

LA GESTIÓN EN LAS EMPRESAS CONJUNTAS: UN ANÁLISIS DE CASOS*

Ana Valdés

Profesora Asociada de Organización de Empresas.
Universidad de Oviedo

En este trabajo se realiza un estudio en profundidad de casos de empresas conjuntas establecidas en Asturias, con la pretensión de examinar la gestión de este tipo de cooperación. En concreto, se han detectado ciertos problemas organizativos que se pueden plantear, así como aspectos esenciales para el correcto funcionamiento de estas entidades. Algunos de ellos son aplicables con carácter general a cualquier empresa conjunta, mientras que otros son específicos de las creadas por PYMES o de las aquí denominadas *sociedades integradoras*.

Palabras clave: Empresas conjuntas, *joint ventures*, PYMES, *sociedad integradora*.

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas conjuntas (*joint ventures*) son una de las formas de cooperación que con más frecuencia ha sido utilizada en los últimos años. A través de ellas, varias empresas —socios— crean una nueva entidad con personalidad jurídica independiente, con el fin de realizar alguna actividad económica en la que todas están interesadas. Dada su importancia, son numerosos los trabajos realizados sobre ellas. Sin embargo, en los mismos se aprecia cierto vacío, puesto que la mayoría hace referencia a empresas conjuntas internacionales —las creadas por socios de distintos países—. Éstos dedican gran parte de su atención a problemas específicos de este tipo de acuerdo, tales como la influencia de los gobiernos o de las diferentes culturas de los socios implicados en él, y prestan menos atención a los problemas organizativos inherentes a todas las empresas conjuntas. Así mismo, debido a la evidencia empírica utilizada, se centran especialmente en la gran empresa.

En este sentido, el presente trabajo trata de evitar el sesgo existente, estudiando las empresas conjuntas nacionales y su repercusión en el mundo de la pequeña empresa. En concreto, se pretende analizar diversos problemas organizativos que se plantean en el curso de su actividad, así como los aspectos esenciales para conse-

(*) El trabajo se ha beneficiado del apoyo financiero de la Universidad de Oviedo (Proyecto TA-94-212-2).

guir un correcto funcionamiento de las mismas. Para ello, se han estudiado casos concretos de empresas conjuntas establecidas en Asturias, realizando para cada uno de ellos entrevistas estructuradas con directivos, tanto de la nueva empresa, como de algunas de las empresas socios¹.

El trabajo se ha estructurado de la siguiente manera: la próxima sección presenta una delimitación conceptual del objeto de estudio: las empresas conjuntas. En la sección 3 se comentan brevemente las características de las empresas conjuntas examinadas con el fin de facilitar la comprensión de los resultados del análisis realizado. Posteriormente, en la sección 4, se exponen los principales problemas organizativos y aspectos esenciales para el buen funcionamiento de estas entidades derivados del estudio de casos. Por último, la sección 5 recoge las principales conclusiones obtenidas.

2. LAS EMPRESAS CONJUNTAS: DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

Al igual que el resto de acuerdos de cooperación, las empresas conjuntas se encuentran dentro de un abanico de opciones contractuales que comprende desde operaciones independientes en las leyes del mercado, en un extremo, hasta la integración total o fusión, en el otro. En este sentido, las empresas conjuntas son el modo de cooperación más próximo a la jerarquía [Osborn y Baughn (1990, 504-505)]. Ello se debe a que este tipo de acuerdo instaura una jerarquía administrativa, así como unos órganos de gobierno encargados de gestionar y coordinar las actividades objeto del mismo.

En concreto, las empresas conjuntas son un tipo de acuerdo que implica la creación de una nueva entidad por parte de dos o más empresas —los socios— para llevar a cabo alguna actividad económica en la que todas están interesadas. Las actividades a realizar por la empresa conjunta pueden ser de muy diverso tipo. Así, es posible que ésta se cree para investigar, fabricar y/o vender uno o diversos productos o técnicas. Los socios comparten la propiedad de la nueva empresa, así como los riesgos y los beneficios que se obtengan. Del mismo modo, cada uno realiza contribuciones, tales como capital, tecnología, personal y activos fijos, entre otras. Aunque la nueva empresa posee personalidad jurídica independiente, tendrá sus intereses supeditados a las estrategias competitivas de las empresas padres —socios— que la crearon, ya que continuamente se establecen relaciones entre ellas.

Para Fernández (1994, 636) son cinco las principales características de las empresas conjuntas:

a) Están controladas por las empresas matrices o socios, que son independientes entre sí. En efecto, con posterioridad a la creación de la nueva entidad, las empresas participantes conservan su independencia. Esta circunstancia también ocurre en el resto de acuerdos de cooperación a diferencia de lo que sucede, por ejemplo, en las fusiones.

(1) La información acerca de las empresas conjuntas creadas en la región se ha obtenido del IFR (Instituto de Fomento Regional), así como del IMPI (Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial). En todos los casos se ha contactado en primer lugar con el gerente de la nueva empresa para, *a posteriori*, —y por mediación del mismo— establecer relaciones con algunos socios —por término medio con cuatro de ellos—. Las entrevistas tuvieron una duración media de dos horas, comentando en cada caso: los orígenes de su creación, la selección de los socios, las negociaciones previas, los objetivos pretendidos, el perfil profesional del gerente de la nueva empresa, los órganos de gobierno de la misma, la marcha de la empresa y expectativas futuras, entre otras cuestiones.

b) Se configuran con personalidad jurídica propia y existen como un negocio separado de sus socios. En este sentido, la nueva empresa posee una jerarquía administrativa, así como sus propios órganos de gobierno; y éstos se encargan de gestionar sus actividades. No obstante, sus actuaciones no han de perjudicar los intereses estratégicos de los socios.

c) Cada socio realiza una contribución sustancial a la nueva empresa, compartiendo todos ellos el riesgo de la misma y así mismo, participan todos en sus beneficios.

d) Pueden realizar diferentes actividades, como fabricación, venta e investigación y desarrollo conjuntos. Con frecuencia, la nueva entidad desarrolla más de una actividad funcional.

e) Las empresas socios realizan actividades conjuntas —incluso cuando sean competidores directos en el mercado—, y planifican una cooperación a largo plazo.

La presencia de dos o más socios es la principal fuente de problemas para estas entidades. Así, esta circunstancia hace a las empresas conjuntas difíciles de dirigir, pues cada socio se acerca a ellas con su propia cultura y estilo de gestión, siendo posible que tales socios no estén de acuerdo con algunas cuestiones relacionadas con la actividad de la nueva empresa. Por tanto, se pueden producir conflictos de intereses que influirán en la buena marcha de la empresa. En concreto, se hace difícil conseguir una coordinación adecuada de las actividades, así como lograr que los socios estén correctamente motivados. Esto se debe —como se comentó anteriormente— a que a pesar de ser entidades jurídicamente independientes, los socios son quienes establecen las directrices generales de su actuación, por lo que la toma de decisiones estratégicas se vuelve compleja al necesitar de un consenso entre ellos. Por otro lado existe un problema de incentivos, pues al compartir los beneficios los socios estarán incentivados a minimizar sus contribuciones y beneficiarse de las de los demás, en la medida en que sea difícil asociar el rendimiento efectivo de cada uno a la compensación que reciben.

3. CARACTERÍSTICAS DE LOS CASOS ANALIZADOS

El cuadro 1 muestra las principales características de las empresas conjuntas examinadas; con su creación los socios perseguían acceder a determinados proyectos, actividades o servicios que les fuese imposible o muy difícil alcanzar independientemente. Se ha omitido el nombre de las mismas por expreso deseo de ellas.

En los párrafos siguientes se presenta una breve descripción de cada una, con el fin de ilustrar su proceso de creación y funcionamiento, así como permitir una mejor comprensión de las dificultades organizativas que se exponen en la próxima sección. En concreto, cada uno de los casos será descrito en función de los siguientes factores: a) actividad, b) inicio de la idea y causas que impulsaron su creación, c) participación en el capital, d) negociación, e) estructura organizativa, f) personal y g) funcionamiento.

a) Actividad

Prácticamente todas las empresas conjuntas analizadas —cinco de seis— realizan actividades comerciales. Además, muchas de ellas —en concreto tres— se dedican también a prestar asesoramiento técnico a los socios y a desarrollar planes de mejora de la calidad. Se trata, por tanto, de tres ejemplos en los cuales la nueva empresa desempeña actividades comerciales y de producción, pero sin realizar la-

Cuadro 1
CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS CONJUNTAS EXAMINADAS

Nombre	Descripción	Sector	N.º socios	Participación en capital
AB	<i>Sociedad integradora</i>	Bienes de equipo	13	Partes iguales
CD	<i>Sociedad integradora</i>	Bienes de equipo	4	Partes iguales
EF	<i>Sociedad integradora</i>	Agroalimentario	37	Desigual
GH	Promoción y gestión del suelo	Construcción	24 públicos y 64 privados	Desigual
IJ	Consorcio de exportación	Agroalimentario	9	Partes iguales
KL	Explotación minicentrales	Eléctrico	2	Partes iguales

Fuente: Elaboración propia.

bore de fabricación propiamente dicha, pues esta actividad es desarrollada por las empresas socios. Este tipo particular de empresa conjunta la hemos denominado *sociedad integradora*. No obstante, dos de los casos examinados se dedicaban a labores comerciales o de producción exclusivamente.

b) Inicio de la idea y causas que impulsaron su creación

En cuatro de los seis casos estudiados, el objetivo estratégico pretendido con la creación de la empresa conjunta era el acceso a nuevos mercados —ya sean nacionales o internacionales—. Sin embargo, la causa que origina esa pretensión varía de unos casos a otros. Con frecuencia ésta se debe a circunstancias específicas de la actividad desarrollada por las empresas socios. Así, en ocasiones, —particularmente en los casos pertenecientes al sector de bienes de equipo— la idea de crear una empresa conjunta surge por la necesidad de ampliar mercados, saliendo fuera de la región e incluso de España, pues los socios observaron que el mercado en la región se les estaba acabando. Además, algunas empresas estaban perdiendo clientes porque otras podían ofrecer trabajos más completos de los que ellas eran capaces de realizar individualmente. Por todo ello, se vieron en la necesidad de ampliar los productos ofrecidos con otros complementarios a los suyos. De esta forma, al no tener la capacidad suficiente para desarrollar proyectos de cierta envergadura y al observar la experiencia de otras empresas —en otras actividades— que se habían agrupado, decidieron emprender una empresa conjunta.

c) Participación en el capital

En cuanto a la participación de los socios en el capital de la nueva empresa, en ninguno de los casos analizados existen socios que ocupen posiciones mayoritarias —más del 50% del capital de la nueva empresa—. Así pues, en todos ellos, o bien los socios participan a partes iguales, o bien la distribución es desigual pero con diferencias poco significativas entre la participación de cada uno.

d) Negociación

La negociación entre socios para crear la empresa conjunta se suele desarrollar durante un largo período de tiempo —por término medio, de año y medio a dos años—. En ella se discuten y perfilan los aspectos significativos para el funcionamiento de la nueva empresa. Se comentan a continuación aquéllos que fueron especialmente tratados y discutidos en los diversos casos estudiados.

En las empresas caracterizadas como *sociedades integradoras* el asunto más conflictivo fue el criterio de reparto de los trabajos captados por la empresa conjunta. En dichas sociedades normalmente la nueva empresa contacta con un cliente para obtener un pedido, el cual no será fabricado por ella, sino por una o varias de las empresas socios. Este problema del reparto se veía agudizado si el número de socios era relativamente elevado, como sucedía en AB. También resultaban especialmente tensas las negociaciones si alguno de ellos pretendía dominar en la nueva empresa, a fin de que ésta estuviese a su servicio. Tras largas conversaciones, los socios acordaron la competencia interior, es decir, competirían entre sí para conseguir la adjudicación de un determinado trabajo. De esta manera, las partes de la obra a realizar que sean especialidad de uno solo de los talleres socios se le adjudicarán a él. Sin embargo, los componentes que puedan ser elaborados por varios de ellos serán fabricados por aquél que oferte a la empresa conjunta mejores condiciones de precio y plazo de entrega.

En el resto de casos, que no pertenecen a la categoría de *sociedades integradoras*, los socios prestaron atención durante esta fase a otras cuestiones. Así, por ejemplo, en la empresa del sector eléctrico un asunto especialmente discutido fue el reparto de capital entre los socios, acordando una participación igualitaria. Así mismo, no se permitió que ninguno de ellos vendiese parte de su participación a otro. Para que se pueda dar tal circunstancia es necesaria una modificación de los Estatutos.

Otro tema que ocasionó largas conversaciones —particularmente en las empresas conjuntas del sector agroalimentario, que dirigen sus productos hacia mercados de consumo masivo— fue el de la marca que debían llevar los productos comercializados por la nueva empresa. En este sentido, en el caso del subsector de quesos artesanos, los promotores de la empresa conjunta —personas físicas— pretendían que los productos se comercializaran con una única marca y así evitar que terceros se aprovecharan de la promoción costeada por la empresa conjunta. Sin embargo, muchos de los socios no estuvieron dispuestos a aceptar tal propuesta, debido fundamentalmente a la escasa formación empresarial que poseen, lo cual les impide entender la importancia de la imagen de marca. De este modo, los productos comercializados por la empresa conjunta llevan la marca de quien los produce. Con todo, cabe señalar que es poco probable que otros pequeños empresarios del sector —no partícipes de la empresa conjunta— se aprovechen de la publicidad y promoción que realiza la nueva empresa y compitan con ella, pues carecen de los medios necesarios para poder comercializar fuera de la región. Por otra parte, en el consorcio de exportación tampoco se utilizó una única marca para los productos exportados. No obstante, este tema también fue objeto de diversas conversaciones y conflictos.

Por otro lado, en otra de las empresas conjuntas analizadas —en concreto, la perteneciente al sector de la construcción— puede decirse que no hubo ningún aspecto especialmente conflictivo. Durante las negociaciones se analizaron diversos asuntos, estableciéndose pactos o acuerdos no escritos sobre varias materias, entre los que se encuentran los siguientes:

— Todas las decisiones deben tomarse por unanimidad, ya que, en caso de votación, la parte pública siempre impondría su criterio, puesto que tiene mayoría.

— Ante cualquier propuesta del sector público, la iniciativa privada realizará el análisis y estudio de la viabilidad del proyecto, al ser las empresas privadas las que conocen mejor el mercado del sector.

— Los proyectos sólo se realizarán en aquellos municipios cuyo ayuntamiento forme parte de la sociedad.

e) Órganos de gobierno / estructura organizativa

Normalmente existen dos órganos de gobierno: el Consejo de Administración y la Comisión o Comité Ejecutivo. No obstante, algunas de las empresas conjuntas estudiadas cuentan solamente con el primero. El Consejo de Administración suele tener un representante por cada uno de los socios, si bien, en este aspecto existen algunas excepciones. Así, por ejemplo, en una de las empresas conjuntas analizadas hay dos representantes por cada socio y otros dos consejeros independientes. En otras, no todas las empresas participantes están en el Consejo. Ello es debido a que en estos casos el número de socios es elevado —superando los treinta en un caso e incluso los cien en otro—. No obstante, debemos señalar que en uno de ellos —EF—, la no inclusión de todos en el Consejo, además de ser debida a motivos de número, radica en que los mismos prácticamente carecen de conocimientos de gestión. En dicho caso, se elige un representante por zona geográfica, el cual no siempre es el mismo, sino que en ocasiones se turnan. Por otra parte, las reuniones de este órgano suelen ser mensuales o trimestrales.

Al Comité o Comisión ejecutiva generalmente sólo pertenecen cuatro o cinco socios —elegidos por todos—. Normalmente se pretende que la selección tenga carácter rotativo. Este órgano se reúne con mayor frecuencia que el Consejo.

Al frente de la dirección de la nueva empresa suele estar una persona con sobrada experiencia y gran conocimiento del sector en el que la empresa conjunta desarrolla su actividad, a la cual se le otorga autonomía para la toma de decisiones. Cabe resaltar que en alguno de los casos analizados la gerencia de la empresa conjunta la ocupaba una persona inexperta y con muy escasos conocimientos del sector.

f) Personal

El número de empleados de estas empresas conjuntas es bastante reducido. No obstante, existen diferencias considerables entre los casos analizados. Así, mientras que en algunos no llegan a los cinco, en otros superan los veinte.

En general, el personal de estas empresas conjuntas no procede de los socios, sino que es contratado. Suelen ser jóvenes, sin experiencia, con titulaciones superiores o medias. Esto probablemente se debe a los incentivos y subvenciones que la empresa puede obtener, tales como: menores costes salariales, utilización de contratos de aprendizaje, menores costes de Seguridad Social, entre otros.

g) Funcionamiento

En general, los resultados que se están obteniendo con las empresas conjuntas son satisfactorios para los participantes. Con frecuencia, se ha logrado acceder a nuevos mercados, en unos casos sobre todo internacionales, mientras que en otros básicamente se obtuvieron nuevos clientes en los mismos mercados geográficos. En este sentido, suelen existir acuerdos para que la nueva empresa no compita con los socios, respetando los clientes más o menos fieles de los mismos. Por otro lado,

es poco probable que estos últimos compitan con la empresa conjunta aprovechándose de sus contactos, pues carecen de los requerimientos técnicos, comerciales y de producción, así como de los conocimientos de idiomas necesarios.

No obstante, en uno de los casos analizados —en concreto, el consorcio de exportación—, tras escasamente tres años de funcionamiento terminó disolviéndose. Ello se debió fundamentalmente a las siguientes razones: excesivas diferencias de tamaño e intereses de los socios, ausencia de una fuerte dependencia mutua, solapamiento de productos, siendo unos mucho más exportables que otros, y a no haber dejado claramente fijados en las negociaciones previas algunos aspectos relevantes para el desarrollo de la actividad de la empresa.

4. PROBLEMAS ORGANIZATIVOS Y REQUISITOS PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS CONJUNTAS

En este epígrafe se exponen los principales problemas organizativos y aspectos esenciales para el buen funcionamiento de estas entidades derivados del análisis de casos realizado. Algunos de ellos son aplicables a todas las empresas conjuntas con carácter general —no presentando grandes diferencias respecto a los establecidos en estudios sobre empresas conjuntas internacionales—, mientras que otros son específicos de PYMES y/o de las aquí denominadas *sociedades integradoras*. De ellos destacaremos los siguientes: capacidad o habilidad de gestión del gerente, capacidad de liderazgo y habilidades interpersonales del gerente, conocimiento y relación previa entre los socios, dependencia mutua y complementariedad, distribución de pedidos en la *sociedad integradora*.

4.1. Capacidad y habilidad de gestión del gerente

El papel del gerente de la empresa conjunta es fundamental para el buen funcionamiento de la misma. La importancia de la persona encargada de dirigir la empresa conjunta ha sido señalada por diversos autores, destacamos entre ellos: Harrigan (1985), Beamish (1988), Schaan (1988), Schaan y Beamish (1988), Castro y Moneu (1993). Ciertamente, las directrices generales de la empresa están supeditadas a los intereses de los socios que la crearon. Sin embargo, sus actividades ordinarias están bajo el control del gerente quien, además de contar con autonomía para desempeñar su trabajo, ha de poseer la experiencia y habilidades de gestión precisas.

En efecto, resulta de vital importancia que la persona contratada para hacerse cargo de la dirección de la empresa conjunta sea conocedora del negocio y del mercado en el que ésta va a operar. La trascendencia de la experiencia en el sector por parte del gerente, así como de su competencia profesional, ha sido observada también en otros casos de empresas conjuntas creadas en España analizados por otros autores —además de aparecer en otros estudios sobre empresas conjuntas internacionales—. En concreto, Renart (1992) analizó varios consorcios de exportación creados en España en los que se apreciaba esta cuestión. Así mismo, Recio y Cabrera (1991) resaltan la profesionalidad del gerente como uno de los elementos clave para el éxito de un consorcio.

Por el contrario, si al frente de la nueva empresa se encuentra una persona sin experiencia, es muy probable que se vea incapaz de captar nuevos mercados y no pueda gestionar la empresa independientemente, necesitando el apoyo y asesoramiento de los socios. Todo esto conducirá a un incumplimiento de los objetivos fijados. En este sentido, Schaan (1988) señala que es poco recomendable utilizar directivos jóvenes porque con frecuencia carecen de los conocimientos necesarios

para desarrollar su tarea y además, pueden tener dificultades para enfrentarse a los directivos de las empresas socios. Éste ha sido el caso de una de las empresas conjuntas examinadas, donde algunos socios consideraron que la contratación de una persona con experiencia en el sector resultaba excesivamente costosa. Por ello, decidieron poner al frente de la nueva empresa a una persona joven, titulado superior y con dominio del inglés. Ellos pensaban que el período de adaptación y aprendizaje sería corto y que se familiarizaría rápidamente con el mundo empresarial. Sin embargo, con el paso del tiempo descubrieron que esta decisión no fue muy acertada, pues el gerente necesitaba ayuda de los socios para gestionar la empresa y además, en ocasiones, perjudicó la imagen de la misma, al cometer algún error técnico en sus actuaciones.

Adicionalmente, la incapacidad o ausencia de habilidad de gestión del gerente puede ocasionar conflictos entre los socios, al ser necesaria una participación más activa de los mismos en la empresa conjunta. Por un lado, tendrán que coordinarse y ponerse de acuerdo en más aspectos de los previstos inicialmente y, por otro, es posible que alguno no desee aumentar su compromiso y realizar esta aportación o esfuerzo adicional, fundamentalmente cuando no se benefician directamente de ese esfuerzo. Así, en el ejemplo citado anteriormente, esta circunstancia agudizó el problema ya comentado. De hecho, algún socio estaba molesto porque consideraba que no todos aportaban a la empresa conjunta el esfuerzo adicional requerido por las circunstancias.

Así pues, cuando al frente de la dirección se encuentra una persona con experiencia, conocimientos, bien relacionada, con contactos en el mercado nacional e incluso internacional, existe más probabilidad de desarrollo de la empresa conjunta. Los socios tendrán más posibilidades de ampliar mercados, mejorar su competitividad o, en definitiva, alcanzar el objetivo que se hayan propuesto inicialmente. No obstante, es necesario lograr que tenga la suficiente motivación para facilitar que se comprometa plenamente con la empresa y desarrolle de manera eficaz su trabajo. Uno de los mejores incentivos que se le puede ofrecer es una participación en el capital de la empresa conjunta, ya que con ello estará directamente implicado en la empresa, interesándole el desarrollo óptimo de la misma. En algunos de los casos analizados se produce esta participación en el capital por parte de la persona encargada de dirigirla y, curiosamente, están obteniendo muy buenos resultados. Así por ejemplo, en AB el gerente y el director comercial participan en el capital. Se trata de dos profesionales de elevada cualificación que llevaban varios años trabajando en una de las grandes empresas del sector, muy bien relacionados y con muchos contactos, tanto en el mercado nacional como en el internacional. El gerente posee total autonomía en aspectos técnicos, propios de la actividad de la nueva empresa. Todo ello facilitó la buena marcha de la empresa conjunta. Otros casos también son ilustrativos de la habilidad de gestión del gerente. Al frente de uno de ellos —EF—, se encuentra una persona con experiencia previa en una empresa comercializadora del sector agroalimentario. Además, como en el ejemplo anterior, está muy comprometida con la nueva empresa al participar en su capital.

4.2. Capacidad de liderazgo y habilidades interpersonales del gerente

En ocasiones el gerente ejerce un papel de liderazgo. En concreto, puede ser el promotor de la idea de crear la empresa conjunta y/o ser capaz de impulsar cambios dentro de las empresas socios. La figura del promotor es resaltada por Castro y Moineu (1993) al considerar que su papel es clave en dos sentidos: para conseguir llegar a la constitución formal de la empresa conjunta y para tomar explícita o implícita

tamente una serie de decisiones que definan el ámbito de actuación de la nueva entidad, así como una parte de las estrategias a seguir.

El liderazgo del gerente ocurrirá preferentemente en empresas conjuntas creadas por PYMES. Normalmente una gran empresa posee suficientes personas con alto nivel de conocimientos y habilidades, por lo que es difícil que el gerente de la nueva empresa pueda influir sobre ellos y llevar la iniciativa. Además, posiblemente la actividad adicional que obtiene de la empresa conjunta tenga escasa importancia cuantitativa para ella, si la comparamos con el volumen total de sus negocios. Sin embargo, muchas pequeñas empresas están dirigidas por personas con escaso nivel de formación empresarial, que están predispuestas a aceptar el liderazgo de alguien con mayores capacidades que ellos. Una de las empresas examinadas —en concreto la del subsector de quesos artesanos— es un claro ejemplo de liderazgo por parte de la persona que la dirige. En ella, el gerente además de influir sobre los socios y llevar la iniciativa, fue el promotor de la creación de la empresa conjunta, encargándose de seleccionar y coordinar a los socios en la fase de negociación. Esto fue debido a que los socios son pequeños elaboradores, acostumbrados al autoconsumo y a la venta local, con ausencia de conocimientos de tipo empresarial, por lo que necesitan a alguien, con más experiencia y capacidad que ellos, que les apoye y aconseje. En otros casos también se observa en cierta medida este liderazgo, pero en menor escala que en el caso anterior. Ello se debe a que alguna de las empresas socios está dirigida por personas con alta formación y con capacidad para proponer y discutir ideas.

Adicionalmente, el gerente también puede actuar de moderador o árbitro cuando se produzcan discrepancias de opinión entre los socios. Este aspecto puede ser importante para conseguir la estabilidad de la empresa conjunta. De hecho, Castro y Moneu (1993) indican que el gerente debe dedicar gran parte de su tiempo a labores de cohesión entre las empresas socios.

Así pues, la posesión de experiencia en el sector, así como conocimientos y habilidades para la gestión por parte del gerente, no son suficientes para que éste pueda desempeñar eficientemente su tarea. Su capacidad de liderazgo —máxime cuando se trata de cooperación entre PYMES— y sus aptitudes interpersonales, son fundamentales para el éxito de la empresa conjunta. A este respecto, Castro y Moneu (1993) señalan entre las cualidades que ha de reunir dicha persona la de flexibilidad, en el sentido de saber escuchar a los demás, aceptar negociar sus ideas originales, admitiendo modificaciones que las hagan finalmente aceptables para todos. A similares conclusiones sobre este aspecto llega el estudio de Renart (1992), en el que también se expresa la necesidad de encontrar a una persona con aptitudes personales para dirigir una empresa en la que se deben conciliar los intereses de varios socios.

4.3. Conocimiento y relación previa entre los socios

Es importante que exista un conocimiento previo entre los socios, pues ello favorece la creación de un clima de confianza mutua entre ellos. Esta circunstancia ya había sido señalada por Hladik (1988, 201), a la vez que señalaba que las relaciones previas entre los socios minimizan los riesgos inherentes a la realización de la empresa conjunta, así como la incertidumbre acerca de la posibilidad de establecer una unión rentable. Así mismo, Killing (1988) la catalogó como elemento necesario para atenuar la complejidad organizativa, no sólo en las empresas conjuntas, sino en las alianzas en general. La ausencia de relaciones con anterioridad a la creación de la empresa conjunta, puede ser un hecho que conduzca a enfrentamientos adicionales entre ellos, dificultando el funcionamiento de la nueva empresa. En casi

todos los casos estudiados existía un conocimiento previo entre los socios, pues al tratarse de empresas del mismo sector asentadas en Asturias, y normalmente en localidades próximas, es lógico que hubiese relaciones y contactos entre ellas. Únicamente en uno de los casos del estudio — el consorcio de exportación — no existía este trato previo entre los socios y fracasó. Esto no quiere decir que el consorcio de exportación se haya disuelto únicamente por este motivo, pero algunos de los ex-socios consideraron que este hecho contribuyó a fomentar desconfianzas y conflictos entre ellos.

4.4. Dependencia mutua y complementariedad

Dependencia mutua y complementariedad son dos aspectos frecuentemente citados en la literatura sobre empresas conjuntas — tanto nacionales como internacionales —, como elementos esenciales para el establecimiento de este tipo de empresas².

Es importante que la actividad a desarrollar por la empresa conjunta sea tal, que a cada uno de los socios le resulte imposible o muy difícil realizarla independientemente sin la ayuda de los demás. Si no ocurre esto, y se trata de actividades que las empresas participantes puedan realizar eficientemente de forma individual, éstas estarían, al menos, incurriendo en unos costes de coordinación innecesarios. Así mismo, la dependencia entre ellas debe persistir con el paso del tiempo. De lo contrario, la nueva entidad se podría disolver sin que los socios hayan conseguido alcanzar sus objetivos. En concreto, en el consorcio de exportación se observó que a algunos socios les resultaba muy difícil alcanzar individualmente mercados exteriores; de hecho carecían de experiencia comercial fuera de España. Sin embargo, otros ya habían desarrollado un departamento de exportación y habían realizado esta actividad por sí solos. Por lo tanto, en este caso no existía una dependencia mutua por parte de todas las empresas implicadas, pues para algunas, la actividad objeto de la empresa conjunta podía realizarse sin necesidad de la contribución de las otras. Además, las diferencias de tamaño entre ellas eran considerables y los objetivos pretendidos con la creación de la nueva empresa no eran los mismos. Todo ello provocó que se acentuaran las discusiones y enfrentamientos entre los socios y que la sociedad se disolviese apenas tres años después de su creación. En este sentido, algunos autores como Castro y Moneu (1993) y Hernando (1993) señalan la conveniencia de que las empresas consorciadas sean homogéneas en cuanto a tamaño, experiencia exportadora y capacidad financiera, entre otros aspectos. Además, Castro y Moneu (1993, 67) indican que en la fase de gestación de la nueva entidad deben definirse claramente los mercados de exportación — países o zonas — que serán objetivos geográficos prioritarios, los segmentos de mercado a penetrar en los mercados destino, si se usará o no una marca común, así como los métodos o tácticas comerciales a emplear, entre otros aspectos. Como se puede apreciar, estos requisitos no fueron observados en este caso.

Por lo tanto, es fundamental que con la nueva empresa se persiga obtener algo inalcanzable o ineficientemente alcanzable para cada empresa individualmente. Ello implica que los socios necesitan las aportaciones, habilidades, capacidades, etc. de los demás.

(2) Véase por ejemplo, Geringer, J. M. (1988): «Partner Selection Criteria for Developed Country Joint Ventures», *Business Quarterly*, Summer; Beamish, P. W. (1988): *Multinational Joint Ventures in Developing Countries*, Routledge, London and New York; y Schaan, J. L. (1988): «Cómo mejorar la probabilidad de éxito de las empresas conjuntas», *Información Comercial Española*, Octubre.

4.5. Distribución de pedidos en la sociedad integradora

En las *sociedades integradoras* —tal y como se ha comentado previamente— surge el problema del reparto entre los socios de los trabajos captados por la empresa conjunta, para que éstos procedan a su elaboración. Si las actividades realizadas por ellos se complementasen totalmente, no se plantearía este problema, dado que cada trabajo se asignaría a aquéllos capaces de realizarlo. Los restantes aceptarían la distribución porque carecerían de los conocimientos y habilidades necesarias para ejecutar el trabajo adjudicado a otros. Esta circunstancia se apreció en uno de los casos analizados —CD—, pues solamente eran cuatro las empresas participantes y además se complementaban muy bien. De esta forma, a la hora de repartirse los trabajos captados por la empresa conjunta, no se presentaban prácticamente problemas entre los participantes, pues a cada uno se le asignaba la parte correspondiente a su especialidad.

Sin embargo, cuando la complementariedad no es absoluta, habrá partes del trabajo que puedan ser producidas por más de una empresa socio, lo que ocasionará enfrentamientos y conflictos entre ellas por conseguir la asignación de esa parte. Ante esta posible situación se hace inevitable negociar el criterio de reparto a aplicar. Sin duda, el más beneficioso a medio y largo plazo —tanto para la nueva empresa como para los socios— es utilizar la competencia interna. Con ello se están introduciendo mecanismos de mercado en una fórmula organizativa —la empresa conjunta— próxima a la jerarquía³. De esta manera, la empresa conjunta resulta favorecida, pues podrá entregar los trabajos en los plazos previstos, con la calidad necesaria y a un precio competitivo. Esto conducirá a unos clientes satisfechos y a una buena imagen de la misma. También para los socios es beneficioso, porque les incentiva a incrementar su eficiencia y a introducir mejoras en sus sistemas productivos con la finalidad de conseguir ser más competitivos que los demás y, de esta forma, lograr que la empresa conjunta les conceda más trabajos. Por otro lado, con un número de ellos elevado no parece haber otro sistema mejor para controlar la actuación de cada uno y evitar comportamientos oportunistas por parte de alguno de ellos. Sin embargo, la aplicación rigurosa del criterio de competencia no es fácil en la práctica, pues en ocasiones se llevan a cabo cesiones, con el fin de evitar el malestar de alguno. Toda esta problemática se observó, por ejemplo, en una empresa conjunta constituida por trece socios, entre los que, lógicamente, se produce solapamiento de algunas actividades. En ella se acordó aplicar el criterio de competencia. No obstante, para evitar conflictos se intenta que no existan muchas diferencias entre los pedidos asignados a unos y otros.

Así pues, al estar hablando de empresas conjuntas creadas por pequeñas empresas pertenecientes al mismo sector, cuantos más socios formen el acuerdo, más posibilidad habrá de solapamiento de los productos y actividades desarrollados por ellos. La no complementariedad entre ellos es fuente adicional de dificultades y conflictos. Si se trata, por ejemplo, de un consorcio de exportación con la finalidad de ofrecer una gama más amplia y competitiva de productos, cada uno luchará por incorporar sus productos, por lo que tendrán que negociar claramente los criterios que utilizarán. De nuevo, la opción más coherente es aplicar el criterio de competencia.

(3) Véase Imai, K. y H. Itami (1984): «Interpenetration of Organization and Market», *International Journal of Industrial Organization*, n.º 2, pp. 285-310.

5. CONCLUSIONES

El estudio de casos de empresas conjuntas ha permitido detectar ciertos aspectos importantes para su gestión. Algunos de ellos son aplicables a todas las empresas conjuntas en general, mientras que otros son específicos de las creadas por PYMES o de las *sociedades integradoras*.

La mayoría de las conclusiones derivadas de la experiencia de las empresas analizadas en este trabajo ya habían sido señaladas por diversos autores, tanto en estudios sobre empresas conjuntas internacionales, como en aquéllos basados en el análisis de casos creados en España. Así, las siguientes conclusiones son aplicables con carácter general a cualquier empresa conjunta.

La persona elegida para dirigir la nueva empresa juega un papel clave en el buen funcionamiento de ésta, sobre todo en empresas conjuntas independientes —en ellas ninguno de los socios asume un papel importante en la gestión de la nueva empresa—. Dicha persona ha de ser conocedora del mercado y del sector en el que opere la empresa conjunta, con varios años de experiencia en el mismo. Además, es conveniente que esté suficientemente motivada y comprometida con la empresa. Para ello, un buen incentivo es su participación en el capital de la sociedad. Así mismo, sus aptitudes interpersonales son importantes para desempeñar eficientemente su tarea y para el éxito de la misma, dado que ha de coordinar los intereses y expectativas de dos o más socios.

Por otro lado, ha de existir una necesidad o dependencia entre los socios. Por tanto, la actividad objeto de la nueva empresa no podrá ser desarrollada de forma independiente por cada uno de ellos. De lo contrario, no tendría sentido soportar los costes de coordinación que el establecimiento de este acuerdo lleva consigo, sino que sería preferible actuar solo.

Además, es importante que las actividades de los socios se complementen lo más posible, a fin de evitar conflictos. En este sentido, al estar hablando de empresas conjuntas creadas por socios del mismo sector, cuanto mayor sea el número de participantes, más fácil será que exista solapamiento de sus actividades, por lo que un número de ellos excesivo podría ser perjudicial para el buen desarrollo de la empresa conjunta.

Otro aspecto que se ha observado en este trabajo —y en estudios anteriores— es la importancia de la existencia de un conocimiento previo entre los socios. Así, el funcionamiento correcto de la empresa conjunta se verá favorecido si los socios ya mantenían contactos y relaciones —comerciales o de otro tipo— con anterioridad al establecimiento del acuerdo. Esta relación previa entre los socios favorece la creación de un clima de confianza mutua entre ellos, aspecto fundamental para el mantenimiento de unas buenas relaciones cooperativas.

Además de las consideraciones anteriores, para las empresas conjuntas creadas por pequeñas y medianas empresas es aplicable la siguiente: el gerente de la nueva entidad puede y debe asumir un papel de liderazgo. Esto se debe a que muchas pequeñas empresas necesitan del asesoramiento de alguna persona con alta formación empresarial, dado que ellas carecen de directivos con conocimientos adecuados. El gerente ejecutará el liderazgo, tanto llevando la iniciativa —influyendo sobre los socios e impulsando cambios dentro de ellos—, como promoviendo la creación de la empresa conjunta —seleccionando y coordinando a los socios en la fase de negociación—. En este sentido, las empresas en las que se apreció este liderazgo están más consolidadas que otras que carecen de él.

Por su parte, las *sociedades integradoras*, al estar constituidas por pequeñas empresas pertenecientes al mismo sector y realizar actividades comerciales, así como otras relacionadas con la producción, pero sin desarrollar labores de fabricación propiamente dicha, tienen una dificultad adicional: el reparto de los trabajos captados por la empresa conjunta entre los socios, para que éstos procedan a su fabricación. El criterio más adecuado para la supervivencia y crecimiento de la nueva empresa, así como para estimular la mejora de la competitividad de los socios, parece ser la competencia interna entre ellos, como corrobora el hecho de que las empresas conjuntas que lo han aplicado están obteniendo buenos resultados. Ello es debido a que de esta manera, la nueva empresa conseguirá un precio competitivo para los productos, al ser fabricados por aquél o aquellos socios que posean las mejores condiciones. Además, los socios intentarán mejorar la eficiencia de sus sistemas productivos para superar a los demás. Por otra parte, en el caso de existir un elevado número de socios, este sistema evita comportamientos oportunistas al controlar la actuación de cada uno.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Beamish, P. W. (1988): *Multinational Joint Ventures in Developing Countries*, London, Routledge.
- Castro, M. M. e I. Moneu (1993): «Los consorcios de exportación», *Información Comercial Española*, junio, n.º 718, pp. 63-78.
- Fernández, E. (1994): «La Joint Venture como forma de alcanzar ventajas competitivas», en García Delgado, J. L. y L. Fernández de la Buelga (eds.): *Economía y Empresa en Asturias*, Madrid, Civitas, pp. 635-656.
- Geringer, M. J. (1988): «Partner Selection Criteria for Developed Country Joint Ventures», *Business Quarterly*, summer, pp. 55-62.
- Harrigan, K. R. (1985): *Strategies for Joint Ventures*, Columbia University, Lexington Books, Lexington, Mass.
- Hernando, J. M. (1993): «El asociacionismo exportador», *Información Comercial Española*, junio, n.º 718, pp. 49-61.
- Hladik, K. J. (1988): «R&D and International Joint Venture» en Contractor F. J. y P. Lorange (eds.): *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, Mass, pp. 187-203.
- Imai, K. y H. Itami (1984): «Interpenetration of Organization and Market», *International Journal of Industrial Organization*, n.º 2, pp. 285-310.
- Killing, P. J. (1988): «Understanding Alliances: The Role of Task and Organizational Complexity» en Contractor F. J. y P. Lorange (eds.): *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, Mass, pp. 55-67.
- Osborn, R. N. y C.C. Baughn (1990): «Forms of Interorganizational Governance for Multinational Alliances», *Academy of Management Journal*, n.º 33, pp. 503-519.
- Recio, M. y R. Cabrera (1991): «Consortios de exportación: Una aproximación», *Boletín Económico ICE*, 28 oct./3 nov., pp. 3.391-3.396.
- Renart, LL. G. (1992): «Focused Export Consortia», Research Paper, n.º 234, IESE, Barcelona.

- Schaan, J. L. (1988): «Cómo mejorar la probabilidad de éxito de las empresas conjuntas», *Información Comercial Española*, octubre, n.º 662, pp. 33-43.
- Schaan, J. L. y P. W. Beamish (1988): «Joint Venture General Managers in LDCs» en Contractor F. J. y P. Lorange (eds.): *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, Mass, pp. 279-299.

ABSTRACT

In this work we carry out a detailed study of cases of joint ventures established in Asturias, with the aim of examining the management of this type of cooperation. Specifically, organizational problems which might arise have been detected as well as some aspects which are essential to the correct running of these entities. Some of them are generally applicable to any joint venture whilst others are specific to the joint ventures created by PYME's (*Pequeñas y Medianas Empresas* - Small and Medium-sized Companies) or to what are herein referred to as *integrating companies*.

Key words: joint ventures, Small and Medium-sized Companies, *integrating company*.