



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

**"JOINT VENTURE"
UNA ALTERNATIVA DE NEGOCIOS.**

**CARMEN LUCÍA ARÉCHIGA ANGUIANO
ARTURO CORTE REYES**

Tesis presentada para optar por el Título de Licenciado en
Contaduría con reconocimiento de Validez Oficial de
Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,
según acuerdo número 085366 con fecha 19-II-85

Zapopan Jal., Marzo de 1997.

CLASIF: _____
ADQUIS: _____
FECHA: _____
DONATIVO DE _____
\$ _____

46475

23-5-02



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA
SEDE GUADALAJARA
BIBLIOTECA**

"JOINT VENTURE"

UNA ALTERNATIVA DE NEGOCIOS.

**CARMEN LUCÍA ARÉCHIGA ANGUIANO
ARTURO CORTE REYES**

Tesis presentada para optar por el Título de Licenciado en
Contaduría con reconocimiento de Validez Oficial de
Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,
según acuerdo número 085366 con fecha 19-II-85

Zapopan Jal., Marzo de 1997.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

C. Srita. Carmen Lucía Arechiga Anguiano y el C. Sr. Arturo Corte --
Reyes. En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesio-
nales, y después de haber analizado el trabajo de titulación en la alterna-
tiva:

"TESIS"

Titulado:

"JOINT VENTURE"
UNA ALTERNATIVA DE NEGOCIOS.

presentado por ustedes, les manifiesto que reúne los requisitos a que --
obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado -
del Examen Profesional, por lo que deberán entregar ocho ejemplares --
como parte de su expediente al solicitar el examen.

A t e n t a m e n t e .

Lic. Francisco Benítez Ríos.
Presidente de la Comisión.

Zapopan, Jal., a

11

de marzo de

1997.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

COMISION DE EXAMENES PROFESIONALES
DE LA ESCUELA DE CONTADURIA.

Me permito hacer de su conocimiento que LA SRITA. CARMEN
LUCIA ARECHIGA ANGUIANO Y EL SR. ARTURO CORTE REYES,
de la Licenciatura en Contaduría, ha concluido satisfactoriamente su trabajo de Titulación con la alternativa TESIS titulada:

"JOINT VENTURE"
UNA ALTERNATIVA DE NEGOCIOS.

Manifiesto que después de haber sido dirigida y revisada previamente, reúne todos los requisitos técnicos y pedagógicos para solicitar -- fecha de Examen Profesional.

Agradezco de antemano la atención que pueda brindar a la presente, reinterándome a sus órdenes.

A t e n t a m e n t e .


C.P. ANTONIO MARTINEZ ABREGO.
ASESOR DE TESIS.

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CAMPUS GUADALAJARA

Escuela de Contaduría

"Joint Venture"

"Una Alternativa de Negocio"

Carmen Lucía Aréchiga Anguiano

Arturo Corte Reyes

T E S I S

Guadalajara, Jal., Diciembre de 1995.

AGRADECIMIENTOS

Hace cuatro años y medio decidimos dar un paso más en nuestras vidas pensando que en un futuro pudiéramos ser profesionistas. Ahora ese tiempo de estudiantes ha quedado en el pasado, ha llegado a su término nuestro último ciclo escolar y por estas razones hemos elaborado este trabajo recepcional que esperamos sea de utilidad para los lectores y todas aquellas personas que tengan en sus mentes el deseo de formar un *Joint Venture*.

Primeramente queremos dar las gracias a Dios por habernos dado la inteligencia e iluminado para adquirir los conocimientos para realizar este trabajo, por las bendiciones recibidas y sobretodo por la vida que cada día nos da una experiencia..

Asi también, queremos expresar nuestro profundo agradecimiento a las personas que nos han guiado y formado durante toda nuestra vida, quienes nos han apoyado incondicionalmente a pesar de los desvelos y tropiezos ocasionados, de quienes sentimos orgullo por la tarea que desempeñan: nos referimos indudablemente a nuestros padres, a quienes damos las gracias por orientarnos en este camino, por todas sus enseñanzas, por su ejemplo, por los grandes esfuerzos que han hecho para darnos una formación que felizmente estamos terminando; gracias por estar con nosotros en cada momento y por su inmensurable cariño.

Agradecemos a la Universidad Panamericana el habernos educado en los conocimientos necesarios para enfrentarnos a la vida profesional. Gracias a esta institución hemos recibido una formación profesional y espiritual esencial para el ser humano.

Estamos muy agradecidos con todas aquellas personas que de alguna u otra manera participaron con nosotros en la elaboración de esta investigación.

Damos un agradecimiento muy especial al Lic. Martínez Abrego quien como nuestro principal asesor y revisor nos brindó amistad y apoyo incondicional.

Nuestro reconocimiento a la valiosa colaboración del Lic. Arturo S. Valadez Vélez (Director Corporativo del Grupo VITEP, S.A. de C.V.) quien nos facilitó información sobre los *Joint Venture* que realizaron con el extranjero, nos transmitió sus conocimientos en relación con la investigación y su valioso tiempo que dedicó a nuestras entrevistas.

Apreciamos la colaboración de diferentes empresarios y organismos de Gobierno que nos hicieron llegar sus conocimientos y nos facilitaron información; especialmente a los Contadores Miguel Guzmán V. y Ricardo Montero (Arancia Corporativo, S.A. de C.V.), al Sr. Atilio Melis Mereu (Suolificio CPM México S.A. de C.V.), al Lic. Gustavo Arturo López Padilla (Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas), y a la Dra. Rosalía Martínez Islas (SECOFI, México).

Agradecemos también a todos nuestros familiares y amigos que estuvieron presentes durante nuestra carrera profesional, y a todas aquellas personas que intervinieron para la realización de esta investigación, brindándonos su apoyo, tiempo, experiencia y conocimientos.

JOINT VENTURE

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I: Conceptualización

Página

1.1 Alianzas Estratégicas	15
1.2 Modalidades de Alianzas Estratégicas	18
1.3 Antecedentes del <i>Joint Venture</i>	19
1.4 Definición de " <i>Joint Venture</i> "	25
1.5 Objetivos perseguidos con la creación de un <i>Joint Venture</i>	28
1.6 Tipos de <i>Joint Venture</i> que se pueden establecer	33
1.7 Aspectos a considerar en la creación de un <i>Joint Venture</i>	35

CAPITULO II: El Aspecto Estratégico del *Joint Venture*

2.1 La Necesidad de formar un <i>Joint Venture</i>	41
2.2 La importancia del socio en la creación de un <i>Joint Venture</i>	45
2.3 Ventajas o beneficios de un <i>Joint Venture</i>	50
2.4 Desventajas o limitantes de un <i>Joint Venture</i>	53

CAPITULO III: Aspectos Legales

3.1 Requisitos para la creación de un <i>Joint Venture</i>	57
3.1.1 Ante Secretaría de Comercio	57
3.1.1.1 Autorización de la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras	59
3.1.1.2 Inscripción en el registro Nacional de Inversiones Extranjeras	63
3.1.1.3 Cancelación de inscripción ante el Registro Nacional de Inversión Extranjera	64
3.1.2 Observaciones de la Ley de Sociedades de Inversión Extranjera	65
3.1.3 Ley de Competencia Económica	67
3.2 Constitución Legal	69
3.2.1 Proceso de aceptación	71
3.2.1.1 Negociaciones	72
3.2.2 Tipos de sociedad a crear para fines del <i>Joint Venture</i>	79
3.2.3 Establecimiento del contrato <i>Joint Venture</i>	82
3.2.3.1 Acuerdos conexos al contrato	82
3.2.3.2 Contrato de <i>Joint Venture</i>	87
3.2.3.3 Otros aspectos del contrato de <i>Joint Venture</i>	90

3.2.3.4 Terminación del contrato	94
----------------------------------	----

CAPITULO IV: Aspectos Fiscales

4.1 Incentivos Fiscales por medio de PITEX	97
4.2 Obligaciones en el pago de dividendos	99
4.3 Obligaciones y estímulos en cuestión tributaria	101
4.4 Doble Tributación	106

CAPITULO V: Aspectos Laborales

5.1 Sueldos y Salarios	113
5.2 Participación de los Trabajadores en las Utilidades	116
5.3 Estímulos y Motivación	119

CAPITULO VI: Aspectos Financieros y Contables

6.1 Recursos Financieros	123
6.2 Razones financieras para demostrar la solidez de las partes.	126
6.3 Proyecciones financieras indispensables para tomar la decisión sobre el <i>Joint Venture</i>	131
6.4 Antecedentes contables para la creación de un <i>Joint Venture</i>	133
6.4.1 Auditoría de compra (Dew diligents)	134

6.4.1.1 Concepto de Auditoría	134
6.4.2 Desarrollo de la Auditoría	135
CAPITULO VII: Caso Práctico de <i>Joint Venture</i>	
Caso Práctico de <i>Joint Venture</i>	139
Convenio entre <i>Farmland Industries Inc.</i> y Valores de Inversión en Tecnología para Empresas Pecuarias, S.A. de C.V..	
CONCLUSIONES	156
BIBLIOGRAFIA	160

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Dentro de este trabajo se describe lo referente al tema de alianzas estratégicas en su especialidad de *Joint Venture*. Debido a su importancia y auge dentro de los negocios de las grandes corporaciones a nivel mundial y ahora con inquietud dentro de las empresas mexicanas, consideramos necesario tener mayor información sobre este tipo de herramientas de negocios.

Joint Venture es un término anglosajón que traducido literalmente significa aventura conjunta, aunque en nuestro país no tiene traducción legal que abarque todas las características que identifican a un *Joint Venture*. Es un convenio de asociación en donde dos o más partes aportan bienes o servicios tales como capital, maquinaria, materia prima, asesoría, conocimientos, etc. con el objetivo de compartir el riesgo y beneficios de una actividad económica productiva durante un tiempo determinado. Con esto podemos decir que un *Joint Venture* tiene varias facetas, las cuales se aplican de acuerdo a las necesidades de los socios.

En la actualidad, las empresas mexicanas tienen necesidades de sobrevivencia más que de expansión, la situación económica que viven no es satisfactoria por lo que necesitan inyectar soluciones rápidas, prácticas y con determinada inversión, ya sea extranjera o nacional, en donde cada uno de los socios requiere de una decisión estratégica para lograr mayor competitividad y evitar ser desplazadas por compañías más eficientes. Las empresas mexicanas se están enfrentando a una globalización de mercado y sobre todo como consecuencia de la apertura del Tratado de

Libre Comercio que ha puntualizado la necesidad de aliarse para competir y destacar en el mercado.

Por estas razones pensamos que el tema *Joint Venture* puede ampliar la visión de los empresarios mexicanos, aportándoles una opción de estrategia, de tal forma que les permita aprovechar las oportunidades que presenta el mercado nacional e internacional.

Otra de nuestras razones es el tratar de reducir lo más posible todas aquellas dudas y temores que surgen a raíz de esta modalidad que cada día tiene mejores resultados y beneficios entre sus aventureros.

Lo concerniente al proceso de investigación de este trabajo podemos decir que ha sido una investigación bastante compleja, debido a que el tema es de reciente incursión en nuestro país y no existe información bibliográfica suficiente, no obstante encontramos información en revistas extranjeras y muy pocas mexicanas. Unas de nuestras más importantes fuentes de información fueron las empresas que a la fecha han realizado algún tipo de *Joint Venture* o que tienen interés en formar uno de estos, además de la valiosa colaboración de grandes empresarios y expertos en materia fiscal, contable, económica y financiera, así como las secretarías de gobierno que se relacionan en este tema.

Este trabajo recepcional consta de siete capítulos, en el primero están plasmados los conceptos de alianzas estratégicas y el de *Joint Venture*, así como los objetivos que este persigue y

los aspectos importantes a considerar. En el segundo capítulo se habla del *Joint Venture* como una estrategia ante las necesidades y las distintas circunstancias que viven los socios próximos a aliarse.

El tercer capítulo está orientado a la cuestión propia del *Joint Venture*, mencionamos los aspectos legales, requisitos y procesos para crear el contrato final del *Joint Venture*.

Las cuestiones fiscales tanto a favor como a cargo de las empresas las describimos en el capítulo cuarto. Un *Joint Venture* implica responsabilidades ante el personal que labora en la empresa, siendo este un recurso importante y nos referimos a él en el capítulo quinto.

En el capítulo sexto se habla de la importancia de los análisis financieros tanto de las partes que se asocian como del *Joint Venture* mismo. Por último, en el capítulo séptimo desglosamos un caso real entre *Farmland Industries Inc.* y Valores de Inversión en Tecnología para Empresas Pecuarias, S.A. de C.V., en donde se muestra ampliamente lo que es un *Joint Venture*, su contrato y sus consecuencias.

CAPITULO I

CAPITULO I: Conceptualización

1.1 Alianzas Estratégicas

A principios de los años sesenta surgieron las asociaciones de coparticipación, donde se observaron los primeros indicios de formar empresas por equipos.

Las empresas de ésta época pensaban que era necesario compartir riesgos, además de que el trabajo resulta mejor en coparticipación que cuando se lleva a cabo individualmente. Agregando el conocimiento que se obtiene en cuanto a desarrollo de tecnología, creación y mejora de productos, se obtenían incrementos en el volumen de producción para satisfacer la gran demanda que en aquellos tiempos existía, donde se buscaba acaparar el mercado puesto que la competencia era más directa y se trataba de sobresalir como empresa, aunque fuera sobre otras empresas. Por otro lado, cuando se veía la posibilidad de perder el mercado se recurría a la búsqueda del trabajo en conjunto.

Es imprescindible mencionar que esto era algo novedoso sin experiencias anteriores, que significaba grandes riesgos puesto que se compartía la estructura poseída y los avances obtenidos con otra empresa desconocida, que muchas veces resultaba ser la empresa contra la cual se competía.

A raíz de todas estas innovaciones se empezó a notar el auge de este tipo de asociaciones así como el éxito que desarrollaban cuando era elegido correctamente el socio. En nuestros días se conoce este tema como Alianzas Estratégicas, las cuales tienen como razón fundamental apalancar los recursos de un socio establecido para ganar ventajas específicas en un mercado.

"El gran riesgo es suponer las bondades de una alianza, sin antes efectuar análisis de factibilidad del negocio, exámenes profundos de la cultura y los valores de los participantes. Es importante establecer expectativas razonables acerca de la duración de la alianza, de los beneficios que de ella puedan surgir y la distribución que se haga de los mismos, sin olvidar que debe ser selectivo para resultar eficaz".¹

Una estrategia es el arte de crear valor. Este determina la estructura intelectual, modelos conceptuales, e ideas gubernamentales que permiten a los administradores de las compañías identificar oportunidades para traer valor a sus clientes y transformarlo en ganancias. De esta forma, la estrategia es el camino que define los vínculos entre los negocios y los dos únicos recursos que preocupan en la economía actual: conocimiento y relaciones suficientes, y la competencia y los clientes de la compañía².

¹ FERLA, Mario. "Alianzas Internacionales". Ejecutivos de Finanzas, AÑO XXIV, Núm. 3, México, Marzo 1995, pág. 28.

² NORMANN, Richard. "From value chain to value constellation: designing interactive strategy". Harvard Business Review, Núm. 93408, Julio-Agosto 1993, Pág. 65.

Para muchas compañías el éxito es evasivo, las mejores alianzas permiten mucha flexibilidad a las corporaciones, creando un nuevo campo donde se comparte el poder, para romper con la etiqueta de lo tradicional; por lo que el formar una alianza estratégica colaboraría para alcanzar este objetivo. Los mejores acuerdos dice Francis H. Spiegel Jr. (*Merck Senior Vicepresident of Pharmaceutical Powerhouse*) son aquellos que son lo suficientemente flexibles para ir cambiando conforme a la negociación.

Las alianzas se han convertido en parte integral del pensamiento estratégico contemporáneo. McKinsey David Ernest y Joel Bleeke, coautores del libro "*Collaborating to compete*" dicen que el número o la cantidad de *Joint Ventures* formados entre compañías internacionales y norteamericanas ha estado creciendo en un 27% anual desde 1985. Comparándolo con nuestro país podemos decir que a raíz de la apertura del Tratado de Libre Comercio, la formación de alianzas estratégicas se ha venido incrementando a pasos agigantados, siendo muy lejano al crecimiento que tiene actualmente nuestro vecino comercial.

No todas las alianzas son exitosas o alcanzan sus metas, lo cual ha provocado que los directivos y administradores de decisiones, se estén preparando al respecto y se vuelvan más hábiles en cuanto a enlaces y habilidades para formar una alianza.

Actualmente los socios-inversionistas están más interesados en alianzas a largo plazo puesto que es como se pueden cosechar mucho más ganancias en los años futuros.

1.2 Modalidades en las Alianzas Estratégicas

Una vez habiendo especificado lo que es una Alianza Estratégica, podemos hablar de las diferentes modalidades que existen para formarlas. Dentro de las más usuales encontramos:

- * Colaboración Contractual (*Contractual Colaboration*)
- * Sociedad Corporativa (*Corporate Partnership*)
- * Inversión Igualitaria (*Equity Investments*)
- * Inversión o Aventura Conjunta (*Joint Venture*)
- * Alianzas por Franquicias (*Franchise Alliances*)

Las modalidades anteriormente mencionadas fueron tomadas de la cultura Norteamericana, por considerarse la precursora en esta materia, por lo que no debemos descartar la posibilidad de encontrar alguna de estas bajo otra denominación, la cual dependerá del país en que nos encontremos, su ideología y su cultura.

Cada una de estas alianzas tiene sus antecedentes, procedimientos, formas de desarrollo y en sí sus características propias, las cuales jugarán un papel importante en la elección del tipo de alianza de acuerdo a los intereses de las partes.

La alianza estratégica, es la forma más básica, simple, recta, íntegra de formar una aventura cooperativa. Sin embargo, todas y cada una de ellas requieren de un tratamiento especial y extenso para lograr el profundo conocimiento sobre la misma.

En los últimos 20 años ha sobresalido la alianza estratégica llamada *Joint Venture* (Aventura Conjunta) considerándose la más adecuada y por lo tanto la más común para el tipo de negociaciones entre empresas de distintas nacionalidades.

Es el profesor del departamento de Derecho Internacional de la Universidad del Estado de Pensilvania, Luis Olavo quien dice que el *Joint Venture* es un factor de equilibrio que justifica y viabiliza la interdependencia, la internacionalización e integración de las economías³. Este término, al igual que el de alianzas estratégicas, ha sido importado del derecho anglosajón y de la práctica de negocios de Estados Unidos. Debemos resaltar su inexistencia dentro del Diccionario Jurídico Mexicano, siendo por esta razón la utilización del vocablo Norteamericano.

1.3 Antecedentes del *Joint Venture*

Integrar un *Joint Venture* es una decisión fundamental de estrategia competitiva, pero, a pesar de su importancia no ha sido bien comprendida.

³ CUISIACUNO. Juan. "*Joint Ventures* y otras formas de cooperación empresarial internacional". Macchi, Buenos Aires, pág. 76.

En el pasado, los *Joint Ventures* eran legalmente definidos como sociedades. Algunos de los primeros eran firmas cuyas acciones pertenecían, por lo menos a otras dos firmas, y que estaban comprometidos en negocios diferentes de los de sus dueños. A veces, los *Joint Ventures* se convertían en sociedades anónimas y emitían sus propias acciones.

Los *Joint Ventures* se originaron como empresas comerciales o marítimas con fines de intercambio. Efectivamente son una de las maneras más antiguas de hacer negocios y ya recurrían a ellos los mercaderes del antiguo Egipto, Babilonia, Fenicia y Siria para realizar operaciones comerciales, a menudo en el extranjero. Los mercaderes de Gran Bretaña se manejaron con *Joint Ventures* en los siglos XV y XVI y compañías de aventureros desocupados fueron organizadas a través de tales emprendimientos para hacer negocios y explotar los recursos de distintos rincones del mundo, tales como América e India.⁴

Como reacción a una apertura comercial, en México se han venido dando las Alianzas tipo *Joint Venture* a partir de 1991 y con mayor auge en los últimos dos años, a pesar de esto son pocos los empresarios que conocen la utilidad de estas alianzas, por consiguiente son pocas las empresas que buscan asociarse puesto que tienen gran dificultad para aceptar socios cuando tradicionalmente no lo han hecho, además la mayoría de las empresas mexicanas son familiares teniendo únicamente

⁴ Esta historia fue tomada de HARRIGAN, Kathryn. "*Joint Venture: los secretos para una administración exitosa*". Buenos Aires, Argentina. Tesis. 1990, pág. 7.

dos alternativas, quedarse como están y desaparecer o dar el paso y asociarse, y no necesariamente con extranjeros, pues las asociaciones crean una idea de unidad y de mayor impulso como conjunto.

Como ejemplo de algunas empresas que buscan el acceso a la globalización de mercados por medio de *Joint Ventures*, existen las siguientes:

1) A nivel mundial, una de las más reconocidas es la realizada entre *General Motors* y *Toyota Motor Corporation* en Febrero 17 de 1982. Existen algunas otras, tales como:

La Cia. *Motorola* con la Cia. *Toshiba*

La Cia. *Texas Instruments* con la Cia. *Hitachi*

La Cia. internacional *AT&T* con la Cia. *NEC*

La Cia. *Advanced Microdevices* con la Cia. *SONY*

La *LSI Logic* con la Cia. *Kawasaki Steel*

La Cia. automotriz *Ford* con la Cia. *Mazda*

La Cia. *Intel* con la *NMB Semi Conductor*

2) A nivel nacional, tenemos *Joint Ventures* para distribución, venta de productos y sistemas de mercadeo con compañías mexicanas, se han realizado entre *Wall-Mart* y *SAM'S Club* con GRUPO CIFRA; *Price Company* con *Comercial Mexicana*; *K-Mart* con Cadena de supermercados Gigante.

3) A nivel local encontramos:

Grupo Vitep (Tepatitlán, Jal.) Valores de Inversión en Tecnología para Empresas Pecuarias S.A. de C.V. Sociedad de Inversión de Capitales con la Cia. norteamericana *Farmland Industries INC.*, otro con *Hy Line International*, también Norteamericana; uno más con *Emery International* Cia. Canadiense; Con Agrícola Nueva Vida, Cia. Chilena; y uno más con *Seghetes Hybrid* una Cia. Belga.

Grupo SITRA (Guadalajara, Jal.) con *Trafalgar House* (Inglaterra)

Arancia Productos Industriales (Guadalajara, Jal.) con CPC (*Corn Products Company International Incorporation*).

Suolficio CPM México, S.A. de C.V. (Guadalajara, Jal.) con Preacabados Pirámide (San Martín, Teotihuacán).

Los cuáles han sido *Joint Venture* exitosos, que han cumplido con los objetivos e incluso en algunos casos se han superado las expectativas.

Para mostrar el desarrollo de los *Joint Venture* a través del tiempo, presentamos la siguiente tabla⁵:

INDUSTRIAS	ANTES	DE 1970 A	DE 1975 A	DE 1980 A
	DE 1969	1974	1979	1984

⁵ Esta tabla presenta los *Joint Venture* realizados por las diferentes industrias Norteamericanas. Vid. HARRIGAN, Kathrynne. *"Joint Venture: los secretos para una administración exitosa"*. Buenos Aires, Argentina, Ed. Tesis, 1990, pág. 10.

INDUSTRIAS	ANTES	DE 1970 A	DE 1975 A	DE 1980 A
	DE 1969	1974	1979	1984
Extracción de carbón	-	5	12	6
Extracción de petróleo	2	9	15	4
Energía alternativa (incluyendo combustibles sintéticos)	2	6	12	10
Otras alternativas mineras	2	4	11	3
Procesamiento de alimentos	1	4	6	3
Pasta y papel	-	2	8	3
Impresión, publicación	-	1	4	4
Químicos	1	8	29	41
Farmacéuticos y cosméticos	1	1	7	17
Productos médicos	1	2	7	13
Procesamiento de metales	1	4	7	3
Acero	-	1	5	9
Fabricación de metales	2	-	10	7
Maquinaria liviana	-	-	-	9
Maquinaria pesada	-	2	13	10
Motores	1	2	2	14

INDUSTRIAS	ANTES	DE 1970 A	DE 1975 A	DE 1980 A
	DE 1969	1974	1979	1984
Automotriz	-	1	5	11
Aeroespacial	-	1	3	8
Componentes electrónicos	1	2	3	16
Equipamiento electrónico	-	2	6	3
Controles de Precision	-	-	4	4
Robotica	-	-	-	10
Software	-	3	4	20
Computadoras y periféricos	-	-	6	13
Productos de consumo electronicos	-	-	-	4
Videotape y videodiscos	-	-	1	11
Equipos de fotocopia y oficina	-	1	5	5
Equipos eléctricos	-	1	6	4
Equipo de comunicaciones	-	4	6	42
Peliculas	-	2	1	7
Programación, comunicación por cable	1	4	4	23
Servicios de comunicación por cable	-	2	3	29
Sistemas y servicios de comunicaciones	-	-	-	67

INDUSTRIAS	ANTES	DE 1970 A	DE 1975 A	DE 1980 A
	DE 1969	1974	1979	1984
Servicios financieros	-	16	17	60
Servicios de Publicidad	-	-	-	5
Oleoductos	2	-	5	1
Servicios de base de datos	-	-	-	11
Servicios de arrendamiento	-	-	1	3
Distribución mayorista y minorista	-	-	-	11
Otros servicios	-	-	5	15
TOTALES	18	90	233	539

1.4 Definición de *Joint Venture*

El término *Joint Venture* se traduce literalmente como aventura conjunta o riesgo conjunto, pero "se utiliza este término -para el contrato y la sociedad- por la ausencia de otro vocablo en español que resulte satisfactorio y que comprenda a todo el fenómeno. Todavía es una de esas instituciones que no se han desligado de su denominación originaria para arraigarse en otros derechos, como se ha hecho en otros casos; por ejemplo el contrato de "Leasing", ya denominado

arrendamiento financiero, y el de las sociedades "holdings", que hoy la LISR llama controladoras y que también reconoce la LMV.⁶

Por lo que se puede decir que el *Joint Venture* se trata de un convenio entre dos o más partes, que por lo regular son empresas de diferentes países. Es una sociedad en la que cada quien aporta lo que mejor puede en una cuestión determinada, sin involucrar todos sus negocios; este permite tener localizado el riesgo en una operación determinada. Que tanto se puede crecer es una decisión que depende de los dos, de lo que cada uno aporte. En general, el extranjero contribuye con tecnología, dándose esta en dos ramas:

- * maquinaria: porque se necesita tecnología de punta para poder competir a nivel nacional e internacional debido a la globalización del mercado.

- * procesos: porque el interés de los dos socios es adquirir las mejores formas de producir, disminuyendo costos, aumentando la calidad del producto y sobre todo con el objetivo de incrementar el margen de utilidad, dando por hecho que la empresa se vuelve más eficiente en sus procesos productivos, además de adquirir los avances tecnológicos o científicos que se han desarrollados en otras industrias. De igual forma contribuye el socio en el desarrollo de nuevos productos, formas de sistematización en la distribución, mientras que nosotros aportamos la capacitación de mano de obra, el lograr niveles de productividad favorables, a costos ventajosos con respecto a otros países y el conocimiento de la red de distribución en el mercado.

⁶ ARCE, Javier. "Contratos Mercantiles Atípicos". México, D.F., Trillas, 2a. Edición, 1991, pág. 199.

En algunas ocasiones se busca adquirir el *Know How* que han implantado otras empresas de distintas nacionalidades, adaptándose de la mejor manera para la Industria Mexicana. Otras de las veces se pretende adquirir capitales aunque por la experiencia que se tiene en nuestro país y por el nivel de desarrollo en que se vive, es más necesario para el futuro adquirir tecnología que dinero.

La forma de aliarse mencionada anteriormente, resulta ser la más común, no olvidando que esta puede variar dependiendo de las empresas que se asocien, de cada uno de los socios y de la mezcla de recursos que aporten cada uno de estos.

Tenemos como otra definición, que *Joint Venture* es un acuerdo de dos o más firmas que cooperan para servir al mercado creando una entidad independiente, o llevando a cabo una actividad económica productiva, cumpliendo un papel activo en la toma de decisiones estratégicas y operativas, sin importar el origen de los socios⁷. Lo anterior nos permite aclarar que el acuerdo estratégico se puede dar entre empresas mexicanas 100% ó bien que intervengan capitales extranjeros sin distorsionar el concepto de *Joint Venture*.

Existen ocasiones en donde se puede formar un *Joint Venture* Telaraña, en el cual existe un socio central que mantiene a sus socios en sociedades exclusivas para con él.

⁷ HARRIGAN, Kathryn. "Joint Venture: los secretos para una administración exitosa". Buenos Aires, Argentina, Ed. Tesis, 1990, pag. 3.

1.5 Objetivos perseguidos con la creación de un *Joint Venture*

La idea de formar los *Joint Venture* viene de las variadas necesidades de las empresas que operan en el mercado y que por el desarrollo de la economía mundial, se ven en la necesidad de ingresar a dicha economía por medio de acuerdos estratégicos. Ahora, la cuestión a analizar, es qué persiguen estas empresas, qué desean alcanzar, qué necesitan obtener, y esto es a lo que nos vamos a enfocar en este tema.

Los ejecutivos de las empresas y los administradores son los que dirigen el rumbo de la organización, así mismo analizan los requerimientos vitales para ella y de esta manera se fijan las metas a alcanzar antes de realizar el Acuerdo o la Alianza, para de esta manera buscar el socio ideal con el tipo de alianza necesario para satisfacer dichas necesidades.

Dentro de los objetivos que se persiguen, podemos hablar de tres áreas:

1) Área interna de una empresa, la cual se divide en tres partes principalmente, las cuales buscan:

* Inversión

- Reducir la incertidumbre de inversión, disminuir costos, compartir riesgos.
- Obtener recursos.
- Obtener financiamientos por medio de la capacidad de endeudamiento del socio.

* Producción

- Compartir las plantas de producción, evitando dobles inversiones en instalaciones, aprovechando subproductos o subprocesos, compartiendo líneas de producción, marcas y canales de distribución.
- Integrar verticalmente los productos existentes, la expansión de líneas de producción existentes.
- Obtener acceso a nuevas tecnologías y clientes.

* Recursos Humanos

- Mejorar el intercambio de información, mediante interacción de personal especializado.
- Adquirir hábiles ejecutivos de mercadeo.
- Mantener y retener empleados emprendedores.
- Realizar prácticas administrativas innovadoras con sistemas de administración superiores, mejorando las comunicaciones.

2) En el área de los competidores, se pretende:

- Influenciar la evolución de la estructura industrial, con el desarrollo pionero de nuevas industrias, con la reducción de la volatilidad competitiva, con la racionalización de las industrias maduras.
- Ganar a los competidores, accedendo rápidamente con los mejores clientes.
- Sobrepasar los límites territoriales, internacionalizándose.
- Ganar acceso a redes mundiales, superando las fronteras comerciales.
- Convertirse en competidores más eficaces.

3) En el área estratégica, los objetivos son:

-Crear o explotar las sinergias, creando vínculos verticales o consolidando posiciones de mercado.

-Transferir tecnología y otras especialidades.

-Diversificar:

+ Entrada a nuevos mercados, productos o especialidades.

+ Racionalización de la inversión.

+ Potenciación de las habilidades de los propietarios para nuevos usos, como evitando que las firmas avanzadas tomen represalias, convirtiendo aliados a potenciales enemigos.

-Y un sin número de conceptos más, incluso podrán caer en el área estratégica muchos de los mencionados en las áreas anteriores, pues lo único que los hace estratégicos es el enfoque que los origine.⁸

Como se ha descrito, los objetivos perseguidos por las empresas son muy variados, los cuales muchas veces van a depender del periodo de vida de las mismas, el cual es nacimiento, crecimiento, desarrollo y muerte.

Las primeras dos etapas de la vida de una compañía por lo regular son bastante fructíferas, llegando a cumplir la mayoría de sus objetivos planeados, con los esfuerzos necesarios; pero cuando una firma entra en la etapa de desarrollo se le considera como una empresa madura, la cual deberá

⁸ Cfr. HARRIGAN, Kathryn: 21

de buscar una nueva ruta de operación para no entrar en su período de muerte. Las nuevas visiones que tenga esta empresa, deberán ser cuidadosas al plantear sus objetivos ya que en caso de no ser correcta su decisión podría acelerar su periodo de muerte.

Una forma de renacer a una firma es a través de un Joint Venture con el cual se busque una empresa-socio joven, con un gran potencial, la cual deberá estar enfocada y orientada con los objetivos adecuados para el mercado en el que se desarrolle y la competencia a la que se enfrente.

El joven socio trae consigo nueva tecnología, así como aspectos estratégicos novedosos, que la empresa madura deberá considerar.

Una empresa madura, principalmente las de gran extensión son más aferradas al cambio por lo que deberán buscar cierta flexibilidad para una apertura global, el cual podrá ser otro de sus objetivos. Además, la competencia es mayor conforme pasan los años, existen firmas de nueva creación, poderosas, con grandes expectativas, tecnología actual y que perjudican o disminuyen el mercado de una empresa madura, inflexible y poca velocidad al cambio.

Un *Joint Venture* puede modificar este concepto y revivir los productos de cada empresa, dándole cierta vitalidad.

Un ejemplo Nacional es el de la compañía Sabritas, una empresa de botanas donde la imagen a través de su envoltura ha ido cambiando, tratando de dar un aspecto distinto, sin variar el producto. Esta compañía lo logró por medio de *Joint Ventures* con pequeñas empresas que le maquilan o producen algún tipo de producto secundario, pero necesario para su producto base.

Otro ejemplo, es como los Japoneses han introducido sus autos modernos y con tecnología de punta por medio de *Joint Ventures* con firmas norteamericanas. Con esto, podemos ver como las empresas se han ido renovando, creando nuevas imágenes, actualizándose y satisfaciendo las necesidades del consumidor moderno.

Del ejemplo de la compañía de botanas, podemos desprender otro aspecto de importancia en los *Joint Ventures*. Una compañía fuerte, de gran peso en una industria o comercio puede realizar acuerdos con varias empresas sin llegar a ser alguna de ellas su maquilador exclusivo, siendo de efecto contrario para la firma pequeña. Podemos explicarlo mediante el siguiente ejemplo:

La IBM es una empresa mundial, con trayectoria de alto reconocimiento, dedicada a la producción de equipos de cómputo entre otras cosas. Esta compañía tiene cerca de 400 *Joint Ventures* alrededor del mundo, ha buscado empresas con quien asociarse para que le fabriquen algún tipo de componente o accesorio para su producto final; en donde el objetivo es poder bajar sus costos y obtener mayor calidad. Con esta mentalidad demuestra que cada país ofrece diferentes ventajas y cada empresa se especializa en manufacturar un producto, por tal razón IBM evita costos de entrenamiento, tecnología y obtiene el mismo producto más barato. La empresa que manufactura

un producto a IBM mantiene un contrato de asociación exclusivo, mientras que IBM puede hacer otras alianzas pero sobre diferente especialidad.

Con esto podemos ver que un *Joint Venture* no forzosamente es único, es decir las empresas que intervengan en un acuerdo, éste será solo y únicamente sobre la materia tratada, pero esto no impide llevar a cabo otras alianzas que traigan beneficios distintos a los del contrato anterior, los cuales pretenderán distintos o similares objetivos que serán planeados como base para la creación de un *Joint Venture*.

1.6 Tipos de *Joint Venture* que se pueden establecer ←

Dentro de los contratos de *Joint Venture* podemos encontrar algunas variaciones en su forma, por lo que lo dividimos en tres conceptos principalmente⁹ los cuales se explican brevemente a continuación:

a) Corporate Joint Venture: nueva entidad de negocio creada por dos o más socios, una nueva persona moral distinta a los socios que la constituyen. Esta modalidad permite a cada socio tener cierta independencia de su propia empresa con respecto al nuevo *Joint Venture* o la empresa de reciente creación. De esta manera cada firma asociada podrá celebrar otro tipo de acuerdos o

⁹ *Id.* ARCE, Javier. "Contratos mercantiles atípicos". México, D.F., Trillas, segunda edición, 1991. Pág.198.

contratos con algún tercero, cuarto o quinto, siempre y cuando los nuevos Joint Venture no perjudiquen al que lo antecede.

La independencia permite a cada socio buscar la parte que le es de interés con cierta firma y no comprometerse al 100% si es que no se quisiera así, lo que nos proporciona la oportunidad de buscar algo más en otros socios.

b) Informal Joint Venture: Negocio entre dos o más sociedades para la realización de un trabajo o proyecto conjunto, que no requiere de la creación de una nueva entidad. Esta opción es buena para aquellas empresas que buscan algo que no pueden obtener de momento que alguien está dispuesto o en oportunidad de ofrecerles.

Esto puede beneficiar de cierta forma a cada firma ya que no les compromete a mantener una relación estrecha con cada uno, obteniendo los beneficios de cierta operación. Esto permite buscar cada vez mejores opciones con distintas firmas y en dado momento formalizar un contrato de asociación con el que ofrezca mayores y mejores alternativas.

Este tipo de acuerdos puede ser perjudicial hablando del tiempo de duración por solo ser para un negocio en específico, terminado el contrato al finalizar éste. Además, las organizaciones no cambian tan rápidamente como las operaciones que se realizan, requieren de cierto tiempo para agilizar sus movimientos.

Algo que es importante notar es que existen operaciones que no volverán a suceder en el futuro por lo que no será necesario un socio de papel por tiempo indefinido y que nos genere gastos, en este tipo de caso será necesario un Joint Venture informal o por un proyecto definido.

c) *Joint Venture Agreement*: es el acuerdo o contrato entre dos o más partes, que tienen por objeto, entre otros, crear una nueva sociedad o determinar las reglas de un trabajo conjunto.

Este punto más que ser una tercera opción dentro de Joint Venture, es lo que formaliza una asociación entre firmas y estipula los lineamientos y reglas bajo los que debe fungir la sociedad. Con este contrato se da inicio a las operaciones que dieron origen o encauzaron a la necesidad de formar un *Joint Venture*.

Todo *Joint Venture*, ya sea para formar una nueva entidad o por alguna operación en específico deberá contar con un contrato donde estén marcados los puntos o acuerdos logrados durante la negociación.

1.7 Aspectos a considerar en la creación de un *Joint Venture*

Crear un *Joint Venture* es un trabajo difícil, estructurarlo debe ser sumamente creativo, lo cual deberá negociarse entre las partes llevándose fácilmente un año. Para asegurar el éxito de la

negociación de un *Joint Venture*, la única receta que parece funcionar es mantener contactos frecuentes entre los ejecutivos o los administradores generales de las compañías participantes.

Entre los aspectos importantes, hay que considerar que en un *Joint Venture* deberá haber una fuerte unión entre los socios para la obtención de ésta, además de un verdadero interés creado en el futuro de la alianza; donde cada compañía reconocerá que su crecimiento futuro está íntimamente relacionado con el éxito del socio.

El *Joint Venture* es una negociación estratégica, por lo que deberá ser una asociación para el tiempo de vida, requiriendo invertir una gran cantidad de energía para hacer que una sociedad funcione, con un horizonte de tiempo y ventajas competitivas significativas, las cuales no podrán ser eternas; aunque no son recomendables las inversiones a corto plazo de aproximadamente cinco a siete años.

Otro aspecto a recordar es que no se hace un contrato o acuerdo únicamente con el negocio, también se tienen que hacer acuerdos constantemente con el socio para nutrir y mantener altos niveles de contactos, convirtiendo la negociación y la creación del *Joint Venture* en una "Negociación entre amigos". ☞

Con respecto a los porcentajes de participación, los acuerdos no tienen que formar alianzas de 50% y 50% forzoso, siendo lo más recomendable para evitar conflictos y que las ganancias y los

riesgos sean equitativos; lo que es esencial es el espíritu de cooperación y la atención a las ventajas que aparezcan sobre la marcha para ambos socios.

Cuando se actúa igualmente de acuerdo a como se haya establecido en el contrato, a veces se dan conflictos de intereses, es por esto que los veteranos en formación de *Joint Ventures* recomiendan se hagan acuerdos en los cuales una de las partes se encargue de operar la alianza, para llevarla al éxito, evitando de esta manera conflictos por la toma de decisiones. Optando siempre por que la persona o el socio elegido sea sensitivo, flexible, consciente, humilde, ético, confiable, que le guste correr riesgos, que tenga mayor conocimiento y aptitudes pues una alianza es un gran reto por que no es nada fácil administrarla.

Otro punto importante es ser autónomo, puesto que es difícil que el socio que llega al nuevo mercado se adapte rápidamente, lo cual deberá llevarlo a establecer mayores expectativas sobre el *Joint Venture*, estar prevenido para las dificultades que se presenten y mantener un alto nivel de motivación por aquello de los tropiezos. La característica de ser autónomo es un punto que ha hecho exitosas las alianzas.

Lo más crítico en una alianza es la falta de confianza aunque desgraciadamente esto no se puede formalizar en un contrato, una vez que esta se pierde surgen la codicia y el egoísmo haciendo que peligre la estabilidad o duración del *Joint Venture* o de la alianza misma. Cuando la confianza se empieza a dar, se puede decir que ya estamos del otro lado o al menos hemos escalado un buen

tramo, pues es indispensable para empezar a negociar la alianza y todavía más necesaria para operar el *Joint Venture*.

Otro aspecto a considerar, es lo que sucede cuando uno de los socios comienza a improvisar, lo más seguro es que el otro también lo haga, pues siempre tendemos a hacer lo que todos los demás hacen, lo cual puede provocar que la alianza se resquebraje.

Los secretos para el éxito de un Joint Venture, según los directores de las compañías automotrices Mazda (Japón) y Ford (Estados Unidos de Norteamérica) son los siguientes¹⁰:

- 1.- Mantén a los altos administradores involucrados: el jefe deberá establecer el nivel de la relación. Por otro lado los administradores del nivel medio resistirán ceder el control parcial de un proyecto al socio.
- 2.- Reúnete frecuentemente e informalmente: las reuniones deberán ser a todos los niveles y deberán incluirse tiempos para el aspecto social. La confianza sólo se puede construir alrededor de las negociaciones.
- 3.- Usa intermediadores de conflictos: Una tercera persona puede mediar disputas, sugerir nuevas formas de acercamiento al socio, y ofrecer una opinión independiente.

¹⁰ Historia Cubieta por James B. Treece en Detroit, y Karen Lowry Miller en Tokio, para la revista "Business Week" del 10 de febrero de 1992, pág. 104.

- 4.- Mantén tu independencia: La independencia hace a ambas partes pulir áreas de experiencia que pueden hacer de ellos socios deseables en el primer lugar.
- 5.- No permitas acuerdos sacrificados: Todo proyecto debe ser viable para cada socio, es responsabilidad de la administración general cuidar este aspecto y mantener el balance entre las partes.
- 6.- Asigna o nombra un monitor (amonestador): alguien debe tomar la responsabilidad de monitorear en todos los aspectos de la alianza
- 7 - Obtén anticipadamente referencias culturales: pueden ser sobre la empresa o bien nacionales. Manténte flexible, y trata de asignar ejecutivos culturalmente sensibles en los puestos claves.

CAPITULO II

CAPITULO II: El Aspecto Estratégico del Joint Venture

2.1 La Necesidad de formar un *Joint Venture*

La cuestión de las alianzas internacionales, según Mario Ferla, presidente de la General Electric de México¹¹, ha atraído mucha atención en años recientes. En vista de la explosión de la economía global, las barreras nacionales han retrocedido y se ha llegado a un mercado verdaderamente global. Pero el reconocimiento estratégico de este fenómeno económico es una cosa y hacer que funcione es algo más.

Durante la última década se ha comprobado que las alianzas internacionales y más específicamente el *Joint Venture* es una Valiosa estrategia para superar los retos en un ambiente global, penetrar otros mercados que parecían inalcanzables, o simplemente obtener presencia corporativa en lugares lejanos a su origen. Tal como lo pretende Japón, la Comunidad Económica Europea y Estados Unidos, que planean estratégicamente su ingreso a las economías maduras en el ámbito internacional.

Cabe destacar que nuestro país, se encuentra en una etapa difícil, pero sumamente importante, de la cual dependerá el éxito en años futuros.

¹¹ FERLA, Mario. "Alianzas Internacionales". Ejecutivos de Finanzas. AÑO XXIV, No. 3 (México, Marzo, 1995, pag. 28)

Como lo hemos mencionado en otros temas, la mayoría de las empresas mexicanas son familiares y pequeñas, lo cual le hace todavía más difícil el acceso a un mercado global y sobretodo competir con empresas internacionales o algunas otras transnacionales que han ingresado a nuestro país y están absorbiendo nuestro propio mercado.

Es por esto que nuestras empresas se ven en la necesidad de asociarse en *Joint Venture* con empresas extranjeras, adquiriendo la tecnología que tanto nos beneficiaría, mejorando nuestro producto, su calidad, su proceso; o tal vez los procesos tecnológicos que reducirían nuestros costos, disminuirían tiempos de producción, además de eliminar los movimientos innecesarios, etc.

Es decir, sólo es cuestión de captar aquello que sería mejor para nuestra empresa o que nos hace falta para salir adelante y sobrevivir en el mercado nacional y mundial, y al mismo tiempo ofrecer a nuestro futuro socio, aquello en lo que estamos seguros nos destacamos haciéndolo, como puede ser la distribución de los productos, la mano de obra, la iniciativa e ingenio del mexicano, entre otros.

Por otro lado, hemos visto que en nuestros días las pequeñas compañías están relacionándose con grandes corporaciones para ser más flexibles y unir las fuerzas de ambos, aunque esto no es lo más común.

Muchas grandes compañías han incrementado su eficiencia, flexibilidad e innovaciones relacionándose con pequeñas empresas para ciertos materiales y servicios.

Las pequeñas firmas pueden incrementar sus mercados y su acceso a capitales haciendo negocios con compañías grandes. La unión de estas compañías se desarrolla sobre cada una de las fuerzas de cada firma independiente, a lo que se le llama sinergia.

Para las grandes compañías la necesidad de formar un *Joint Venture* radica en encontrar pequeñas firmas como un soporte para las economías locales, de la misma forma buscan reducir sus costos, llegar a sus alrededores y especialmente reducir sus costos de mantenimiento que frecuentemente son más ágiles y menos costosos para las pequeñas firmas, además de que puedan tener mayor movilidad para atender a los clientes de las grandes corporaciones. Aunque en otras ocasiones las compañías pequeñas ven la necesidad de crear un *Joint Venture* enfocado a obtener créditos que las grandes corporaciones obtienen más fácilmente, todo esto para satisfacer necesidades como falta de liquidez, exceso de deudas, falta de capital de inversión, etc.

Este tipo de alianzas entre compañías grandes y firmas pequeñas tomó forma a finales de los ochentas en respuesta a la gran velocidad de crecimiento global que generó la tecnología, como principal motivador.

Existen otro tipo de necesidades para crear un *Joint Venture*, como el de empresas de similar tamaño en cuanto a lo económico, financiero, y tecnológico que aunque no tengan la misma etapa de vida, buscan formar un *Joint Venture*, las cuales son compañías en etapa de crecimiento o de desarrollo, que según los expertos en la materia, es el más común y el que más se da en nuestros días, además de ser el más duradero.

Este tipo de alianza anteriormente mencionado, se da cuando la necesidad de las partes es penetrar en el mercado potencial, con la ayuda de la otra compañía, lo cual puede implicar desde adquirir tecnología, procesos de producción, procesos de distribución, capacitación laboral, creación de fuentes de empleo, delegar funciones de producción a la contraparte, que puede ser maquiladora; y así podemos seguir mencionando muchas necesidades más, lo cual nos lleva a que la solución a muchas de éstas, es formar una Alianza de *Joint Venture* con la empresa que más nos convenga de acuerdo a nuestras características y a nuestros planes futuros.

Como podemos observar, la necesidad de formar un *Joint Venture* es tan variada y específica, como empresas y necesidades haya en el mercado mundial. Hay que reconocer que la necesidad de aliarse o asociarse no es necesariamente porque se carezca de un futuro para nuestra empresa, sino como un paso hacia la economía internacional que ya se ha dado cuenta de que la mejor manera de ingresar a otros mercados es por medio de un *Joint Venture*. No debemos cerrarnos, sino observar los grandes desafíos que tenemos en puerta y no cortar la visión a estas oportunidades, reconociendo las ventajas que ofrecen.

2.2 La importancia del socio en la creación de un *Joint Venture*

Este tema es considerado por los altos estrategas como uno de los más importantes en la planeación de un *Joint Venture*, el cual requiere mayor atención y cuidado durante todo el desarrollo de la negociación.

Probablemente la selección del socio adecuado sea la tarea más difícil y exhaustiva, pero de igual forma será la que mayores frutos dará durante el desarrollo y duración de la alianza. Constantemente se compara al *Joint Venture* con el matrimonio, ya que es una unión que se pretende dure por muchos años obteniendo grandes beneficios. Además de que ambas tienen características muy similares y requieren de los mismos cuidados, dedicación y paciencia.

En la búsqueda del socio observamos aspectos que nos pueden proporcionar beneficios a nuestra empresa, sin embargo hay que tener presente que al momento de la negociación debemos dar las razones por las cuales se pueden asociar con nosotros, cuales son nuestras ventajas para ellos y su conveniencia para con nuestra firma.

Los socios deberán unir sus fuerzas y debilidades para formar un equipo más fuerte. Todos los acuerdos deberán estar basados en la confianza ya que un *Joint Venture* implica cierta apertura y así poder realizar un estudio más profundo sobre el perfil que el futuro socio mantiene.

Existen varios criterios que se deberán considerar en la búsqueda del socio:

Financiero

El aspecto financiero en la selección de un socio es un punto que no podemos descuidar ya que es el respaldo ante las futuras operaciones que la alianza contraiga. Se necesitará buscar los antecedentes que el futuro socio tiene, así como las referencias comerciales y bancarias que guarda para con sus clientes e instituciones crediticias.

Los estados financieros nos proporcionarán las razones de solvencia y apalancamiento que nuestro socio mantiene. El ámbito de las finanzas es un concepto muy delicado ya que representa el patrimonio de la empresa.

Organización

En cuanto a la organización, ha significado para muchas empresas el éxito, como para otras tantas el fracaso. Cuando una empresa se crea, busca un equilibrio dentro de su estructura, intentando dar una estabilidad y no caer en la insuficiencia de personal o lo contrario, una carga excesiva. El nuevo socio deberá contar con la estabilidad de la que hablamos ya que de lo contrario significaría una carga para la contraparte.

La calidad de los ejecutivos y administradores generales deberá ser preferentemente alta, ya que con ellos se realizarán acuerdos, negocios y operaciones que requieran de un coeficiente elevado

para la satisfacción de ambas partes. También se deberán observar las condiciones de las fuerzas de trabajo y las relaciones laborales que mantiene la empresa, pues muchas veces el *Joint Venture* será conformado por recursos humanos de ambas partes.

Dentro del área administrativa se debe procurar obtener información y evidencia sobre la planeación de sus proyectos, sistemas de información y de reportes, resultados de negocios emprendidos anteriormente, así como la participación de los dueños en la vida del negocio.

Mercado

Se deberá conocer la reputación del socio en estudio dentro del mercado y con su competencia, los métodos de venta y distribución, la calidad del servicio otorgado al cliente, el interés que tenga en mantener calidad así como el porcentaje de participación que tenga en el mercado.

Producción

Deberemos analizar sus sistemas de producción, los controles con los que cuenta, tratamiento para desperdicios, el grado de eficiencia, la calidad de sus productos, el capital invertido, la reserva para imprevistos.

Algo muy importante a conocer es el estudio tecnológico sobre el desarrollo de productos y el interés en actualizar su tecnología. Las medidas de seguridad industrial al igual que las medidas ambientales guardan un trato especial por su relevancia dentro del análisis del socio. La relación con

sus proveedores, el cumplimiento con sus compromisos de pago, así como sus sistemas de compras deberán ser investigados detenidamente.

Institucional

Los puntos más importantes serán:

- la influencia geográfica que tenga el socio dentro del mercado
- la flexibilidad y resistencia a los cambios
- agilidad en su proceso de toma de decisiones
- orientación de sus objetivos a corto o largo plazo
- experiencia en negociaciones de su staff asesor
- contactos principales con organizaciones y compañías internacionales
- resultado de negociaciones bancarias, obtención de licencias y relaciones gubernamentales

En todo *Joint Venture* los socios guardarán cierta compatibilidad, para poder de esta manera compensar las fuerzas de las firmas y no crear conflictos de interés. A menudo se piensa antes de formar un *Joint Venture* que es mejor buscar un socio que aporte dinero únicamente, sin embargo, se ha comprobado que los *Joint Ventures* donde la asociación consiste en otros factores distintos al dinero, han tenido mayor éxito por la participación de ambos socios en la toma de decisiones. Generalmente los mercados a donde la nueva alianza pretende introducirse son riesgosos y altamente competitivos, por lo que se pretende que los conocimientos en conjunto de las firmas saquen adelante al nuevo *Joint Venture*.

La formación de un *Joint Venture* busca complementar una carencia que se tiene a través de otra firma; esto es una oportunidad tanto como un problema, ya que los diferentes tipos de administración, perspectiva y controles los pueden llevar a tener ciertas diferencias.

Algunas empresas pretenden asociarse con grandes firmas, haciendo a un lado a socios de menor tamaño que están interesados y dispuestos. Estas empresas deberán comprender que las firmas líderes necesitan menos de un *Joint Venture* que las firmas pequeñas, no olvidando que dos pequeñas empresas pueden llegar a ser una organización tan competente como el líder del mercado.

En dado caso que se conjuntara un *Joint Venture* entre una empresa líder y una pequeña, podrían existir grandes conflictos por la falta de compatibilidad de que hemos venido hablando, refiriéndonos principalmente a las fuerzas y aportaciones que cada empresa ofrece; podría suceder lo que comúnmente llamamos "el pez grande se come al chico".

La asociación entre empresas compatibles generalmente traerá posición dentro del mercado, desarrollando fuerzas sin tener estos que ser los mejores en su ramo antes de formar el *Joint Venture*. Algunos personajes atribuyen el éxito de un *Joint Venture* a la elección de administradores diestros para la dirección del mismo, otorgándoles cierta autonomía y confianza para la toma de decisiones, sin tener que depender totalmente de los socios, reportando las acciones tomadas.

Un punto importante después de elegir el socio es la seguridad que tengan y el empeño que pongan para que el *Joint Venture* funcione. Podrán existir problemas de acoplamiento, diferencias en la forma de pensar, sin embargo se deberá poner el máximo esfuerzo para la sobrevivencia del contrato. Sería muy dañino para ambas partes que es lo que el socio hubiera obtenido con otro socio o en que posición se encontrarían, ya que es muy común buscar lo positivo de otro socio con quien se hubieran podido aliar, cuando se enfrenten a los primeros problemas.

Siendo por esto la importancia de saber elegir al socio para la futura alianza, analizando los pros y los contras de uno y otro; y una vez determinado el mejor, empezar la negociación del contrato.

2.3 Ventajas o Beneficios de un *Joint Venture*

Las ventajas de firmar un *Joint Venture* son muy variadas, dependiendo de los objetivos y necesidades de las empresas que lo forman, las cuales pueden ser:

- + penetración en el mercado
- + competencia tecnológica
- + incremento de capital
- + conocimiento del comportamiento del mercado
- + producir a precios competitivos
- + facilidades para la distribución del producto, usando canales existentes

- + mejoras en procesos
- + diversificación de productos
- + aprovechamiento de recursos desperdiciados para la creación de subproductos
- + riesgo de capitales en forma conjunta.

La formación de un equipo de trabajo con dos culturas, la de cada una de las partes que forman la nueva sociedad, por lo regular una es extranjera y la otra nacional, lo cual es sumamente benéfico pues permite analizar todas las situaciones que se presenten desde dos puntos de vista totalmente diferentes.

Pasando a otro punto, se podrá crear una integración horizontal de empresas, que fabriquen varias partes de un producto final y de esta manera cada uno se especializa en su ramo, aumentando calidad y reduciendo costos; además de fortalecer a las empresas participantes.

Otra ventaja que se puede obtener con un *Joint Venture* es la cooperación vertical, la cual consiste en la unión de varios socios o empresas que pueden ser competidores porque se dedican a la misma rama de la industria, pero que buscan compartir instalaciones, sistemas de producción, mercados potenciales, etc.; lo cual da mayor presencia a las empresas jóvenes de países recientemente industrializados, o a empresas e industrias nuevas o poco desarrolladas.

Como podemos observar, las ventajas van ligadas unas a otras y muchas veces el objetivo de los *Joint Ventures* es llegar a obtener estas ventajas, aunque según los expertos existen ocasiones en las cuales se logran más de las esperadas, como es el caso de las empresas que buscaban mejorar su tecnología, pero al hacer esto disminuye su costo de producción y automáticamente empieza a tener mayor aceptación en el mercado incrementando su demanda.

En otras ocasiones formar un *Joint Venture* resulta ser la única solución a un problema o una necesidad por lo que desde cualquier punto de vista será ventajosa; por ejemplo, cuando de esta manera se logra el acceso a países con barreras altas que no podrían superarse individualmente, o cuando resulta ser la mejor opción para entrar en negocios nuevos o familiares, los cuales por lo regular son un poco cerrados.

Algo sumamente importante es la creación de sinergias, cuando los dos socios juntos logran mucho más de lo que podrían obtener individualmente, creando algo extra que resulta beneficioso para ambos.

Como nos podemos dar cuenta, las ventajas que un *Joint Venture* pueda tener van a depender de la dinámica de las relaciones entre los socios así como de la habilidad y creatividad que tengan para explotar las oportunidades que se les presenten.

2.4 Desventajas o limitantes de un *Joint Venture*

Los *Joint Ventures* tienen muchas ventajas y beneficios potenciales, pero también tienen desventajas que caen en problemas y llegan en algunas ocasiones a provocar el fracaso de la alianza.

Una de las desventajas que se ha encontrado, es que la contraparte forma parte de la misma sociedad o empresa de nueva creación, lo cual afecta en la toma de decisiones pues no es lo mismo elegir un camino, que pedir opiniones o informar sobre el que se pretende seguir; es decir, las partes forman una sociedad en la cual deberán trabajar conjuntamente, repartirse utilidades -causando conflictos en algunas ocasiones- en las proporciones determinadas.

Otra desventaja que puede existir es el riesgo de los problemas "antitrust" o antimonopolio, tal y como sucede en los Estados Unidos, en donde se tiene que tramitar la aceptación de la alianza ante gobernación para comprobar que realmente sea necesaria la creación de un *Joint Venture* y que se justifique.

Existen ocasiones en las cuales aparecen conflictos de soberanía, sobretodo cuando los socios son de distintas nacionalidades los problemas pueden ir desde la decisión sobre la tecnología a adquirir, pues uno de los socios puede decir que es mejor comprar la tecnología de su país, en donde se instalará la planta, siendo una fuente de trabajo para sus compatriotas. A veces uno de los socios

trata de implantar lo que en su país le funciona o lo que según su nacionalidad es lo que se debe de hacer y esto también causa conflictos. Estos últimos dos problemas se presentan a menudo en las alianzas entre una empresa gubernamental y otra privada, incluso tratándose de compañías locales.

Los proyectos que surgen de una alianza con estructura débil muchas veces presentan problemas de control, sobretodo porque los socios difieren: en los objetivos a largo plazo y en las bases sobre las cuales se iba a decidir y a trabajar, ya que no fueron lo suficientemente claras ni concretas. También se pueden dar conflictos de autonomía, pues nunca falta el socio que quiera predominar en las decisiones; sobretodo cuando se trata de márgenes de tiempo, estilos operativos, expectativas, o lo que es más importante concretar sinergias potenciales.

En otras ocasiones se pierde la flexibilidad estratégica, por el temor de los socios a perder el control y la autonomía, lo cual es una gran desventaja por que las oportunidades vienen o se buscan una tras otra, pero todas son diferentes, y lo importante es saber elegir la mejor, pero de manera cautelosa para evitar perder el control o muchas veces la autonomía porque ha llegado a ocurrir que el *Joint Venture* pasa a manos de terceros por la debilidad que éste pueda tener.

Otras desventajas pueden ser estrategias cooperativas pobremente concebidas, o sobreestimar el poder de los socios o implantar sistemas de control inadecuados, o lo que es peor llegar a pensar que los otros lo estafan; es por esto que hemos insistido tanto en la necesidad de que haya la suficiente confianza, que siempre se hable con la verdad, y lo más importante de todo, el seleccionar

adecuadamente al socio, pues es la base del *Joint Venture* y es con quien se va a trabajar durante toda la vida de la alianza.

Retomando la idea anterior, durante la vida del *Joint Venture*, se toman decisiones sobre producción, nuevos productos, estrategias de publicidad, conflictos con sindicatos, decisiones sobre cierres de plantas, etc. Todas estas situaciones son de por sí difíciles, por lo que si se está trabajando de manera conjunta, se deberá estar advertido a que esto y mucho más se puede presentar, haciendo tambalear a la alianza cuando no se tienen las bases fuertemente estructuradas.

Otro aspecto que puede ocasionar conflictos es el socio elegido, en cuanto a su cultura, mentalidad, ideología, valores y principios; debido a las diferencias entre países o muchas veces entre localidades de una misma nación. Esto es algo básico, debiendo tener el absoluto cuidado y detenimiento para analizar las situaciones que muestren las características del futuro socio, o si ya se firmó el contrato, se deberá tener paciencia y un gran espíritu de cooperación.

Como nos podremos dar cuenta, todas estas desventajas se pueden ir dando desde la negociación del *Joint Venture*, hasta una vez que éste ya se tiene en marcha, pero aún con todo esto debemos pensar que lo que realmente vale la pena siempre cuesta trabajo conseguirlo.

CAPITULO III

CAPITULO III: Aspectos Legales

3.1 Requisitos para la creación de un *Joint Venture*

Hasta nuestros días, no existe reglamentación alguna con respecto a los *Joint Ventures* o Aventuras conjuntas en México, así como otras disposiciones en contrario; por lo que aludiendo al principio general de derecho, que dice: "Lo que no está prohibido, está permitido"¹²; lo cual ha facilitado a empresas nacionales y extranjeras pactar este tipo de acuerdos.

Con lo anteriormente mencionado, no tratamos de decir que todo se puede hacer, sin embargo existen otras disposiciones como las de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), la Ley de Inversiones Extranjeras y la Ley de Comercio Exterior que delimitan el área de actuación para crear los *Joint Venture*, las cuales serán definidas en los siguientes temas.

3.1.1 Ante Secretaría de Comercio y Fomento Industrial

Como lo hemos mencionado en temas anteriores, México es un país que está sufriendo muchos cambios, entre ellos, la recepción de flujos de inversión extranjera europeos, latinoamericanos, asiáticos y norteamericanos, sobretodo como consecuencia de la apertura comercial. Esto ha

¹² Según el principio general de derecho.

provocado reformas a la Ley de Inversión Extranjera¹³, constituyéndola como un instrumento para la seguridad jurídica de nuestras empresas y de nuestro país, y a su vez como promotor en la captación de nuevos capitales extranjeros, propiciando modernización tecnológica, generando nuevos empleos mejor remunerados, y al mismo tiempo mejorando en la producción que muchas veces motiva a la exportación.

El departamento gubernamental llamado Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, que en lo sucesivo se denominará SECOFI, tiene como cometido promover el comercio exterior y la inversión extranjera, por lo que ha creado procedimientos para obtener la aceptación de proyectos de inversión, incluyendo los *Joint Ventures*, sin embargo cuando se trate de una alianza de este tipo, entre 2 partes nacionales, los requisitos se reducirán y el proceso de aceptación será mucho más rápido y con una alta probabilidad de aceptación. Estos últimos requisitos consistirán en el registro ante la secretaria de relaciones exteriores una vez que se haya realizado el acta constitutiva o que se protocolicen los actos. Este tipo de asociación requerirá de los trámites acostumbrados para la constitución de una nueva sociedad donde el capital invertido generalmente será 100% mexicano. En caso de tratarse de una fusión de sociedades de igual forma que la anterior se tendrá que protocolizar y notificar ante Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en lo sucesivo S.H.C.P., y ante la Secretaría de Relaciones Exteriores, entre los trámites más importantes.

¹³ Última Reforma a la Ley de Inversión Extranjera, publicada en el Diario Oficial de la Federación, del día 27 de Diciembre de 1993, cuyo reglamento permanece en vigor desde el 16 de Mayo de 1989.

La mayoría de los *Joint Ventures*, están formados con parte de inversión extranjera, siendo por esto que se requiere de trámites especiales y autorizaciones gubernamentales, en donde el principal objetivo será mantener una atención y control específico ante este tipo de asociaciones.

Entre los trámites que señala la SECOFI encontramos los siguientes:

lo primero que se tiene que hacer es pagar un derecho de registro para recibir las solicitudes ante S.H.C.P.

Una vez realizados los actos de constitución y protocolización de las actas de asamblea de los socios, se dará a conocer la razón social ante la Secretaría de Relaciones Exteriores, una vez aceptada, se solicitará la inscripción al Registro Nacional de Inversiones Extranjeras, utilizando los formatos que otorga la SECOFI y anexando la documentación indicada¹⁴.

En los siguientes temas se describirán con mayor detalle estos procedimientos.

3.1.1.1. Autorización de la comisión nacional de inversiones extranjeras¹⁵

Esta se deberá solicitar en los siguientes casos:

¹⁴ Estos trámites no deberán rebasar 40 días después de constituir la sociedad o de protocolizar las actas de asamblea.

¹⁵ Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. "Autorizaciones de la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras". Una mejor administración para un mejor país. 1994.

1) Cuando se adquieran acciones y/o activos fijos de sociedades constituidas, o en el caso de su constitución cuando, como resultado de la adquisición de que se trate, se rebase la proporción del 49% del capital social o de los activos, salvo en los casos previstos en los artículos siguientes del Reglamento de la Ley para promover la inversión extranjera, que en lo sucesivo se denominará RLIE:

ART. 5 (RLIE) No requieren autorización las inversiones extranjeras que realicen actividades no incluidas en la clasificación, siempre y cuando cumplan con las fracciones I-VI de este artículo.

ART. 6 (RLIE) Tampoco se requiere de autorización cuando se trate de maquila o actividades comerciales para exportar.

2) Cuando se abran nuevos establecimientos industriales, comerciales o de prestación de servicios, o su relocalización, salvo en los siguientes casos:

ART. 28 Fracc. I (RLIE) Cuando se realicen inversiones en nuevos establecimientos que sean operados por las sociedades que maquilen.

Fracc. II Cuando se relocalicen los establecimientos industriales, siempre y cuando se lleven a cabo hacia afuera de las zonas geográficas de mayor concentración industrial.

3) Cuando se inicie un nuevo concepto de actividad económica, o nuevas líneas de productos, excepto:

ART. 29 Fracc. I (RLIE) Cuando los inversionistas extranjeros estén conformes en realizar inversiones en activos fijos para el nuevo establecimiento por un monto mínimo equivalente al 10% del valor neto de los activos fijos declarados ante S.H.C.P. en el último ejercicio.

Fracc. II Cuando se trate de sociedades de maquila.

Fracc. III En el caso de fusión de sociedades.

4) Cuando participen en la fusión de sociedades que no se sujeten al artículo 29 del RLIE, es decir, cuando la fusión sea por razones diferentes a la ampliación de inversión extranjera.

5) Cuando intervenga en la constitución de fideicomisos:

ART. 10 (RLIE) Los inversionistas extranjeros que adquieran por medio de éste, derechos de fideicomisario como los siguientes:

I Derechos de voto que impidan rebasar el 49% de la participación en el capital social.

II Derechos de disponer más del 49% de los activos fijos de una empresa.

III Derechos de explotación de una empresa o de los activos esenciales para su explotación.

También se requerirá autorización cuando se pretenda algo de lo mencionado anteriormente, aún cuando se haya constituido el fideicomiso y éste no haya requerido de autorización.

ART. 12 (RLIE) Inversiones extranjeras sin "cláusula de exclusión de extranjeros" para que adquieran derechos de fideicomisario de acciones representativas del capital social de sociedades con "cláusula de exclusión de extranjeros", cuando se trate de realizar nuevas inversiones productivas para la realización de actividades industriales y turísticas de zonas restringidas.

ART. 13 (RLIE) Cuando se trate de participar en instituciones fiduciarias que participen en la Bolsa Mexicana de Valores.

ART. 14 (RLIE) Cuando se pretenda obtener acciones de la serie A de empresas que participen en la Bolsa Mexicana de Valores, como instituciones fiduciarias para realizar nuevas inversiones para expandir sus actividades económicas.

ART. 16 (RLIE) Inversiones realizadas en sociedades mexicanas o en fideicomisos autorizadas conforme al título V de la Ley de Inversiones Extranjeras.

ART. 23 (RLIE) Cuando se trate de fideicomisos para obtener inversión temporal, siempre y cuando cumplan con los requisitos del artículo 24 del RLIE.

6) Cuando se promuevan replanteamientos de autorizaciones, con validaciones y/o compromisos adquiridos ante la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras.

Las autorizaciones de la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras, que en lo sucesivo se denominará CNIE, tienen un procedimiento; el cual requiere de presentar una solicitud con base en la información proporcionada en un cuestionario de la CNIE, para que ésta lo someta a dictamen y así poder emitir un oficio resolutorio en el cual se autorice o se niegue esta solicitud.

Lo que pretende la CNIE, es canalizar las inversiones extranjeras de una manera flexible, hacia las áreas que requieran de un mayor ahorro extranjero con la finalidad de elevar el desarrollo económico del país y de las áreas menos desarrolladas.

3.1.1.2 Inscripción en el Registro Nacional de Inversiones Extranjeras o modificación a la información previamente proporcionada¹⁶

La intención por la que se pide a las empresas con inversión extranjera que se inscriban en el Registro Nacional de Inversiones Extranjeras, en este caso nos referimos a las que tienen un *Joint Venture*, es para mantener un control de las inversiones en el país.

¹⁶ Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. "Inscripción en el Registro Nacional de Inversiones Extranjeras o modificación a la información previamente proporcionada". Una mejor administración para un mejor país, 1994.

Esta inscripción se solicita de igual forma en aquellos casos en los cuales una persona física o moral extranjera quiere invertir en México, tratándose de un *Joint Venture* o bien de otro tipo de inversión o asociación, incluso cuando se trate de un fideicomiso constituido por extranjeros.

El cumplir con la legislación mexicana, permite contar con el respaldo de las leyes del país, lo cual es sumamente beneficioso para los interesados. Para que los interesados puedan obtener la inscripción, deberán presentar los cuestionarios que requiere la S.H.C.P. por medio de la SECOFI, en un plazo no mayor a 40 días hábiles posteriores a la fecha de la constitución de la nueva sociedad creada en este caso por un *Joint Venture*, o bien, a la fecha de la participación de la inversión extranjera, tratándose de una asociación en *Joint Venture*.

La inscripción anteriormente mencionada se puede tramitar en la Secretaría de Comercio Exterior e Inversión Extranjera dentro de las oficinas de SECOFI. La resolución a esta inscripción será aproximadamente de 20 días hábiles.

3.1.1.3 Cancelación de Inscripción ante el Registro Nacional de Inversiones Extranjeras¹⁷

¹⁷ Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. "Cancelación de Inscripción ante el Registro Nacional de Inversiones Extranjeras". Una mejor administración para un mejor país. 1994.

Cuando en el contrato de *Joint Venture* se haya estipulado una fecha de terminación o bien cuando en los estatutos del acta constitutiva de la nueva sociedad se hayan establecido las causas de terminación y éstas se cumplan, lo cual implique el retiro de capital extranjero, se procederá a obtener la cancelación de inscripción ante el Registro Nacional de Inversiones Extranjeras. Se requerirá de procedimientos muy similares a la inscripción, sólo que en este caso se tratará de una cancelación, contemplando que se pueda lograr un control sobre las inversiones que permanecen en el país.

3.1.2 Observaciones de la Ley de Sociedades de Inversión Extranjera

Durante la historia de México, las políticas gubernamentales han sido establecidas de una forma proteccionista para desarrollar la industria nacional y consumir su producción. En perjuicio de nuestro país, por la falta de competencia, el desarrollo no se llevó a cabo ya que se llegó a un sobreproteccionismo donde el gobierno sustentaba una economía incompetente.

Durante los finales de los setentas y principios de los ochentas, el gobierno mexicano subsidió este tipo de economía con financiamientos excesivos provenientes del extranjeros, incapaces de liquidar por falta de desarrollo interno. Esto no sólo trajo una incompetencia interna, sino una gran debilidad ante una eminente y necesaria apertura al comercio internacional.

En la década de los setentas, se creó la Ley de Inversiones Extranjeras, donde su primordial objetivo era vigilar el ingreso de divisas como inversión en alguna empresa, y de esta forma mantener una planta productiva y con mayor participación de capitales nacionales.

No fue sino hasta finales de los ochentas cuando el gobierno encaminó a una industria desventajosa y con grandes carencias para la competencia mundial. Esto se pudo llevar a cabo bajo la emisión de un reglamento de inversiones extranjeras, donde entre alguno de sus puntos de mayor importancia, las empresas internacionales, podrían contar con una participación accionaria del 51% en determinado tipo de industria.

Cabe mencionar que las inversiones podrían hacerse en empresas o entidades que no fueran consideradas prioritarias o base para el desarrollo de la nación, dentro de las que podemos mencionar el petróleo, la industria petroquímica, correo, telégrafos, ferrocarriles, emisión de billetes, acuñación de monedas y servicios de aeropuertos, por lo que los *Joint Ventures* sólo podrán desarrollarse dentro de sociedades de capital privado.

La inversión extranjera directa es hasta cierto punto desalentadora para las compañías por sus altos costos y restricciones que exigen las normas mexicanas, como las que mencionaremos a continuación:

- La inversión debe ser suficiente para mantener a una compañía por lo menos en su punto de equilibrio durante los tres primeros años
- Deben existir programas permanentes para la creación de empleos así como un entrenamiento constante de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo.
- Ubicación fuera de las zonas de mayor afluencia como Guadalajara, México y Monterrey, así como las zonas de playa y fronteras.

Toda inversión extranjera en cualquier proporción deberá ser autorizada, por la Secretaría de Relaciones Exteriores, ya sea por constitución de una nueva sociedad o para admisión de extranjeros en una ya creada.

Por estas razones un *Joint Venture* representa ciertas ventajas como instrumento de inversión dentro de las sociedades mexicanas, ya que los registros, trámites y autorizaciones seguirán el mismo tratamiento, sin embargo los requisitos esenciales o de mayor relevancia son minorizados a través de este tipo de alianzas.

3.1.3 Ley de Competencia Económica

En algunos países se encuentra limitada la institución de empresas que por su potencial puedan lograr el acaparamiento de un sector comercial o mercado a satisfacer. Este tipo de condicionantes no son la excepción en nuestro país, ya que se tiene por objeto proteger la competencia en obtención

de mercados y la libre competencia, mediante la prevención y eliminación de monopolios, así como estimulando el correcto funcionamiento de los mercados de bienes y servicios.

Podemos definir como monopolio "la concentración progresiva del capital y la producción en una misma persona o institución"¹⁸.

Por estas razones el gobierno federal en el período 1989-1994 vio la necesidad de establecer una ley que evitara los monopolios así como todo tipo de acciones y supuestos que provoquen una acción monopólica, manifestando inconformidad y restricción a todo tipo de asociaciones conjuntas *-Joint Ventures-*, en caso de caer en alguna de las prácticas monopólicas que nos presenta la Ley de Competencia Económica.

Según la Ley anteriormente mencionada quedan prohibidas las prácticas que disminuyan, dañen o impidan el libre tráfico en la producción, procesamiento, distribución y comercialización de bienes o servicios.

Se debe entender como prácticas monopólicas absolutas, los contratos, convenios, arreglos o combinaciones entre agentes económicos, competidores entre sí, cuyo objeto o efecto sea cualquiera de los siguientes:

¹⁸ Tomada de la Ley de Competencia Económica (Ley Antimonopolios), vigente a 1995.

- a) Fijar, elevar, concertar o manipular el precio de venta o compra de bienes o servicios, así como intercambiar información con el mismo objeto o efecto.
- b) Establecer la obligación de no producir, procesar, distribuir o comercializar sino solamente una cantidad restringida o limitada.
- c) Dividir, distribuir, asignar o imponer porciones o segmentos de un mercado actual o potencial de bienes o servicios.
- d) Establecer, concertar o coordinar posturas o la abstención en las licitaciones, concursos, subastas, o almonedas públicas.

Con todo lo anterior, deducimos que los *Joint Ventures* serán limitados para su aceptación, en los casos que caigan en prácticas monopólicas, o que dentro de sus objetivos principales pretendan a largo o a corto plazo obtener un dominio sobre los competidores y acaparar el mercado potencial.

3.2 Constitución Legal

Como se verá en los siguientes temas, crear un *Joint Venture* requiere de tiempo, mucha cautela para cada decisión que se vaya tomando, habilidad y flexibilidad para negociar y sobretodo el deseo de hacer las cosas.

El tipo de *Joint Venture* a crear y las Negociaciones a realizar, van de la mano, pues no se puede conocer la primera, sin antes haber acordado o definido lo que se quiere entre las partes. Es por esto que hacemos hincapié en que no se pueden separar estas dos decisiones, y aunque tengan que aparecer en un orden, eso no deberá significar que una es más importante que la otra.

La constitución de una empresa: como la intención misma del *Joint Venture*, o como consecuencia de la anterior firma de un *Joint Venture* en el que no era su principal objetivo crear una nueva entidad, puede llevarse a cabo en cualquier país, siempre y cuando las legislaciones de éste lo permitan, ya sea en el de alguna de las partes o bien en otro distinto. La investigación realizada sobre la constitución de *Joint Ventures* y sus manejos legales, es la de la República Mexicana debido al interés en captar inversión extranjera y fomentar el desarrollo de México; por lo que si se desea crear un *Joint Venture* entre otros países diferentes a éste, o bien instalar una nueva empresa, producto de la alianza, en otro país, se deberá buscar la información correspondiente a este tema en aquel del que se trate, aunque en la mayoría de las veces resultan muy similares, a excepción de los países comunistas o con algún régimen muy especial.

Además, la preocupación de los gobiernos es el proteger las inversiones para evitar una desnacionalización, sin embargo se buscan salvaguardias y mecanismos para este fin pero que no lleguen a ser obstáculos para fomentar la inversión extranjera, cuidando también la participación de terceros en la compleja operación de montaje de un *Joint Venture*, cualesquiera que sean los financiadores, subcontratantes, clientes, etc.

3.2.1 Proceso de aceptación

Durante la creación de un *Joint Venture* debe existir un proceso de aceptación bidireccional. Para lograr esto, cada empresa evaluará los puntos que consideren necesarios y que le proporcionen un panorama extenso sobre la contraparte.

Cuando un *Joint Venture* llega a esta etapa no debe pensarse si será correcto o no el asociarse con la empresa en perspectiva, debido a que el análisis estratégico quedó atrás, las ventajas y desventajas del acuerdo se revisaron minuciosamente, ahora toca enfocarnos a una de las partes medulares del *Joint Venture* que son las negociaciones finales de las cuales hablaremos a continuación.

Un proceso de aceptación mutuamente satisfactorio es aquel en que todas las partes ganan pero que además sienten que han ganado. Este último aspecto es importante de recordar en toda negociación e implica que antes de negociar, ambas partes deben estar preparadas tanto a dar como a recibir. Se debe tomar en cuenta que si una parte cede o da alguna cosa, la otra parte percibe que ha ganado algo.

El objetivo a lograr en una negociación es un acuerdo satisfactorio para todas las partes, que no sólo resuelva una situación, sino que asegure una relación estable, armoniosa y a largo plazo entre

ellas. Entre otra forma, sólo se logrará una ventaja temporal para el más fuerte, y sin duda, la otra parte buscará en el futuro una mejor opción.

Es recomendable hacer un análisis de nuestras ventajas y desventajas competitivas que pueden ser de orden geográfico, de tiempo, de recursos materiales, de recursos humano, etc. Al mismo tiempo es recomendable hacer el mismo análisis de la contraparte ya que generalmente las ventajas de uno son las desventajas del otro.

Un elemento de primordial importancia previo al proceso de aceptación es buscar, seleccionar y capacitar a los posibles negociadores, asegurando su disponibilidad y logrando que ellos dominen los antecedentes, datos relevantes y los objetivos que se pretenden alcanzar. Es importante confirmar que tengan conocimientos y habilidades necesarios para negociar y estar seguros que lograrán ensayar sus papeles antes de la negociación, cubriendo las diferentes situaciones que se puedan presentar.

3.2.1.1 Negociaciones

Este punto sin asignarle el cien por ciento de créditos de importancia, es sin lugar a dudas uno de los de mayor relevancia. Dentro del proceso de negociación se pretende alcanzar un *Joint Venture* formal sin estar estipulado en papel, de este proceso se puede desprender la continuidad o terminación de un *Joint Venture*. Se puede llegar a pensar que es un cuello de botella donde se

limarán todas las impurezas que pudieran existir; cada socio durante el tiempo transcurrido hasta este momento pudo darse cuenta cuales son sus conveniencias así como sus propias debilidades las que serán básicas en el proceso de negociación.

Una negociación exitosa es un proceso creador de sinergias, mediante el cual dos o más partes, cada una con diferentes deseos, necesidades, problemas o temores, tratan de llegar a un acuerdo mutuamente satisfactorio, mediante la comunicación, cuando además de tener la autoridad necesaria, existe la voluntad de las partes involucradas para lograrlo.

Para poder determinar las condiciones bajo las que se llevará a cabo, es necesario que los socios tengan una mutua apertura, así como un acercamiento. Dentro de las cosas que se sugieren previas a la negociación será:

- * Tener contacto físico con la planta productiva o empresa del respectivo socio. Esto dependerá de los giros de las empresas así como de la finalidad del *Joint Venture*, ya que pudieran existir secretos que no pueden ser revelados.
- * Amplio conocimiento de las capacidades productivas o de venta, antes y después de la formación del *Joint Venture*.
- * La repercusión que se tendrá en las utilidades de cada socio por motivo de esta alianza.
- * Capacidad de retorno de inversión.
- * Restricciones gubernamentales del país donde se establecerá la inversión.

* La carga fiscal adquirida con motivo de la alianza; en este sentido se deberá tener una perspectiva amplia sobre la forma de alianza de mayor conveniencia, ya que alguna opción puede significar un ahorro de impuestos con relación de otra.

En general todo este tipo de aspectos como muchos otros que no se mencionaron, resultarán de suma importancia para poder llegar a un acuerdo de beneficio mutuo.

Pasando a otro punto, como se ha mencionado en temas anteriores debe existir una cabeza en la administración, siendo lo común que la empresa que radica en el lugar de la inversión será la que tenga el control administrativo; debiendo mantener independencia en su actuar las personas que dirijan esta nueva alianza. La contraparte deberá estipular en el contrato los medios de seguridad que crea conveniente para que su socio no realice actos que le puedan perjudicar en un futuro.

El proceso de negociación lo podríamos llamar como vulgarmente se dice "El estire y afloje". Se debe mantener en mente que lo que se pretende por objetivo es una mutua colaboración para obtener utilidades en determinadas operaciones, sin dejar atrás, que es una relación en la que se pretende obrar de buena fe y los miembros se deberán lealtad y mutua cooperación. Dentro de este acuerdo de negociación se deberán puntualizar las obligaciones y derechos que contraerá cada socio de acuerdo a su participación en la sociedad.

Un *Joint Venture* no deberá ser lugar a malos manejos o fraudes, sino por el contrario su

primordial meta será para la actividad que fue creada y ninguna otra. En caso de caer en un ilícito, el socio responderá por todos los daños que puedan ser ocasionados al *Joint Venture*, así como a su contraparte, sin embargo cualquier beneficio obtenido por medio del acuerdo deberán ser incluidos dentro de las cuentas de cada socio por igual proporción.

En relación a los derechos y obligaciones para con terceros se deberá entender que los socios son responsables hasta por el monto de su aportación.

Durante el proceso de negociación se irán marcando los acuerdos a que se han llegado, esto con el objeto de poder llevar a cabo un convenio previo a la elaboración del contrato, el cual regirá a la sociedad hasta el momento en que inicie su propia operación como *Joint Venture*. A este convenio se le debe dar importancia y carácter formal necesario, ya que por lo general es el compromiso que han acordado las partes.

En caso de ser necesario, que los acuerdos logrados no se lleven a cabo por alguna empresa, se tendrá una mayor facilidad en desligar las relaciones hasta entonces obtenidas. Este convenio pudiera tener su desventaja, que radicaría en que ninguna de las empresas que formarían el *Joint venture* tuviera compromisos formales con su socio, permitiéndoles hacer cualquier cambio, de así creerlo conveniente, antes de firmar el contrato. Debemos mencionar que esto sucede comúnmente cuando se busca una actitud de aprovechamiento excesivo cargado hacia alguno de los socios, sin embargo es bueno recordar que un *Joint Venture* es formado para obtener beneficios conjuntos y que se

pretenderá actuar de buena fe, así como con la confianza necesaria para que las utilidades se vean incrementadas rápidamente y con mayor voluminosidad que como se venían obteniendo previo a la alianza.

Dentro del proceso de negociación existe uno de los temas de mayor importancia en relación a los porcentajes de participación accionaria. Como ya hemos mencionado en otros temas, lo ideal sería 50% por cada socio, sin embargo de acuerdo a los intereses y el valor de las aportaciones, estos porcentajes podrán variar.

En cada *Joint Venture* las aportaciones cambian dependiendo del objeto por el cual sea celebrado ya sea por bienes tangibles o intangibles. Cuando alguno de los socios tiene la intención de cubrir su porcentaje de inversión con un tipo de aportación diferente de capital, como tecnología, asesoría, maquinaria, conocimientos, entre otros; estos deberán ser cuantificados por un agente externo que avale el valor actual de dicha aportación. El socio aportador de bienes los venderá a la empresa de reciente creación y su pago se hará en acciones de la misma. El(os) otro(s) socio(s) realizará(n) su aportación en efectivo tal y como cualquier otra persona de recién ingreso, y a cambio recibirá la proporción de acciones acordada.

Otra opción para constituir la sociedad, es que ambos socios aporten la misma cantidad de capital y de forma conjunta determinen la maquinaria y equipo que requerirá la nueva sociedad, y de esta forma en caso de que algún socio esté en disponibilidad de vender este tipo de activos

Cada *Joint Venture* es diferente y se realiza bajo diferentes circunstancias por lo que se deberá especificar y plasmar claramente que tan conveniente sería aplicar lo mencionado en el párrafo anterior, o a su vez la indiferencia a este tipo de situaciones.

Por lo general uno piensa que cada empresa obrará de buena fe, y en sus inicios no cabe la posibilidad de caer en alguna situación que afectase la sociedad, ya que como dice otro de los objetivos del *Joint Venture*, es un acuerdo de buena fe y confianza, sin embargo se recomienda que nazcan y se desarrollen por añadidura no por obligación, así cada socio lo pensará dos veces antes de realizar otro tipo de sociedad que sea competencia directa de ese *Joint venture*. Además, se espera que esto no suceda, ya que con el interés de cada parte se tendrá gran porcentaje de probabilidad para la permanencia de la sociedad.

El paso más importante dentro de la negociación es fijar los objetivos que se pretenden lograr clasificándolos en principales y secundarios. En ambos casos, se recomienda dejar claramente establecido lo que sería el resultado ideal y lo que sería el mínimo aceptable para que la diferencia entre ambos defina lo que será el campo de una negociación exitosa.

Finalmente, es importante recordar que en todo *Joint Venture* existen dos componentes básicos: a) la creación de algo mayor (sinergia) mediante la comparación de las partes, que deben estar dispuestas a crear un valor agregado actuando conjuntamente, buscando intereses comunes; y b) el reparto de lo que se logró en conjunto, que inevitablemente implica intereses conflictivos y

generalmente estará afectado por el deseo de las partes de obtener ventajas individuales, lo que pondrá a las partes en una situación de competencia. Quienes participan en una negociación deben estar conscientes de la existencia de ambas fuerzas.

3.2.2 Tipos de Sociedad a crear para fines del *Joint Venture*

En el derecho anglosajón el término *Joint Venture* tiene un sentido comercial amplio, por lo que los abogados deben determinar la base legal que será utilizada, siendo adoptados como cuadro de referencia, los conceptos usuales del derecho contractual y societario¹⁹.

En México, las modalidades legales de los *Joint Ventures* normalmente se han encuadrado en sociedades que pueden ser de varios tipos o bien en relaciones contractuales sin culminar en la formación de una empresa.

Empezaremos analizando el *Joint venture* contractual, éste tipo, es el que se forma cuando el interés de las partes es por un tiempo muy corto o por un objetivo en específico, como puede ser el realizar un negocio temporal y repartir las utilidades o pérdidas que se devenguen, y al final, terminar la relación formada. Esta forma de asociación es muy socorrida por los inversionistas con capital

¹⁹ CUSIACUNO, Juan Luis. *et. al.*, "*Joint Ventures* y otras formas de cooperación empresarial internacional". Buenos Aires, Macchi, pág. 83.

volátil, el cual la mayoría de las veces es un conjunto de fuertes recursos económicos-materiales, pero tienen bien claro su rápido retorno a sus países de origen.²⁰

De acuerdo a algunas investigaciones realizadas para conocer las preferencias en las empresas norteamericanas en la formación de *Joint Ventures*, Mow Carlyle E, revela en su libro "*Joint Ventures Abroad*", formas y métodos²¹, que la mayoría de estas empresas prefieren crear *Joint Ventures* contractuales, para evitar altos riesgos en la pérdida de inversiones en casas de confiscación, menos compromiso de capital, reducir las responsabilidades de los recursos humanos que normalmente requiere una sociedad, entre los más importantes; esto muestra especial interés en el dinero rápido, seguro y sin mayores responsabilidades y complicaciones, aunque es notorio que el *Joint Venture* contractual también requiere de mucho cuidado en la negociación pues existen intereses en las partes participantes, los cuales deben integrarse y definirse claramente en el contrato que se firme, de tal suerte que los objetivos de esta alianza se logren con los menores contratiempos.

En cuanto a los *Joint Ventures* en sociedades, los más comunes según Roberto A. Muguillo, en su libro "Cuestiones de derecho en el *Joint Venture*" son los siguientes:

²⁰ *Ibidem.*, página 89.

²¹ *Idem.*

* *Joint Venture* en Sociedad Anónima o "Corporaciones", en la cual la obligación de los socios está limitada al pago de sus acciones, y además existe bajo una denominación o razón social²².

Esta sociedad es la más utilizada, en México y otros países (Partnership), pues es la que mejor se adapta a una alianza de *Joint Venture* en la que se busca invertir conjuntamente, compartiendo el riesgo, participando en la administración, en la toma de decisiones, en las utilidades, etc. y sobre todo que su finalidad es permanecer mayor tiempo en el mercado.

* *Joint Venture* en Sociedad en Nombre Colectivo, en este tipo de sociedad, los socios responden de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales, pudiendo participar en la administración; esta sociedad existe bajo una razón social²³.

Esta sociedad no tiene personalidad jurídica propia, es un acuerdo entre dos o más personas para realizar un objeto económico buscando obtener ganancias y dividirlas. Esta sociedad favorece a los *Joint Ventures*, pues limita a los socios a participar en negocios del mismo género²⁴ de los que constituyen el objeto de la sociedad y mucho menos formar parte de sociedades que los realicen, exceptuando los casos en que los socios lo permitan, por que si no es así, podrán exigirseles el pago de los daños y perjuicios causados a la sociedad.

²² "Ley General de Sociedades Mercantiles". Art. 87.

²³ *Idem*.

²⁴ *Ibidem*. Art. 35.

* *Joint Venture* en Sociedad de Responsabilidad Limitada, en ésta los socios están obligados solamente al pago de sus aportaciones, en donde las partes sociales están divididas de acuerdo al número de socios que participan, y los cuales son responsables hasta el monto de su aportación. En esta existen administradores, los cuales responden solidaria e ilimitadamente frente a terceros²⁵.

3.2.3 Establecimiento del contrato

3.2.3.1 Acuerdos conexos al contrato

Existen diversos acuerdo y contratos alrededor del contrato del *Joint Venture*, los cuales encaminan a las partes a la formalización de este. Estos acuerdos son muy utilizados en nuestro país, aunque su figura jurídica no es muy conocida, por lo que analizaremos sus puntos más importantes.

1.- Carta de intención. Es un acto, en el cual se describe la intención de asociación, de negociación, de cooperación en cierto negocio, de interés en adquirir algún bien o acciones o derechos, o bien la intención de formar una sociedad.

Esta carta puede resultar tan formal como las partes que la crean, es decir puede hacer las veces de contrato, cuando se establezcan cada una de las condiciones que regirán lo pactado así como las

²⁵ *Ibidem.*, Art. 58 y Art. 68.

obligaciones en el campo de lo lícito²⁶ a las cuales se comprometan las partes que lo firmen, denotando voluntad para producir efectos jurídicos.

En algunas otras ocasiones, esta carta de intención puede ser una carta de oferta, en donde una de las partes hace un ofrecimiento, mostrando su interés por asociarse con otra; y esto será tan respetable como con la formalidad con la que haya sido elaborada, además deberá contener la firma de la parte que la suscribió.

2.- Pacto de Caballeros. Es un acuerdo de voluntades que debe considerarse como convenio, en el cual el Código Civil de nuestra legislación, establece que es un negocio jurídico, bilateral, en donde pacto²⁷ y convenio son sinónimos. Este pacto es un acuerdo que se forma de buena fe, en el cual existe confianza mutua de las partes, pudiéndolo calificar como un acto *intuitu personae*, es decir con carácter subjetivo para cada una de las partes.

El pacto de caballeros, debe tener un contenido lícito, aunque en algunos casos los contratantes pretendan que el cumplimiento del contrato no sea exigible judicialmente. Este acuerdo se utiliza principalmente para concertar precios, productos, hacer prohibiciones en actividades competitivas,

²⁶ ARCE, Javier. "Contratos Mercantiles Atipicos", Trillas. Segunda edición. México, D.F., 1991, pág. 202.

²⁷ Como ejemplo: "lo expresamente pactado", "puede pactarse", "el pacto de retroventa", "el pacto de preferencia" (arts. 1796, 2301 y 2312, 2302, 2304 y 2308, respectivamente, del C. c.). En el C. de c., dentro de la normativa contractual, encontramos vocablos y expresiones "si se pacta" (art. 359), "pactado" (arts. 362, 373, 375), "salvo pacto en contrario" (arts. 304, 333, 359, 381, 384, 391, 577). Otras disposiciones legales, sin duda, utilizarán esta palabra.

fabricación, condiciones de mercadeo, compromisos de asociación, etc. Además de aparecer como actos autónomos, pueden ser actos jurídicos unidos a otro u otros contratos, a los cuales alteren o complementen.

3 - Carta de Compromiso. Esta carta, como su nombre lo dice, es una promesa de cumplir cierta obligación, la cual es creada de manera unilateral y voluntaria, para comprometerse en algo, que puede estar sujeto a una condición suspensiva o resolutoria, a un plazo establecido. Este compromiso hace las veces de contrato, produce efectos jurídicos por que fue hecho con intención y voluntad.

Según Sánchez Meda²⁸ "el contrato de compromiso es aquel por el que dos o más personas se obligan a dirimir una controversia jurídica por medio de la decisión de un árbitro, de acuerdo con el procedimiento permitido por la ley".

Los fines de este contrato son tan variados, como los suscriptores que existan, es decir, se puede utilizar para hacer compromisos de asociación, de compra, de cooperación, de inversión, apoyo y muchos otros más. Lo que lo distingue de otro tipo de contratos, es que sólo una parte está obligada, sin importar cuantas personas (físicas o morales) lo formen y los efectos se darán sólo cuando la contraparte esté enterada y acepte la oferta.

²⁸ ARCE, Javier. "Contratos Mercantiles Atípicos". Trillas, segunda edición, México, D.F., 1991, pág. 204.

4.- Opción o Carta Opción.

"Se llama contrato de opción al convenio por el cual una parte concede a la otra, por tiempo fijo y en determinadas condiciones, la facultad, que se deja exclusivamente a su arbitrio, de decidir con respecto a la celebración de un contrato principal"²⁹.

Este contrato es una variedad del contrato promesa, pero tiene ciertos requisitos (arts. del 2242 al 2248 del C. c.):

- una sola parte que se obliga
- acuerdo de ambas partes
- hacerse por escrito
- contenido contractual
- plazo establecido
- firmada por el obligado

Cuando en alguna ocasión no se cumpla con el contrato, y éste cumpla con todos los requisitos anteriores, se puede demandar judicialmente. El contenido de la carta opción puede ser para compraventas, en donde se establezca precio-plazo-condiciones, también se usa para corretaje, comisión, transferencia de tecnología, agencia.

²⁹ *Ibidem*. pag. 204. *Apud*. En el C. c. Ital. (art. 1331), hay una referencia legislativa de la opción.

5.- Asociación en Participación

La LGSM en su artículo 252 nos indica que la asociación en participación es un contrato por el cual una persona concede a otras que le aporten bienes o servicios una participación en las utilidades y en las pérdidas de una negociación mercantil o de una o varias operaciones de comercio.

A continuación se muestran las características que presenta este tipo de acuerdos en base a los artículos 253-255 de la LGSM.

- * No tiene personalidad jurídica, ni razón o denominación.
- * Debe constar por escrito y no está sujeto a registro.
- * En el contrato se fijarán los términos proporciones de interés y de más condiciones en que deban realizarse.
- * No existe relación jurídica.

Se deberá reconocer que las aportaciones de los socios responderán por las pérdidas resultantes en su misma proporción. Las características mencionadas anteriormente son una ventaja para las personas que requieren de una estructura y organización más flexible que el de otras sociedades. A diferencia de las de más esta no requiere de inversiones muy significativas, puede crearse para un solo propósito o actividad³⁰.

³⁰ GOMEZ, Soto Denise. "Aventuras Conjuntas". Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., México, pág. 62,63.

Tal como se menciona en el párrafo anterior la asociación en aportación resulta una ventaja para empresas donde su giro es muy volátil al entorno. Este tipo de convenio es un acuerdo anexo al contrato de *Joint Venture* que como en asociación en participación es de forma temporal que busca una operación específica, aislada o una negociación en general.

Todos los contratos anteriores y algunos otros, pueden ser utilizados de manera distinta a la que fueron creados, es decir, dependiendo de su contenido en algunas ocasiones encontraremos que existen relaciones bilaterales o bien plurilaterales en contratos que deberían ser unilaterales y viceversa; es por esto que la Suprema Corte de Justicia (en Jurisprudencia núm. 25 y 26) señala que aunque un contrato se denomine de cierta forma, cada uno de ellos deberá ser analizado en su contenido muy detenidamente, por el sin límite de condiciones que puedan establecer en ellos y las obligaciones que puedan generarse; además, en muchas ocasiones estos contratos van conexos a otros, implicando mayores responsabilidades.

3.2.3.2 Contrato de *Joint Venture*

Como se definió en el tema 1.4, el *Joint Venture* es un negocio entre dos o más partes, las cuales se obligan a participar conjuntamente, en una sociedad nueva o existente, o bien a un negocio en específico, sujetándose a la celebración de actos jurídicos, en los cuales se fijan las bases del contrato y se estipulan las cláusulas convenidas por los contrayentes.

Profundizando en el tema del contrato del *Joint Venture*, se describirán sus características a continuación³¹:

- a) pueden participar dos o más partes;
- b) el objeto del contrato puede ser crear una nueva entidad jurídica (Sociedad), participar en una ya existente o en una empresa o negociación, y celebrar los actos jurídicos relacionados con la sociedad a constituir o el negocio existente;
- c) las partes que intervienen en el contrato, generalmente futuros socios de la sociedad o las sociedades, son entidades distintas de la sociedad *Joint Venture* en que participan;
- d) en el contrato deben determinarse los elementos esenciales de la sociedad o negocio existente, y los de los actos jurídicos relacionados a celebrar;
- e) se determinan las aportaciones obligatorias de cada parte, para los futuros actos jurídicos;
- f) debe contener uno o varios plazos para el cumplimiento de los actos jurídicos materia del contrato. La obligación de las partes debe sujetarse a un término.
- g) es mercantil, pues las partes que lo celebran suelen ser comerciantes, y los actos jurídicos que prometen celebrar son actos de comercio;
- h) es un contrato formal, pues como contrato de promesa, por exigencia legal debe constar por escrito para ser válido (art. 2246 del C. c.);

³¹ *Confere*, ARCE, Javier. "Contratos Mercantiles Atípicos". Trillas, segunda edición, México, D.F., 1991, págs. 206 y 207.

i) es un contrato bilateral ya que todas las partes se obligan; es oneroso, por que los provechos y gravámenes resultan para todos los contratantes, pero no es reciproco ni de cambio; debe estimarse como aleatorio, por que el beneficio es incierto en el momento de su celebración;

j) es un contrato preparatorio, en cuanto produce una situación jurídica preliminar para futuros actos jurídicos; es *intuitu personae*, es asociativo y de colaboración; es un contrato a un plazo determinado;

k) es un contrato típico para el derecho mexicano, especie del de promesa regulado por el código civil (arts. 2243 a 2248), y cuyas normas son aplicables -supletoriamente- al derecho comercial.

En México, el contrato de *Joint Venture* puede formarse de dos o más partes, los cuales se conocen como contratantes, partes, o socios, y cuando forman la sociedad éstos se convierten en accionistas o bien se siguen denominando socios.

Para poder contratar, cada una de las partes debe tener capacidad legal para hacerlo, inclusive tratándose de socios extranjeros aún cuando tengan limitaciones por el monto de su participación, debiendo obtener las autorizaciones correspondientes a los requisitos de la Ley de Inversiones Extranjeras.

Existe una cuestión jurídica que muestra una problemática de capacidad cuando se quiere obligar, a la nueva sociedad que será constituida, a realizar operaciones tales como agencia y

transferecia de tecnologia entre otras, resultando esto dificil porque la futura sociedad no se ha constituido, tampoco existe y mucho menos puede adquirir obligaciones. Siendo la soluci3n para esto, el obligar a las partes existentes en el momento de efectuar el contrato, a comprometerse en realizar dichas operaciones con la nueva sociedad.

3.2.3.3 Otros aspectos del Contrato de *Joint Venture*

Dentro de los elementos que forman parte del contrato, est1n: los actos jur1dicos y el plazo. Los actos jur1dicos a que se obligan las partes contratantes, pueden ser muy variados, pues dependen de los intereses que existan para formar el *Joint Venture*. Como se mencion3 en temas anteriores, esta asociaci3n es un tipo de contrato de promesa, el cual deber1 hablar sobre la obligaci3n de constituir la sociedad, las partes participantes, sus aportes, la forma en que ser1n realizados y sus porcentajes, las principales actividades de cada una de las partes (si es que ya existen como sociedades), los objetivos que pretenden lograr, la manera en que va a funcionar -en t1rminos generales-

En algunas ocasiones el contrato no llega a su cumplimiento, las condiciones y las promesas de asociaci3n por variadas circunstancias se ven impedidas para que este cumpla sus objetivos; incluso pueden crearse relaciones entre la futura sociedad, fruto del *Joint Venture*, y alguna de las partes, tales como obligaciones de ventas de productos, de distribuci3n, de manejo, etc.. Para ejemplificar lo anterior, se expone la siguiente situaci3n:

Existe una compañía A y una compañía B que forman un *Joint Venture* para crear una nueva sociedad llamada compañía C, a la cual dentro de lo estipulado en el contrato, le definen el compromiso de que una vez creada, va a fabricar entre otros, un producto exclusivo para la compañía A.

Esto crea una obligación secundaria que puede quedar como "condición suspensiva" de que la sociedad de *Joint Venture* exista y en caso de que no se constituya, no podrá existir obligación alguna para que las partes cumplan con esos compromisos pre-establecidos, pues es muy difícil que las compañías A y B quieran adquirir los actos jurídicos relacionados, propios de la sociedad que iba a crearse.

De la misma manera en que el *Joint Venture* se puede crear como condición suspensiva, también se puede crear como consecuencia de un contrato de trabajo o *Joint Work Agreement*, en el cual se obligan a realizar cierta actividad, la cual determinará la posibilidad de constituir una sociedad a de *Joint Venture* dependiendo de las ventajas que se obtengan en este trabajo previo y de los análisis que se hagan durante su operación.

Como contrato de trabajo, se puede establecer que las partes se van a dedicar a la investigación de los pros y los contras para la creación del *Joint Venture*, como podrán ser: aspectos técnicos y aspectos de mercado; en donde al finalizar un lapso de tiempo pre-establecido, las partes presentarán sus investigaciones y sus conclusiones para entonces poder crear la sociedad *Joint Venture*.

En el Contrato de *Joint Venture* que como se sabe es un contrato formal que se debe hacer por escrito, para crear formalidad y respaldo a los acuerdos pactados, deberán establecerse todas las obligaciones que se pretendan para que la sociedad pueda funcionar, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- constituir la sociedad, que no siempre resulta ser una sociedad anónima, pues deberá seleccionarse la más adecuada a las necesidades de los contratantes
- definir la participación de las partes en el negocio, así como los actos jurídicos que se obligan a celebrar, por ejemplo: venta de acciones o partes sociales, aumento de capital, emisión de nuevas acciones, venta de activos, pago de pasivos a los acreedores de la empresa, etc.
- establecer los contratos anexos a crear para el desarrollo de la sociedad o bien para su mejor funcionamiento
- concretar las obligaciones de las partes en cuanto a sus aportaciones, la forma en que las harán, las condiciones, el plazo para cubrirlas, etc.
- estipular el control que se tendrá sobre la sociedad, es decir el tan controvertido tema de la administración, quien la va a ejercer, una de las partes, la más fuerte, la de experiencia en la plaza, la que sea aceptada a voluntariamente, o bien, una administración compartida, en donde los socios manejen la empresa compartiendo esta responsabilidad.

Con respecto a la figura jurídica del Contrato de *Joint Venture*, no se deberá confundir con las siguientes³²:

1) No se trata de un contrato que tenga como fin la fusión de sociedades, pues los futuros socios siguen inalterados ante los actos jurídicos relacionados al contrato del *Joint Venture* y ante la nueva sociedad, es decir, siguen manteniendo su personalidad jurídica propia.

2) No se trata de una compra de una sociedad filial o subsidiaria, pues en principio el *Joint venture* supone la creación de una nueva sociedad o bien participar en una ya existente. Además el contrato de *Joint Venture* es asociativo y no de cambio.

3) El *Joint Venture* no es un contrato definitivo de constitución de una sociedad, sino que genera la obligación de celebrar contratos futuros, que generalmente incluye el constituir una sociedad.

4) No se trata de un contrato de "Asociación en Participación", pues el *Joint Venture* pretende crear una nueva sociedad con personalidad jurídica, razón y denominación, las cuales no son generadas por un contrato de asociación en participación. Aunque puede crearse una Asociación en Participación como contrato de promesa o bien como parte de un negocio jurídico en un contrato de *Joint Venture* o dentro de esta negociación, ya sea previo o final al contrato y si es así, el contrato de

³² *Ibidem.* página 218.

asociación en participación será establecido de acuerdo a los artículos 252 al 259 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

3.2.3.4 Terminación del Contrato

El contrato de *Joint Venture* puede no concluir por incumplimiento de alguna de las partes, y en este caso, lo único que se podrá exigir será el pago de daños y perjuicios al acreedor.

La terminación del contrato de *Joint Venture* se puede dar por las mismas causas del contrato de promesa, puesto que son de la misma naturaleza, una de las causas es cuando las partes cumplen con la finalidad establecida, en el contrato mediante la celebración de contratos y actos jurídicos definitivos. Sin embargo, por el carácter asociativo del contrato de *Joint Venture*, se entiende que el resultado del contrato es la creación de una o varias sociedades, y ante este acto quedaría terminado el contrato "como tal", aunque el contenido del *Joint Venture* subsiste como concepción general del negocio asociativo y como muestra de las voluntades de las partes. Además en caso de lagunas normativas en los contratos posteriores, el contrato de *Joint Venture* tendrá carácter supletorio en cuanto a la intención de las voluntades.

Las causas de terminación pueden ser las que se establezcan en el contrato, como el plazo definitivo para el cumplimiento de su objetivo, el fallecimiento o desaparición de alguna de las partes, o bien la nulidad del contrato.

Por estas situaciones mencionadas, es necesario recordar que el contrato deberá ser lo más claro posible, así como lo más previsor, en cuanto a causales de terminación y de protección para las partes que lo componen.

CAPITULO IV

CAPITULO IV: Aspectos fiscales

4.1 Incentivos fiscales por medio de PITEX

Actualmente bajo la situación que México está viviendo, las empresas nacionales buscan una solución alterna para poder participar dentro del mercado, el cual se encuentra contraído por la falta de recursos para adquirir bienes por parte de los consumidores.

A raíz de la apertura comercial, nuestro país a dado alojamiento a muchas empresas transnacionales que con mejores costos, calidad e inversión han desplazado a la industria nacional.

La solución para estos problemas se deberá encontrar en las exportaciones, lo cual atraerá divisas y sacará adelante al país. Para lograr esto existen varias formas, sin embargo se ha sugerido el formar un *Joint Venture* para la creación de una nueva empresa con el objeto de establecer un contrato de maquila, entre otros.

En esta nueva empresa la parte nacional, entre algunas cosas, podrá aportar mano de obra barata mientras que la contraparte aportará los productos que se comercializarán una vez terminados.

De acuerdo a las normas aduaneras, todos los artículos de cualquier procedencia del extranjero deberán pagar un impuesto con el objeto de compensar su valor con el de los artículos existentes y de fabricación nacional, sin embargo en muchos casos hemos visto que los artículos extranjeros resultan ser menos costosos que los nacionales incluyendo el impuesto mencionado.

Por estas razones el gobierno creó un programa denominado "Programa de Importación Temporal" (PITEX). El funcionamiento marca que todos los productos provenientes del extranjero que tengan por objeto alterarlos (sufrir algún cambio) y devolverse al extranjero nuevamente, quedarán libres del pago del impuesto; además este programa contempla que un porcentaje de la totalidad del producto alterado o maquilado podrá permanecer en el país y destinarse para el consumo nacional.

Por citar algún ejemplo mencionaremos el siguiente:

Una empresa extranjera "A" realiza un *Joint Venture* con una empresa nacional "B" donde se compromete a maquilar cierta cantidad de producto a la compañía "A". La compañía B realizará la importación temporal de estos artículos, los maquilará y regresará a su país de destino. De esta producción la empresa nacional podrá conservar un porcentaje para su venta en el país; ahorrando de esta manera el pago de los impuestos correspondientes a la importación, lo cual es un aliciente en tributación, aumentando el margen de contribución.

El *Joint Venture* que tenga como destino un contrato de Maquila como se ejemplificó anteriormente reúne varios requisitos que activarían nuevamente a una compañía en recesión. Estos son atracción de divisas, donde la paridad cambiaria no afectaría nuestros capitales ya que se podría mantener en la moneda de circulación Internacional.

Otra ventaja es la limitación de entrar a nuestro país las empresas que pudieran llegar a competir con nuestra industria y de la misma forma el mercado extranjero participa en México.

A raíz del porcentaje que se puede destinar al consumo doméstico y que está exento de impuestos podremos disminuir nuestros costos ofreciendo el mismo o mejor producto a menor precio, beneficiando al consumidor en su economía y a la compañía en su participación del mercado. Por todo lo mencionado anteriormente, la economía mexicana debe seguir un camino de apertura y expansionismo mundial para así lograr la competitividad mundial que se pretende lograr -con la ayuda del *Joint Venture*-.

4.2 Obligaciones en pago de dividendos

Los dividendos deben ser considerados como la ganancia distribuida por personas morales residentes en México en favor de sus accionistas, así como los rendimientos distribuidos por las sociedades cooperativas de producción a sus miembros³³.

³³ "Ley Impuesto sobre la Renta". Art. 120, fracc. I.

Al crearse un *Joint Venture* cada empresa busca obtener de alguna forma un resultado positivo para sus utilidades. El medio para lograrlo será a través de mercados, tecnologías, conocimientos, entre otras que se han mencionado en capítulos anteriores, sin embargo cada una de las empresas participantes en esta nueva alianza pretenderán capitalizar los resultados en forma monetaria en el menor tiempo posible y al mayor cantidad.

Este es el fin específico de un *Joint Venture*, ya que en este punto se verán reflejadas todas las tareas que se realizaron, los frutos que durante todo un proceso de negociación se lograron.

Es importante que cada punto o aspecto en relación a este tema quede perfectamente aclarado, con el objeto de no entrar en discusiones por errores de comunicación entre los socios. Cada empresa buscará participar en las utilidades del *Joint Venture*, sin embargo de esta misma forma mantendrán vigilada a su contraparte por efectos de algún tipo de aprovechamientos que pudiera afectar o ver disminuida su participación en las utilidades.

Las personas morales que distribuyan dividendos o utilidades deberán calcular el impuesto que corresponda a lo mismo, aplicando la tasa del 34% al resultado de multiplicar dichos dividendos o utilidades por el factor de 1.515³⁴.

³⁴ *Ibidem.*, Art. 10-A.

Las personas morales que hagan los pagos por concepto de dividendos o utilidades a personas físicas o morales, tendrán las siguientes obligaciones³⁵:

- a) Expedir cheque nominativo no negociable
- b) Utilidades distribuidas por acción en reducciones de capital
- c) Declaración anual informativa
- d) Constancia del monto de dividendos

4.3 Obligaciones y estímulos en cuestión tributaria

Los *Joint Venture* en sí, no son sujetos al pago de los impuestos, quienes están obligados son las personas físicas o morales que lo formen o a que éstos den origen. Además el ingreso gravable es determinado por el asociado activo y será prorrateado entre los socios activos de acuerdo a su porcentaje de participación para contribuir de acuerdo a las bases establecidas en los estatutos del contrato de *Joint Venture*.

Cuando surge una empresa como consecuencia del *Joint Venture*, se está obligado al pago de los impuestos de la misma manera que las empresas mexicanas, si la empresa es mexicana con inversión extranjera, estará sujeta a lo siguiente:

³⁵ *Ibidem*, Art. 123.

De acuerdo a la Ley de Impuesto Sobre la Renta, en su artículo 144, estarán obligados al pago del impuesto los residentes en el extranjero que obtengan ingresos en efectivo, bienes, en servicios o en crédito, provenientes de fuentes de riqueza situadas en territorio nacional, cuando no tengan un establecimiento permanente o base fija en el país o cuando teniéndolo, los ingresos no sean atribuibles a éstos.

El impuesto deberá ser entregado por el socio que efectúe los pagos si es residente en el país o con una base fija en México con el que se relacione el servicio.

Cuando el *Joint Venture* sea informal, es decir no surja ninguna empresa y sea éste para un negocio en específico, las obligaciones de tributar recaerán en los socios, dependiendo de lo que hayan convenido en el contrato de *Joint Venture*. Si formaron una Asociación en Participación, los socios van a estar obligados a contribuir de acuerdo al porcentaje de participación en el negocio, y pagarán impuestos (ISR e IMPAC) cuando obtengan utilidades, siendo cada socio -persona física o moral- el que pague su parte de impuestos de acuerdo al régimen que estén dados de alta.

Cuando se crea una nueva empresa como consecuencia del *Joint Venture*, las obligaciones de pagar impuestos surgen al mismo tiempo.

Por lo que se refiere al ISR a partir del segundo ejercicio de actividades se causará este impuesto, es obligatorio hacer pagos provisionales trimestrales³⁶.

En lo que respecta al Impuesto al Activo no se causará hasta el quinto año, puesto que se exceptúan del pago en el periodo preoperativo, los de inicio de actividades y los dos siguientes, por lo tanto al quinto año se debe empezar a pagar impuesto al activo si así resultara³⁷.

En relación al Impuesto al Valor Agregado (IVA) la obligación de trasladar el impuesto y el derecho a acreditarlo, subsiste desde el primer año de operaciones³⁸.

El pago de dichos impuestos, se deberá efectuar conforme esté estipulado en cada una de las leyes, cumpliendo con todos y cada uno de sus requisitos.

A pesar de la importancia que se le ha dado al fomento de la inversión extranjera como medio para obtener divisas y provocar el crecimiento y desarrollo de México, a través de acuerdos y tratados de comercialización como el realizado con Norteamérica, formando el mercado comercial mas grande del mundo (en población). No se han creado estímulos específicos para promover la inversión extranjera, y mucho menos los *Joint Ventures*; pero aún así, se pueden aprovechar los

³⁶ *Ibidem*, Art. 12 último párrafo.

³⁷ "Ley de Impuesto al Activo". Art. 6 Fracc. VI, tercer párrafo.

³⁸ "Ley del Impuesto al Valor Agregado". Art. 1.

estímulos de ley en cuanto al pago de los impuestos, como lo son los mencionados en párrafos anteriores, los originados por el Programa de Importación Temporal³⁹, incluso los beneficios que se pueden obtener en materia tributaria, al ahorrar el pago de aranceles en la importación de algunos bienes -los cuales pueden ser utilizados en alguna actividad del *Joint Venture*- para fabricar productos o bien importar materia prima que en muchos casos es exenta al pago de impuestos de importación⁴⁰.

Año con año los incentivos en cuestión de importación-exportación sufren algún cambio -sólo determinadas cosas-, pudiendo ser atractivo o bien resultar indiferente para los empresarios nacionales; siendo por esto la gran necesidad de mantenerse actualizado en cuestión de incentivos, exenciones, formas de obtener las cosas, etc.

Varios países tienen tasas de Impuestos Sobre la Renta menores como incentivo para promover la inversión de empresas extranjeras. Algunos de estos son: Filipinas, España, Indonesia, Argentina, Singapur, Corea, Hong Kong, Suiza, Bermudas, etc.

En países como Estados Unidos, los ingresos federales dependen directamente de los impuestos cobrados a las empresas en base a las utilidades, en contraste con México donde sus ingresos

³⁹ Se puede encontrar explicado este tema dentro de este mismo capítulo

⁴⁰ Cfr. ERNEST & YOUNG. "Doing Business in Mexico". Ernest & Young, E.U.A., 1993, pág. 20.

directos son el impuesto que grava las utilidades y como fuente secundaria pero no menos importante, aquellos impuestos sobre: el Valor Agregado, sobre Productos Especiales, al Activo, etc.

En ocasiones, países en desarrollo dan periodos de gracia como incentivo a la inversión de las empresas extranjeras. Otros beneficios fiscales consisten en una depreciación acelerada, la cual reduce la base tributaria hacia cero. Por otro lado aceptar la deducibilidad de gastos de vivienda para ejecutivos corporativos o los gastos de educación para sus hijos sería de gran beneficio para aquellas empresas que quisieran formar un *Joint Venture* con empresas mexicanas, sin embargo aún no se da. En países como México, donde la inflación es alta se permite la revaluación de activos para ajustarlas al alza de precios, consiguiendo así una depreciación y costos de inventarios más altos para efectos tributarios.

"Algunos teóricos argumentan que el impuesto ideal debe ser completamente neutral en su efecto sobre las decisiones privadas y debe ser completamente equitativo entre los contribuyentes, sin embargo, otros teóricos consideran que los objetivos de la política nacional -como la Balanza de Pagos o la inversión en los países de desarrollo- debe estimularse mediante políticas de incentivos tributarios, en lugar de obligar a que los impuestos sean neutrales y equitativos⁴¹".

⁴¹ EITEMAN, David. "Las Finanzas de las Empresas Multinacionales". Addison-Wesley Iberoamericana, Massachusetts, E.U.A., 1989, pág. 664.

México es un país abierto para recibir inversiones extranjeras, sin embargo no existe una plataforma de incentivos fiscales que propicie una mayor atracción para el mercado internacional. Algunos países reducen las cargas impositivas ya sean directas o indirectas con el objeto de promover una inversión, estimulando la formación de *Joint Ventures* con el extranjero.

4.4 Doble Tributación

El Convenio para evitar la Doble Imposición entre México y Estados Unidos de Norteamérica se publicó el 3 de Febrero de 1994 en el Diario Oficial de la Federación. Se aplica a los impuestos sobre la renta exigibles en cada uno de estos dos países e incluso cualquier otro impuesto de naturaleza análoga que se pueda establecer posteriormente. Estos impuestos gravan la totalidad de la renta o cualquier parte de la misma, incluyendo los impuestos sobre ganancias derivadas de la enajenación de bienes muebles e inmuebles.

En los siguientes párrafos se muestran las autoridades competentes de cada uno de estos dos países y el(los) impuesto(s) incluido(s) en el convenio:

MÉXICO: Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Impuesto establecido en la Ley del Impuesto sobre la Renta.

E.U.A.: Secretario del Tesoro o su representante autorizado. Los impuestos federales sobre la renta establecidos por el Código de Rentas Internas (excepto el impuesto sobre ganancias acumuladas), el impuesto sobre sociedades controladoras personales y las contribuciones a la seguridad social. Los impuestos especiales sobre las primas de seguros pagados a aseguradoras extranjeras. Los impuestos especiales a las fundaciones privadas.

Los sujetos del Convenio son las personas residentes de uno o de ambos estados contratantes.

En el caso del *Joint Venture*, dependiendo de la figura jurídica que se vaya a formar será sobre quien recaiga la responsabilidad del pago de los impuestos, por ejemplo, en el caso de una sociedad jurídica, será la persona moral quien responda, o en el caso de una Asociación en Participación, será el asociado o el asociante el sujeto al impuesto.

El artículo 4o. del convenio señala que el residente de un estado contratante será toda persona (sociedad mercantil, asociación, etc.) que por la Legislación de su Estado esté sujeta a imposición en el por razón de su domicilio, residencia, sede de dirección o lugar de constitución o cualquier otro criterio de esta naturaleza.

"El artículo 24 del Convenio, regula la eliminación de la doble imposición a través del acreditamiento del Impuesto Sobre la Renta con arreglo a las disposiciones y limitaciones de la Legislación de los Estados contratantes"⁴²ⁿ.

El acreditamiento del impuesto sobre la renta en México será permitido a los residentes y en E. U. a los ciudadanos y a los residentes. Y lo que se puede acreditar es lo siguiente:

- * El Impuesto Sobre la Renta pagado al otro Estado contratante, por el residente o ciudadano o por cuenta de estos.
- * El Impuesto Sobre la Renta pagado al otro Estado por la sociedad que distribuye los dividendos en el caso de dividendos recibidos por una sociedad propietaria de al menos el 10% de las acciones con derecho a voto de una sociedad residente del otro Estado contratante.

La doble imposición que surja cuando las rentas obtenidas por un residente le sean impuestas en el otro Estado contratante, se podrán eliminar considerando que provienen de este otro Estado contratante.

En México, cuando un residente obtenga rentas que sean exentas en este país, serán tomadas en consideración al calcular el monto del Impuesto Sobre las Rentas restantes de dicho residente.

⁴² MARTÍN, María Antonieta. "Prontuario de Actualización Fiscal". Convenio para evitar la doble imposición entre México y Estados Unidos, 31 de Marzo de 1994, Núm. 107, México, pag. 22.

Cada país posee su propio sistema de impuestos, lo cual obliga a cada socio a buscar una asesoría sobre impuestos del país donde se establecerá el *Joint Venture*.

Algunos países establecen diferencias entre los beneficios retenidos y los distribuidos, cobrando una tasa tributaria inferior sobre los beneficios distribuidos. El receptor de los dividendos paga parte o el total de la diferencia como Impuesto Sobre la Renta personal. El propósito de esta provisión es eliminar parte de la doble tributación de los dividendos⁴³.

Cuando haya ingresos por Dividendos o utilidades distribuidas por la persona moral (empresa del *Joint Venture*) residente en el extranjero, la parte mexicana, podrá acreditar el Impuesto Sobre la Renta pagado por dicha sociedad en el monto proporcional⁴⁴ que corresponda al dividendo o utilidad percibida por el socio residente en México.

"Se acumulará la utilidad percibida y el impuesto que le correspondió, aún en el supuesto de

⁴³ EITEMAN, David. "Las Finanzas de las Empresas Multinacionales". Addison-Wesley Iberoamericana, Massachusetts, E.U.A., 1989, pág. 657.

⁴⁴ Esta proporción se calculará de acuerdo al artículo 5o. del Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

que el importe acreditable se limite a la tasa del 34%⁴⁵ .

El Impuesto Sobre la Renta pendiente de acreditar, podrá acreditarse en los diez ejercicios siguientes, actualizando el monto de acuerdo al artículo 55 de la Ley de este impuesto.

⁴⁵ MARTIN, María Antonieta. "Prontuario de Actualización Fiscal". Convenio para Evitar la Doble Imposición entre México y Estados Unidos, 31 de Marzo de 1994, Núm. 107, México, pag. 23.

CAPITULO V

CAPITULO V: Aspectos Laborales

La fuerza laboral económicamente activa en México es arriba de 24 millones de personas, cerca del 30% de la población⁴⁶, estas personas tienen entre los 15 y los 29 años de edad, lo cual hace a México un país con un gran potencial en fuerza de trabajo, el cual se puede aprovechar en empresas nacionales o extranjeras, inclusive por medio de *Joint Ventures*, creando mayores oportunidades de trabajo.

Así como los *Joint Ventures* presentan grandes oportunidades de desarrollo personal, de capacitación, de progreso individual y en equipo, también ocasionan conflictos entre el personal de la compañía, sobre todo cuando se trata de una nueva sociedad *Joint Venture*, la cual labora con empleados de las compañías de cada uno de los socios, y al formar el *Joint Venture*, los empleados trabajan juntos en la nueva sociedad, lo cual puede causar: conflictos de interés por la participación de utilidades, por las diferentes remuneraciones, por las capacitaciones y prestaciones desiguales, etc.

Las razones recientemente mencionadas son situaciones muy delicadas que requieren de atención, planeación y cuidado pues cabe recordar que el Recurso Humano es y debe ser

⁴⁶ ERNEST & YOUNG. "Doing Business in Mexico". Ernest & Young, E.U.A., 1993, pag. 29.

considerado el más importante, pues son las personas quienes pueden llevar el *Joint Venture* al fracaso o al éxito.

5.1 Sueldos y Salarios

El trabajo es un derecho y un deber social. No es un artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia⁴⁷. Y el salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo⁴⁸.

Esta Remuneración es la clave para el buen desempeño de las labores del trabajador, para la aceptación del trabajo en una sociedad *Joint Venture* y para la satisfacción de los empleados. Es por esto que los salarios deben ser establecidos sobre bases justas y equitativas, existen diversas situaciones en las que las partes del *Joint Venture* deben convenir para la determinación de los sueldos y salarios.

1) Cuando en una empresa existente ingresan trabajadores de la empresa del otro socio por "X" motivo del *Joint Venture* (y ambas son mexicanas), las remuneraciones podran ser distintas aun

⁴⁷ Cfr. Art. 3o. de la Ley Federal del Trabajo.

⁴⁸ Cfr. *Idem.*, Art. 82.

cuando los trabajadores desempeñen la misma labor. Esto deberá mediar, puesto que el trabajador de reciente ingreso a la nueva compañía pudiera tener mejores percepciones en comparación con su empresa anterior a lo cual no pondrá objeción alguna, quienes la pondrán poner serán los trabajadores que continúen laborando en donde él lo hacía anteriormente. Aunque esto no llegue a mayores, los socios deberán fundamentar las razones por la(s) que esa(s) persona(s) labore(n) en la empresa que fungirá como *Joint Venture* con objeto de no hacer sentir menos a los trabajadores que se mantuvieron en la empresa existente antes del *Joint Venture*.

2) Cuando una nueva empresa *Joint Venture*, va a estar formada por empleados de 2 o más compañías distintas que pertenecen cada una a cada uno de los socios respectivamente, lo más probable es que la remuneración sea diferente, teniendo que igualarse para evitar conflictos y crear un salario justo. Además los trabajadores deberán estar de acuerdo y en caso de que el salario no se pueda igualar al que recibían, podrán establecerse algunas otras medidas que compensen esa diferencia.

3) Cuando los sueldos y salarios de los trabajadores sean pagados en moneda extranjera, estos deberán ser equivalentes a los pagados en la moneda de curso legal de tal forma que se eviten inconformidades. Por otro lado, no debemos olvidar que el noventa por ciento de los trabajadores deberán ser mexicanos⁴⁹, aunque esto no aplica a niveles directivos, administradores y gerentes

⁴⁹ Ley Federal del Trabajo, Art. 4.

generales. También deberán ser equitativos los sueldos entre las empresas de un mismo socio, con la finalidad de equilibrar y mantener la justicia en el trato al recurso humano.

Se debe recalcar que las situaciones recientemente mencionadas no siempre se dan, pero pueden aparecer en alguna negociación, por lo que se deberá estar al tanto de tal forma que se eviten complicaciones o inconformidades que suelen ser costosas para las empresas, además de causar descontroles y desorganización.

Cuando existan contratos colectivos, se deberán negociar con los trabajadores, evitando ocasionar inconformidades o disgustos, aunque no siempre se les puede dar gusto a todos.

Cuando la nueva empresa generada por el *Joint Venture* requiera de relaciones con sindicatos, también se deberán negociar o acordar las formas de trabajo para funcionar correctamente.

Como es sabido los sindicatos en nuestro país tienen por objeto establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas, buscando proteger el derecho de los trabajadores.

Al momento de realizar un *Joint Venture* el socio mexicano deberá enterar a su contraparte sobre los acuerdos llegados con cada sindicato con el objeto de mantenerlo informado. Los

sindicatos en México ejercen fuerte control sobre los miembros de una empresa por lo que el socio del extranjero deberá dar seguimiento directo a todas las situaciones en referencia a este tema y de esta forma no verse sorprendido por convenios poco favorables que le pudieran resultar incómodos en relación a su contrato de asociación.

5.2 Participación de los Trabajadores en las Utilidades

La Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas (en lo sucesivo PTU), será deducible en el ejercicio en que se pague⁵⁰, en la parte que resulta de restar a la misma las deducciones relacionadas con la prestación de servicios personales subordinados que hayan sido ingreso del trabajador por el que no se pagó impuesto en los términos de esta Ley.

El monto de las utilidades será de acuerdo a la renta gravable conforme a la Ley de Impuestos Sobre la Renta (ISR), en un porcentaje de utilidades determinado por una Comisión Nacional. Aunque los trabajadores tengan derecho a participar en las utilidades del negocio, esto no implicará la facultad de intervenir en la dirección o en la administración de la empresa.

Los ingresos que reciban los trabajadores por concepto de PTU no son gravables para ellos, según el artículo 120, fracción III de la Ley de Impuesto Sobre la Renta, aunque existe un límite de

⁵⁰ "Ley del Impuesto Sobre la Renta", art. 25, fracc. III.

15 veces el salario mínimo general como tope máximo para recibir ingresos por este concepto y que sean exentos⁵¹.

Según el artículo 123 de la Constitución Política Mexicana, los trabajadores tienen derecho a participar en las utilidades de las empresas (renta gravable); en algunas ocasiones la Ley podrá exceptuar de la obligación de repartirlas cuando se trate de empresas de nueva creación (puede ser como consecuencia del *Joint Venture*), durante un número determinado y limitado de años, cuando lo justifique su naturaleza. Siendo por lo regular el primer año de funcionamiento aunque cuando se trate de empresas de nueva creación (*Joint Venture*) dedicadas a la producción de un nuevo producto, se exceptuarán de participar a sus trabajadores sus utilidades durante los primeros años de funcionamiento.

Después de esta breve descripción de la participación de utilidades, se pueden señalar los aspectos laborales que requieren de mayor atención y cuidado.

Cuando surge una empresa de nueva creación, formada por dos socios o más y que los empleados son nuevos, es decir nunca antes habían trabajado para estas personas o para el grupo que ellos tengan; las utilidades que puedan recibir será algo nuevo y totalmente aceptable, es decir

⁵¹ *Ibidem.*, art. 77, fracc. 77.

no tendrá punto de comparación y por lo tanto no podrá causar conflictos de intereses entre trabajadores.

En cambio, cuando un *Joint Venture* tiene como finalidad crear una empresa, la cuál por ejemplo: formará parte de un grupo de empresas de los socios y además una de las partes proporcionará tecnología y capital, y la otra participará también con capital de trabajo así como consiguiendo o aportando personal calificado de otra u otras de sus empresas. Esta situación, es sumamente delicada y puede causar conflictos de intereses entre los trabajadores pudiendo evitarlos por medio de lo(s) siguiente(s):

- 1) Concientizar a los trabajadores de que será una nueva aventura y que los resultados son inciertos.
- 2) Las utilidades que antes recibían no serán las mismas que recibirán en esta nueva empresa.
- 3) Que durante un mes o más años (dependiendo del caso) no tendrán participación directa de las utilidades.

Una vez aclarados los puntos anteriores se puede hablar de otro tipo de motivación o estímulo que compense esa falta de remuneración económica. En algunas ocasiones los trabajadores no aceptan esto tan fácilmente por lo que se podrá o se deberá negociar con ellos personalmente a fin de obtener un beneficio para ambos.

Cuando los *Joint Ventures* tengan como finalidad crear una empresa en el extranjero, los aspectos laborales serán reglamentados por las leyes de dicha entidad, lo que podría ocasionar conflictos en cuanto al personal que se vaya a destinar para esas labores, por ejemplo cuando se trata de empresas en la frontera en donde la gente puede laborar en compañías extranjeras sin necesidad de cambiar de residencia, pudiendo originar problemas de preferencias entre uno u otro, es decir, el porque el y no yo, el que ese otro gane en moneda extranjera y yo en moneda nacional siendo que vamos a desempeñar el mismo tipo de trabajo.

Este tipo de situaciones son las que requieren de atención pues en algunas ocasiones las partes que forman el *Joint Venture* se olvidan de estos cambios, manejos o negociaciones de personal y de su importancia, pues no se debe olvidar que las personas son el punto clave en las empresas.

5.3 Estimulos y Motivación

Como es sabido, los *Joint Ventures* pueden tener como objetivo primordial el crear una nueva empresa, la cual implica un sin número de decisiones, entre las cuales se encuentran los estímulos que se darán al personal que vaya a laborar en la nueva compañía así como la motivación que éste requiera.

Aunque estos puntos son parte del papel de un administrador de Recursos Humanos, los socios también deberán pensar en ello, sobre todo cuando se trata de movimiento de personal de un lugar a

otro (de una empresa existente a la nueva del *Joint Venture*), pues al hacer esto quedan puestos vacantes en las compañías, o bien incertidumbre en cuanto al cambio de actividad laboral; resultando diferentes necesidades, las que se pueden sustituir con distintos estímulos como por ejemplo: el participar en una nueva empresa, el formar parte de una empresa con inversión extranjera en donde deberán destacarse para dar lo mejor de sí mismos y dejar en un lugar alto a su país (en este caso sería México), la oportunidad de crecer como personas, adquirir nuevos conocimientos, capacitación por parte de extranjeros, intercambio de cultura, nuevas formas de trabajar, manejar tecnología de punta, etc..

Como se puede observar el número de estímulos a utilizar es ilimitado, pues depende directamente del tipo de *joint Venture* que se haya formado, de la zona geográfica en que se haya ubicado, de la cultura de su gente, de los deseos de superación que tengan, y otros puntos más.

Uno de los estímulos que puede resultar beneficioso para ambas partes es la capacitación, es decir, mientras que los trabajadores se superan, manejando la nueva tecnología, preparándose para poder adquirir nuevos puestos en la compañía resultante del *Joint Venture*, o bien ocupando los puestos que quedarán vacantes en las otras empresas. La empresa *Joint Venture* incrementa su productividad, mantiene actualizado a su personal, mejora las aptitudes de ésta y al mismo tiempo reduce riesgos en cuanto a accidente de trabajo o errores por desconocimiento o falta de capacitación suficiente.

La motivación deberá llevar el mismo ritmo con el que se vaya avanzando en el *Joint Venture*, pues ésta se ve reflejada en la actitud de innovación, creatividad, seguimiento y originalidad que se dé en el acuerdo. Además, la motivación que tengan los socios es la que se contagia hacia las demás personas siendo por esta razón la importancia de la motivación en una Alianza de tipo *Joint Venture*, que como su nombre lo dice es una aventura conjunta y mientras más razones existan para realizarlo o bien para trabajar en él, habrá mayor posibilidad de que el *Joint Venture* resulte satisfactorio.

Cuando los trabajadores van a participar en la nueva empresa del *Joint Venture*, o bien cuando anteriormente formaban parte de una empresa que ya tenía cierto prestigio y ahora deciden dejarla, se empiezan a presentar conflictos entre los diferentes intereses de los trabajadores sobre todo cuando no existe apertura al cambio, ni cierta flexibilidad para adaptarse rápidamente; pero la motivación es una muy buena herramienta para fomentar la productividad evitando tensiones, antipatías, rechazos y sobre todo reducir la negatividad de la gente.

Es importante mencionar que los estímulos que se establezcan deberán permanecer por un tiempo considerable dependiendo de la madurez que vaya logrando la alianza, refiriéndose con esto a la estabilidad y logro de ésta, además lo que se debe pretender con la motivación y los estímulos que se utilicen es encaminar al personal hacia el objetivo trazado y que con el tiempo tengan en sus mentes las metas que se establecieron al crear el *Joint Venture*.

CAPITULO VI

CAPITULO VI: Aspectos Financieros y Contables

En este capítulo, se tratan temas como: recursos financieros con los que cuenta la empresa, razones financieras básicas para demostrar la solidez, proyecciones financieras para tomar la decisión sobre el *Joint Venture*, que son herramientas básicas e indispensables para la evaluación de una empresa, ya sea antes de firmar el contrato, cuando existe una indecisión ante las opciones de socios a elegir; o bien cuando está formado el *Joint Venture* y ya existe la empresa, lo que interesa es analizar el correcto funcionamiento, crecimiento y/o desarrollo de la empresa de nueva creación, resultando muy útiles todos estos instrumentos de análisis y prueba.

También se habla de las investigaciones que las partes deben hacer cuando pretenden elegir el socio ideal para su alianza y el tipo de negociación. Además siempre aparecen por lo menos dos opciones aunque no en todas las ocasiones aceptan formar un *Joint Venture* a quienes se les ofrece negociar. En estas situaciones es cuando aparecen los aspectos financieros, proyecciones, análisis de razones financieras, auditorías de compra, y otros más como se verá en lo subsecuente.

6.1 Recursos Financieros

Como es sabido, las empresas están formadas por varios tipos de recursos, el más importante es el recurso humano, como ya se mencionó en capítulos anteriores porque las organizaciones nunca

podrán dejar de depender y de necesitar la ayuda de una persona; puede considerarse el segundo más importante el recurso financiero pues sin este una empresa no puede operar como pudiera o debiera hacerlo.

Un recurso financiero puede ser el dinero con el que cuenta como capital de trabajo, los recursos económicos que se hace llegar, sea por medio de inversiones o de financiamientos los cuales podrán ser de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Esta cuestión se debe tocar desde dos partes distintas, 1) la de los socios interesados en crear un Joint venture y 2) la de los socios que trabajan conjuntamente en un negocio.

1) Estos recursos se deben analizar detenidamente, porque como ya es sabido, la elección del socio no es una tarea sencilla, y mucho menos de decisión rápida (poco tiempo) pues se trata de un "desconocido" con el cual se quiere asociar la empresa para determinado fin, en donde los recursos pueden jugar un papel importante en el funcionamiento de ésta, o bien ser parte de la misma negociación o contrato de *Joint Venture*.

Al elegir el socio se debe procurar conocer la procedencia de los recursos, la legitimidad, la propiedad de estos, es decir que no sean un adeudo, que no existan demandas, que los recursos

financieros que presumen tener, en realidad los tengan, que su calidad sea la descrita, que sean los necesarios para operar y mantener un nivel de crecimiento cuando así se requiera.

Otro punto importante, es el respaldo que tenga el socio para solventar las operaciones de la empresa, que el capital que promete aportar al futuro *Joint Venture* sea suficiente, para cubrir las distintas necesidades que surgen en los primeros años de operación cuando aún no se generan frutos del *Joint Venture* y sólo se consume la inversión realizada. Además, la liquidez de estos recursos financieros, pues muchas veces se suscriben las acciones y no se exhiben en numerario o equivalentes.

2) Una vez que ya ha sido creado el *Joint Venture* y que los socios están interactuando, se pueden presentar problemas sobre los recursos de financiamiento en los que se deben tomar decisiones de monto, plazo, garantías, condiciones, si los recursos se harán llegar por medio de una institución financiera, creando obligaciones o bien a través de un incremento al capital social de la empresa o el simple hecho de financiarse con los proveedores.

Estos mecanismos sólo son algunos de los tantos que se pueden operar para hacerse llegar los recursos financieros; pero lo que es más importante es el que dicho recurso sea de acuerdo a las condiciones de la inversión que se está realizando o a la aplicación de dicho dinero lo cual es conocido como "La Regla de Oro" entre las personas que se dedican a la generación de

financiamientos. Y según los expertos nunca falla pues sólo se adquiere y se utiliza lo que realmente es necesario, sin tener problemas de escasez o abundancia que muchas veces puede presentar costos más altos para las compañías.

6.2 Razones financieras para demostrar la solidez de las partes

Antes y después de formar el *Joint Venture*, las partes interesadas o los socios en su caso respectivamente pueden analizar la información financiera que se presente, ya sea como requisito de las partes para analizar la conveniencia de asociarse o bien evaluar los resultados de la empresa creada.

La información a analizar deberá ser histórica para por medio de los índices, conocer el comportamiento de la empresa, su posible crecimiento o el desarrollo que haya logrado durante su operación. Cuando en una empresa no haya información histórica, se podrán hacer proyecciones de los estados financieros básicos para presupuestar las operaciones de dicho *Joint Venture*, compañía o negocio, y éstas deberán ser lo más reales posibles por lo que cuando se trate de un análisis en un país con una economía inestable, se deberá pensar en las variaciones posibles que pudieran ocurrir, así como en la inflación que se pudiera presentar; todo esto fundamentado adecuadamente.

Entre las razones financieras más conocidas y más útiles en cuanto a la información que se deriva de éstas, la rapidez con que se pueden utilizar y la seguridad de la veracidad en su contenido, y que sobretodo son una herramienta para las decisiones de inversión, se encuentran:

- 1.- Periodo de Recuperación.
- 2.- Rendimiento sobre Activos.
- 3.- Valor Presente Neto.
- 4.- Tasa Interna de Rendimiento.

1.- Este se refiere al número de periodos en que se recupera la inversión y esto será de acuerdo a los flujos de efectivo proyectados como resultado del *Joint Venture*.

2.- Representa el rendimiento promedio anual que recibe la inversión, y es en base al flujo neto que se reciba en comparación a la inversión inicial.

3.- Este compara todos los valores del flujo proyectado, a precios actuales, trayendo todas aquellas cantidades a valor actual. Y permite comparar la inversión realizada contra los ingresos a través del tiempo.

4.- Es definida como la tasa de interés que iguala los flujos del efectivo en el futuro con el

desembolso inicial, de tal forma que se tome en cuenta el tiempo, el costo de oportunidad y el riesgo de la inversión. Aunque hay que tener precaución cuando la tasa interna de retorno no es muy buena por la inestabilidad en los flujos de efectivo, lo cual puede reflejar una mala toma de decisión.

Estas razones financieras anteriormente mencionadas, son muy útiles para decisiones de inversión cuando se conocen los flujos de efectivo o que al menos se puedan proyectar, se trate de una negociación de *Joint Venture* (informal) o bien de una empresa que sea la finalidad de la creación del *Joint Venture*.

En estos últimos años, se afirma que el empresario de nuestros días sabe que sus decisiones producen efectos que se reflejan en los estados financieros. Así mismo, la causa principal de los fracasos comerciales se atribuye en una buena parte al insuficiente análisis de la información financiera siendo por esto que a continuación se describirán más herramientas contables-financieras que permiten analizar, planear, organizar, ejecutar y controlar de una manera más eficiente el desarrollo de una firma de un *Joint Venture* como empresa (formal) o como negocio (informal).

Las siguientes razones financieras también se pueden usar para analizar a la empresa cuando se quiere formar un *Joint Venture* con alguna empresa existente, o bien las razones mencionadas en lo visto en párrafos anteriores.

A) Razón de liquidez, corriente o circulante: la cual muestra el número de pesos⁵² con que cuenta la empresa para pagar cada peso de su pasivo.

B) Prueba del Ácido: Esta es más exigente, pues es igual que la anterior pero descarta a los inventarios lo cual muestra el grado de disponibilidad inmediata, suponiendo el vencimiento inmediato de los pasivos.

C) Margen de utilidad: muestra las utilidades (antes de impuestos) obtenidas por la empresa, comparándolas con las ventas.

D) Margen de Utilidad Neta: es igual que la anterior pero habiendo descontado los impuestos.

Estas dos últimas razones anteriormente mencionadas, son muy útiles para hacer comparaciones entre las empresas o entre los resultados obtenidos, pero la decisión para elegir la parte con quien asociarse, no puede depender de esta razón únicamente pues muchas veces lo que se pretende es crear sinergia, por lo que las utilidades logradas anteriormente no serán de importancia.

⁵² En este caso se habla de pesos porque se supone el Joint Venture se formará en México, pero se podrá hacer el análisis en cualquier otra moneda, cuidando los tipos de cambio.

E) Rentabilidad del Capital: aquí se relacionan las utilidades netas de la empresa con su capital contable. Esta razón financiera, sirve para conocer la rentabilidad de la empresa, la cual puede ser de la parte con quien se desea o bien como análisis del resultado de la empresa creada por el *Joint Venture*.

F) Razón de apalancamiento: esta es una razón financiera fácil de obtener, comparando todas las deudas contra los activos que tenga la empresa. Es importante porque al decidir con quien asociarse, se debe cuidar que su endeudamiento no sea muy alto o que la proporción no vaya a desencadenar un desequilibrio para el *Joint Venture*.

Todas las razones descritas en los puntos anteriores son muy útiles y son consideradas las más importantes, aunque se pueden crear tantas razones financieras como el analista lo desee y así comparar los rubros que éste requiera; por ejemplo cuando quiera conocer la productividad de la empresa se podrán crear las siguientes razones:

- * Costo de ventas en comparación con ventas
- * Costo de ventas contra unidades producidas
- * Gastos de administración en comparación con ventas
- * Gastos de ventas en comparación con ventas
- * Ventas contra el número de empleados

- * Ventas contra el número de vendedores
- * Ventas contra el número de gerentes (administradores)
- * Producción contra número de operarios

En el camino se pueden encontrar distintas combinaciones para obtener un panorama de la situación del socio con quien se desea formar un *Joint Venture* y de esta forma poder determinar la conveniencia de asociarse con él; también tienen otras aplicaciones como comparaciones con otras empresas, con la misma ya creada sea por resultados anteriores o con las proyecciones.

Es de suma importancia recordar que las decisiones no se deben basar únicamente en información numérica o cuantificable, también se deben hacer otro tipo de investigaciones como se mencionará en temas posteriores.

6.3. Proyecciones financieras indispensables para la toma de decisión sobre el *Joint Venture*

Cuando existe una inquietud para formar un *Joint Venture* y no se cuenta con la completa seguridad de realizarlo, las proyecciones de estados financieros serán una buena herramienta de apoyo, de tal forma que permitan conocer el comportamiento de los distintos rubros que los forman y los efectos que pueda tener el *Joint Venture* sobre esto.

Por citar un ejemplo, las políticas para el cálculo de los conceptos de estimaciones pueden ser diferentes, las cuales podrán ser modificadas, pero mientras que esto sucede se reflejarán en los estados financieros y como los mantiene cada socio. Lo mismo sucederá con los conceptos de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, clientes, acreedores diversos, proveedores, entre otras. Son muchos los aspectos que al proyectarse dan una gran idea de su comportamiento, y de esta forma se toman como base en espera de que se acerque a la realidad.

Es por esto que se pueden tomar mejores decisiones cuando se conoce de manera parcial el rumbo que siguen los negocios del socio potencial con quien se pretende crear el *Joint Venture*.

Los estados financieros son el reflejo de las operaciones de la empresa, aunque algunas ocasiones estos puedan sufrir modificaciones, alterando los resultados reales. Por esta razón la necesidad de hacer distintos análisis de tal forma que se pueda concluir sobre la veracidad de la información, además si se llegara a saber que dicho socio modificó la información para lograr la alianza, con gran seguridad podremos decir que no será un socio que cumpla nuestros requerimientos, ya que cuando existe desconfianza en los inicios es probable que surgirán grandes problemas en el futuro.

De las formas que se pueden proyectar los estados financieros, también se pueden proyectar todos aquellos conceptos que se vean involucrados en la estructura financiera de la empresa, como

lo pudieran ser la demanda estimada de un producto que se pretenda fabricar en el *Joint Venture*, y el posible posicionamiento que se mantenga de dicho producto, de acuerdo a la promoción del mismo.

En realidad se pueden proyectar la mayoría de los aspectos que sean del interés del asociante y del asociado, para facilitar la toma de decisiones y reducir el riesgo de la aventura conjunta.

6.4 Antecedentes contables para la creación de un *Joint Venture*

Dentro de este capítulo se han de tratar aspectos cuantitativos previos a la formación de un *Joint Venture*. El principal punto de referencia será los estados financieros básicos donde se ve reflejada el esqueleto de una organización, sin embargo existen ocasiones donde la información pudiera ser distorsionada, ya sea de manera intencional o no, provocando decisiones -que nos lleven a resultados poco deseados.

Por estas razones deberemos realizar una auditoría de compra (*Dew diligents*) donde se analicen los principales rubros que afectan la operación de la empresa en perspectiva. Existen partidas con demasiada influencia o importancia que en dado momento podrían afectar el cierre de la negociación de un *Joint Venture*.

6.4.1. Auditoría de Compra

6.4.1.1. Concepto de Auditoría

Debemos comenzar por entender el concepto de auditoría; según el libro "Auditoria Montgomery", la auditoría es el proceso sistemático de obtener y evaluar objetivamente la evidencia acerca de las afirmaciones relacionadas con actos y acontecimientos económicos, a fin de evaluar las declaraciones a la luz de los criterios establecidos y comunicar el resultado a las partes interesadas⁵³.

El objetivo de la auditoría será conocer una partida o circunstancias, mediante la que el contador tenga las bases necesarias para fundamentar su opinión.

Podrán existir varios tipos de auditoría que se deberán considerar al momento de realizar la auditoría de compra en un *Joint Venture*, como lo son la financiera y la administrativa.

Normalmente se tiene por entendido que la auditoría se refiere únicamente a estados financieros, sin embargo, el concepto es más amplio ya que se deben abarcar otras áreas como lo son la administrativa, recursos humanos, procesos productivos.

⁵³ DEFLIESE, Phillip. "Auditoria Montgomery". Limusa, México, 1991, pág. 38.

El objeto principal de la auditoría para efectos de un *Joint Venture* va más allá del área contable, se necesitará revisar todas las áreas que puedan afectar directa o indirectamente la operación de la empresa.

6.4.2 Desarrollo de la Auditoría

Una auditoría de compra requiere inversión de tiempo, más que económica, por lo que para ahorrar o eficientar en ambos aspectos, se deberá realizar una planeación sobre la forma en que se desarrollará la auditoría. En esta actividad se deberán cubrir puntos como antecedentes de la empresa, recomendaciones crediticias, referencias de por lo menos alguno de los altos funcionarios, ventas aproximadas, aspectos legales, como posibles demandas en los últimos años, capacidad de cobertura de mercado, y otras partidas de los estados financieros que resulten del interés del socio que realiza la auditoría.

Toda esta información deberá estar disponible para su análisis y de esta forma poder detectar las desviaciones que puedan existir. Cuando una de estas partidas no cuente con la completa satisfacción se estará obligado a realizar una investigación de mayor profundidad para encontrar el motivo de la inconformidad.

Un punto importante a considerar en un auditoria, es que no se ofrece una seguridad absoluta sobre los errores y desviaciones en las partidas analizadas por lo que se deberá contemplar un rango de error.

Sin dar menos importancia al rubro de presentación de un informe, como última parte se deberán mencionar los resultados obtenidos en dicha auditoria. La importancia de este punto radica principalmente en la forma de presentar la información ya que de aquí es de donde se tomarán las decisiones venideras en relación al *Joint Venture*.

Dentro de la presentación se deberá tomar en cuenta la nacionalidad de la empresa a la que se mostrarán los resultados de la auditoria, esto por la unificación de criterios a nivel internacional. En caso de que se trate de empresas mexicanas las bases serán las establecidas por las normas de auditoria generalmente aceptadas, sin embargo en empresas extranjeras existen rubros que cambian o alteran la forma de presentación, además de que las bases varían respecto de las mexicanas.

En si, la auditoria de compra es una actividad que se debe realizar con tiempo suficiente para después poder analizar las opciones, su situación y de esta manera poder tomar una decisión. Una vez que se haya decidido asociarse con esa parte, aunque ya se haya firmado el contrato de *Joint Venture*, se pueden seguir realizando auditorias, para conocer el crecimiento y comportamiento del

socio en potencia o del socio actual, pues esta información puede presentar variaciones de un año a otro.

CAPITULO VII

Capítulo VII: Caso práctico de *Joint Venture*

Este séptimo y último capítulo de investigación sobre *Joint Venture* comprende el aspecto teórico de los capítulos anteriores llevados a la práctica.

Uno de los aspectos importantes que se pretenderá resaltar será el contable, ya que por su importancia en una organización es necesario visualizar las alteraciones que éste pudiera tener.

Un *Joint Venture*, como se ha mencionado en capítulos anteriores, puede ser dividido en varias modalidades o tipos, donde cada uno de éstos afectará de distinta manera la contabilidad. Por lo que se refiere al *Joint Venture* donde su objeto es crear una nueva sociedad con diferente personalidad jurídica que la de los socios, la contabilidad se realiza bajo los mismos requerimientos que cualquier otra empresa de nueva creación en México; dentro de esta modalidad de *Joint Venture* se pretende tener una organización independiente de las propias de los socios, con el objeto de no inmiscuir operaciones entre empresas. Por estas razones la contabilidad no tiene alguna alteración ya que será implantada de acuerdo a las necesidades que demande la nueva sociedad.

En el caso del *Joint Venture* informal donde su objeto será la realización de un trabajo o proyecto conjunto que no requiere una nueva entidad, la contabilidad no necesita adecuaciones o alteraciones ya que el *Joint Venture* en esta modalidad no mantiene contabilidad previamente

establecida, sin embargo esto no nos exime del pago de impuestos por las operaciones realizadas. La Asociación en Participación comúnmente es recurrida para establecer este tipo de *Joint Venture* ya que por sus características se acoplan de una manera satisfactoria.

Como tercera opción de *Joint Venture* encontramos cuando una empresa pasa a formar parte de una ya existente. En este caso podremos encontrar adecuaciones a la contabilidad de acuerdo al tipo de compañías, pero principalmente habrá cambios en las partidas o rubros que no estén bajo las mismas normas que la empresa asociante. Por lo que toca a la incorporación de la empresa, solo se deberán abrir nuevas cuentas donde se registrará la inversión en otras compañías. Estos conceptos no son de algún tipo de naturaleza especial, simplemente son los contemplados por la ley. Esta última modalidad de *Joint Venture* podría caer bajo la figura de una fusión de sociedades, sin embargo ésta no cuenta con un tratamiento particular al momento de realizar los movimientos contables, ya que se da el mismo trato a empresas extranjeras y nacionales.

A continuación se presenta un convenio donde una empresa mexicana que lleva por nombre Grupo VITEP (Valores de Inversión en Tecnología para Empresas Pecuarias, S.A. de C.V.), así como una empresa estadounidense denominada Farmland Industries Inc, buscaron la forma de asociarse y formar un *Joint Venture*.

Es necesario comentar que por situaciones ajenas a estas empresas el objeto por el cual tenía razón de ser el *Joint Venture* no se llevó a cabo finalmente, sin embargo podemos afirmar que si cuenta con la validez necesaria para nuestro caso práctico.⁵⁴

⁵⁴ Este Contrato de *Joint Venture*, es una copia fiel del original, con excepción de la información confidencial.

CONVENIO DE *JOINT VENTURE*

Convenio celebrado el día 18 de Agosto de 1994, por y entre *FARMLAND INDUSTRIES INC.* (En lo sucesivo "*FARMLAND*") y VALORES DE INVERSIÓN EN TECNOLOGÍA PARA EMPRESAS PECUARIAS, S.A. DE C.V., SOCIEDADES DE INVERSIONES DE CAPITALES (En lo sucesivo "*VITEP*") o sus afiliadas.

DECLARACIONES

Farmland es una corporación organizada bajo las leyes del estado de Kansas, Estados Unidos de Norteamérica, con oficinas principales ubicadas en 3315 North Oak Trafficway, Kansas City, Missouri 64116.

VITEP es un fondo de inversión dedicado a desarrollar negocios agroindustriales organizado bajo las leyes y reglamentos de la Comisión Nacional de Valores, con oficinas principales en Porcicultores 50, Tepatitlán de Morelos, Jalisco, México.

Por tanto, las partes mencionadas desean participar como accionistas en la constitución de nuevas compañías que estarán involucradas en lo siguiente:

- * Rastro de Bovinos
- * Planta de industrialización de aves para producción de embutidos
- * Rastro de cerdos
- * Planta de alimentos

Farmland y sus afiliadas están involucradas dentro de numerosos negocios agrícolas para el beneficio de sus miembros entre quienes se incluyen asociaciones cooperativas locales, distribuidas a través del medio oeste de los Estados Unidos de Norteamérica, y productores agrícolas individuales. Los negocios de *Farmland* incluyen procesamiento de cerdo; procesamiento de bovinos; producción y distribución de alimentos balanceados (incluyendo investigación); producción y venta de grano; suministro de información gerencial; y producción y distribución de fertilizantes entre otros.

VITEP es un fondo de inversión, cuyas afiliadas están involucradas en el sector avícola; la producción y distribución de huevo; productos para la salud animal; alimentos y premezclas; producción de bovinos; producción de cerdos; producción de vacunas (incluyendo la investigación); productos de pulpa de celulosa moldeada; pollitas de un día (Hy Line) entre otros. Los productos fabricados por las compañías que forman VITEP proveen las necesidades de cerca del 50% de la industria avícola de Tepatlán,

Las partes acuerdan celebrar como parte de este acuerdo un contrato comercial y/o de distribución en el cual ambas partes se comprometen a apoyarse mutuamente a la distribución de sus propios productos.

Ahora por lo tanto, en consideración de las promesas y convenios mutuos establecidos en este convenio, las partes acuerdan lo siguiente:

I Formación de nuevas compañías

1.1 En la constitución y organización de las compañías antes mencionadas las partes acuerdan invertir como sigue:

Farmland participará aportando en efectivo a cada nueva compañía lo cual será igual a por lo menos el X% del capital social invertido en la nueva compañía, con la excepción de la planta de procesamiento de aves (embutidos) en la que *Farmland* y VITEP aportarán X% del capital social inicial. Está entendido y acordado que ninguna de las partes estará obligada a hacer una inversión en efectivo mayor a un total de X cantidad de dólares (\$XXX,XXX,XXX.XX) en los proyectos contemplados en este acuerdo. *Farmland* podrá también contribuir con experiencia técnica, capacidad en investigación y donde sea apropiado, experiencia administrativa, lo cual la nueva compañía pagará al precio justo de mercado para *Farmland*.

VITEP participará aportando en efectivo la capitalización inicial para cada nueva compañía en un monto que será igual a por lo menos la aportación que en efectivo realice *Farmland* VITEP también contribuirá con apoyo administrativo y gerencial, lo cual la compañía pagará al precio justo de mercado para VITEP.

Ambas partes acuerdan, con objeto de obtener éxito en cada compañía, en evitar a otras compañías o instituciones relacionadas en el negocio agropecuario a formar parte del capital total en esa compañía.

La cuenta de capital de cada parte consistirá en su capital inicial aportado, incrementado por aportaciones adicionales de capital hechas por ellos, disminuida por distribuciones del mismo capital y ajustado a sus acciones por cualquier utilidad o pérdida de la compañía en referencia. Como fue mencionado, la aportación inicial de cada parte en la nueva compañía deberá ser en efectivo, proveídos de que ninguna de las partes podrán ser requeridos de realizar aportaciones adicionales al capital sin un acuerdo previo.

Las partes podrán hacer esa aportación adicional a capital como de común acuerdo lo establezcan, en tal evento cada parte tiene el derecho y la oportunidad de hacer la aportación en la misma proporción que represente su interés en tal compañía.

1.2 Como parte de este Convenio de Asociación, cada parte acuerda dar la preferencia en la compra de los productos que la otra parte fabrica, y hacer su mayor esfuerzo para apoyo en las ventas y comercialización de los productos que fabrique la otra parte o sus afiliadas. En la compra de alimentos balanceados, sus ingredientes y grano, VITEP o sus afiliadas darán a *Farmland* la primera y última oportunidad de proveer tales productos antes que VITEP o sus afiliadas se comprometan con otros proveedores; y en la compra de productos avícola, productos para salud veterinaria y vacunas, *Farmland* y sus afiliadas darán a VITEP la primera y última oportunidad de proveer tales productos antes de que *Farmland* o sus afiliadas se comprometan con otro proveedor; sujeto en todos los casos a que el precio, términos, calidad y confiabilidad de embarques sean aceptables.

Para los propósitos de este párrafo 1.2, los términos afiliadas con respecto a VITEP, significarán todos los propietarios e inversionista de VITEP y/o cualquier entidad o compañía por ellos controlada o poseída. Con respecto a *Farmland*, el término afiliadas para los propósitos de este párrafo 1.2, significarán cualquier subsidiaria, coinversión o asociación en la cual *Farmland* mantenga el 51% de interés en el capital.

1.3 Las partes acuerdan que trabajarán juntos para obtener el financiamiento apropiado para cada proyecto. Ambas partes acuerdan que el financiamiento externo no representará más del X% de la inversión total en cada proyecto, a menos que las partes esten de acuerdo con un estudio de factibilidad que muestre un repago satisfactorio.

1.4 Para decidir la participación en cada proyecto, un estudio de factibilidad deberá ser realizado en una manera aceptable por ambas partes para establecer la viabilidad económica del proyecto propuesto. En tal caso, ambas partes acordarán la tasa de retorno necesaria para continuar con el proyecto. Si alguna de las partes elige no participar en un proyecto, la otra parte sin ninguna obligación de la primera procederá con el proyecto por sí solo o con otras partes.

1.5 *Farmland* acuerda que antes de ofrecer sus acciones en alguna de las nuevas coinversiones a otro comprador, a VITEP o cualquier entidad designada por VITEP, le serán ofrecidas las acciones. VITEP acuerda que antes de ofrecer sus acciones en alguna de las nuevas coinversiones a otro comprador, a *Farmland*, o a cualquier entidad designada por *Farmland*, le serán ofrecidas las acciones.

2 Competencia con nuevas compañías

Cada parte puede participar en otros negocios de cualquier clase, compitan o no con las nuevas coinversiones. Ninguna de las partes tendrá el derecho de cualquier ingreso o utilidad derivado de cualquier otro negocio de la otra parte. VITEP reconoce y acepta que *Farmland Foods, Inc.*, una subsidiaria de *Farmland*, a garantizado derechos exclusivos a otra compañía relacionada con *Farmland* la que ha sido o será incorporada en México para distribuir cerdo, res y otras carnes, productos lácteos y otros bienes refrigerados en México.

3 Administración de las nuevas compañías. Cada parte tendrá representación en la junta de gobierno de cada nueva compañía proporcional a su participación en el capital, pero con al menos una representación en dicha junta de gobierno, y cada parte tendrá el derecho de nombrar un representante apoderado para tomar las acciones necesarias o convenientes para llevar el(os) negocio(s) de la nueva compañía a través de esa junta.

En la formación de cada nueva coinversión, las partes acuerdan prever que en cualquier tiempo después de tres años de la fecha de la constitución de esa coinversión, cualquier parte puede (aún cuando esa parte tenga solo una participación minoritaria en el capital de la coinversión) solicitar que hasta la mitad de sus utilidades netas de esa compañía en cualquier año, después de provisión de impuestos y las reservas requeridas, sean pagadas a los accionistas como dividendo.

Durante los primeros cuatro años de cualquier proyecto contemplado por este acuerdo, ninguna de las partes podrá transferir su participación en el capital, o cualquier porción, en esa coinversión, sin el consentimiento expreso por escrito de la otra parte. Después de esos cuatro años, cualquiera de las partes puede vender su interés a parte de ella a una tercera parte después de ofrecer el derecho al tanto a la otra parte y dando un tiempo razonable para aceptar la oferta.

4 Gastos de las partes. Los costos y gastos de los estudios de factibilidad contemplados en este acuerdo serán compartidos en igual forma por las partes aquí mencionadas, proveídas sin embargo,

que las partes acordarán el tipo y monto de los gastos antes de su incurrencia. Excepto por los estudios de factibilidad (y cualquier otro gasto que las partes de tiempo en tiempo acuerden por adelantado compartir), cada parte deberá cubrir sus gastos (incluyendo los costos de su asesoría legal o cualquier consultoría externa) incurrida con motivo de este convenio.

5 Relación contractual. Las partes proponen y reconocen este convenio como un contrato entre las partes para investigar la factibilidad de ciertas oportunidades de negocios; este convenio no crea ninguna sociedad, asociación o empresa común entre ambos.

6 Confidencialidad. Las partes acuerdan en tener razonables acuerdos de confidencialidad para cada proyecto donde se mantenga la más estricta confidencialidad de toda la información proporcionada por una de las partes como información confidencial o de estricta propiedad; excepto si esa información: (i) es o se convierte generalmente disponible para el público sin incurrir en falta de la parte que la recibe, (ii) fue disponible por la parte que la recibe antes de su divulgación, (iii) se vuelve disponible para la parte que la recibe de otra fuente sobre una base no confidencial.

7 Resolución de disputas. Las partes acuerdan que en el evento de alguna disputa relacionada con este convenio, o de algunos de los negocios contemplados en el mismo, las partes primero intentarán resolver la disputa entre ellos pero si no es posible, presentarán su disputa ante un árbitro, sin recurrir a las cortes de México o a los Estados Unidos.

8 Avisos. Todos los avisos, demandas y solicitudes requeridas bajo este convenio deberán ser por escrito y deberán: (i) entregadas personalmente; (ii) enviados por correo certificado o registrado, con comprobante de envío, o (iii) por transmisión de telefax, con confirmación; en cada caso, domiciliada como sigue:

A *Farmland Industries Inc.*

Domicilio en X lugar

Telefax: 900-000

A VITEP

Domicilio en X lugar

Telefax: 700-000

Este Convenio surtirá efectos a partir de su firma, venciéndose automáticamente en Agosto 31 de 1999 sin mayores acciones por las partes, proveidos que este convenio no se terminará antes de esa fecha sin el consentimiento mutuo o como resultado de un incumplimiento de algunas de las cláusulas aquí contempladas.

Este convenio ha sido leído y firmado por ambas partes, quedándose con un ejemplar el cual se constituye como original de este convenio, en la fecha y el año antes mencionado.

FARMLAND INDUSTRIES, INC.

VITEP, S.A. de C.V.

SOCIEDAD DE INVERSIÓN
DE CAPITALES

Presidente de la Cía.

Presidente de la Cía.

(A CONTINUACIÓN DEBERÁN APARECER LOS TESTIGOS DE HONOR CON SUS RESPECTIVOS NOMBRES Y CARGOS).

El Grupo VITEP (Valores de Inversión en Tecnología para Empresas Pecuarias, S.A. de C.V., Sociedad de Inversión de Capitales), además del Contrato de *Joint Venture* con *Farmland Industries Inc.*, ha efectuado otras alianzas estratégicas, con inversión extranjera, como la de *Emery International*, compañía canadiense que invirtió conjuntamente hace ocho años, la cual creó un contrato de inversión similar al anteriormente expuesto, sin embargo este *Joint Venture* con Emery, tuvo algo muy peculiar.

Como se mencionó en los primeros capítulos, en el *Joint Venture* muchas veces existen intereses por obtener capital y no sólo maquinaria, tal y como sucedió en el *Joint Venture* de *Emery International* con VITEP⁵⁵, hubo necesidad de aliarse con alguien más, siendo en este caso Nacional Financiera, S.A. quien invirtió con capital de riesgo condicionando su inversión a un tiempo determinado, y al transcurrir éste, la empresa creada compraría nuevamente las acciones de este socio, quien absorbería las pérdidas o utilidades obtenidas durante el lapso de tiempo en que fue socio de la compañía. Para este efecto, se formó un contrato anexo al de *Joint Venture*, el cual tiene como cláusulas, las situaciones antes mencionadas (de negociación) de tal forma que ambos organismos obtengan un beneficio pero a la vez mantener protegida su inversión y/o su riesgo.

⁵⁵ Este *Joint Venture* fue creado en 1989 y los frutos que ha tenido han sido bastante satisfactorios, según los directivos de esta empresa, además ha sido de los únicos *Joint Ventures* que realmente se han concretado en lo que inicialmente negociaron: siendo en este caso, la creación de una nueva empresa dedicada a la fabricación de empaques de celulosa.

Por lo que se puede constatar, los *Joint Ventures* son bastante flexibles y se pueden crear de acuerdo a las necesidades de los socios, quienes siempre se preocupan por obtener una utilidad y evitar riesgos excesivos.

Con respecto a los efectos contables, en este último caso (el realizado entre VITEP y *Emery International*), cuando se creó la empresa, se hicieron los asientos contables correspondientes a la apertura de cuentas para iniciar la compañía, así mismo se estableció un catálogo de cuentas, el cual es muy similar a todos los que existen en las empresas de este ramo⁵⁶, aunque exista inversión extranjera y esta empresa sea fruto de un *Joint Venture*.

Un aspecto que si requirió de cuidado, fue el retiro de la inversión del Socio que aportó capital (Nacional Financiera, S.A.) cuando vendió sus acciones al resto de los accionistas de la empresa, pues al retirar el capital, se tienen que pagar los impuestos correspondientes a la utilidad acumulada, cuyos efectos se ven reflejados en el capital de la empresa.

Cuando se vaya a retirar el capital, se deben tomar en cuenta las disposiciones de los artículos 120 fracc. II y 121 de la Ley de Impuestos Sobre la Renta, los cuales entre otras cosas señalan que existe dividendo por acción cuando el reembolso por acción es mayor que el capital de aportación

⁵⁶ La empresa se dedica a producir empaques de cartón (celulosa) para colocar blanquillos; cuyo material es obtenido del reciclaje de cartón y papel periódico.

por acción. Y existen utilidades máximas, cuando el capital contable es mayor que el capital de aportación actualizado.

Después de haber visto un Caso de un Contrato de *Joint Venture*, al igual que el tipo de negociaciones que se pueden establecer, y los efectos que pueden tener en la contabilidad, se puede decir que los *Joint Ventures* son muy variados y en cada caso será diferente, aunque la contabilidad cuando se trate de una empresa surgida por un *Joint Venture* será muy similar a la de cualquier otra empresa que exista en el mercado con esas mismas magnitudes.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo, pudimos constatar que el *Joint Venture* es una herramienta que verdaderamente representa una alianza estratégica, pues implica inversiones y decisiones de alto riesgo, como lo es la decisión de con quien asociarse; esta es una de las partes fundamentales para la formación del *Joint Venture*, por lo que el elegir al socio es un trabajo arduo y de mucho cuidado por que esto dependerá gran parte del éxito y duración que pueda tener este *Joint Venture*.

A no más de un año, cuando se dio inicio a esta investigación, el término *Joint Venture* no era tan conocido por los empresarios del medio como hoy en día lo empieza a ser. Sin embargo consideramos que el gobierno tiene gran responsabilidad en promover este tipo de acuerdos a través de políticas de inversión que realmente otorguen beneficios a las empresas nacionales o extranjeras interesadas en realizar inversiones, quienes corren altos riesgos realizando acciones secundarias, como la generación de empleos, provocando un incremento en el ingreso per cápita y en el nivel de vida de los mexicanos.

Lo mencionado anteriormente se deriva de las expectativas que teníamos al iniciar esta investigación, pues buscábamos algún estímulo o beneficio tanto fiscal como de cualquier otra índole para los inversionistas, el cual pudiera ser consecuencia del Tratado de Libre Comercio, o bien por la necesidad de acrecentar las inversiones en el país.

Uno de los aspectos que no se habían considerado al empezar este trabajo, fue el papel que desempeñan los trabajadores al momento de la negociación y el desarrollo del *Joint Venture*, ya que al recibir inversión extranjera pueden surgir beneficios solo para algunos de los trabajadores originando inconformidades que pudieran ocasionarnos problemas con las fuerzas laborales.

En cuanto a los aspectos contables, encontramos que un *Joint Venture* puede ser una empresa, por lo que su contabilidad será igual a la de una sociedad cualquiera sin distinción alguna. Por esta razón podemos concluir que no existe un tratamiento especial o algún tipo de adecuación a la contabilidad cuando nos referimos a un *Joint Venture*.

Hemos llegado a la conclusión de que el *Joint Venture* es una oportunidad para las empresas mexicanas y para todas aquellas personas que tengan deseos de invertir de una manera conjunta, en el cual exista un contrato previo de alianza que muestre las formas de inversión y participación, así como la duración de éste. Además, es una creación de sinergias que fortalecen a una empresa para enfrentarse a mercados más competitivos y que así lo demanden.

El *Joint Venture* es una herramienta de negocios para el empresario que en México quiere asegurar un crecimiento, lo cual en estos momentos se torna vital para muchos inversionistas que en la crisis mexicana ven una oportunidad de desarrollo. No obstante el *Joint Venture* no es un boleto que asegure la estabilidad o desarrollo de una organización, esta opción nos proporciona una variante para sobresalir entre otros que no se dan cuenta a tiempo de las oportunidades. Las

empresas que pretendan realizar una sociedad de este tipo deberán estar completamente seguras de que lo que se busca son resultados, no podrán estar a la expectativa de una esperanza, sino que deberán luchar y poner mucho empeño por obtener la supremacía del mercado que desean.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFIA

Libros:

- * ARCE, Javier. "Contratos Mercantiles Atipicos", México, Trillas, 2a. Edición, 1991.
- * CUISIACUNO, Juan. *et. al.*, "Joint Ventures y otras formas de Cooperación Empresarial Internacional", Macchi, Buenos Aires, Argentina.
- * DEFLIESE, Phillip. "Auditoria Montgomery", Limusa, México, 1991.
- * EITEMAN, David. "Las Finanzas de las Empresas Multinacionales", Addison-Wesley Iberoamericana, Massachusetts, EUA, 1989.
- * ERNEST & YOUNG. "Doing Business in Mexico", Ernest & Young, EUA, 1993.
- * HARRIGAN, Kathryn. "Joint Venture: los secretos para una administración exitosa", Buenos Aires, Argentina, Tesis, 1990.
- * MUJILLO, Roberto. "Cuestiones de Derecho en el *Joint Venture*", s.e., s.f.

* OHMAE, Kenichi. "*The Borderless World*", The Global Logic of Strategic Alliances, s.e., s.f.

Leyes y Códigos:

- * Código Civil
- * Código de Comercio
- * Ley de Competencia Económica (Antimonopolios)
- * Ley Federal de Trabajo
- * Ley General de Sociedades Mercantiles
- * Ley del Impuesto Sobre la Renta
- * Ley del Impuesto al Activo
- * Ley de Inversión Extranjera
- * Texto Oficial del Tratado de Libre Comercio

Artículos:

* CREEL, Carlos y Samuel García-Cuellar. "México-*Joint Venture*", Modelo de Contratos y Documentos Relacionados, Conferencia: Negociación y Redacción de Contratos de *Joint Venture*, México, Febrero 1993.

* FERLA, Mario. "Alianzas Internacionales", Ejecutivo de Finanzas, Año XXIV, Núm. 3, México, Marzo 1995.

* MARTÍN, María Antonieta. "Prontuario de Actualización Fiscal", Convenio para evitar la doble imposición entre México y Estados Unidos, Núm. 107, México, 31 de Marzo de 1994.

* NORMANN, Richard. "*From value chain to value constellation: designing interactive strategy*" Harvard Business Review, Núm. 93408, E.U., Julio-Agosto 1993.

* PORTER, Michael. "*Strategic Management Journal*", Towards a dynamic theory of strategy, Vol. 12, 95-117, E.U., 1991.

* SECRETARIA de Comercio y Fomento Industrial. "Autorizaciones de la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras", Una mejor administración para un mejor país, México, 1994.

* SECRETARIA de Comercio y Fomento Industrial. "Inscripción en el Registro Nacional de Inversiones Extranjeras o modificación a la información previamente proporcionada", Una mejor administración para un mejor país, México, 1994.

* SECRETARIA de Comercio y Fomento Industrial. "Cancelación de la Inscripción ante el Registro Nacional de Inversiones Extranjeras", Una mejor administración para un mejor país, México, 1994.

* TREECE, James. *et. al.*, "Business Week", E.U., 10 de Febrero de 1992.

* VITEP, Grupo. "Convenio de Asociación Empresarial", México, 1994.

ESTACIONAMIENTO SOLO PARA NUESTROS CLIENTES

NADIE COMPITE CON NUESTRA CALIDAD DE IMPRESION Y TIEMPO DE ENTREGA, COMPRUEBELO!

NO TENEMOS SUCURSALES

TESIS PROFESIONALES

TESINAS • MEMORIAS • INFORMES
8 DE JULIO No. 13
(ENTRE PEDRO MORENO Y MORELOS)

TELS. **614-01-22**
613-61-42

GUADALAJARA, JAL.

PASAMOS TUS TESIS
EN MAQUINA IBM



copi • offset
(TIROS CORTOS AL INSTANTE)