las siguientes ventajas:

- La reducción del riesgo.
- El aseguramiento de la ausencia de problemas de liquidez.

⁴⁹ Pueden citarse los estudios de Faulkner (1995), Geringer (1988), Ohmae (1989), Navarro Elola (1993), Porter y Fuller (1986) y Valdés (1996)

⁵⁰ Este punto es coincidente con las aportaciones de Navarro Elola (1993), cuando afirma que los mejores socios son aquellos que realizan operaciones similares, y por tanto, que se implican en la operación.

⁵¹ Kogut (1989) afirma que la empresa conjunta será más estable si se encuadra dentro de un conjunto amplio de relaciones a largo plazo entre los socios.

⁵² Beamish y Banks (1987) encontraron una conexión entre percepción de necesidad a largo plazo de la contribución del socio y realización satisfactoria de la empresa conjunta.

- El acceso a cierto tipo de ayuda financiera debido a que la presencia de un socio local es una condición necesaria para el acceso a fuentes de financiación.
- Permite tener la participación de un socio local, salvar el obstáculo legal para realizar inversiones directas en un país, y se trata de un socio que “no molesta”. Posiblemente, en este caso puede ponerse en duda la voluntad de continuidad de la empresa conjunta, en el planteamiento estratégico por parte de la empresa catalana.

Debe advertirse que en uno de los casos expuestos, la empresa catalana buscaba un socio industrial pero las negociaciones fracasaron y el tiempo para llegar a un acuerdo era considerado un factor estratégico importante⁵³.

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 dígitos⁵⁴. 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 producirse beneficios en la distribución de los dividendos.

Por otra parte, contrariamente a lo que parece intuitivo, sólo dos de las 55 empresas que componen la muestra, consideran que la escala, tamaño o capacidad productiva de los socios debe ser similar. A pesar de ello, existe una conciencia generalizada de que el proceso de crecimiento y expansión de la empresa conjunta puede seguir un ritmo diferente según el tamaño del socio. Según los datos obtenidos, para el 96% de las empresas analizadas, el éxito de una empresa conjunta es independiente del tamaño de las empresas que formalizan la alianza⁵⁵. Sin embargo esta afirmación merece una matización.

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. Es por esto que 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”).

Otra cualidad que quizás no queda suficientemente reflejada, es la preferencia de la empresa catalana por la existencia de un único interlocutor, en este sentido se prefiere una empresa familiar, con solvencia financiera, que una gran corporación, que sólo tenga como objetivo la rentabilidad del accionista.

⁵³ El carácter industrial buscado en el socio se puede sintetizar en la siguiente comparación. Los socios en una empresa conjunta actúan como armadores de un barco, en donde antes de zarpar se le ha explicado al capitán la estrategia a seguir y los objetivos a alcanzar. A partir de este momento, todos los armadores tienen que tener paciencia y confiar en el capitán incluso cuando los resultados económicos no son buenos.

⁵⁴ El efecto de la necesidad y compromiso de los socios sobre la rentabilidad de la empresa conjunta fue estudiado por Beamish (1985), concluyendo que la necesidad de las contribuciones del socio - cuánta y por cuánto tiempo - influirá en el éxito de la empresa conjunta.

⁵⁵ Esta constatación es interesante porque existen trabajos teóricos, por ejemplo los de Geringer (1988), en los que se afirma que una empresa conjunta formada por socios de tamaños muy dispares, necesita la creación de un ambiente especial con el fin de fomentar con éxito el desarrollo de la cooperación.

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 Teramoto⁵⁶, 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.

Por otro lado, las empresas catalanas no han considerado como características importantes, la compatibilidad de culturas⁵⁷ (a excepción de algunas consideraciones idiomáticas), la experiencia internacional del socio⁵⁸, las similitudes o diferencias en los estilos de dirección de las empresas de los socios⁵⁹ o los riesgos que puede ocasionar la unión con él⁶⁰.

Finalmente, aunque desde un punto de vista teórico se puede decir que la competencia tiene que estar equilibrada con la cooperación en aquellos aspectos que son de interés mutuo (Lewis, 1993), en la práctica las empresas catalanas no han establecido empresas conjuntas con socios que representen algún tipo de competencia. La literatura nos indica que algunas de las razones para trabajar junto a un competidor pueden ser:

- a) Enfrentarse a un oponente común⁶¹.
- b) Salvar situaciones comerciales adversas o las presiones de otras alianzas⁶².
- c) Evitar litigios derivados de los derechos que corresponden a cada competidor. La decisión de cooperar puede disminuir los riesgos de ambas partes y evitar las disputas acerca de los costes y demoras⁶³.

⁵⁶ Ver Teramoto, Y., Kanda, M., Iwasaki, N.; "The strategic alliances between Japanese and European companies-cooperative competition, a growth strategy for the 90s". Research Report No. 91-05. 1991.

⁵⁷ En este punto coincidiríamos con los resultados obtenidos por Faulkner (1995), cuando afirma que la compatibilidad de culturas, si bien parece importante, es raramente considerada en el proceso de selección del socio.

⁵⁸ Porter y Fuller (1988), consideran que la empresa conjunta será más eficaz si las estructuras y procedimientos de gestión de los socios son similares, lo cual se conseguirá con mayor facilidad cuando los socios tengan entre otras condiciones una experiencia internacional semejantes.

⁵⁹ Valdés (1996) considera que diferencias en el estilo de dirección, orientación en la toma de decisiones y perspectivas sobre el tiempo pueden conducir a un choque de culturas corporativas, una dirección frustrante desde cada socio y, en consecuencia, a un obstáculo para el mantenimiento y desarrollo de buenas relaciones.

⁶⁰ En este sentido, Porter y Fuller (1988) señalan que un riesgo importante surge cuando un socio utiliza a la empresa conjunta para fortalecer su propia posición, a la vez que retiene los beneficios que podrían fortalecer al otro.

⁶¹ Por ejemplo, los principales periódicos de algunas ciudades de Estados Unidos (Miami, Pittsburgh, San Francisco, etc.), compiten por los lectores y anunciantes, mientras comparten algunos servicios para reducir sus costes, ante el desplazamiento de beneficios hacia la televisión y otro tipo de publicaciones.

⁶² Coca Cola y Cadbury Schweppes fusionaron sus funciones de distribución y con los beneficios y el ahorro obtenido, les permitió construir la planta embotelladora más grande de Europa y contribuyó a ampliar los esfuerzos en marketing en todo el portafolio de las empresas. Dos años después de iniciar la cooperación, ambas empresas habían incrementado considerablemente su cuota de mercado.

⁶³ La empresa Genentech y el Genetics Institute acordaron registrar simultáneamente sus medicamentos para la hemofilia. En lugar de correr el riesgo de que, como consecuencia de un proceso judicial, se resolviera retirar uno de los medicamentos del mercado -después de haber hecho considerables inversiones -, las empresas decidieron competir en el mercado y no en los Tribunales.

Ejemplos como este no se encuentran para las empresas conjuntas catalanas que constituyen la muestra analizada.

5.6.2.- Proceso de selección de candidatos

Básicamente, en la constitución de empresas conjuntas por parte de empresas catalanas en el exterior, se pueden distinguir dos alternativas o formas de actuación, en la selección de los socios:

- a) Elaboración de un listado de candidatos y la posterior realización de un test para la elección definitiva del socio.
- b) Un cliente, proveedor o distribuidor se convierte en socio. En este caso existe un conocimiento previo surgido del mantenimiento de relaciones comerciales previas.

Veamos con más detalle cada una de ellas.

1.- Elaboración de un listado de candidatos y la posterior realización de un test para la elección definitiva del socio.

Tal como se puede observar en la tabla adjunta, las empresas catalanas no tienen inconvenientes en subcontratar el proceso de búsqueda de socios, ya que la actividad del día a día de la empresa produce retrasos. Un agente externo es una manera de evitar dichos retrasos e interrupciones ya que cobra por trabajo realizado.

Como puede observarse en la tabla adjunta, la forma utilizada para confeccionar una lista de candidatos a socio, es la utilización de fuentes externas como fórmula prioritaria. Estas fórmulas, sin que el orden indique su grado de importancia son:

- a) Consultores o consejeros externos, de tipo privado.
- b) Recomendaciones de un cliente o proveedor común.
- c) Informes de entidades financieras.
- d) Recomendaciones de responsables políticos de la zona geográfica.
- e) Informaciones de otras empresas catalanas, o de la colonia catalana en el país de destino⁶⁴.

⁶⁴ En México ha sido destacada, por parte de las empresas catalanas implantadas en aquel país, la labor del Club de Empresarios Catalanes.

PROCESO DE SELECCION	(Frec. Relat.) * 100
Fuentes externas a la empresa catalana (de diverso tipo).	31.49
Conocimiento previo del socio.	22.22
Experiencias derivadas de actividades comerciales varias.	20.37
Aceptar una iniciativa que viene del exterior.	12.96
Organismos oficiales: COPCA, Oficinas Comerciales Españolas, Cámaras de Comercio, etc.	9.26
Selección de un experto en un producto determinado, para conseguir una importante cuota a nivel global.	1.85
Publicación de un anuncio en un anuario internacional del sector de actividad.	1.85
TOTAL	100

TABLA 68. Proceso de selección del socio.

En la búsqueda de candidatos, las empresas no otorgan un papel importante a la labor de organismos como COPCA, ICEX y Cámaras de Comercio.

Con la lista de candidatos y en base a la realización de un test se procede a la evaluación y selección del socio. Algunas empresas utilizan calificaciones numéricas.

El test incluye preferentemente, las visitas a las instalaciones industriales, antes que los contactos organizados en salas de hotel (propio de las misiones comerciales organizadas por organismos públicos). Existe un especial interés, por parte de todas las empresas catalanas, en visitar exhaustivamente la fábrica y las instalaciones de los candidatos.

En función de la información recopilada durante la investigación podemos señalar que en el test se suelen considerar los factores siguientes:

- Financiero, valorando las aportaciones del socio al proyecto, para soportar la inversión y generar los recursos exigidos por los accionistas).
- Empresarial (considerando empresas que acrecienten el valor del negocio).
- Organizativo (para seguir un riguroso proceso de identificación, evaluación, verificación o de "due diligence" y gestionar la empresa conjunta desde el principio).
- Conocimiento del mercado.

También se pueden incluir, en esta fase de test, posibles encuentros en Ferias Internacionales.

2.- Un cliente, proveedor o distribuidor se convierte en socio. En este caso existe un conocimiento previo.

Son importantes los casos en que, no hay lista de candidatos y selección de socios, porque existe un conocimiento previo, por tratarse de un cliente, proveedor, agente de ventas o distribuidor de la empresa catalana. Sin embargo, esto puede ser una

causa de error en la selección de un socio, ya que existen experiencias en las que el comportamiento en su nuevo papel socio no está a la altura de su anterior labor puramente comercial, por los motivos siguientes:

- Las directrices de funcionamiento del socio no son adecuadas y se apartan de las fijadas en la creación de la empresa conjunta.⁶⁵
- Poca capacidad técnica industrial.

Por otro lado, debemos destacar que son relativamente importantes los casos en que la empresa catalana no ha buscado un socio, sino que el proceso ha sido al revés, aceptando la propuesta del socio que tuvo la iniciativa.

Algunos ejemplos interesantes, vienen determinados por decisiones políticas o administrativas.

Efectivamente:

- La aparición de una nueva disposición legal.
 - a) En Venezuela, a partir de septiembre de 1997, los casinos deben estar instalados en hoteles de cinco estrellas y respaldados por una empresa. Esto obliga a los empresarios hoteleros de Venezuela, a la creación de una empresa conjunta en cada hotel, con lo cual han iniciado una búsqueda de socios conocedores del sector.
 - b) A partir de la prohibición por parte de la Administración de Brasil, para la exportación de pieles como materia prima, la actividad comercial del proveedor y el suministro de la empresa catalana quedaban amenazados. La creación de una empresa conjunta, para el curtido de la piel en Brasil (con lo cual dejaba de ser una materia prima), garantizaba la continuidad del negocio para ambas partes.

- La aplicación de una disposición municipal.

Debido a la necesidad de cerrar una fábrica moderna, en el núcleo urbano de Sant Vicenç dels Horts, surgió la necesidad de vender las instalaciones. Los más interesados fue una delegación china. la cuestión que se planteó fue: si se dispone del know-how, las condiciones de venta, llaves en mano, fijan un plazo de tres años, es decir, si todo es responsabilidad de la empresa catalana, ¿por qué vender?. Al conocer además el interés de los clientes⁶⁶, se aprovechó la situación y se decidió realizar una inversión productiva en China.

En cuanto al proceso de búsqueda y selección de socios hay que decir finalmente que, pueden considerarse como casos aislados aquellas iniciativas generadas en el interior de las empresas catalanas. Entre estas escasas iniciativas, podemos destacar la publicación de un anuncio en un anuario internacional especializado para un determinado sector y por otro lado, la propuesta realizada a un experto de reconocido prestigio

⁶⁵ En determinados países del Este de Europa, aún hoy, no se entiende que el sueldo de un señor cuyo trabajo es la búsqueda de clientes en el exterior, deba ser superior al de un empleado de la línea de producción.

⁶⁶ Las autoridades responsables de los planes de desarrollo industrial de la zona de ubicación.

mundial en un producto determinado, del sector agroalimentario, para conseguir una importante cuota a nivel global.

5.6.3.- Medida del interés de los socios.

Una de las condiciones, para la constitución de una empresa conjunta, que frecuentemente se citan en la bibliografía, 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).

En este punto se analiza la percepción del interés que las empresas catalanas tienen del socio local. De alguna manera se trata de saber por qué creen que el socio participa en la creación de la empresa conjunta. Una cuestión interesante será comprobar si este interés del socio coincide con los objetivos planteados por la empresa catalana.

Para efectuar este estudio se ha pensado en la utilización de una tabla de características similares a las que figuran en puntos anteriores, de manera que los resultados hallados se presentan a continuación.

INTERES DEL SOCIO	(Frec. Relat.) * 100
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
Aprovechar economías de escala.	2.50
Utilizar instalaciones paradas y colocar personal excedente.	1.25
Acceder al mercado español.	1.25
TOTAL	100

TABLA 69. Valoración del interés del socio en la creación de la empresa conjunta.

A la vista de los resultados las empresas catalanas consideran que el principal interés del socio es el ganar dinero y obtener una determinada rentabilidad. Por tanto, la empresa conjunta tiene interés en primer lugar, porque le asegura una rentabilidad mediante:

- La participación en un buen negocio, con una empresa líder mundial en el sector.
- La alianza estratégica con un socio que dispone de productos que tienen una venta asegurada.
- El incremento del volumen de ventas y de exportación.
- La implantación de una buena oportunidad de negocio.

En segundo lugar el socio tiene un interés de aprendizaje, aunque como dice el profesor Gibb⁶⁷, “el aprendizaje real se inicia cuando la empresa nace y empieza a dar sus primeros pasos”. La empresa conjunta tiene interés porque le permite:

- Aprovechar el gran conocimiento del producto y la experiencia del socio catalán.
- Ser el primero en disponer de una tecnología superior que la existente en su país.
- Adquirir un know-how de tipo técnico.
- Adquirir un know-how de gestión y management: marketing, planificación y organización de la producción, gestión económica y financiera, etc.

En tercer lugar la empresa conjunta le permite el desarrollo de una estrategia de diversificación:

- Diversificar la actividad comercial.
- Completar la gama de productos.

En cuarto lugar, desde Catalunya se considera que el socio, tiene una limitada capacidad financiera y le interesa la participación en una empresa conjunta para resolver los problemas económicos de su empresa.

En quinto lugar, se considera que el socio pretende beneficiarse del prestigio de la marca de la empresa catalana

El interés de la Administración Pública local, se cita en sexto lugar. Efectivamente, en determinados países, existen recomendaciones y directrices por parte de la Administración para el establecimiento de alianzas y acuerdos de cooperación con empresas occidentales. Algunos de los socios pertenecen a la Administración y tienen un interés de tipo político en la creación de empresas, independientemente de la naturaleza o sector de actividad de las mismas. Este fenómeno es especialmente destacable, por su número, para las empresas estatales del Este de Europa, que siguiendo directrices ministeriales, utilizan la fórmula de las empresas conjuntas como vía para un proceso de privatización.

Para finalizar este listado, hemos de considerar otros puntos de interés para el socio, que son:

- El aprovechamiento de economías de escala (optimizando la capacidad instalada o la red de distribución).
- La utilización de instalaciones en desuso y la colocación de personal excedente de las fábricas del socio, en la empresa conjunta.
- El acceso al mercado español.

⁶⁷ Ver Gibb, A.A.; “Materiales del Curso de Creación de Nuevas Empresas”. Unión Europea - Grupo de Río. ESADE. Santiago de Chile, 1995.

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.

Por otra parte, también se desprende que 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 ningún caso se trata de una relación de igualdad⁶⁸.

Finalmente, decir que evidentemente los intereses de los socios pueden ser muy dispares. En este punto se ha realizado un esfuerzo de síntesis considerable, despreciando casos muy singulares. Entre estos, destaca el de un empresario líder en su sector en el mercado local, de un determinado recambio para automóvil "no original", es decir no servido por los propios constructores de coches. El interés de este socio, era salir del mercado "pirata" en que se encontraba.

Por otro lado, para las empresas que trabajan según concursos de obras civiles, las prisas por establecer un contrato o el vencimiento para la presentación de la documentación para un concurso de obras induce, en ocasiones a errores, ya que no se estudian en profundidad las características del socio.

5.6.4.- Definición de atribuciones, actividades y funciones

El profesor Brandt⁶⁹ incluye como uno de los diez mandamientos para la creación de nuevas empresas, el hecho de preparar y trabajar basándose en un plan escrito que especifique quién tiene que hacer cada cosa y cuándo. Por nuestra parte pretendemos estudiar la definición de atribuciones, funciones y actividades a desarrollar por cada una de las partes, para el buen funcionamiento de la empresa conjunta.

Once de las 55 empresas de la muestra no aportaron información relativa a esta cuestión. Algunas de estas empresas consideran que en la empresa conjunta no hay separación de funciones ya que la responsabilidad es única. Es decir, desde el primer momento se intentó destruir el concepto de parte local y parte catalana existiendo sólo una parte: la conjunta.

⁶⁸ Esta constatación según Navarro Elola (1993), indica que al existir un desarrollo tecnológico muy superior en una de las partes, se producirá una situación de posición dominante de la empresa catalana y un liderazgo en la gestión de la empresa conjunta.

⁶⁹ Ver Brandt, S.C.; "Entrepreneurship. The 10 commandments for Building a Growth Company". Addison Wesley Publishing Company. 1982.

La forma de trabajar ha sido la siguiente. Se ha pedido a las empresas que destaquen las funciones propias y las de sus socios, es decir, aquellas cuya responsabilidad recae únicamente en alguna de las partes. Esto quiere decir, que si por ejemplo, la función comercial está compartida, no se ha atribuido o contabilizado a ninguna de las partes, en las Tablas adjuntas, las cuales, se presentan de forma ordenada, según los pesos calculados. Estos pesos se han calculado en función de las frecuencias de las respuestas de las empresas.

Como puede observarse, la principal atribución, actividad o función de la empresa catalana es la aportación del diseño, la tecnología y know-how del producto y del proceso industrial o el conocimiento tecnológico del servicio (en el caso de las empresas de servicios).

Este planteamiento, según los tipos⁷⁰ de internacionalización planteados por Bartlett y Ghoshal (1995), responde al de las empresas denominadas mundiales, que se caracterizan porque la estrategia se diseña en la sede central y en dicha sede es donde se desarrollan y sobretodo retienen los conocimientos.

El socio local, por su parte, tiene asignada como atribución principal, la gerencia comercial y de post-venta, que incluye: la gestión y organización de la red de distribución, la atención y comunicación con el cliente y el entorno, así como el desarrollo de cualquier tipo de actividad del área comercial.

En este punto conviene advertir un aspecto directamente relacionado con la cultura del país; en donde la utilización y aprovechamiento de la red comercial adquiere un especial significado, como consecuencia de las grandes deficiencias de la plantilla comercial.

Por otro lado, las empresas locales, se encargan de generar una elevada rotación en los cargos de responsabilidad comercial, para evitar el establecimiento de comisiones y otro tipo de corrupciones.

Las empresas catalanas se responsabilizan de la labor de formación con sus propios medios, utilizando la capacidad de su personal técnico y directivo. Esta opción permite adaptar los programas a las características y necesidades específicas de la empresa conjunta.

En términos generales, el plan de formación, tiene dos partes una la propia empresa catalana y otra en el país de destino. Los casos estudiados evidencian un soporte externo prácticamente nulo, en cuanto a ayudas y subvenciones.

⁷⁰ Bartlett y Ghoshal (1995), consideran cuatro tipos de internacionalización que denominan: multinacional, mundial, internacional y transnacional, en función de cómo configuran sus activos y capacidades, de su relación con los otros espacios geopolíticos y de cómo desarrollan y difunden sus conocimientos.

Empresa catalana:

La Tabla 70 nos presenta la jerarquía de las contribuciones en cuanto a funciones y desarrollo de actividades por parte de la empresa catalana a la empresa conjunta.

FUNCION O ACTIVIDAD	(Frec. Relat.) * 100
Tecnología y know-how del producto y del proceso industrial. Conocimiento tecnológico del servicio. Diseño del producto. Desarrollo de nuevos productos. Definición de especificaciones del producto.	44.87
Dirección general	12.82
Organización industrial. Distribución en planta. Flujo del proceso. Dirección técnica y logística. Diseño de utillajes. Control y aseguramiento de la calidad. Gestión, dirección y planificación de la producción.	12.82
Gestión de marketing. Gestión comercial. Gestión de la cartera de clientes. Relaciones con los clientes.	11.54
Gestión administrativa, económica y financiera. Cálculo de costes. Control presupuestario. Control informático.	7.69
Suministros de componentes críticos. Suministro de partes y componentes. Aprovisionamiento de materia primas y productos semielaborados.	6.41
Gestión de recursos humanos. Formación de los recursos humanos en general. Formación de operarios y responsables de taller.	3.85
TOTAL	100

TABLA 70. Jerarquía de las contribuciones en cuanto a funciones y desarrollo de actividades por parte de la empresa catalana a la empresa conjunta.

Socio local:

La Tabla 71 nos presenta la jerarquía de las contribuciones en cuanto a funciones y desarrollo de actividades por parte del socio local a la empresa conjunta.

FUNCION O ACTIVIDAD	(Frec. Relat.) * 100
Gerencia comercial y de post-venta. Gestión y organización de la distribución comercial. Gestión de la red de distribución. Desarrollo de actividades comerciales. Atención al cliente. Comunicación con el cliente y el entorno.	23.42
Organización y gestión de la producción. Montaje o ensamblaje de productos. Planificación de la producción. Prestación de servicios industriales y de logística. Mantenimiento de la instalación industrial.	17.11
Conocimiento de la realidad local: régimen legal, sistema financiero, sistema fiscal, etc. Relaciones con la Administración local. Relaciones con agencias de publicidad y distribuidores.	16.23
Gestión general de recursos del día a día. Gestión de tesorería. Prevención de la morosidad. Negociación de precios con los proveedores. Apertura de cuentas bancarias. Acceso a las instituciones financieras locales. Contratos de agua, gas, electricidad, etc. Gestión administrativa contable. Pago de impuestos.	13.51
Dirección y gestión de recursos humanos. Selección del personal. Definición del organigrama. Control de las condiciones laborales.	12.61
Dirección general.	8.11
Suministro de partes y componentes. Aprovisionamiento de materia primas y productos semielaborados (según especificaciones). Acceso a los materiales locales. Gestión de compras.	5.41
Elaboración de informes.	2.70
Política medioambiental.	0.90
TOTAL	100

TABLA 71. Jerarquía de las contribuciones en cuanto a funciones y desarrollo de actividades por parte del socio local.

Los resultados ponen de manifiesto que la función más importante atribuible al socio es la gestión de la red de distribución, la atención al cliente, la comunicación con el entorno⁷¹ y el desarrollo de actividades comerciales y de post-venta. En segundo lugar, la organización, planificación y gestión de la producción, el mantenimiento de las

⁷¹ En el caso de la implantación en China la creación de una imagen de "buena ciudadanía" es un factor de éxito muy importante, según Suk-Ching Ho, Presidenta del (Departamento de Marketing de la Universidad China de Hong-Kong). Estas actividades de comunicación con el entorno, correrán a cargo del socio local y básicamente son, por ejemplo: la participación en actos sociales, la contribución a obras locales de caridad, la creación de consejos asesores de consumidores, el patrocinio de actividades y la puesta en marcha de programas de supervisión de la satisfacción del consumidor.

instalaciones industriales. En tercer lugar la gestión del día a día y la función situada en cuarto lugar en cuanto a orden de importancia, es la gestión de recursos humanos. Debe tenerse en cuenta que, en las empresas conjuntas estudiadas se utilizan los recursos humanos de los países en los que se efectúa la inversión. La participación de personal de la empresa catalana es muy minoritaria, centrada en una parte del cuadro directivo.

En cuanto a la utilización de recursos humanos procedentes de la empresa del socio local, las empresas catalanas, en general no consideran, que la creación de una empresa conjunta, conlleve la disposición de recursos humanos motivados y con alto nivel de productividad. Dado que uno de los factores determinantes del nivel de ejecución son las variables de carácter organizacional (además de la motivación, la aptitud y la percepción del rol), (Genescá, 1977), podría esperarse que el rediseño de las actividades de negocio del socio con la creación de una empresa conjunta, suponga un enriquecimiento del trabajo. Las empresas catalanas se muestran recelosas en este punto. En algunos casos, existe la creencia de que la atribución de la responsabilidad de la gestión de los recursos humanos al socio local, será aprovechada por éste para eliminar los excedentes de su empresa.

En cuanto a la jerarquía de las contribuciones de los socios locales a las empresas conjuntas los resultados obtenidos no son coincidentes con los propuestos por la UNCTC (United Nations Centre of Transnational Corporation), en 1987. Según este organismo la principal contribución del socio local es el conocimiento de la situación política, la economía y las costumbres del país y en segundo lugar la gestión general. En la Tabla 72 se aprecian las diferencias mencionadas.

POSICION	CONTRIBUCION
1	Conocimiento de la situación política económica y social.
2	Gestión general.
3	Acceso a los mercados para los bienes producidos en el país.
4	Personal y experiencia en marketing.
5	Capital local.
6	Contactos y relaciones con los gobiernos anfitriones.
7	Instalaciones, fábricas y terrenos de los socios locales.
8	Capacidad para reclutar personal local y tratar con sindicatos.
9	Acceso a los materiales locales.
10	Acceso a las instituciones financieras locales.

TABLA 72. Contribuciones del socio local, a la empresa conjunta según la UNCTC.
Fuente: UNCTC (United Nations Centre of Transnational Corporation), 1987.

Merece la pena mencionar que la asignación de funciones expuesta corresponde al inicio de la actividad, ya que con el paso del tiempo se pueden producir algunas variaciones. Algunas empresas consideran que el papel atribuido al socio, en el planteamiento estratégico de la empresa conjunta, se pensó que sería más importante de lo que es en la actualidad, concretamente en dos aspectos distintos:

- a) El aprovisionamiento de materiales (materias primas, piezas y componentes de diversa naturaleza).

- b) La gestión del día a día donde ha habido la necesidad de enviar un expatriado, para desarrollar esta actividad. Una explicación razonable a esta situación es que las estructuras organizativas en algunos países acostumbran a ser excesivamente grandes y aunque el coste es muy bajo, genera una gran lentitud, y los procesos son muy poco fluidos.

En la fase del inicio de la actividad, la constitución de una empresa conjunta ha supuesto en algunos casos una ventaja frente a otras alternativas de inversión directa.

En la fase de implantación industrial se necesitan una serie de activos inmovilizados (terrenos, locales, máquinas, etc.) y circulantes (materias primas, productos acabados, etc.) pero no se dispone de una cartera de clientes suficientemente amplia. Esta falta de clientes, hace económicamente difícil el soporte costes estructurales. Por esto la empresa conjunta puede utilizar la estructura de uno de los socios.

En el caso analizado, el socio gestiona en su departamento de compras las compras de la empresa conjunta, además se comparte el mismo director comercial y los servicios de mantenimiento. Esta actividad se materializa mediante un servicio de subcontratación, cuyo coste se fija como un porcentaje de las ventas, lo cual supone una reducción del riesgo económico, mediante la transformación de costes fijos o estructurales en costes variables.

A modo de conclusión hay que destacar los siguientes puntos:

1.- Las empresas conjuntas catalanas se crean mediante relaciones de interdependencia con el socio de tipo secuencial. Es decir, se fundamentan en alianzas formadas por empresas cuyas competencias distintivas residen en segmentos diferentes de la "cadena de valores" de actividades.

2.- Las empresas catalanas analizadas no han señalado el establecimiento de medidas para prevenir el riesgo fiduciario, es decir la posibilidad de que el socio deje de desempeñar sus responsabilidades, funciones y atribuciones del acuerdo.

3.- Los resultados obtenidos son similares con los expuestos por Fernández (1987). Efectivamente, las principales aportaciones de cada una de las partes en una empresa conjunta son:

- Socio internacional: tecnología de producción, know-how, patentes, capacidades de marketing y experiencia internacional.
- Socio local: capital, instalaciones, canales de distribución, administradores nativos, conocimiento del entorno local y del país, relaciones con el gobierno y las instituciones financieras, conocimiento de los proveedores y de los sindicatos.

5.6.5.- Efecto "Caballo de Troya".

El riesgo de que la empresa colaboradora del socio local, se convierta en competidora es uno de los problemas más comúnmente citados en los estudios sobre cooperación (Sáez, Cabanelas 1997). Incluso algunos autores incluso atribuyen a la mala

fe o la mala dirección los fracasos de algunos acuerdos de colaboración, especialmente entre japoneses y americanos⁷².

Esta problemática que se conoce como “efecto Caballo de Troya”, ha sido objeto de un estudio particular, ya que constituye una posible amenaza para la empresa conjunta. Tal como ya se ha dicho en apartados precedentes, con esta denominación hacemos referencia al riesgo de diseminación o posibilidad de que el socio local se apropie de conocimientos específicos propios para pensar, en un momento dado, en la eliminación del socio exterior, puesto que ya ha obtenido aquello que le interesaba⁷³. Se de determinar si las empresas catalanas consideran esto como un problema, y en caso de ser así cuales son las medidas preventivas de protección utilizadas.

	PYMES		GRANDES	
	Frecuen.	%	Frecuen.	%
Empresas que no les preocupa ni afecta el problema.	6	46.2	17	40.5
Empresas que sí les preocupa y/o les afecta el problema.	7	53.8	25	59.5
TOTAL	13	100	42	100

TABLA 73. Resultados sobre las consideraciones del “Efecto Caballo de Troya”, según el tamaño de las empresas catalanas.

Estos resultados indican que existe cierto equilibrio entre las PYMES que no les preocupa, ni afecta el “efecto del Caballo de Troya” y aquellas que les preocupa y toman medidas para combatirlo. Conviene aclarar que entendemos que no les afecta, el fenómeno a aquellas que trabajan por proyectos. En cuanto a las empresas grandes los resultados son distintos, ya que la diferencia entre las dos posiciones es significativa. Efectivamente, mientras que el 40% de las empresas consideran que no les afecta, el 60% se posiciona en el lado opuesto, habiendo realizado algún tipo de gestión o actuación preventiva independientemente de su naturaleza.

Aplicando un test de independencia a la tabla anterior, con un nivel de significación del 0.05, se llega a la conclusión que los resultados obtenidos son independientes del tamaño de la empresa. Es decir, la preocupación por las consecuencias derivadas del “efecto del Caballo de Troya” es independiente del tamaño de la empresa catalana. Los resultados globales ponen de manifiesto que, para el 58% de

⁷² Kupfer lo resume así: “Si se entra en una alianza con una empresa japonesa, éstos enviarán 24 personas aquí para aprender todo lo que usted sabe y usted enviará una persona para decirles todo lo que usted sabe, porque no cree que pueda aprender nada de ellos”. Kupfer, A.; “How to be a global manager”. Fortune. Marzo, 1988.

⁷³ La siguiente fábula puede resultar ilustrativa de esta idea. Un socio que tenía una gallina ponedora, propuso a otro socio, propietario de un cerdo, crear una empresa conjunta con el fin de hacer huevos con jamón. Este socio, sería el responsable del suministro de jamón. Pero mientras el primero, después de coger un huevo puesto por la gallina, estaba en disposición de esperar el próximo, el otro socio había tenido que matar el cerdo para materializar su aportación de jamón quedándose sin el animal y sin la posibilidad de disponer de más jamón. La consecuencia de la creación de una empresa conjunta tal como la anterior, es que uno de los socios había diseñado una estrategia para poner en marcha un negocio, donde el otro socio aportaba la tecnología, para después intentar eliminarlo. Este fenómeno se conoce como “efecto Caballo de Troya”.

las empresas el “efecto Caballo de Troya” ha sido considerado en la creación de una empresa conjunta, mientras que para el 42% no.

	RESULTADOS GLOBALES	
	Frecuencia	%
Empresas que no les preocupa ni afecta el problema.	23	41.8
Empresas que sí les preocupa y/o les afecta el problema.	32	58.2
TOTAL	55	100

TABLA 74. Resultados sobre las consideraciones del “Efecto Caballo de Troya”, para el total de empresas de la muestra.

Las justificaciones y argumentos de las empresas que no les preocupa ni afecta “el efecto del Caballo de Troya” son:

PYMES:

- La poca capacidad financiera del socio.
- En la empresa conjunta sólo se realiza el ensamblado del producto final. La fabricación de componentes críticos se desarrollo en Catalunya.
- La existencia de una relación importante de amistad con el socio.
- La creencia de que la empresa conjunta se ha creado para la obtención de beneficios mutuos.
- La estructura y planteamiento de la empresa conjunta, con una determinada definición de funciones y el elevado grado de complementariedad entre los socios protegen de este efecto.
- La poca capacidad técnica del socio.
- El “efecto Caballo de Troya” representa un fenómeno conocido para la empresa catalana, que se produjo cuando antiguos empleados crearon sus empresas propias dentro del mismo sector de actividad. Como medidas de protección no se disponen de fórmulas secretas ni de “amarre tecnológico”. En Catalunya, para evitar que la reproducción de estas situaciones los empleados comerciales, tienen cláusulas en sus contratos, y un plus de salario para que no pasen a trabajar en empresas de la competencia. Esta fórmula es de uso frecuente en la industria química.

EMPRESAS GRANDES:

- Se considera que por su cuenta, fuera de la empresa conjunta, el socio nunca conseguirá la misma fiabilidad del producto final.
- Los clientes importantes que son compañías multinacionales no aceptarían un cambio de proveedor. En este sentido, los contratos globales actúan de protección.
- La empresa considera que no está utilizando ni aplicando alta tecnología a la fabricación de sus productos.

- La empresa catalana posee un know-how de gestión, muy difícil de imitar o copiar.
- En el país de destino el registro de patentes y marcas funciona de manera eficaz.
- En producto sufre un proceso operativo complejo utilizando una maquinaria específica. Así, el proceso del curtido no es fácil ni estándar, ya que la piel es una materia prima natural, que precisa un tratamiento específico. Por ejemplo, después de un traslado un animal, debe descansar porque sino estará en tensión y la piel no se encontrará en óptimas condiciones. Sólo un verdadero experto es capaz de conocer estos detalles. Además, estamos hablando de productos muy sensibles a la moda. En general, el "savoir faire" es algo muy difícil de copiar y de aprender, y a la empresa conjunta se transmiten sólo los conocimientos relativos a: modelos de trabajo, modelos de gestión y de control de la calidad.
- En el mercado nacional también hay un riesgo permanente a la aparición de copias e imitaciones.
- La inversión inicial necesaria es una barrera de entrada. Además hay que tener una capacidad económica suficiente para aguantar financieramente los costes derivados de los gastos de primer establecimiento (modificaciones de máquinas, materiales desechados, errores técnicos, etc.), durante un período de tiempo más o menos largo; antes de que la empresa sea capaz de conseguir productos que vendidos en mercados, cada vez más exigentes, sean capaces de rentabilizar la inversión.
- Para el caso particular de la industria del automóvil, el molde siempre se hace en Europa. El molde de las piezas es propiedad del constructor, el fabricante sólo lo custodia, de manera que no pueden salir piezas sin el permiso del constructor de coches.
- Algunos procesos técnicos, aparentemente sencillos, son muy complicados. Por ejemplo, una máquina inyectora de plástico es fácil de copiar y adquirir en el mercado. Pero para el proceso de pintado de la pieza, una vez ésta ya ha sido inyectada, se precisa de una cabina cuya parametrización (tiempo de secado, tensión superficial de la pintura, etc.), es muy compleja.

Las razones o motivos de preocupación derivados del “efecto Caballo de Troya” son los siguientes:

- La inversión inicial necesaria para el inicio de la actividad no supone una barrera de entrada. En otras palabras, no se necesitan unos recursos financieros o fondos líquidos elevados para la implantación de la actividad industrial.
- La legislación de propiedad intelectual y patentes no constituye una garantía suficiente, en países con sistemas jurídicos deficientes, por ejemplo, en aquellos que se encuentran en vías de desarrollo o que salen de una planificación centralizada. Las instituciones judiciales son con frecuencia lentas o impredecibles, con pocos vínculos con el mundo real; uno de cuyos resultados es una enorme disparidad entre la ley escrita y lo que ocurre en la práctica⁷⁴. Todo esto conlleva un cierto grado de tolerancia y permisibilidad

⁷⁴ Ver Gray CH. W.; “La reforma de los sistemas jurídicos en los países en desarrollo y en transición”. Finanzas & Desarrollo. Publicación Trimestral del Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial. Volumen 34, núm. 3, pág. 14. Septiembre, 1997.

institucional frente a las violaciones de la ley de la propiedad industrial y de la defensa de la competencia. Tanto es así, que hay quien afirma que, el éxito de una empresa cualquiera implantada en China se mide por el número de copias y falsificaciones, que aparecen en el mercado de sus productos. Sin embargo, a pesar de la gravedad de esta afirmación, el mayor peligro proviene de las detecciones de falsificaciones de etiquetas. La cuestión es: ¿quién garantiza las condiciones higiénicas de estos productos ilegales (o piratas en términos coloquiales)? Por todo esto, se recomienda no transferir toda la tecnología disponible. Además, según Payá⁷⁵, los chinos no suelen ser conscientes de lo que cuesta desarrollar una tecnología determinada.

Las medidas adoptadas para combatir los efectos negativos del “efecto Caballo de Troya” son, para las Pymes las que se enumeran a continuación:

PYMES:

- Disponer de un cierto control sobre los aprovisionamientos.
- Disponer de la mayoría de la participación de la empresa conjunta.
- La empresa conjunta sirve productos semielaborados. El socio desconoce el know-how del producto final.
- Potenciar la imagen de marca, ya que el producto no tiene secretos.
- La redacción de contratos. El socio renuncia a la fabricación de productos competitivos, incluso años después de una posible ruptura de la alianza.
- La posesión y registro de patentes y marcas.

Por su parte, las empresas grandes adoptan las medidas siguientes:

EMPRESAS GRANDES:

- Demostrar al socio que siempre podrá recibir algo que le pueda resultar de interés. Esto se consigue creando una dependencia continuada.
- La presencia de directivos expatriados, teniendo en cuenta que resulta difícil encontrar candidatos. Este hecho influye decisivamente en la estrategia de algunas empresas⁷⁶. Se trata de un perfil profesional bastante complicado, que requiere una experiencia polifacética y en países distintos. Además, de una formación muy amplia, la situación familiar debe ser favorable.
- Establecer un control a base de visitas periódicas.
- No facilitar la fórmula del producto final. De manera que, los socios están obligados a comprar paquetes, que constituyen la base de los productos, que

⁷⁵ Xavier Payá Pujadó es asesor para China del Gabinete Balañá-Eguía y autor del trabajo “Estrategias de negocios en China”, editado por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), en 1996.

⁷⁶ Sin embargo, y por citar sólo un ejemplo, en el sector de la bisutería y artículos de regalo, la importación de productos, el producto resulta casi dos veces más barato si se importa del Extremo Oriente, que si se fabrica aquí, lo cual preocupa a muchos fabricantes. Antes en Menorca, prácticamente toda la isla vivía de la fabricación de bisutería y fundición. Hoy sólo quedan cinco o seis fabricantes. Todo lo que es fundición y metal ha desaparecido. Ante esta situación JASPA, empresa fabricante (con 25 máquinas de inyección de plástico) y comercial del sector, ha renunciado a la deslocalización por los siguientes motivos: a) evitar la necesidad de estar viajando continuamente y estar alejado de la familia, b) evitar la necesidad de ejercer un control. Dificultad de encontrar alguien de confianza, c) coherencia con la cultura de la empresa: invertir en el propio país, crear puestos de trabajo aquí.

luego serán transformados en el producto final. Por tanto la empresa catalana vende productos semielaborados, cuyo proceso de elaboración es inaccesible al socio y no transfiere, a la empresa conjunta, el know-how para la obtención del producto base.

- La redacción de contratos. El socio renuncia a la fabricación de productos competitivos, incluso años después de una posible ruptura de la alianza.
- La posesión y registro de patentes y marcas.
- Buscar un socio sin recursos financieros, con una capacidad nula de independencia, o un socio inversor, que no sea industrial.
- La capacidad de diseño y de desarrollo de nuevos productos, generados a partir del propio centro de I+D (que permanece en Catalunya); así como la capacidad para la introducción de mejoras tecnológicas en el mercado por parte de la empresa catalana, supone una barrera a copias e imitaciones. De alguna manera, el nivel y la capacidad técnica del socio impiden que éste pueda desarrollar productos en solitario.
- Un forma de protección, utilizado por una empresa catalana en China, ha consistido en la creación de la empresa en Singapur, con lo cual se trata de una sociedad extranjera regida por normas y leyes externas a China. Esta sociedad es la propietaria de la planta de China. De manera que el socio chino fue a Singapur para formalizar la creación de la empresa instalada en China pero regida por leyes y normas externas (con un mayor grado de similitud con las españolas).

Como punto final hemos de añadir que, a lo largo de la investigación sólo se ha encontrado una empresa cuya política industrial no contempla la reserva de ningún detalle o secreto técnico, y la apertura de conocimientos respecto al socio puede calificarse de total. Dicha empresa considera que esta estrategia es necesaria para el buen funcionamiento de las empresas conjuntas. De hecho es la única de toda la muestra que ha manifestado disponer de centros de diseño y departamentos de I+D fuera de Catalunya.

Los puntos realmente reservados o secretos son la relación con el cliente y la capacidad de servicio. Actualmente, las ventajas competitivas se basan en la capacidad de gestión, la logística, una ingeniería de producción propia y en la implantación de una cultura de mejora continua.

5.7.- ADAPTACION DE PRODUCTOS PARA EL ACCESO A LOS MERCADOS LOCALES.

Como es sabido, 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. Por este motivo se creyó conveniente dedicar a este proceso de adecuación de productos un apartado especial dentro de nuestra investigación.

Antes de pasar al análisis de los resultados obtenidos vamos a efectuar unas aclaraciones previas. De las 55 empresas catalanas, que finalmente han compuesto nuestra muestra, consideramos que debemos eliminar de dicha muestra aquellas que:

- a) Su área de negocio es la realización de obras de ingeniería civil, estudios de anteproyectos de ingeniería o proyectos de ingeniería (instalaciones para variados procesos y capacidades de producción, plantas completas “llaves en mano”, etc.).
- b) Fabrican productos de tipo industrial en los que el cliente no puede distinguir la marca (reciclados textiles, productos químicos, piezas de fundición, etc.).
- c) Construyen máquinas que no se adaptan en función del país o zona geográfica, sino del proceso industrial en el cual intervienen dichas máquinas. Por tanto, la adaptación viene dada siempre por las necesidades de los clientes.

Podemos decir, de forma resumida, que eliminamos del presente análisis aquellos casos de empresas que comercializan productos cuyo consumo es independiente de culturas, nacionalidades, climas, gustos de los consumidores, etc.

Así pues la muestra considerada en este apartado será de 42 empresas (76% del total). Por tanto, el 24% de las empresas estudiadas, permanecen al margen del fenómeno de la globalización de los productos, siendo su estrategia independiente del mismo y no afectando a su proceso de internacionalización.

En un capítulo anterior hemos señalado que una organización global es una compañía que puede satisfacer a sus clientes locales con excelencia y que la diferenciación de necesidades a nivel mundial se satisface mediante la adaptación de un producto central estandarizado.

Los resultados indican que 34 de las 42 empresas analizadas, lo que representa 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 contrariamente el mantenimiento de los estándares de calidad ha sido una preocupación común a todas ellas. Además, las legislaciones en determinados países, como la India, son más exigentes que en la Unión Europea y el producto resulta más sofisticado que el que se distribuye y vende en España.

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, especialmente si consideramos las 34 empresas que manifiestan haber realizado adaptaciones de sus productos para acceder a mercados internacionales. Estas 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. Fijémonos que la empresa global se diferencia de la empresa exportadora por el mayor peso que en la primera tienen las operaciones internacionales. Por su parte, se diferencia de la empresa multinacional por la alta concentración de actividades críticas en el país de origen.

Los resultados cuantitativos de la investigación se resumen en la Tabla 75.

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

TABLA 75. 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 de las empresas catalanas, que han creado empresas conjuntas en el exterior, es mucho mayor en las empresas consideradas grandes que en las PYMES.

A continuación destacamos las adaptaciones de productos más remarcables desarrolladas por las empresas catalanas.

1.- Adaptaciones de tipo técnico.

1.1.- Debido a la diferencias en las materias primas.

Hemos encontrado una particularidad común en las empresas conjuntas creadas por empresas catalanas del sector agroalimentario en China. Los planteamientos de las empresas catalanas es no variar el tipo de producto, para satisfacer al mercado chino. Pero el producto final es distinto a causa de las materias primas utilizadas y especialmente del azúcar, que otorgan al producto un sabor y una forma no exactamente iguales. No se trata de un producto de inferior calidad, sino distinto, que ha sido sometido a análisis de laboratorio superando perfectamente las pruebas. Este tipo de productos se lanzaron con un gran apoyo publicitario en televisión, y se han aprovechado de que van dirigidos a un consumidor infantil, que tiene unas características muy similares en todo el mundo.

En otros casos también las condiciones del agua, ha obligado a efectuar adaptaciones del producto para el acceso a los mercados de destino.

1.2.- Debido a diferencias en los componentes.

La ausencia de determinados componentes ha obligado a realizar estudios de las posibilidades de fabricación con elementos substitutivos.

1.3.- Debido a los suministros de alimentación de agua y de la red eléctrica.

Las diferentes infraestructuras de la red eléctrica (los motores pueden variar de 50 a 60 períodos) y las condiciones de suministro, obligan a adaptaciones de tipo técnico para la superación de estos obstáculos. Para la tecnología del agua doméstica, también existen esfuerzos de adaptación. En América, hay 3 piezas en una bañera o ducha (el grifo está empotrado), en Europa sólo hay un único agujero. En Europa la separación entre grifos de agua fría y caliente es de 15 cm., en Europa del Este esta separación es de 11 cm.

1.4.- Las normativas y homologaciones en distintos países obligan a adaptaciones técnicas. Por ejemplo:

- a) En el sector eléctrico: clavijas y bases para enchufes, cuadros eléctricos, etc.
- b) En el sector textil las adaptaciones a las normativas relativas a tejidos ignífugos.
- c) En el sector de la construcción y para los elementos sanitarios, la grifería no es la misma en todos los países del mundo. El producto es distinto debido a que los caudales de agua legalmente permitidos son distintos, debido a las normativas sobre el ahorro de agua.
- d) Adaptaciones a las normas locales de consumos y combustibles para las motocicletas.

En todos estos casos las empresas catalanas han realizado esfuerzos de adaptación, para el acceso a mercados locales.

1.5.- Otras cuestiones.

Debido a que las vías públicas en América Central y Sudamérica, presentan un estado lamentable de conservación, debido a los grandes baches, la llanta montada en los automóviles destinados a estos mercados es más gruesa para soportar mejor los inconvenientes de las deficiencias señaladas.

2.- Características del país.

2.1.- Características climáticas y geográficas:

- a) En países con temperaturas medias bajas la piel con la que se elaboran los zapatos es hidrofugada.
- b) En países con elevado grado de humedad relativa, los productos deben protegerse de ésta. En la industria agroalimentaria, particularmente en la industria de la confitería, se introduce almidón, en la industria óptica en las monturas de las gafas se introducen elementos que reduzcan los efectos agresivos de la humedad.
- c) Las distintas condiciones de temperatura obligan a la instalación de un doble sistema de ventilación en determinados cuadros de control de algunas máquinas.
- d) En la industria química implantada en México, la influencia de la altitud sobre el nivel del mar, obliga a resolver algunos problemas de tipo técnico, ya que por ejemplo el punto de ebullición del agua no es el mismo que en Catalunya.

2.2.- Características de la población:

Como nota previa hay que señalar que las empresas catalanas cuyos productos van dirigidos a la población infantil, consideran que ésta tiene unas características similares en todo el mundo, de manera que los gustos o preferencias son convergentes. Es por ello, que para este tipo de empresas, las iniciativas para la adaptación de productos son poco importantes. En lugar de adaptar el producto a las peculiaridades de cada país, lo introducen con idénticas campañas en diferentes países considerando así no un conjunto de mercados sino un único mercado global.

Sin embargo, también es verdad que en algunos casos se ha creado un mercado que no existía. Estos razonamientos no son válidos para la población adulta, cuyos cambios de hábitos de consumo son más difíciles de conseguir.

- a) En productos farmacéuticos o veterinarios existen diferentes costumbres en el uso de productos y por otra parte, las enfermedades no son iguales en todos los países. En el tema de los analgésicos, cada país vende los suyos. Por ejemplo, de uno determinado en México se venden 250 Tm., pero sólo 40 Tm. en España y ninguna tonelada en Alemania. Existe también el fenómeno de que los medicamentos caros se venden en países desarrollados, mientras que los medicamentos baratos se venden en países en vías de desarrollo.
- b) La estatura media de la población de China, más baja que la europea, ha obligado a unas adaptaciones en los vehículos de dos ruedas.
- c) La estructura y forma de la cabeza propia de la raza china obliga a unas adaptaciones en las gafas: debido a la situación de las orejas las varillas deben ser más largas y a consecuencia de la forma del ojo la inclinación de los cristales no puede ser de 13° (como en Europa) sino que debe ser de 10°.

2.3.- Adaptaciones de tipo cultural:

- a) Las medidas en cuanto a longitud de los cordones de los zapatos cambian en función de los países.
- b) En cuanto a color del producto. Citaremos algunos ejemplos. En Taiwan el aceite lubricante se vende con un colorante especial. En EE.UU prefieren el cromado en las llantas de los coches, frente a la preferencia por el pintado en Europa.
- c) En los países del Este de Europa los diseños de los productos son más austeros.
- d) Los gustos de los clientes provoca adaptaciones. En Brasil el cono del helado es bastante crudo mientras que en España es tostado.
- e) Un tipo de adaptaciones que representa un esfuerzo menor es la serigrafía de los productos: en máquinas, vehículos, envases, etc.
- f) En los países con predominio de la religión musulmana, los asientos de un coche de tren, deben estar más separados entre sí, que en los países occidentales porque en aquellos el hombre no puede rozar con su rodilla la de la mujer, sentada en el asiento de delante si no es su esposa.

3.- Gama de productos.

La gama de productos no es la misma. No todas las referencias son producidas en la empresa conjunta. En las empresas conjuntas las gamas de productos son notoriamente más reducidas, porque 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.

5.8.- AYUDAS Y SUBVENCIONES DE LA ADMINISTRACION.

El objetivo de este punto es la verificación de la hipótesis siguiente: las empresas catalanas no se han beneficiado de los mecanismos de ayuda públicos (nacionales o de la Unión Europea), para el establecimiento de empresas conjuntas en el exterior. Por tanto se pretende analizar los resultados obtenidos referentes a las ayudas oficiales recibidas por las empresas catalanas, para la creación de una empresa conjunta en el exterior, dentro del marco de su estrategia de internacionalización.

En principio hay que señalar que en muchos países existen sistemas institucionales de apoyo a las empresas que proporcionan servicios estandarizados para informar, asesorar, promocionar y asegurar las actividades de internacionalización.

De acuerdo con un informe de la US General Accounting Office (GAO), la necesidad de un sistema público de promoción se deriva de:

- a) El desconocimiento de las oportunidades de negocios en el exterior, dado que no siempre los mercados proporcionan la información adecuada.
- b) Aún disponiendo de la información adecuada, pueden precisar asistencia técnica adicional, debido a la falta de conocimientos o de experiencia para afrontar las tareas requeridas para su proyección internacional.
- c) La presencia internacional puede requerir un marco de cobertura genérico, atribuible al país, en el mercado de destino, ya sea para reforzar las acciones de comunicación, ya sea como instrumento de negociación.
- d) Por último las empresas pueden necesitar, especialmente en ciertos mercados, condiciones de financiación y de aseguramiento que no siempre les proporciona el mercado.

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 numéricos obtenidos fueron los siguientes:

5.8.1.- Utilización de ayudas, subvenciones y servicios del COPCA.

En la Tabla 76 se pretende exponer los tipos de ayuda que han recibido, por parte del COPCA, las empresas catalanas que han creado empresas conjuntas en el exterior. Para la elaboración de dicha tabla se ha utilizado la información procedente de las propias empresas, y no ha podido ser contrastada por el COPCA ya que por motivos de confidencialidad este tipo de datos tienen carácter privado y secreto (en virtud de la Ley 12/1989, de 9 de mayo, de la Función Estadística Pública). En consecuencia, este tipo de información, no puede ser divulgada por este organismo. Los conceptos o categorías en que se han clasificado dichas ayudas o subvenciones han sido extraídos de las líneas propias de actuación de este organismo oficial.

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 viajes. Se puede observar que para 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.

Concepto	PYMES	GRANDES
Viajes	5	8
Subvenciones: inversiones, catálogos, etc.	-	5
Información	-	5
Ayudas a la exportación y promoción de producto	-	2
Protección de marcas	-	-
Selección de socios	-	-
Contratación de promotores de negocio	-	1
Créditos blandos	-	1
Otras	-	4

TABLA 76. Utilización de ayudas, subvenciones y servicios del COPCA.

Finalmente, tenemos que destacar que en general, las empresas han manifestado un elevado grado de desconocimiento de los programas CONERT⁷⁷ y PRONE⁷⁸.

5.8.2.- Utilización de ayudas, subvenciones y servicios del ICEX.

De forma análoga que en el punto anterior, en la tabla siguiente se pretende exponer los tipos de ayuda que han recibido, las empresas catalanas desde el ICEX. Igual que en el caso anterior, los conceptos o categorías en que se han clasificado dichas ayudas o subvenciones han sido extraídos de las líneas propias de actuación de este organismo oficial. Las empresas han sido la única fuente de información utilizada. Dicha información no ha podido ser contrastada por el ICEX por los motivos anteriormente comentados.

Concepto	PYMES	GRANDES
Viajes	-	-
Subvenciones: inversiones, catálogos, etc.	-	5
Información	-	-
Ayudas a la exportación y promoción de producto	-	2
Protección de marcas	-	1
Selección de socios	-	1
Contratación de promotores de negocio	-	-
Créditos blandos	-	2
Otras	-	8

TABLA 77. Utilización de ayudas, subvenciones y servicios del ICEX.

⁷⁷ El COPCA subvenciona un 60% del sueldo de una persona dedicada a la realización de trabajos en el exterior, como por ejemplo, la investigación de nuevos mercados en los países árabes.

⁷⁸ Es un programa a través del cual se pone a disposición de la empresa, la Oficina Promotora de Negocios del COPCA en un determinado país, para facilitar los contactos y la búsqueda de nuevos distribuidores.

Los resultados obtenidos señalan que las PYMES no han utilizado las ayudas y subvenciones procedentes del ICEX. Las empresas grandes sí lo han hecho, aplicándolas a diversos conceptos, si bien en ningún caso al capítulo de viajes.

5.8.3.- ECIP

En la Tabla 78 se presentan los resultados de la participación de las empresas de la muestra en el programa europeo ECIP⁷⁹. Los números indican las empresas que han realizado algún tipo de actuación en relación a estos programas europeos.

Actuaciones	PYMES	GRANDES
Estudio, solicitud y aprobación	1	9
Estudio, solicitud y pendiente de resolución	-	2
Estudio, solicitud, aprobación y rechazo	-	1
Estudio y no se formaliza la solicitud	-	1

TABLA 78. Implicación de las empresas catalanas en el programa europeo ECIP.

El programa ECIP está más difundido entre las empresas grandes, ya que el 31% de las mismas, manifiestan conocer su existencia. Sin embargo, de las doce empresas, que formalizaron su solicitud sólo nueve obtuvieron su aprobación y en definitiva han conseguido recursos financieros, para la creación de la empresa conjunta.

Al mismo tiempo, sólo una de las PYMES de la muestra, conocía la existencia del programa europeo ECIP, por tanto el porcentaje de conocimiento del programa ECIP es de sólo el 7.7%. Esta constatación contrasta con el hecho de que tal como ha quedado reflejado en párrafos anteriores, este programa se dirige básicamente a las pequeñas y medianas empresas. La empresa beneficiada con el ECIP (Facilidad 3 y 4), contó con el asesoramiento de una entidad financiera que se encargó de la elaboración y la gestión de la documentación.

Las empresas que obtuvieron la aprobación de una solicitud de ayuda o subvención, en el marco del programa Europeo ECIP, en un 40% se sitúan en la Facilidad 4, es decir, la destinada a la formación de los recursos humanos. Esta opción es la mayoritaria. Quizás una posible explicación a este hecho, es que, la empresa conoce la existencia del programa ECIP, una vez ha creado la empresa conjunta.

Después de la Facilidad 4, encontramos las Facilidades 2 (estudios de viabilidad) y 3 (implantación), ambas con un 26.7%. La Facilidad 1 (selección del socio) ha sido la menos utilizada, con sólo un 6.6% de las solicitudes totales realizadas. Este último resultado, coincide con los obtenidos en las tablas anteriores para la selección del socio e indica que la empresa catalana no busca el apoyo de las Administraciones en el proceso de búsqueda y selección del socio a pesar de que es un factor de éxito clave para el funcionamiento de la empresa conjunta.

⁷⁹ En el Capítulo IV se han descrito las particularidades básicas técnicas de este programa europeo.

Tanto para las PYMES como para las empresas que venimos considerando grandes, no se conocen casos de rechazo de solicitudes, o al menos las empresas no lo reconocen expresamente.

5.8.4.- JOP

Las empresas catalanas analizadas no han utilizado el programa JOP (Joint Venture Program), como apoyo al desarrollo de proyectos de inversión en los países de Europa Central, Oriental y Federación Rusa.

5.8.5.- Otros

En nuestra investigación debe quedar constancia de que cuatro empresas se han beneficiado de un tipo de ayudas y subvenciones no contabilizados en apartados anteriores y que deben ser reflejados, tal como indica la tabla siguiente.

Tipos de ayudas o subvenciones	PYMES	GRANDES
Programas MINER	1	2
Subvenciones de la UE (no ECIP ni JOP)	-	1

TABLA 79. Implicación de las empresas catalanas en "otro" tipo de ayudas y subvenciones.

Resultados para las PYMES.

El 46.2% de las PYMES no han recibido ningún tipo de ayuda oficial o subvención por parte de las Administraciones Públicas.

El conocimiento de los programas de soporte a la cooperación internacional, dependen en gran medida de las instituciones encargadas. Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que las PYMES encuentran grandes dificultades para informarse de las posibilidades existentes y las instituciones seguramente, deben jugar un papel más importante para contribuir a superar este problema.

El papel o la intervención del COPCA se centró en las ayudas de viajes⁸⁰. Las empresas que recibieron este tipo de ayudas las consideran muy importantes, al mismo tiempo que manifiestan una opinión favorable de las misiones comerciales. Las razones esgrimidas son las siguientes:

- a) Permite el conocimiento de países, nuevos mercados y el acceso a determinado tipo de información comercial que de otra manera sería imposible.
- b) Ayudan a reducir el tiempo para la toma de decisiones, dentro del proceso de internacionalización. En la creación de una empresa conjunta, este impulso en la toma de decisiones, sirve para acelerar el proceso, especialmente en su fase inicial.

⁸⁰ Estas ayudas se enmarcan en el programa MIPRO, entre otros, que subvenciona el 75% de los gastos de viajes de personal de la empresa, para las operaciones de promoción en el extranjero.

Las PYMES catalanas no utilizaron los mecanismos de soporte y ayuda a la internacionalización del ICEX, y tan sólo una de las PYMES consideradas participó del programa de inversiones exteriores del ICEX.

Como conclusión puede extraerse la escasa incidencia de las ayudas oficiales a la inversión exterior para la creación de empresas conjuntas en el exterior. Las empresas entrevistadas no recurren normalmente a la Administración y no confían en absoluto en las ayudas que puedan encontrar. Asimismo, las PYMES manifiestan un cierto desconocimiento general sobre las ayudas fiscales a la internacionalización. Al mismo tiempo se ha puesto de relieve un notable desconocimiento de los programas europeos de subvenciones a las inversiones exteriores en general y a la creación de empresas conjuntas en particular.

Dentro de las PYMES encontramos empresas con una estructura organizativa particularmente reducida en cuanto a número de empleados y cuyos principales parámetros de diseño son la centralización y la estructura orgánica. Su principal mecanismo de coordinación es la supervisión directa y apenas existe tecnoestructura o staff. Para subrayar esta afirmación, hemos de señalar que en algunos de los casos analizados, la secretaria de dirección es a la vez la contable de la empresa.

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.

Efectivamente, en general los retrasos en el cobro de las ayudas concedidas son considerables, generando una cierta desmoralización y una aplicación de los fondos a otras actividades a las inicialmente solicitadas.

Así pues a modo de resumen debemos concluir que, la incidencia de las ayudas oficiales y de las subvenciones para la creación de las empresas conjuntas en el exterior ha sido escasa y en ningún caso ha resultado decisiva.

Resultados para las empresas grandes.

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.

En cuanto al COPCA, las vías ofrecidas y utilizadas por parte de las empresas han sido básicamente las siguientes: “créditos blandos”, ayudas a la exportación, subvenciones (de catálogos, viajes, ferias, etc.), contratación de promotores de negocios y el suministro de información de diversa naturaleza. Destacan especialmente, las subvenciones de viajes y el suministro de información de diversa naturaleza. Algunas empresas utilizan los servicios del COPCA como un “explorador que conoce el territorio, sirve de guía y facilita información”.

Por su parte, según destacan las empresas entrevistadas, la actuación del ICEX, se centra principalmente las subvenciones productivas, en facilitar “créditos blandos” según las líneas de financiación a las inversiones productivas exteriores y la promoción del producto y las exportaciones.

Por tanto, la incidencia de las ayuda oficiales y de las subvenciones para la creación de las empresas conjuntas en el exterior ha sido escasa y en todo caso no decisiva en ningún caso.

Observaciones de carácter general:

1.- A lo largo de la investigación se han aportado evidencias que señalan una gran heterogeneidad en las estrategias de las empresas que llegan a la inversión directa exterior en su proceso de internacionalización. Las empresas manifiestan que existe un interés mucho mayor, por parte de las Administraciones Públicas, a fomentar la exportación que la deslocalización productiva. Algunos puntos comunes puestos de manifiesto por las empresas, relativos al papel de las Administraciones pueden ser 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.

2.- *Las empresas reconocen el papel del COPCA en cuanto a facilitar información:* mercados, legislaciones, selección de candidatos para posibles socios, etc. Valoran muy positivamente su labor en este sentido.

En consecuencia, el COPCA puede jugar un papel un papel importante si sigue proporcionando información especializada y relevante, que se traduzca en una reducción de la distancia cultural y económica. Esta información puede tener un elevado grado de dispersión, en cuyo caso deberá intervenir siempre la capacidad de análisis de la empresa. En estas condiciones, cabe esperar no sólo que se acorten las fases del proceso de internacionalización, sino que se incremente el número de empresas con una presencia productiva en el exterior. Al mismo tiempo, para las empresas que ya poseen experiencia internacional (filiales comerciales y productivas y empresas conjuntas), el apoyo institucional señalado facilitará el aprendizaje de nuevos entornos y contextos.

Por tanto, la utilización de los servicios del COPCA reduce el coste del proceso de obtención de información.

3.- Las empresas tienen 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.

La conciencia de la importancia de la cooperación, la actitud positiva de la Dirección General y el encuentro de socios potenciales dependen en gran parte de la capacidad de las PYMES a poderse informar. En este punto, el soporte de las instituciones gubernamentales es necesario. Estos organismos deberían poner en marcha mecanismos y medidas mejorar la eficacia de las actividades de información.

4.- Las PYMES no utilizan los servicios del ICEX, a pesar de las acciones que lleva a cabo: identificación de oportunidades directas de inversión en el exterior, evaluación y selección de propuestas de inversión conjunta, la organización de misiones, el fomento de participación de las empresas españolas en proyectos internacionales, etc.

5.- En general se puede afirmar que, las empresas conocen que, las inversiones en empresas filiales con know-how en la exportación de servicios, permiten desgravaciones fiscales del 25% si se dispone de una participación superior al 25%.

6.- Las ayudas y subvenciones de viajes son la acción que más utilizan las empresas catalanas que han creado empresas en el exterior.

7.- Las empresas grandes expresan su queja, debido a la aplicación por parte de la Administración española de un criterio equivocado de definición de "PYME" para la aplicación de los programas de financiación, que excede al utilizado en la Unión Europea en sus propios programas, por ejemplo, los ECIP y JOP.

Existe una creencia entre las empresas grandes de que debería tenerse en cuenta que las empresas españolas llegan tarde a la implantación exterior y que su diferencia con las "grandes multinacionales" ya presentes en los mercados exteriores es muy notable, por lo que estas empresas industriales españolas aunque sean líderes en sus sectores a nivel doméstico son "pequeñas" o como máximo "medianas" a escala competitiva internacional.

5.9.- FACTORES DE ÉXITO DE LAS EMPRESAS CONJUNTAS

El objetivo de este último punto, es el estudio de los factores de éxito de las empresas conjuntas catalanas en el exterior. En primer lugar hay que advertir que, los trabajos desarrollados en esta línea de investigación se han encontrado con un grave problema metodológico, por la dificultad de encontrar un criterio objetivo para medir el éxito de una empresa conjunta. Según Anderson (1990), y Ouchi (1979) esta dificultad se justifica por la complejidad de los outputs y su proceso de transformación, mientras que, Hamel (1991) y Harrigan (1985) consideran que la dificultad de medir el éxito deriva del hecho de que a menudo la creación de una empresa conjunta nace de objetivos intangibles y la aportación de los socios es de difícil cuantificación y seguimiento⁸¹.

García Canal (1996), por su parte, afirma que no existe ningún indicador que no tenga inconvenientes, pues bien son subjetivos o bien son específicos de algún tipo de particular de empresa conjunta, con lo que se limita el alcance de las conclusiones⁸². Por ejemplo, tomando como referencia los trabajos de Dymsha (1988), Franko (1971) y Killing (1983), podría considerarse, en la práctica, que la longevidad es un indicador del éxito de una empresa conjunta. Sin embargo, la longevidad puede estar asociada con la presencia de grandes barreras de salida. Por otra parte, la edad de una empresa conjunta no está correlacionada con la satisfacción de las necesidades estratégicas de los socios (Parkhe, 1993), ni con los niveles de satisfacción de dichos socios (Beamish y Banks, 1987), ni tampoco con otras importantes dimensiones de la actividad como pueden ser el control de calidad o de costes, la productividad, etc. (Geringer y Hebert, 1991).

Por todo esto, nuestra aportación tiene básicamente un carácter descriptivo. Se ha elaborado un listado de estos factores, basado en las percepciones de los directivos de las empresas de la muestra. Dado que el objetivo iba más allá de una mera clasificación de la población, e incluía el deseo de conocer algo sobre el marco de referencia de los entrevistados o del proceso por el que han llegado a sustentar sus puntos de vista particulares, se llegó a la conclusión, de que lo más apropiado era formular una pregunta abierta.

A continuación se analizan los resultados obtenidos, partiendo de la base de que las empresas presentan algunas tendencias comunes, entre las que se pueden destacar las citadas a continuación:

- a) La innovación del producto o servicio es permanente. Es decir la efectividad para desarrollar rápidamente productos y servicios, o bien adecuaciones de los mismos, es una característica presente en la mayoría de las empresas estudiadas.
- b) Su visión es a largo plazo. Las empresas buscan asegurar su posición a largo plazo en un mercado global.
- c) Se adaptan rápidamente a los cambios del entorno, de la competencia o dentro de su propia estructura.

⁸¹ Tanto es así que Schaan (1988) y Beamish (1988), inciden en la circunstancia de la dificultad que se le plantea al propio director general de la empresa conjunta cuando debe compaginar la ambigüedad en los términos en que los criterios de éxito de los distintos socios son definidos.

⁸² El profesor Jeffrey J. Reuer, del Strategy and Management Department de INSEAD en Fontainebleau en su Working Paper (98/55/SM) "International Joint Venture Instability and Corporate Strategy", comparte este argumento expuesto por García Canal.

- d) La satisfacción al cliente es muy importante. El cliente tiene que quedar satisfecho con el precio, la calidad y el servicio recibido.
- e) Algo más del 90% de las empresas conjuntas están constituidas por dos socios.

Estas características en sí mismas constituyen factores de éxito que derivan en el establecimiento de vínculos estables entre la empresa y los mercados internacionales. A dichas características y con el objetivo de extraer nuestras conclusiones se han enumerado los factores de éxito de las empresas conjuntas catalanas de forma esquemática y ordenada, basándonos en un criterio de agrupación funcional⁸³. De esta manera la empresa quedará dividida en varias funciones: dirección, adquisición (recursos humanos y compras), ventas, proceso productivo, diseño, financiera y de control.

En primer lugar hay que señalar que, un 9.1% de las empresas consideraron que los factores de éxito para una empresa conjunta no son distintos a los de cualquier empresa normal (entendiéndose por empresa normal aquella que no es una empresa conjunta). En consecuencia cinco empresas de la muestra, no participaron en la elaboración del listado de los factores de éxito.

Las empresas de la muestra, consideran que la clasificación, según el grado de importancia, de las áreas funcionales en relación al éxito de la empresa conjunta, debe ser la que se presenta en la Tabla 80.

FUNCIONES DE LA EMPRESA CONJUNTA	(Frec. Relat.) * 100
Función de dirección	64.4
Función de ventas	11'3
Función de control	10'4
Función de proceso productivo	6'1
Función de adquisición	2,6
Función de diseño	2'6
Función de finanzas	2'6
TOTAL	100

TABLA 80. Clasificación de las áreas funcionales en relación al éxito de la empresa conjunta.

La función más importante, para el éxito de las empresas conjuntas, según las empresas catalanas, es la de dirección que como se verá a continuación ha sido dividida en cuatro aspectos diferentes: objetivos, estrategia, socios (elección del socio, calidad y características personales del socio, participación en la empresa conjunta y relaciones con el socio). Este resultado no es original. El profesor Harrigan (1986) uno de los escritores más prolíficos sobre empresas conjuntas afirma que "las empresas conjuntas fracasan por culpa de que los directivos no hacen bien su trabajo, no porque los contratos estén mal escritos".

Las funciones de ventas y de control, siguen a la de dirección, en importancia relativa. A propósito del control, Geringer y Hebert (1989), sugieren que la empresa

⁸³ Se ha utilizado, una vez más, el criterio funcional de Gutenberg. Ver Gutenberg, E.; "Economía de la empresa". Ediciones Deusto. Bilbao, 1973.

conjunta será más beneficiosa si las empresas muestran una “actitud relajada” para el control, ya que hay que tener en cuenta, sus costes y la incidencia que produce la limitación de los deseos de autonomía, sobre el grado de motivación de los directivos dicho control. En cuarto lugar, la función de proceso productivo en la que se han agrupado aquellas cuestiones relacionadas con el producto y la capacidad de producción para conseguir adecuadas economías de escala. En último lugar, las empresas colocan los aspectos relacionados con las funciones de adquisición (recursos humanos y compras), diseño y finanzas.

La importancia de la actividad comercial⁸⁴ otorgada por las empresas catalanas, no coincide con los estudios realizados desde el punto de vista normativo. Dichos estudios, que han establecido recomendaciones concretas para mejorar la probabilidad de éxito de las empresas conjuntas basándose en el análisis de casos, no tienen en cuenta la función comercial. Así, Schaan (1988), considera los siguientes elementos: buena selección de socios, buena planificación de la empresa conjunta, establecimiento de mecanismos de control, autoridad del directivo, evaluaciones formales y resolución de desacuerdos. Dymsza (1988), identifica como factores de éxito: la consecución de los objetivos principales, la obtención de sinergias derivadas de las contribuciones de los socios, un acuerdo exhaustivo, las responsabilidades directivas, así como el control de aspectos claves del acuerdo.

En definitiva, como puede verse, tanto Schaan como Dymsza, sostienen la importancia de las funciones directivas y de control, sin tener en cuenta la función comercial, que las empresas catalanas le otorgan una considerable importancia, según se desprende de los datos obtenidos.

Como la función de dirección ha acumulado el aproximadamente el 64% de los factores de éxito, señalados por las empresas, se ha descompuesto dicha función en otros puntos que son: objetivos, estrategias, socios (selección, participación, relaciones, calidad y condiciones personales), estilo de dirección y conocimiento del país.

FUNCION DE DIRECCION	(Frec. Relat.) * 100
Objetivos	11.3
Estrategias	4.2
Socios	48.0
Estilo de dirección	23.9
Conocimiento del país	12.6
TOTAL	100

TABLA 81. Análisis del área de la función de dirección en relación al éxito de la empresa conjunta.

⁸⁴ Dentro de la actividad comercial las empresas catalanas, destacan como factores de éxito: la capacidad de venta, el tamaño del mercado potencial, la elaboración y seguimiento de un Plan de marketing exhaustivo, la determinación de las necesidades del cliente, la búsqueda de oportunidades y los atributos del producto.

El factor más importante es el relativo a los socios con un 48% del valor del peso total. En esta misma dirección, apuntan algunos estudios de empresas de consultoría⁸⁵, cuando señalan que “la mayoría de las empresas españolas con experiencia internacional coinciden en señalar, como principal factor en el que en última instancia descansa el éxito o el fracaso de un acuerdo de colaboración internacional, la correcta elección del socio”.

Después del factor elección de socios, tenemos por orden de importancia el estilo de dirección con un 23.9% seguido del conocimiento del país con un 12.6%. El planteo de objetivos con un 11.3% y los temas estratégicos completan los puntos destacados de la función de dirección.

Si profundizamos en el aspecto más importante del punto anterior que es el tema socios, podemos determinar cuales son los factores de éxito, más importantes siempre según el criterio de las empresas catalanas.

SOCIOS	(Frec. Relat.) * 100
Relaciones con el socio	44.2
Selección del socio	29.4
Calidad y condiciones personales del socio	23.5
Participación de los socios en la empresa conjunta	2.9
TOTAL	100

TABLA 82. Análisis del socio en relación al éxito de la empresa conjunta

La Tabla 82 nos indica que los factores de éxito con más peso, son los propios de las relaciones con el socio. Dichos factores son lógicamente cualitativos: confianza, respeto, calidad profesional y humana, mecanismos de comunicación, capacidad de compartir recursos, etc. Debe destacarse que las empresas catalanas no han expresado la consideración de los costes de oportunidad en la elección del socio, debido a la eliminación de la posibilidad de formalizar la empresa conjunta con otra empresa.

Después de la exposición estos resultados cuantitativos, se presenta a continuación, el detalle y desglose de los factores de éxito, señalados por las empresas y agrupados según los criterios que hemos venido exponiendo.

1.- Función de dirección.

1.1.- Objetivos

- Fijar las objetivos, es decir tener muy claros los objetivos a conseguir. Al ver un mercado inmenso, en donde los plazos no se cumplen, existe el peligro de invertir mayores cantidades de recursos económicos, sin seguir un presupuesto de inversión.

⁸⁵ Marta Prieto, Gerente de Alpha Corporate, S.A. (División de Corporate Finance de Arthur Andersen). Seminario: Acuerdos entre empresas: la mejor fórmula para competir en un mercado global”. Ponencia: “La selección del socio más adecuado”. Madrid, 17 y 18 de febrero de 1998.

- Partiendo de la existencia de un interés común y real por parte de los socios, en el proyecto de inversión, deben definirse con claridad los objetivos y las estrategias o tácticas para alcanzarlos. Cuando hablamos de interés común nos estamos refiriendo por ejemplo a la situación en que la empresa catalana asegura la fidelidad del socio como cliente a cambio de perder un cierto porcentaje de margen mientras que el socio local consigue comprar el producto más barato y se asegura el suministro del mismo.
- La existencia de un proyecto común, para hacer un producto de calidad.

1.2.- Estrategia

- Tener la intención de consolidar la empresa, aprovechando al máximo la mentalidad de apertura al exterior.
- Hacer un esfuerzo de adaptación de la industria, al contexto económico globalizado en el que desarrollan su actividad las empresas. En este esfuerzo de adaptación está la clave del éxito.

1.3.- Socios

1.3.1.- Selección del socio

- Teniendo en cuenta que no existe una forma definida o receta mágica, el éxito de una empresa conjunta consiste en seleccionar muy bien al socio, especialmente en cuanto a los siguientes aspectos:
 - a) Sus posibilidades de adecuación al producto.
 - b) Su aportación al producto.
 - c) Su capacidad para entender la cultura occidental.
 - d) Su capacidad para disponer de influencias políticas y del entorno.
 - e) Un determinado nivel de confianza personal que se puede establecer.
- Dado que la creación de una empresa conjunta, es un proceso que se aprende, el secreto está en la selección de un socio adecuado
- Partir de referencias reales para la selección del socio disponiendo de información procedente de diferentes fuentes entre ellas las de las entidades financieras de la zona.
- Caer en buenas manos, es decir tener suerte en la selección del socio.
- Para la selección de un socio no puede establecerse un plazo de tiempo prefijado.

1.3.2.- Calidad y condiciones personales del socio

- El socio debe conocer perfectamente el entorno local y su cultura.
- El socio debe tener una mentalidad industrial, es decir la búsqueda de la rentabilidad a largo plazo. Puede ser conveniente intentar determinar su grado de paciencia, paralelamente a la realización conjunta del Plan de Negocio.
- Debe realizarse una investigación del socio, para minimizar el riesgo. El objetivo de esta investigación es la determinación de su solvencia moral y financiera.
- Buscar un tipo de socio ya introducido o vinculado a una red de distribución.

1.3.3.- Participación

- Para que una empresa conjunta tenga éxito, alguna empresa de la muestra considera que el gerente de una empresa conjunta debe tener una participación minoritaria, en el negocio.
- Establecer un reparto equitativo de trabajo para ambos socios.

1.3.4.- Relaciones con el socio

- En las relaciones con el socio debe establecerse un buen clima de entendimiento, confianza y respeto, sabiendo superar los posibles problemas de traducción y sus interpretaciones.
- Conocer perfectamente al socio a nivel personal, así como sus intereses en la actividad comercial que se pretende iniciar. Ello implica entender la cultura empresarial del socio.
- Mantener un elevado nivel de confianza entre los socios. Teniendo en cuenta que la adquisición de confianza es un proceso que puede aprenderse, por esto antes de la creación de la empresa conjunta ha de haber un período de continuidad y de conocimiento del socio. Es por esto que, durante la etapa de gestación de la empresa conjunta, debe generarse un clima de confianza recíproca entre los socios, resultando decisiva la “calidad motivacional” de los socios.
- Cuidar y valorar la relación profesional y humana.
- Tener la suficiente capacidad de motivación del socio, apoyando desde Catalunya la posible falta de espíritu comercial.
- Establecer unos buenos mecanismos de comunicación basados en la cantidad y calidad de la información.
- Las relaciones con los socios deben basarse en las aportaciones activas y reales de alguna cosa: conocimiento del producto, relaciones institucionales, etc.
- Las relaciones personales son más importantes que las relaciones contractuales. El mejor contrato es aquel que no se mira nunca.
- Existencia de un interlocutor único y válido.
- Realizar un plan de formación que incluya viajes de los empleados a la empresa de Catalunya.
- Eliminar la creencia de que uno es el mejor y pensar que los socios tienen que compartir todos los recursos, aunque el socio sea minoritario. Un factor de éxito para una empresa conjunta es la conciencia de los socios de que la empresa conjunta beneficiará a ambas partes. Es también conveniente que exista un equilibrio de poderes y de intereses, de modo que lo que estos compromisos exigen a cada uno sea razonable en términos de lo que se espera conseguir, y además que no sea un juego de suma cero en lo que unos ganen sea a costa de los otros, y que tanto compromisos como resultados sean muy parecidos para cada uno de los partícipes.

1.4.- Estilo de dirección

- Actuar con grandes dosis de paciencia, las prisas no son nada convenientes. En algunas ocasiones, el socio no responderá a las expectativas y la paciencia y la constancia serán las claves para poder seguir con el negocio.
- En empresas pequeñas y medianas es importante tener un espíritu aventurero.

- Tener una clara vocación exportadora y de internacionalización.
- Trabajo conjunto, ya que se trata de conseguir la integración de dos socios.
- Definir muy bien las atribuciones, funciones y responsabilidades.
- El expatriado tiene que tener poder.
- El apoyo de la casa matriz es importante. En otras palabras, el proyecto de creación de una empresa conjunta debe contar con el total apoyo de la Dirección General de la empresa.
- No subcontratar los estudios necesarios para la elaboración del plan de viabilidad. Dedicar mucho trabajo y esfuerzos al proyecto industrial.
- Disponer de una larga experiencia industrial y profesional.
- Utilizar al socio en las cosas que el socio está capacitado para hacer: relaciones oficiales, trato con el personal y acceso al mercado interno.
- La existencia de un líder definido.
- Es importante tener la empresa base, muy bien organizada y estructurada.

1.5.- Conocimiento del país

- Conocer profundamente el país (idioma, mercado local, situación económica y política, presencia de multinacionales, clientes potenciales, etc.); lo cual permite la reducción de las barreras culturales. Esto implica frecuentes viajes y residir una buena temporada allí, para conocer la cultura del país. En algunos casos es necesario romper los estereotipos de los países y de sus gentes.
- Haber seguido un proceso previo de exportaciones en el país de implantación de la empresa conjunta.
- Elegir un país y una actividad adecuada, para disponer de las ventajas de ser los primeros en llegar y los únicos.

2.-Función de ventas.

- Capacidad de venta, y potencial de mercado.
- Llegar a la cuota de mercado planteada, es decir alcanzar los objetivos de ventas fijado.
- Aprovechar el conocimiento del mercado por parte del socio, en un negocio con el riesgo compartido.
- Tener el mercado o los clientes antes de crear la empresa conjunta. Minimizar el riesgo, teniendo unos contratos previos.
- Realizar un buen test o prueba de mercado. Invertir tiempo y dinero en hacer un buen estudio de mercado. El mercado debe conocerse profundamente, así como, las necesidades del cliente, la cultura y la idiosincrasia del país⁸⁶.
- La búsqueda de oportunidades (las oportunidades no vienen solas a casa).

⁸⁶ Para las empresas implantadas en China es importante considerar las diferencias de comportamiento de compra de los habitantes de una ciudad a otra. En Guangzhou, que es el área más rica de todo país, las tendencias son más occidentales y los habitantes están más abiertos a las novedades, son más selectivos a la hora de comprar. En cambio en Shangai, la actitud tiende a controlar el gasto y a pesar de la percepción de que el producto extranjero es de mejor calidad, no aceptan las grandes diferencias de precio que hay a veces entre éste y el producto local. Finalmente, los compradores de Pekín responden más a cuestiones de tipo emocional y son más susceptibles a los mensajes publicitarios. Así pues, las empresas implantadas en China consideran la adopción de políticas de marketing adaptadas a estas circunstancias.

- Disponer de un buen producto.

3.- Función de control.

- Organizar y disponer de una gestión eficiente que incluya un control continuado y permanente de la gestión. Esto implica la disposición de expatriados, tantos como hagan falta para que este control sea efectivo y real.
- Disponer de la mayoría para tener el control de la sociedad y un director (expatriado, o gerente de aquí).
- Después de definir muy bien el proyecto, invertir tiempo y dinero en el establecimiento y redacción del contrato (términos legales, jurídicos, fiscales, fórmulas de pago, cartas de crédito, etc.),
- Seguir y cumplir los planes previstos. El crecimiento previsto debe cumplirse. Tener una capacidad de adaptación a las posibles desviaciones respecto a los planes y objetivos fijados.
- Establecer mecanismos de feed back entre las partes y conseguir que estos mecanismos funcionen.
- La decisión de crear una empresa conjunta debe ser consecuencia de un “business plan”, que incluya una previsión hasta el último detalle y un presupuesto muy ajustado y una ejecución rigurosa.

4.- Función de proceso productivo.

- Características del producto (ecológico, bajo coste, seguro y fiable etc.).
- Calidad del producto y del servicio.
- Lograr unas economías de escala adecuadas y aprovechar éstas, así como las economías de experiencia.
- Conocimiento profundo del producto y del proceso industrial.
- La complementariedad con los productos y el proceso productivo de los socios.

5.-Función de adquisición (recursos humanos y compras).

- La clave del éxito está en la mentalidad de los altos cargos y en los recursos humanos, tanto del equipo de la empresa conjunta como el del equipo de soporte de la central, para evitar situaciones de incomprensión. Desde la Dirección General ha de haber una gran concienciación para afrontar los problemas que siempre surgen ya que por ejemplo la justicia no siempre funciona de forma correcta, en todos los países.
- La clave del éxito está en conseguir los directivos expatriados, que impriman una determinada mentalidad y una organización adecuada en la empresa. Es necesario crear una cultura que debe ser transmitida por personal de la empresa de Catalunya, preparado y con dotes de comunicación. Para desarrollar un proyecto o proceso industrial en algunos países es necesaria una cierta “task force”: técnicos, viajes, desplazamientos de gente que debe de cambiar de domicilio, etc. En Catalunya, las empresas de la muestra consideran que en general, no somos capaces de vivir en el extranjero, dado que nuestras condiciones de vida son excelentes: clima, ciudades, etc. Los técnicos no quieren renunciar a ello... y sus familias se sienten muy aisladas en el país de destino. De alguna manera, la calidad de vida de Catalunya supone un freno a la salida de personal al exterior.

Por ello, desde algunos sectores se proponen dos medidas. La primera, una política de incentivos fiscales para las personas que trabajan unos años fuera. La segunda medida es la creación de un sistema de formación de ejecutivos dedicados a la internacionalización.

- Pensar que la componente humana cada vez tiene más valor, porque las personas cada vez son más importantes en las organizaciones.

6.- Función de diseño.

- Nivel tecnológico y capacidad innovadora de la empresa catalana.

7.- Función financiera.

- Socios fiables, con una capacidad financiera equivalente en cuanto a la inversión en la empresa conjunta.
- Solvencia financiera. Conveniencia de que los socios dispongan de unos recursos financieros que provengan de otro negocio independiente del creado con la empresa conjunta.
- Disponer de pedidos suficientes de manera que no hayan problemas de tesorería⁸⁷.

Como una parte más de la recopilación de información se intentó repetir el listado anterior, pero consultando mediante una encuesta postal, a las 85 Oficinas Comerciales Españolas repartidas por el mundo. Conviene aclarar que a pesar de que dicha información se solicitaba en relación a las empresas catalanas, pero las respuestas no discriminaron la comunidad autónoma y por tanto las aportaciones recibidas, son relativas al conjunto del Estado. Una de las preguntas de la encuesta, hacía referencia a los factores de éxito para la instalación de una empresa conjunta en el país, independientemente de que su existencia.

La encuesta tuvo un aceptable índice de respuestas, teniendo en cuenta su naturaleza postal, ya que llegó al 57% del total. De este porcentaje, sólo el 48% no contestó a esta pregunta concreta. Por tanto, la muestra con la que se trabajó la forman 25 Oficinas Comerciales Españolas de todo el mundo⁸⁸.

Partiendo del mismo criterio que en el caso anterior, los resultados fueron los que se exponen en la Tabla 83:

⁸⁷ Para las empresas catalanas implantadas en China, la previsión de los problemas de tesorería derivados de los largos períodos de pagos (llegan a los 150 días), será un aspecto importante a tener en cuenta, ya que hay pocas opciones para rechazar estas condiciones. Es por esto, que las empresas extranjeras han de estar preparadas para trabajar con problemas de caja, han de actuar con la máxima precaución a la hora de seleccionar a los distribuidores y han de evitar la concesión de créditos. Sólo las empresas que tienen una gran demanda en China se encuentran en una posición mucho más favorable para negociar con las grandes superficies que controla el Estado y, de esta manera, pueden conseguir formas de financiación más ventajosas.

⁸⁸ Estas Oficinas Comerciales Españolas corresponden a: Alemania, Argelia, Australia, Brasil, Corea, Costa de Marfil, Croacia, Cuba, Chequia, EE.UU., Ecuador, Francia, Hungría, Indonesia, Irlanda, Italia, Japón, Malasia, México, Pakistán, Polonia, República Dominicana, Senegal, Túnez, Turquía. No en todos estos países hay empresas conjuntas españolas. la pregunta se ha planteado desde un punto de vista potencial.

FUNCIONES DE LA EMPRESA CONJUNTA	(Frec. Relat.) * 100
Función de dirección	40.8
Función de ventas	32.7
Función de proceso productivo	14.3
Función de finanzas	6.1
Función de control	4.1
Función de adquisición	2.0
Función de diseño	0.0
TOTAL	100

TABLA 83. Clasificación de las áreas funcionales en relación al éxito de la empresa conjunta, según las Oficinas Comerciales Españolas.

Las Oficinas Comerciales Españolas consideran que las funciones más importantes son las de dirección y la comercial. En tercer lugar, en cuanto a importancia relativa lo ocupa la función de proceso productivo, seguida de la función de finanzas, control y por último la de diseño. Si se procede igual, que para el caso de los resultados obtenidos para las empresas, descomponiendo la función de dirección, obtendremos la tabla siguiente:

FUNCION DE DIRECCION	(Frec. Relat.) * 100
Objetivos	5.0
Estrategias	5.0
Socios	40.0
Estilo de dirección	0.0
Conocimiento del país	50.0
TOTAL	100

TABLA 84. Análisis del área de la función de dirección en relación al éxito de la empresa conjunta, según las Oficinas Comerciales Españolas

El factor más importante, para las Oficinas Comerciales Españolas, es el conocimiento del país con un 50%, a diferencia de los resultados obtenidos en el análisis efectuado para las empresas, en donde la problemática relativa a los socios ocupaba el primer lugar. En este caso, lo relativo a los socios, ocupa el segundo lugar con un 40% de importancia relativa. Como se puede ver a continuación la calidad y las condiciones personales del socio es un factor más valorado que la propia selección del socio a las relaciones que se establecen.

SOCIOS	(Frec. Relat.) * 100
Calidad y condiciones personales del socio	50.0
Relaciones con el socio	25.0
Selección del socio	25.0
Participación de los socios en la empresa - conjunta	0.0
TOTAL	100

TABLA 85. Análisis del socio en relación al éxito de la empresa conjunta según las Oficinas Comerciales Españolas

Después de la exposición de resultados cuantitativos, se presenta a continuación, el detalle y desglose de los factores de éxito, señalados por las Oficinas Comerciales Españolas y agrupados según los criterios que hemos venido exponiendo.

1.- Función de dirección.

1.1.- Objetivos

- Plantear no sólo objetivos locales comunes sino objetivos regionales.

1.2.- Estrategia

- El diseño de una estrategia de forma conjunta.
- Voluntad de expansión, mediante el aprovechamiento de las oportunidades del mercado.

1.3.- Socios

1.3.1.- Selección del socio

- Elección adecuada del socio local.

1.3.2.- Calidad y condiciones personales del socio

- Encontrar un socio serio comercial y financieramente.
- Encontrar un socio local bien relacionado a nivel institucional.
- Encontrar un socio que conozca muy bien el mercado local.

1.3.3.- Participación

1.3.4.- Relaciones con el socio

- Conocimiento sobre el terreno del socio, lo cual exige un período de maduración.
- Dedicación y apoyo a la labor del socio.

1.4.- Estilo de dirección

- Capacidad de superar obstáculos y dificultades burocráticas con flexibilidad e imaginación.
- Aprovechar la labor del socio para las relaciones con las autoridades locales.
- Aprovechar las infraestructuras del socio local.

1.5.- Conocimiento del país

- Conocimiento previo del mercado. Existencia de una corriente previa de exportación.
- Conocimiento de la mentalidad, idiosincrasia, legislación y costumbres del país. Capacidad de adaptación.

2.-Función de ventas.

- Las conocimiento de las condiciones propias del mercado, con sus particularidades y segmentaciones. Realización de un estudio previo de mercado, que debe considerarse como una inversión.
- El aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen los planes de privatización en algunos países en vías de desarrollo⁸⁹ que ofrecen una importante oportunidad de mercado para las empresas extranjeras.
- Aprovechar el caso grado de competencia en determinados mercados inmaduros y poco sofisticados por el momento.
- Disponer de una buena red de distribución.
- Conseguir una implantación próxima a clientes que ya se tienen en España.
- Obtención de ingresos mediante las ventas de tecnología.
- Disponer de un producto adaptado al mercado.
- Organizar la empresa conjunta para que sea utilizada como una plataforma de exportación a otros países.

3.- Función de control.

- Control de los medios de distribución.
- Establecer un mecanismo de control permanente.

4.- Función de proceso productivo.

- Adecuación de las empresas, especialmente de las PYMES, a las particularidades del mercado local. Capacidad de adaptación del producto.
- Aprovechar las economías de escala de un gran mercado potencial.
- Dimensionar correctamente la capacidad productiva instalada.
- Aprovechar los bajos costes de los factores de producción locales.

5.-Función de adquisición (recursos humanos y compras).

- Conseguir el abastecimiento dentro de un país, obviando las barreras no arancelarias que frenan a empresas foráneas.

6.- Función de diseño.

7.- Función financiera.

- Dimensionar adecuadamente la inversión.
- Aprovechar al máximo las ventajas fiscales, especialmente las destinadas a las empresas exportadoras.
- Conseguir una elevada tasa de retorno de la inversión.

⁸⁹ Puede citarse por ejemplo el “Plan nacional de Desastatalización” de Brasil.

Análisis de correspondencias para los factores de éxito.

A continuación se presenta un doble análisis de correspondencia, tomando como característica común, en ambos, los factores de éxito. En primer lugar, se trabajará considerando como segunda característica los países de implantación o destino de la inversión. Posteriormente, y de forma análoga se tomarán los sectores de actividad de la empresa catalana. Por tanto, se partirá de dos tablas distintas de doble entrada (Tablas 88 y 91). En ambos casos y tal como se ha dicho en apartados anteriores, este tipo de análisis facilitará una representación geométrica de los factores de éxito de las empresas conjuntas catalanas en función de los países de destino y de los sectores de actividad.

Los factores de éxito se han agrupado en nueve clases o categorías. Las claves de los mismos, válidas para los dos estudios, se muestran en la Tabla 86.

CLAVE	SECTOR
10	Objetivos y estrategia.
11	Selección del socio.
12	Selección del país. Conocimiento del país.
13	Estilo de dirección. Personal clave.
14	Actividad comercial. Evolución del mercado.
15	Control. Proyecto. Contrato.
16	Logística y producción.
17	Tecnología y diseño del producto.
18	Capacidad financiera.

TABLA 86. Claves de los factores de éxito para el análisis de correspondencias.

Análisis de correspondencia factores de éxito y países.

En primer lugar, definimos la Tabla 87 correspondiente a la clasificación de países y sus claves.

CLAVE	PAIS
1	Unión Europea + Andorra
2	Mediterráneo (no Unión Europea) + Próximo Oriente
3	Lejano Oriente (China, Malasia)
4	Países del Este de Europa
5	Sudamérica
6	Centro y Norte América
7	Otros: Australia, Nueva Zelanda, India y Sudáfrica

TABLA 87. Claves de los países para el análisis de correspondencias entre factores de éxito y países.

La Tabla 88 representa la recopilación de datos según las categorías de los dos conjuntos, dispuestos según filas (factores de éxito) y columnas (países). Tal como se ha venido repitiendo, el objetivo consiste en poner de manifiesto las asociaciones dentro de

cada conjunto y entre ellos. Los datos tanto de filas como de columnas son las frecuencias obtenidas durante la entrevista mantenida con las empresas. Por tanto, podemos considerar que representan el peso relativo de cada clase, independiente del número total de observaciones⁹⁰.

A partir de esta información y mediante la utilización de un software adecuado, se obtendrán los perfiles que describirán las proximidades por un lado, entre filas y por otro, entre columnas teniendo en cuenta la importancia de cada uno de sus términos, respecto al total de la correspondiente fila o columna.

⁹⁰ Lógicamente, para la Tabla 91 “Datos para el análisis de correspondencias entre factores de éxito y sectores”, es válido el mismo comentario.

	UE + Andorra	Mediterraneo no UE y P. Oriente	Lejano Oriente	Países Este Europa	Sudamérica	Centro y Norte América	Australia, Nueva Zelanda, India, Sudáfrica	TOTAL
Objetivos y Estrategia	5	1	1	0	5	4	2	18
Selección Socio	7	3	8	6	19	10	2	55
Selección país Conocimiento del país	0	3	1	5	12	7	2	30
Estilo dirección Personal clave	9	11	7	6	16	8	6	63
Act. comercial Evolución del mercado	2	2	4	4	6	4	1	23
Control. Proyecto Contrato	6	3	3	3	6	6	3	30
Logística y producción	9	1	2	2	6	1	2	23
Tecnología y diseño del producto	2	2	2	0	1	2	1	10
Capacidad Financiera	1	0	0	0	1	0	0	2

TABLA 88 Datos para el análisis de correspondencias entre factores de éxito y países

En las Figuras 16 y 17 tenemos los perfiles de los factores de éxito y países respectivamente. En la Figura 16 se muestran los perfiles de los factores de éxito. La interpretación de esta figura consiste en describir las proximidades entre las filas, de la Tabla 88, teniendo en cuenta la importancia de cada uno de sus términos, respecto al total de la correspondiente fila. Como en los casos anteriores, aparecen las distintas clases de factores de éxito, según las coordenadas correspondientes a sus dos primeros componentes principales (debido a que se trata de una tabla de doble entrada).

En esta misma Figura 16, el primer eje, o componente principal, marca la oposición entre los factores 11, 12, 14 frente a todos los demás excluyendo los correspondientes al estilo de dirección (13) y al control del proyecto, que por situarse sobre el mismo eje tienen una influencia nula. Este eje representa la calidad de relación de la empresa con el entorno exterior, a nivel de búsqueda y selección de socio, selección y conocimiento del país y desarrollo de la actividad comercial. En cuanto al segundo eje, el vertical, manifiesta el enfrentamiento de los factores de éxito tecnológicos y de diseño con los de carácter financiero, y que la influencia (ordenada) de los puntos 10, 11, 12, 13, 14, 15 y 16 es reducida.

Por otra parte, la Figura 17 permite el estudio de las similitudes entre países o zonas geográficas en los que se han clasificado (definidos por las columnas de la Tabla 88), en donde cada uno de sus términos (celdas de la tabla 88), se pondera con el total del correspondiente país o zona geográfica (suma de las columnas de la Tabla 88). Es decir, mediante una representación geométrica, disponemos de la situación relativa de los países.

En primer lugar, destaca la posición próxima de los países 3, 4, 5, 6 y 7; que además se sitúan relativamente próximos al origen de coordenadas. El punto de ordenada máxima en valor absoluto corresponde a los países 2 y el punto de abscisa máxima en valor absoluto los países 1, precisamente aquellos de menor distancia geográfica y por tanto de mayor facilidad de acceso.

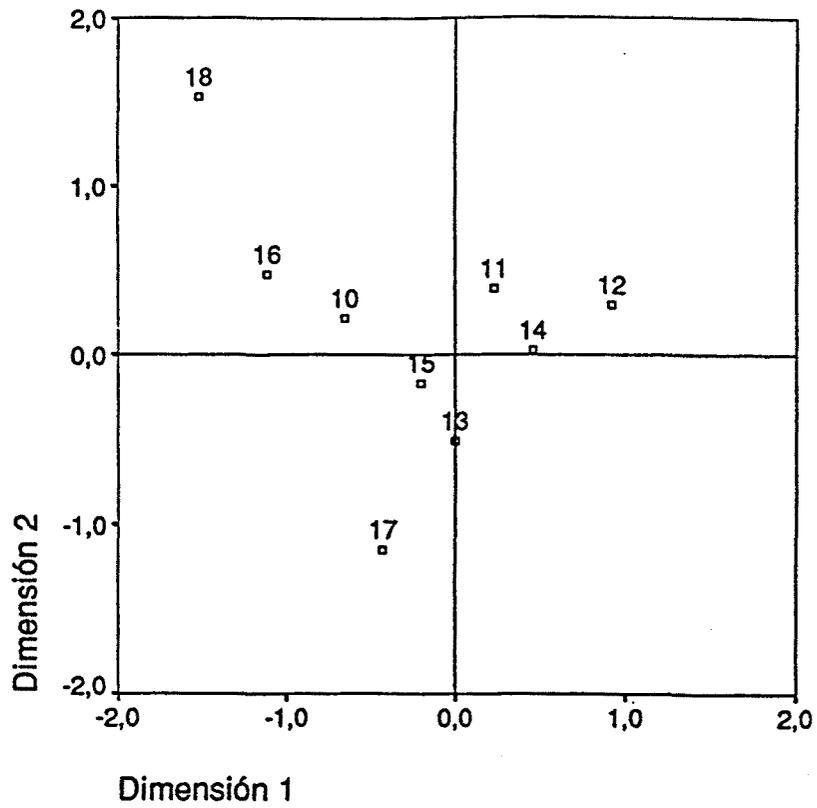


FIGURA 16. Gráfica de factores de éxito en el análisis de correspondencia entre factores de éxito y países.

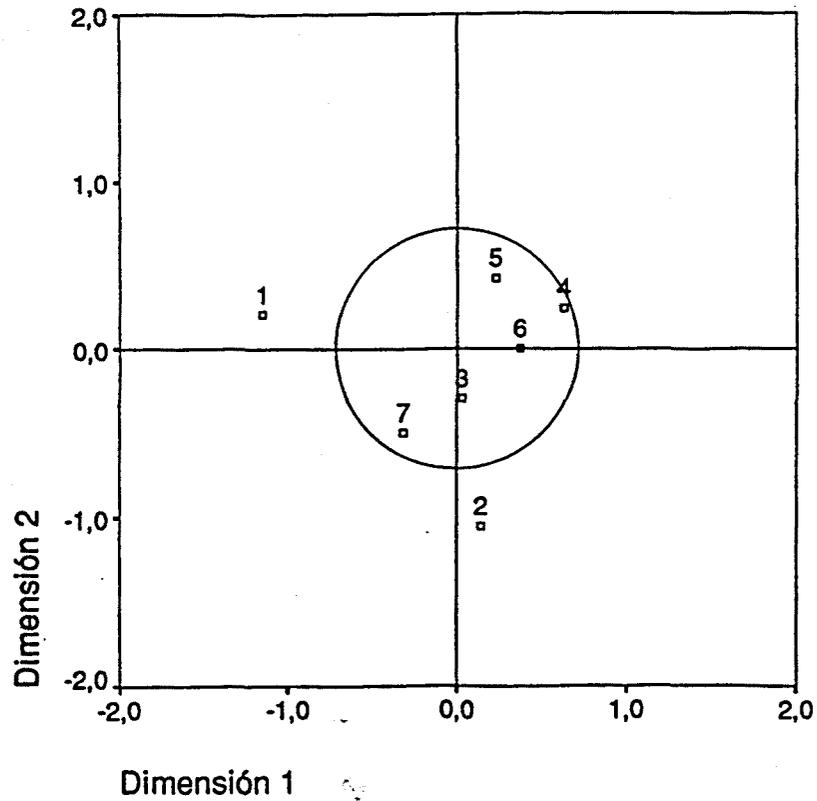


FIGURA 17. Gráfica de la situación relativa de países en el análisis de correspondencia entre factores de éxito y países.

Análisis de correspondencia factores de éxito y sectores.

A continuación se presenta el análisis de correspondencia entre factores de éxito y sectores de actividad de las empresas catalanas que han creado empresas conjuntas en el exterior.

En primer lugar, en la Tabla 90 definimos la clasificación de sectores y sus claves. Como puede observarse las clases de sectores consideradas han sido seis. Para facilitar el análisis se ha agrupado en una misma clase los sectores eléctrico, electrónico, energético, material de construcción y lubricantes.

CLAVE	SECTOR
1	Textil y piel
2	Agroalimentario
3	Metalmecánico, maquinaria y automoción
4	Servicios e infraestructura
5	Químico, farmacéutico y óptico
6	Otros: eléctrico electrónico, energético, material de construcción, aceites y lubricantes

TABLA 90. Claves de los sectores para el análisis de correspondencias entre factores de éxito y sectores.

En la página siguiente tenemos la Tabla 91. Dicha tabla resume la recopilación de datos según los factores de éxito y los sectores. Los datos contenidos en las celdas, de esta tabla de doble entrada, son las frecuencias obtenidas durante la entrevista realizada en la totalidad de las cincuenta y cinco empresas que componen muestra. Esta información será procesada mecánicamente, para obtener los resultados que se presentan a continuación en las Figuras 19, 20 y 21.

FACTORES EXITO	Téxtil Piel	Agroalimentario	Mecanico Automoción	Servicios Infraestructura	Químico Farmaceutico Optico	Mat. Construcción Electronico, Aceite y Lubrificante energetico	TOTAL
Objetivos y Estrategia	1	3	10	4	0	0	18
Selección Socio	6	8	12	23	2	4	55
Selección pais Conocimiento del pais	1	4	5	16	3	0	29
Estilo dirección Personal clave	7	8	25	12	5	6	63
Act. comercial Evolución del mercado	5	5	5	2	0	6	23
Control. Proyecto Contrato	0	5	9	10	5	1	30
Logistica y producción	1	0	14	2	2	4	23
Tecnologia y diseño del producto	0	3	2	1	0	4	10
Capacidad Financiera	1	0	0	1	0	0	2

TABLA 91 Datos para el análisis de correspondencia entre factores de éxito y sectores

En la página siguiente tenemos las Figuras 19 y 20 que representan los perfiles del análisis de correspondencias entre factores de éxito de las empresas conjuntas y los sectores de actividad de las empresas catalanas que las han creado. Con estos perfiles se trata de describir las proximidades entre filas (Figura 19), teniendo en cuenta la importancia de cada uno de sus términos, respecto al total de la correspondiente fila. Similarmente, al estudiar las similitudes de las columnas (Figura 20), cada uno de sus términos se pondera con el total de la correspondiente columna.

La Figura 19 muestra la oposición entre los sectores 1 y especialmente 6 (los sectores 2 y 3 están muy próximos al primer eje o componente principal y por tanto su influencia es muy reducida) frente a los sectores 4 y 5. En cuanto al segundo eje, el vertical representa el enfrentamiento entre los sectores 3 y 5 frente a 1, 2, 4 y 6. Dicho en otras palabras, los sectores 3 y 5 tienen comportamientos semejantes por un lado y los sectores 1, 2, 4 y 6 tienen comportamientos semejantes por otro.

En la Figura 20 el primer eje marca la oposición entre los factores 13, 14, 16 y 17 frente a los factores 11, 12, 15 y 18. El factor 10 no tiene influencia por estar situado sobre el eje. Este eje representa la oposición entre los factores de éxito directamente relacionados con la fase del estudio de viabilidad e implantación de la empresa conjunta (selección del socio, selección y conocimiento del país, control, contrato entre socios, y capacidad financiera) con aquellos factores directamente relacionados con la actividad normal o en régimen “estacionario” (estilo de dirección, actividad comercial, logística y producción, tecnología y diseño del producto).

En cuanto al segundo eje, el vertical, presenta el enfrentamiento entre los factores 10, 13, 15 y 16 con los 11, 12, 14, 17 y 18; por lo que este eje muestra la influencia de los factores propiamente de gestión (10, 13, 15 y 16) respecto de los demás (11, 12, 14, 17 y 18). Se destaca asimismo, en esa figura, la influencia equilibrada de los factores 11 y 13 en ambos ejes, ya que, prácticamente, están situados en la bisectriz del primer y tercer cuadrante.

Por otra parte, en la Figura 20 se aprecia que los factores de éxito determinan cuatro áreas de influencia: gestión a largo y a corto plazo (10, 13, 15 y 16), selección del socio y del país (11 y 12), marketing (14 y 17) y finalmente la capacidad financiera (18). La distancia que separa el conjunto de los factores de éxito, respecto al que representa las condiciones financieras indica una clara desemejanza, entre éste y aquéllos.

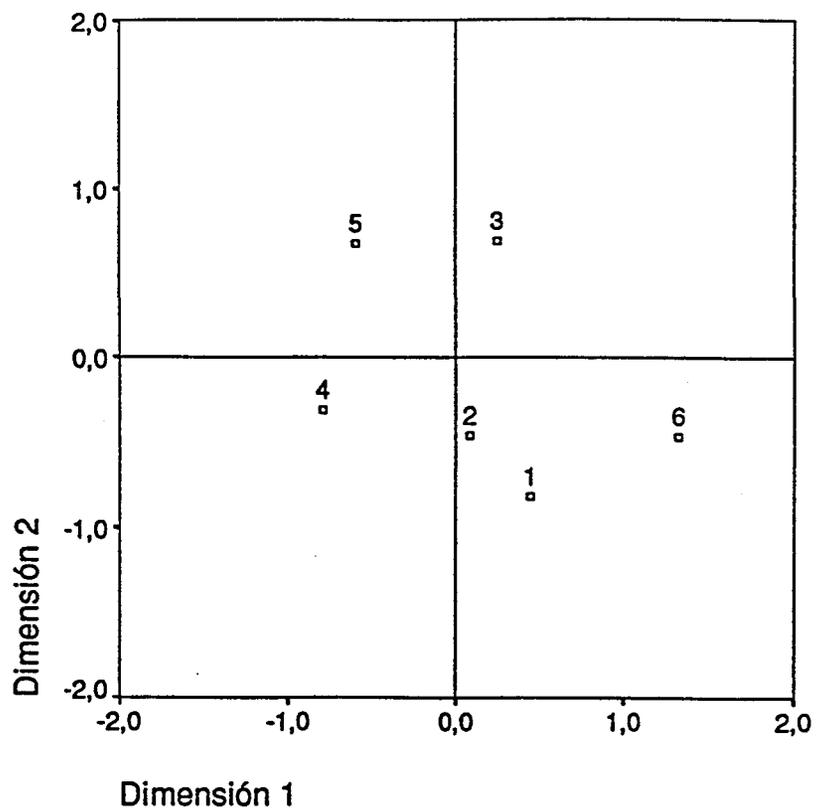


FIGURA 19. Gráfica de los factores de éxito en el análisis de correspondencia entre factores de éxito y sectores.

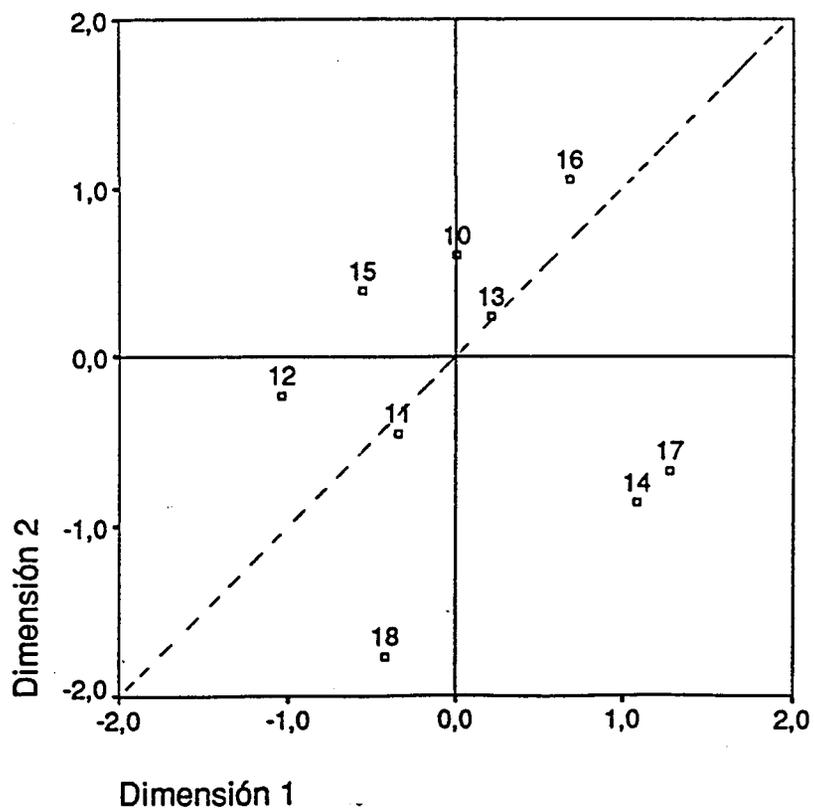


FIGURA 20. Gráfica de la situación relativa de sectores en el análisis de correspondencia entre factores de éxito y sectores.

La Figura 21, muestra, conjuntamente los factores de éxito y los sectores, para apreciar gráficamente que factores de éxito preponderan en cada sector y, a su vez, qué factores de éxito quedan simultáneamente cerca del mismo sector, indicando un perfil de características similares. Se han considerado las cuatro áreas de influencia apuntadas en la Figura 20, y reflejadas en esta figura por unos círculos, que facilita reconocer la posición de un sector respecto de varios factores de éxito.

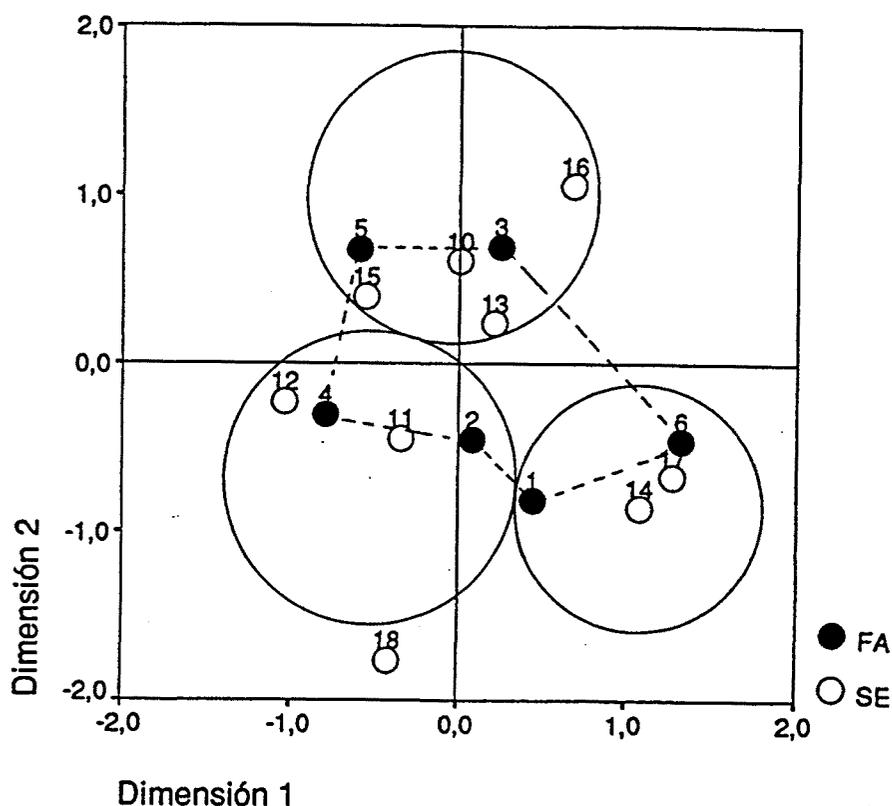


FIGURA 21. Gráfica de la situación relativa de sectores en el análisis de correspondencia entre factores de éxito y sectores.

La Tabla 92 resume la información obtenida.

Area de influencia	Factores de éxito	Sectores
1	14, 17	1, 6
2	11, 12	2, 4
3	10, 13, 15, 16	5, 3
4	18	---

TABLA 92. Areas de influencia de los factores de éxito y los sectores.

Destaca el hecho que ningún sector se sitúa en el área de influencia del factor “capacidad financiera”.

5.10.- COMPROBACION DE LAS HIPOTESIS.

Hipótesis 1: En las empresas catalanas que han establecido empresas conjuntas en el exterior se cumple la teoría evolutiva de la internacionalización, independientemente del tamaño de la empresa catalana.

La hipótesis de que en las empresas catalanas que han establecido empresas conjuntas en el exterior se cumple la Teoría Evolutiva de la Internacionalización, independientemente del tamaño de la empresa catalana, sólo se cumple en un 53% de los casos de la muestra.

Esto quiere decir que la Teoría Evolutiva de la Internacionalización no puede entenderse como un proceso lineal y determinista, con las tres etapas clásicas, claramente definidas y consecutivas: exportación, etapa contractual e inversión directa exterior. Quizás el inconveniente más grande a este proceso dinámico y teórico es que pocas veces la empresa catalana establece acuerdos de cesión de licencias y transferencia de know-how.

Ahora bien, en primer lugar, es evidente que la experiencia acumulada por las empresas en la fase de exportación, constituye una variable determinante del alto grado de internacionalización. Esta experiencia y conocimientos adquiridos en la actividad exportadora resultan importantes si una empresa toma la decisión de efectuar inversiones directas exteriores.

En segundo lugar, esta experiencia acumulada en la inversión exterior en unas zonas geográficas puede ser un elemento impulsor del proceso evolutivo. Es decir, las rutinas organizativas desarrolladas en el seno de la empresa, con el fin de optimizar la gestión de una o más filiales o empresas conjuntas, puede convertirse en un activo intangible que facilita la inversión en otros entornos nuevos, frente a otras alternativas previas desde una óptica más o menos gradualista. Esta experiencia puede ser de tipo comercial o productivo. Cuando es de tipo productivo, genera unas facilidades para procesos de inversión en entornos culturalmente alejados pero con importantes ventajas de localización.

La primera empresa conjunta creada en el exterior sirve como experiencia de aprendizaje. Por tanto, debe reconocerse la existencia de curvas de aprendizaje en el proceso de creación de empresas conjuntas, según la cual la experiencia (favorable) de una empresa en la gestión de una empresa conjunta le facilita el aprovechamiento y difusión interna del conocimiento de sus socios en posteriores alianzas. Otro aspecto a destacar es que la empresa catalana prefiere adquirir los conocimientos y habilidades para operar en un mercado exterior con la experiencia acumulada a través de un socio local, en vez de desarrollarlos conjuntamente con otras empresas catalanas o españolas. Así, en los procesos de internacionalización las empresas catalanas prefieren cooperar con empresas extranjeras que con las nacionales.

Hipótesis 2: Los objetivos estratégicos de las empresas catalanas en la creación de empresas conjuntas en el exterior son los siguientes:

- a) **Para llegar a beneficiarse de economías de escala y/o de experiencia, para conseguir una reducción de costes.**
- b) **Para aprovecharse de las ventajas competitivas de otras compañías: tecnológicas, acceso a nuevos mercados, capital, capacidad de producción, capacidad de gestión, capacidad de distribución, etc.**
- c) **Para reducir el riesgo económico y financiero compartiéndolo, en términos de necesidades de capital, pero también de I+D.**
- d) **Para ayudar a formar un mercado.**
- e) **Para tener mayor facilidad en la obtención de apoyo político.**
- f) **Para acelerar el proceso de internacionalización de la empresa. Un buen socio es un método rápido y eficaz para introducirse en un nuevo mercado.**
- g) **Para el desarrollo conjunto de actividades de I+D, dado que el coste para llevar al mercado un nuevo producto, se ha incrementado en los últimos años, especialmente en sectores de alta tecnología.**
- h) **Para satisfacer la necesidad de penetrar en mercados globales, debido a la reducción del ciclo de vida del producto.**
- i) **Para producir mejores productos debido a una mayor base de experiencia.**
- j) **Para una utilización y uso más eficiente de los recursos disponibles.**
- k) **Para la adquisición de flexibilidad.**
- l) **Para el control de competidores.**
- m) **Para desbloquear activos cautivos.**
- n) **Para participar en los beneficios económicos que pueden derivarse de la transición de las economías planificadas en Europa del Este a las economías de mercado.**
- o) **Para formalizar las relaciones cliente proveedor.**
- p) **Para el aprendizaje conjunto**
- q) **Para la fabricación de una nueva línea de productos.**
- r) **Para satisfacer motivaciones agresivas.**

Las empresas catalanas tienen un planteamiento de objetivos coherente con los formulados en la hipótesis número 2, con las salvedades que se discuten a continuación, es decir, la hipótesis de partida se cumple con la excepción de dos de sus puntos.

En primer lugar, no se han encontrado empresas conjuntas catalanas creadas con el objetivo de fabricar una nueva línea de productos, aportando una innovación al mercado. Es decir no hay ninguna constancia de que se haya generado un nuevo producto, en ninguna empresa conjunta con participación catalana. Todo esto a pesar de que, las empresas catalanas, que han creado empresas conjuntas en el exterior son innovadoras en el desarrollo de productos, otorgan una especial importancia al diseño, desarrollo de nuevos productos y en general presentan una comercialización con marca propia.

Sí que es verdad, que una vez creada la empresa conjunta, la empresa catalana utiliza la misma para introducir variaciones al producto, de adaptación al mercado local, pero nunca incluyendo el diseño y el desarrollo de productos nuevos. Hemos de añadir

además, que la estrategia de las empresas catalanas es mantener los centros de diseño y desarrollo de nuevos productos en Catalunya. Por tanto, podemos concluir que la situación expuesta se mantendrá a corto y medio plazo.

En segundo lugar, tampoco se han encontrado casos en donde el objetivo de la creación de la empresa conjunta sea el desarrollo de actividades de I+D. Esto quiere decir que las actividades de I+D se desarrollan en Catalunya, excepto en el caso de una empresa del sector del automóvil que tiene un planteamiento propio de una multinacional con una estructura divisional. Evidentemente este caso constituye una excepción, dentro de la muestra considerada, pero también dentro del conjunto de todas las empresas catalanas.

Hipótesis 3: En la mayoría de empresas conjuntas creadas por empresas catalanas en el exterior, sólo intervienen dos socios: el socio local y el socio de Catalunya.

Los resultados obtenidos demuestran que el 90% de las empresas conjuntas catalanas en el exterior se han constituido contando con un único socio. Este porcentaje podría ser más alto, si se excluyeran las participaciones otorgadas a los gerentes o directores de la empresa conjunta. La cesión de este porcentaje tiene básicamente un objetivo motivador. Por otra parte, existen en algunos países unos requerimientos legales que impiden la libre elección de los porcentajes de participación. En ambos casos el poder de decisión del socio, en la Junta de accionistas, es prácticamente nulo.

Hipótesis 4: Las empresas catalanas consideran importante disponer de la mayoría de la participación de la empresa conjunta en el exterior, ya que aportan la tecnología y el know-how del proceso de producción.

En cuanto a esta hipótesis número 4 hay que señalar que en países en vías de desarrollo el 57.5% de las empresas catalanas tienen porcentajes mayoritarios, cuando aportan tecnología y el know-how del proceso de producción. Para las empresas conjuntas implantadas en países industrializados, a pesar de las aportaciones tecnológicas, las participaciones equitativas predominan con un 38.1%, frente a un 33.3% para las mayoritarias y un 28.6% para las minoritarias.

Contemplado desde un punto de vista global, las empresas catalanas tienen una participación mayoritaria respecto al capital social, en un 43.6% de las empresas conjuntas. En estos casos, las empresas catalanes hacen la cesión del producto, la tecnología y la marca a la empresa conjunta exigiendo la disposición del control mayoritario de la empresa conjunta. Es frecuente que la tecnología se transfiera como aportación no dineraria al capital de la empresa conjunta, siendo lo más usual la formalización de un contrato separado de transferencia de tecnología.

Por otro lado, el 29.1% de las empresas conjuntas son equitativas, mientras que en el 27.35% de los casos la empresa catalana se encuentra en minoría.

Hipótesis 5: En la selección del país de destino, intervienen criterios de: coyuntura económica, análisis del riesgo político, infraestructuras de comunicación y servicios auxiliares, red de proveedores, facilidades de subcontratación y logística, disponibilidad de materias primas y auxiliares, subvenciones y facilidades por parte del gobierno local.

Los criterios de selección de un país, para la creación de una empresa conjunta son el volumen de negocio junto con el potencial del mercado del país y las afinidades culturales. Los criterios contenidos en la hipótesis número 5 no han sido estudiados de manera cuantitativa y no han influido de forma notoria en la decisión de llevar a cabo la implantación en un determinado país.

El 47.3% de las empresas han estudiado algún tipo de variable económica en la selección del país de destino mientras que el 52.7% no lo han hecho. Las principales variables estudiadas son el crecimiento de la economía y los costes laborales.

El 81.8% de las empresas no han dedicado recursos al estudio y análisis de las infraestructuras de vías de comunicación y servicios auxiliares. A este argumento, hay que añadir que para el 18.2% de las empresas restantes, no siempre han obtenido resultados favorables de su análisis. A pesar de la circunstancia, de las deficiencias en las infraestructuras, éstas no han sido consideradas como un argumento para renunciar a establecer la presencia en un determinado país.

El 85.5% de las empresas no ha realizado un estudio del parque de proveedores, las infraestructuras logísticas y las posibilidades de subcontratación, esto no quiere decir que no representen variables relevantes en el análisis de viabilidad. Este resultado pone de manifiesto que la empresa catalana se preocupa básicamente de las materias primas, las piezas y componentes críticos son enviados desde Catalunya y que el efecto de “arrastre” de las multinacionales (especialmente en el sector del automóvil) no hace necesario profundizar en esta cuestión.

El 85.5% de las empresas no han realizado estudios cuantitativos del riesgo político ni de la seguridad ciudadana del país de destino, mientras que un 14.5% reconoce haberlo hecho. La mitad de las empresas pertenecientes a este último grupo disponen de departamentos específicos dentro de su estructura organizativa, para la realización del “business plan” que incluye los aspectos mencionados.

En cuanto a las subvenciones y facilidades otorgadas por parte del gobierno local, sólo el 11% de las empresas reconocen haber obtenido algún tipo de ayuda material y tangible. En ningún caso, estos incentivos han supuesto un factor a tener en consideración para la materialización del proyecto de inversión.

Hipótesis 6: En la selección del socio se busca la complementariedad de los recursos disponibles, la existencia de objetivos convergentes y la integridad o ética en los negocios.

La hipótesis número 6 debe considerarse como válida. Efectivamente, el perfil del socio ideal, para la empresa catalana, viene determinado por la solvencia moral

(integridad o ética en los negocios) y su carácter industrial. El carácter industrial del socio, con una empresa en funcionamiento, implica un conocimiento del sector y la conciencia de que se trata de un proyecto de inversión con objetivos a largo plazo. Precisamente las empresas catalanas no están demasiado dispuestas a participar en empresas conjuntas con socios inversores. La complementariedad de recursos también es una cualidad apreciada.

La existencia de objetivos comunes también se produce. El objetivo principal tanto de la empresa catalana como del socio es eminentemente comercial: incrementar la cuota de mercado y el volumen de ventas para obtener una determinada rentabilidad. Mientras en segundo lugar la empresa catalana espera estar cerca del mercado y del cliente para facilitar su planificación logística, el socio local tiene por objetivo la adquisición de conocimientos y know-how. Debe destacarse la escasa importancia que otorga la empresa catalana al factor aprendizaje.

En este punto hay que señalar que el planteo de objetivos de la hipótesis es pobre. Después de la realización del proceso de investigación, se ha encontrado una mayor riqueza de objetivos, que no puede reducirse a los enunciados en la hipótesis.

Hipótesis 7: Las empresas conjuntas catalanas establecen mecanismos de protección contra el “efecto Caballo de Troya”.

Efectivamente, se cumple la hipótesis. Los mecanismos establecidos por las empresas catalanas se resumen en los puntos siguientes.

- Disponer de un cierto control sobre los aprovisionamientos.
- Disponer de la mayoría de la participación de la empresa conjunta.
- La empresa conjunta vende productos semielaborados. El socio desconoce la formulación el know-how del producto final.
- La posesión y registro de patentes y marcas. Potenciar la imagen de marca, ya que el producto no tiene secretos.
- Demostrar al socio que siempre podrá recibir algo que le pueda resultar de interés. Esto se consigue creando una dependencia continuada.
- La presencia de directivos expatriados, teniendo en cuenta que resulta difícil encontrar candidatos. Se trata de un perfil profesional bastante complicado, que requiere una experiencia polifacética y en países distintos. Además, de una formación muy amplia, la situación familiar debe ser favorable.
- Establecer un control a base de visitas periódicas.
- La redacción de contratos. El socio renuncia a la fabricación de productos competitivos, incluso años después de una posible ruptura de la alianza.
- Buscar un socio sin recursos financieros, con una capacidad nula de independencia, o un socio inversor, que no sea industrial.
- La capacidad de diseño y de desarrollo de nuevos productos, generados a partir del propio centro de I+D (que permanece en Catalunya); así como la capacidad para la introducción de mejoras tecnológicas en el mercado por parte de la empresa catalana, supone una barrera a copias e imitaciones. De alguna manera, el nivel y la capacidad técnica del socio impiden que éste pueda desarrollar productos en solitario.

- Un forma de protección, utilizado por una empresa catalana en China, ha consistido en la creación de la empresa en Singapur, con lo cual se trata de una sociedad extranjera regida por normas y leyes externas a China. Esta sociedad es la propietaria de la planta de China. De manera que el socio chino fue a Singapur para formalizar la creación de la empresa instalada en China pero regida por leyes y normas externas.

Hipótesis 8: Las empresas catalanas, han realizado esfuerzos de adaptación de sus productos en todos los mercados de destino en que esto ha sido necesario, ya que originariamente, no fueron diseñados para servir a un mercado global.

Los resultados del estudio empírico y después de todas las consideraciones efectuadas, se cumple la hipótesis 10, para un 61.8% de los casos, por tanto y dado que para un 23.6% de las empresas la adaptación de productos no tiene sentido (por las razones expuestas), se puede afirmar que, las empresas catalanas, han realizado esfuerzos de adaptación de sus productos a todos los mercados de destino en que ha sido necesario, ya que dichos productos, no fueron diseñados para servir a un mercado global.

Hipótesis 9: Las empresas catalanas se han beneficiado de los mecanismos de ayuda públicos (nacionales o de la Unión Europea), en su proceso de internacionalización.

A la vista de los resultados, la hipótesis número 9 según la cual “las empresas catalanas se han beneficiado de los mecanismos de ayuda públicos (nacionales o de la Unión Europea), en su proceso de internacionalización”, se puede admitir como válida. Efectivamente, según la investigación realizada, se han contabilizado 64 acciones de apoyo (de diversa naturaleza) por parte de organismos públicos (COPCA, ICEX, Unión Europea). Quizás, allí donde las empresas reconocen que, las Administraciones Públicas han prestado una ayuda mayor ha sido en las subvenciones de viajes y en el acceso a determinadas informaciones que se traduce por ejemplo en la reducción de la distancia cultural, entre países.

Ahora bien, es necesario realizar las matizaciones siguientes:

- a) Las empresas consideran unánimemente, que las ayudas o subvenciones, en definitiva el apoyo institucional existente no constituye en ningún caso una motivación. Generalmente las empresas han desarrollado políticas de internacionalización independientemente de los mecanismos de ayuda de las Administraciones Públicas.
- b) El volumen o cuantía de las ayudas y subvenciones, en términos monetarios cada vez es menos importante. Las empresas consideran que las Administraciones Públicas reparten el dinero disponible, entre el máximo número de empresas, en sus inicios exportadores, con criterios demasiado administrativos. Todo ello no favorece, en general la implantación de empresas en el exterior, ni de empresas conjuntas en particular.
- c) El coste para la elaboración de la documentación exigida para las solicitudes empieza a superar los beneficios derivados de la obtención de las mismas. Además, algunas

pocas empresas, consideran que las exigencias sobre la documentación necesaria no queda justificada.

- d) La lentitud del proceso burocrático para otorgar las ayudas y subvenciones hace que cuanto la empresa las recibe, las aplica a otros proyectos distintos de los solicitados. También ocurre que en el caso de aquellos proyectos que fracasan las subvenciones permiten la recuperación de un pequeño porcentaje de los gastos efectuados.
- e) Para la creación de empresas conjuntas en el exterior, las empresas no encuentran un espíritu colaborador en las Administraciones Públicas, más preocupada en fomentar la exportación que la deslocalización.

Hipótesis 10:

Son factores de éxito, para el funcionamiento de una empresa conjunta:

- a) **Contar con un socio único. Tener un único interlocutor para todo el proceso de negociación.**
- b) **Establecer buenos mecanismos de selección del socio.**
- c) **En los casos en que se produce una cesión de tecnología por parte de la empresa catalana, dicha cesión no puede ser “total” en el sentido de que debe conservarse algún “as” debajo de la manga.**
- d) **Disponer de productos de gran calidad, apreciados en un mercado mundial, producidos mediante técnicas, sistemas o procedimientos generalmente innovadores o utilizando alta tecnología. Estos productos, son fabricados por relativamente pocos productores, en todo el mundo.**
- e) **Disponer de sistemas y mecanismos de control muy rigurosos, especialmente en aquellos casos donde no hay directivos expatriados.**
- f) **Contar con una mentalidad y vocación internacional, (previa a la creación de la empresa conjunta).**
- g) **El proyecto de creación de una empresa conjunta debe contar con el total apoyo de la Dirección General de la empresa.**
- h) **El éxito de una empresa conjunta es independiente del tamaño de los socios que la constituyen.**

El contraste de la hipótesis número 10 supone un particular resumen de toda la investigación. Todos los puntos de esta hipótesis han sido introducidos a lo largo de la tesis, no apreciándose divergencias.

Sin embargo, a esta colección de factores de éxito le faltan los propios de la función de ventas o comercial. Las empresas catalanas otorgan una gran importancia a la actividad comercial.

Si contrastamos los puntos anteriores con los resultados de la investigación podemos decir que:

- a) El 90.1% de las empresas conjuntas catalanas tienen un único socio. En general, al existencia de un único interlocutor es una característica apreciada especialmente en aquellos países donde las barreras culturales son grandes.

- b) El 64.4% del éxito de una empresa conjunta, según las empresas catalanas se fundamenta en la función de dirección. Tal como se ha visto anteriormente, la selección del socio y las relaciones con éste, tienen el 73.6% de peso en cuanto a importancia relativa dentro de esta función de dirección.
- c) El 58% de las empresas consideran necesario el establecimiento de mecanismos de control ante la cesión de tecnología y know-how que supone la creación de una empresa conjunta.
- d) Todas las empresas de la muestra consideran que disponen de productos muy apreciados en un mercado mundial y se consideran líderes en su producción.
- e) La función de control ocupa el tercer lugar en la clasificación de factores de éxito. En general, se considera que el control se puede obtener disponiendo de la mayoría en la participación en el capital social, aunque sólo en un 33% de las empresas conjuntas se da esta mayoría.
- f) Las empresas catalanas que han creado empresas conjuntas en el exterior poseen una mentalidad y vocación internacional, que se manifiesta en una experiencia exportadora previa.
- g) Todas las empresas coinciden en señalar que el apoyo de la empresa matriz es muy importante.
- h) En general las empresas catalanas consideran que el éxito de una empresa conjunta es independiente del tamaño de los socios que la constituyen.

CAPITULO VI
CONCLUSIONES FINALES

VI.- CONCLUSIONES FINALES. LIMITES. FUTURAS INVESTIGACIONES

6.1.- CONCLUSIONES FINALES.

El objetivo de la presente investigación ha sido la caracterización de las empresas conjuntas, creadas por empresas catalanas en el marco de un proceso de internacionalización. El trabajo tiene dos partes claramente diferenciadas. En la primera se han revisado las aportaciones que la literatura presenta con el fin de definir un marco teórico que ayude a explicar los factores, propios de un proceso de internacionalización. En la segunda parte, se han desarrollado los objetivos específicos del trabajo y su contraste empírico.

6.1.1.- Primera parte.

El estudio realizado de la parte teórica ha servido de base para la investigación posterior. Como resultado del análisis de la literatura existente se puede afirmar que:

- a) La empresa en el entorno internacional actual, se ve obligada a ampliar sus mercados y las empresas conjuntas son una de las estrategias que están utilizando, no sólo las grandes empresas, sino también las PYMES.
- b) Se puede definir del concepto de empresa conjunta como aquella sociedad con personalidad jurídica propia, formada como resultado de un compromiso entre dos o más sociedades independientes, que realizan una aportación dineraria o no, y que disponen de su control en la proporción determinada por dicha aportación, con objetivos de diferente naturaleza, aunque deben ser congruentes.
- c) Las justificaciones teóricas del proceso de internacionalización de la empresas, son básicamente las siguientes:
 - Las explicaciones neoclásicas y la Teoría de la Escuela de la Organización Industrial, que tienen un carácter estático.
 - La Teoría del Ciclo de Vida de los productos internacionales que hace referencia a las etapas de producción.
 - La Teoría Evolutiva de la Internacionalización, que es de carácter dinámico, y se basa en la idea de que la empresa asciende a niveles superiores de compromiso internacional tras asentarse y acumular experiencia en las fases previas. Dichas fases son la comercial, la contractual y la inversión directa.
- d) Las causas que justifican una implantación de una unidad productiva en el exterior son:
 - Reducción del riesgo económico.
 - Aprovechamiento de economías de escala, alcance o de experiencia.
 - Adquisición de conocimiento y capacidades.
 - Imposibilidad de ceder ventajas competitivas de tipo colectivo.
 - Crecimiento de la demanda exterior de un producto.
 - Estancamiento de la demanda interior.
 - Rivalidad entre competidores.

- Acceso a recursos productivos más baratos que en el país de origen.
- La decisión de la dirección general.
- La necesidad de la presencia en un determinado país o región.
- Aprovechar una baja tributación y alicientes financieros.
- Superar las barreras comerciales de los gobiernos
- Consecuencias de comportamientos y tensiones en los mercados de divisas.
- Fenómenos de “internacionalización obligatoria”.
- El ciclo de vida del producto.

e) Las causas que justifican la creación de una empresa conjunta son:

- Aprovechar el beneficio de economías de escala y/o experiencia.
- Aprovechar ventajas competitivas de otras compañías: tecnológicas, acceso a nuevos mercados, capital, capacidad de producción, capacidad de gestión, capacidad de distribución, etc.
- Reducir el riesgo económico y financiero compartiéndolo, en términos de necesidades de capital, pero también de I+D.
- Formar un mercado.
- Tener mayor facilidad en la obtención de apoyo político.
- Acelerar el proceso de internacionalización de la empresa.
- Desarrollar conjuntamente actividades de I+D.
- Satisfacer la necesidad de penetrar en mercados globales debido a la reducción del ciclo de vida de los productos.
- Producción de mejores productos debido a una mayor base de experiencia.
- Utilización y uso más eficiente de los recursos disponibles.
- Adquisición de flexibilidad.
- Control de competidores.
- Desbloquear activos cautivos.
- Participación en los beneficios económicos que pueden derivarse de la transición de las economías planificadas en Europa del este a las economías de mercado.
- Formalización de las relaciones cliente proveedor.
- Aprendizaje conjunto.
- Fabricación de una nueva línea de productos.
- Satisfacer motivaciones agresivas.

6.1.2.- Segunda parte.

Los objetivos planteados han sido los siguientes:

- a) Caracterización de las empresas catalanas que han creado empresas conjuntas en el exterior.
- b) Análisis de los objetivos planteados en la creación de la empresa conjunta.
- c) Análisis del porcentaje de participación en la empresa conjunta.
- d) Análisis de los factores de decisión en la elección del país de destino.
- e) Análisis de los factores de decisión en la elección del socio.
- f) Análisis de los esfuerzos de adaptación de los productos para el acceso a los mercados de destino.

- g) Análisis de las ayudas procedentes de las Administraciones Públicas para la creación de empresas conjuntas en el exterior.
- h) Determinación de los factores de éxito de las empresas conjuntas creadas por las empresas catalanas en el exterior.

6.1.2.1.- Caracterización de las empresas catalanas de la muestra.

Del estudio de dichas empresas se desprende la siguiente caracterización:

Se han considerado 101 empresas conjuntas en el exterior creadas por 55 empresas catalanas. En su mayoría son de carácter familiar, no cotizan en bolsa ni están participadas por capital extranjero o el Estado. Se trata en general, de empresas líderes en su sector de actividad, que basan su éxito de su aventura internacional en los conocimientos acumulados tras unos años de experiencia en el mercado. Por tanto, son empresas competitivas en sus mercados de origen, innovadoras en el desarrollo de productos, 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 y la tecnología utilizada.

Las empresas han establecido sus empresas conjuntas a partir de finales de los años 80, coincidiendo con la mayor liberalización de mercados y una mayor vocación internacional. Este hecho nos obliga a decir que no hay suficiente perspectiva histórica para predecir o pronosticar su evolución futura.

La creación de una empresa conjunta es una estrategia utilizada, no sólo por las grandes empresas, sino también por las PYMES, ya que constituyen 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.

Estas empresas tienen una antigüedad media aproximada de 48 años, y su estructura predominante es la burocracia maquina. Presentan un estilo de decisión centralizado con una concentración de poder y su correspondiente ejercicio de autoridad en pocas personas. Una característica común a las empresas analizadas es su carácter personalista, esto es, disponen de un régimen de propiedad ligado bien a grupos familiares, o bien a varios accionistas particulares.

El sistema técnico es multiproducto y no puede definirse si el sistema de producción es contar pedido, en serie, o ambos a la vez ya que las proporciones son muy similares.

6.1.2.2.- Proceso de internacionalización.

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

2.1.- En general, las empresas han abordado la creación de una empresa conjunta exterior con una experiencia acumulada en la gestión de operaciones internacionales. Estas empresas han adquirido su dimensión internacional de forma gradual. Sin embargo, no podemos afirmar que han seguido el modelo de la Teoría Evolutiva de la Internacionalización, que ofrece una visión muy lineal y determinista (consistente desde el punto de vista teórico en el seguimiento de tres etapas: exportación, etapa contractual e inversión exterior); poco coincidente con la realidad detectada a lo largo de nuestra investigación. Ahora bien, la experiencia acumulada en la fase de exportación, es una variable importante y un activo intangible que facilita la inversión y en particular, la creación de empresas conjuntas en nuevos entornos.

2.2.- El sector para el cual las empresas se muestran más favorables al seguimiento de la Teoría Evolutiva de la Internacionalización es el textil /piel.

2.3.- La experiencia en la creación de una empresa primera empresa en el exterior sirve como experiencia de aprendizaje y en este proceso, la empresa catalana prefiere adquirir los conocimientos y habilidades a través de un socio extranjero que español.

6.1.2.3.- Objetivos planteados en la creación de la empresa conjunta.

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

3.1.- La decisión de invertir en el exterior mediante la cooperación empresarial, formalizando una empresa conjunta, para el caso de las empresas catalanas obedece a alcanzar objetivos de naturaleza comercial: incremento de la cuota de mercado y del volumen de ventas. A continuación, en cuanto a grado de importancia relativa encontramos la necesidad de establecer una proximidad con el cliente, que contribuirá a mejorar el grado de satisfacción del mismo, ofreciendo un servicio de asistencia técnica y de post-venta, permitiendo aplicar una política de aprovisionamiento Just in Time. Como tercer objetivo en cuanto a importancia relativa, las empresas catalanas por implantarse en países que permitan el acceso a otros de su zona de influencia.

3.2.- Las empresas del sector de la automoción se han visto arrastradas por los constructores de automóviles, en su proceso de internacionalización. En los países donde existe una distancia sociocultural grande, estas empresas se han visto obligadas a buscar un socio local, aunque dentro de la empresa conjunta prefieren conservar una participación mayoritaria.

3.3.- El objetivo de cumplir con la legislación vigente en el país de destino va perdiendo importancia, por la evolución del comercio internacional, y la eliminación progresiva de barreras de entrada.

6.1.2.4.- Respecto al porcentaje de participación en la empresa conjunta.

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

4.1.- El 90% de las empresas conjuntas catalanas se han establecido contando con un único socio.

4.2.- Mientras que en las PYMES la mayoría, concretamente el 54%, de empresas conjuntas son equitativas (aportaciones iguales de los socios), para las grandes predominan las empresas conjuntas con participación mayoritaria. En cualquier caso, las empresas conjuntas catalanas son poco propensas a intervenir en empresas conjuntas minoritarias.

4.3.- 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, y imagen de marca. Por otro lado en algunos casos 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.

4.4.- Para el caso de las empresas conjuntas catalanas el porcentaje de participación (mayoría, minoría o equitativo) es independiente del tipo de país: PVD (país en vías de desarrollo) o PI (país industrializado).

6.1.2.5.- Respecto a los factores de decisión en la elección del país de destino.

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

5.1.- 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. En algunas ocasiones el azar, la voluntad del socio, la intervención de un intermediario o el efecto de arrastre de grandes compañías multinacionales han inducido a algunas empresas catalanas a la creación de empresas conjuntas en el exterior.

5.2.- El factor más importante para la selección del país de destino es el volumen de negocio y el potencial de mercado de dicho país. Después encontramos las cuestiones relacionadas con la afinidad cultural, las ventajas derivadas de los factores de coste (laborales principalmente, así como los de transporte y arancelarios), y las características del país (tradición industrial, proximidad geográfica con Catalunya, legislaciones favorables, fuerza laboral especializada, aprovechar una ausencia en el mercado, presencia de entidades financieras españolas e inexistencia de corrupción administrativa).

5.3.- Las empresas conjuntas, en general, se sitúan en países en vías de desarrollo (79%), frente a un 21% en países industrializados, siendo esta distribución geográfica independiente del tamaño de la empresa catalana.

5.4.- La mayoría de las empresas catalanas (53%), no realizan estudios especiales sobre los indicadores económicos. El 47% de las empresas que los hacen o bien disponen de un equipo permanente interno o crean una estructura ad-hoc, o subcontratan el trabajo a una consultoría externa o incluso en algún caso a una Universidad. Un amplio porcentaje de las empresas (82%) no han dedicado recursos al estudio de las

infraestructuras de vías de comunicación y servicios auxiliares ni tampoco (85.5%), a las infraestructuras de proveedores, y posibilidades de establecer contratos de subcontratación para algunas fases del producto. En un 85.5% de los casos no se han estudiado el riesgo político del país.

5.5.- Sólo el 11% de las empresas se han beneficiado de incentivos y subvenciones para la creación de la empresa conjunta, por parte de las Administraciones Públicas locales del país de destino. Hay que señalar, también el escaso interés para acceder a este tipo de ayudas, por parte de las empresas catalanas. Además, en algunos casos manifiestan un desconocimiento absoluto de la situación, debido a la falta de transparencia informativa del socio por ser una empresa estatal.

5.6.- En aproximadamente, las tres cuartas partes de los casos, los trámites y autorizaciones para la implantación y puesta en marcha de la empresa conjunta han sido realizados por los socios locales. Cuando el proceso ha correspondido a la empresa catalana, han existido contactos con el Gobierno del país o se ha subcontratado el trabajo a un gabinete externo de solvencia contrastada.

5.7.- El diseño de la instalación industrial o de la planta de producción ha correspondido a la empresa catalana en un 74.5% de los casos, mientras que en un 19.1% se han aprovechado instalaciones de plantas existentes y un 6.4% se ha hecho conjuntamente. En cualquier caso nunca se ha dejado bajo la responsabilidad del socio local. Sin embargo, en la selección de constructores e instaladores el socio ha tenido una participación más destacada, especialmente en el grupo de las PYMES, aunque globalmente, la empresa catalana con un 45% de las veces ha gestionado esta actividad.

5.8.- Entre los factores relevantes de localización de la empresa conjunta, destaca en primer lugar la proximidad al cliente. Le siguen en orden de importancia, la densidad de población de la zona, el grado de especialización en la industria o sector de actividad y las excepciones fiscales y /o arancelarias de la zona.

6.1.2.6.- Respecto a los factores de decisión en la elección del socio.

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

6.1.- El perfil del socio de las empresas catalanas para la creación de una empresa conjunta internacional, viene determinado por la solvencia moral (capacidad de inspirar confianza, manera de ser y de trabajar y estilo de vida) y su carácter industrial (con una empresa en funcionamiento y una implicación directa en el mismo sector).

6.2.- En un 31% de los casos en la selección del socio han intervenido fuentes externas a la empresa catalana: consultores y consejeros profesionales, clientes o proveedores comunes, entidades financieras implantadas en el país de destino y otras empresas catalanas. En el 22% de los casos el conocimiento previo del socio y en el 20% las experiencias derivadas de actividades comerciales anteriores han resultado factores decisivos, para el establecimiento de las relaciones tendentes a la constitución de la empresa conjunta. Debemos destacar el reducido papel protagonista que otorgan las empresas a organismos como COPCA, ICEX o Cámaras de Comercio.

6.3.- 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. En otro nivel, de menor importancia, situaríamos el interés por la diversificación de actividades, la necesidad de resolver dificultades financieras de la empresa local, y la voluntad de beneficiarse de la imagen de la marca catalana.

6.4.- En general la función más importante de la empresa catalana en el seno de la empresa conjunta es la aportación del diseño, la tecnología y el know-how del producto y del proceso, así como el desarrollo de nuevos productos. En segundo lugar, tenemos las funciones de dirección general y la organización industrial (distribución en planta flujo del proceso, dirección técnica y logística, diseño de utillajes, control y aseguramiento de la calidad, gestión y planificación de la producción).

Para la empresa local la función más importante que se le atribuye es la gerencia comercial, es decir, la organización de la distribución comercial, la atención al cliente incluyendo las actividades propias del servicio de post-venta y la comunicación con el entorno. En segundo lugar la planificación, organización y gestión de la producción, la prestación de servicios industriales y de logística, así como el mantenimiento de la instalación industrial. A continuación situaríamos la gestión del día a día y la gestión de los recursos humanos de la empresa conjunta.

6.5.- El 58% de las empresas analizadas han considerado el peligro del “efecto caballo de Troya” en la creación de la empresa conjunta. Estas empresa consideran que la inversión inicial para el inicio de la actividad no supone una barrera de entrada y en determinados países la legislación sobre la propiedad intelectual y patentes no ofrece garantías.

Entre las medidas preventivas adoptadas destacan: el control sobre los aprovisionamientos, el mantener el secreto sobre el know-how del producto final, mantener una capacidad permanente de diseño y desarrollo de nuevos productos desde Catalunya, la redacción de contratos adecuados y el disponer de la mayoría de la participación en el capital de la nueva empresa.

El 42% de las empresas no les preocupa esta cuestión y consideran que no les puede afectar básicamente debido a la dificultad del socio para poder superar las barreras de entrada financieras, tecnológicas y de gestión.

6.1.2.7.- Respecto a los esfuerzos de adaptación de los productos para el acceso a los mercados de destino.

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

7.1.- 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 introducir adaptaciones locales. Sólo el 31%

de las PYMES han realizado operaciones de adaptación de productos y servicios, mientras que para las grandes, el 71% de las empresas han adaptado sus productos a los mercados de destino, de manera que el carácter global de éstas es mayor.

7.2.- Las adaptaciones vienen determinadas por:

- Requerimientos de tipo técnico: normativas, homologaciones y diferencias de las materias primas, los componentes, o los suministros (agua y electricidad).
- Características propias del país de destino: climáticas, geográficas, cultura, idiosincrasia de la población.
- Una gama de productos distinta a la ofrecida en el mercado nacional.

6.1.2.8.- Respecto a las ayudas procedentes de las Administraciones Públicas para la creación de empresas conjuntas en el exterior.

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

8.1.- 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.

8.2.- 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.

8.3.- 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.

8.4.- En cuanto a los resultados numéricos, hemos encontrado que el 46% de las PYMES no han recibido ningún tipo de ayuda oficial o subvención por parte de alguna Administración Pública, mientras que para las empresas que hemos considerado grandes el 81% ha recibido algún tipo de ayuda. Quizás este resultado ponga de manifiesto que las PYMES no tienen la estructura organizativa suficiente para la elaboración de los documentos y memoria para la solicitud de ayudas y subvenciones por lo que permanecen al margen de éstas.

6.1.2.9.- Respecto a la determinación de los factores de éxito de las empresas conjuntas creadas por las empresas catalanas en el exterior.

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

9.1.- Los factores de éxito más importantes, para las empresas conjuntas catalanas implantadas en el exterior se enmarcan en la función de dirección, en la que hemos

englobado los siguientes aspectos: elección del socio, estilo de dirección, conocimiento del país y existencia de objetivos comunes. En cuanto a la elección del socio, destaca la necesidad de mantener una buena relación con el mismo y la evaluación de su “solventía moral” (calidad y condiciones personales). Existe una coincidencia en la trascendencia de las relaciones personales que se consideran más importantes que las contractuales.

9.2.- En segundo lugar, en la clasificación de los factores de éxito, se encuentran los relacionados con la actividad comercial de la empresa, es decir la capacidad de venta y el potencial de mercado para alcanzar la cuota de mercado planeada partiendo de un buen producto. Esto evita las dificultades de tesorería que son consideradas como factores generadores de problemas en las relaciones entre socios.

9.3.- Una encuesta postal a las Oficinas Comerciales Españolas distribuidas por todo el mundo, contestada por el 48% de las mismas ha puesto de manifiesto que la función más importante de una empresa conjunta es la de dirección seguida de la comercial. Por otra parte, el factor más importante para el éxito de una empresa conjunta española es el conocimiento del país de destino, a diferencia de los resultados obtenidos para las empresas en donde la problemática relativa a los socios ocupaba el primer lugar tal como se ha visto en el primer punto de este apartado.

9.4.- El análisis de correspondencias entre los factores de éxito y los países ha determinado que:

9.4.1.- Para los países del continente americano y los países del Este de Europa, los factores de éxito se fundamentan en la selección del socio, el conocimiento del país, la calidad de la actividad comercial y la evolución del mercado.

9.4.2.- Para los países de la zona del Mediterráneo (excluyendo los de la unión Europea) y Próximo Oriente los factores de éxito se fundamentan en el estilo de dirección, la selección del personal clave y la tecnología y diseño del producto.

9.4.3.- Para los países de la Unión Europea y Andorra los factores de éxito se fundamentan en el planteamiento estratégico de la cooperación, la definición de objetivos y la organización logística y de producción.

9.4.4.- Los países donde son más importantes los mecanismos de control (que incluye la selección del personal clave, desde la elaboración del proyecto industrial hasta su implantación y gestión); así como la elaboración y definición del contrato de cooperación son: China, Malasia, India, Australia, Nueva Zelanda y Sudáfrica

6.2.- LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION

El trabajo realizado presenta unas limitaciones que afectan a dos ámbitos. En primer lugar, aquellas que de no haber existido habrían dado un mayor apoyo a las conclusiones, y en segundo lugar, aquellas cuya desaparición facilitaría la continuación de la investigación.

En el primer grupo hay que volver a citar la ley del secreto estadístico y la privacidad de datos de obligada declaración, que ha obligado a trabajar sin poder acceder a una base de datos oficial de las empresas catalanas que han realizado empresas conjuntas en el exterior. Por tanto la muestra ha sido elaborada a partir de nuestro criterio, a partir de fuentes de información indirectas. El total de la población de empresas conjuntas creadas en el exterior sigue siendo una incógnita al final de la investigación. Por tanto, al no existir la posibilidad real de establecer un censo, las empresas conjuntas analizadas no suponen una muestra porcentual representativa del universo total de Catalunya.

Además hay que añadir el período de tiempo estudiado (de mayo a octubre de 1997). Un seguimiento a lo largo de un período más amplio quizás hubiera permitido incluir aspectos que no han sido tratados (causas de fracaso, evolución de las participaciones de socios, análisis de resultados financieros, etc.).

El segundo grupo de limitaciones, ha de ser visto dentro del contexto de futuras investigaciones en este campo.

6.3.- FUTURAS INVESTIGACIONES

La investigación podría seguir con el estudio de la empresa conjunta desde dos perspectivas diferentes más.

La primera la del socio local, dado que a lo largo del trabajo se ha venido haciendo referencia de la existencia de una problemática derivado de la divergencia de objetivos y de intereses entre los socios que participan en una empresa conjunta. Por tanto sería interesante, analizar las empresas conjuntas creadas por las empresas catalanas en el exterior desde la óptica de los socios locales.

La segunda la de la dirección de la empresa conjunta. La visión de la gerencia de la empresa conjunta sería otra vía que permitiría el contraste de la información recopilada. Además, podría proporcionar la posibilidad de acceder a datos cuantitativos relativos a la actividad propia de la empresa conjunta.

En el presente trabajo se han manejado los factores de decisión que la literatura existente señala como más importantes para creación de una empresa conjunta, en el marco de un proceso de internacionalización. Ahora bien los casos considerados han permitido identificar una serie adicional de elementos como pueden ser: el proceso de selección del socio, el grado de adaptación de productos al mercado de destino, la ayuda recibida por la administración pública. Con todo ello se podría construir un sistema teórico de estudio para analizar los resultados de las empresas conjuntas. Por tanto, esta investigación supone un primer paso en el camino del estudio de las empresas conjuntas catalanas.