

**Juan Luis Colaiácovo • Rubén Daniel Avaro  
Marilda Rosado de Sa Ribeiro • Hernán Narbona Veliz**

---

---

# JOINT VENTURES

---

---

y OTRAS FORMAS DE  
COOPERACIÓN EMPRESARIA INTERNACIONAL

---

---



ORGANIZACION DE LOS ESTADOS AMERICANOS (OEA)

**CICOM**

Centro Interamericano de Comercialización

 **EDICIONES MACCHI**

# INDICE

## CAPITULO 1

### **Integración y cooperación regional. El caso Mercosur**

1,1. Teoría de la integración .....	4
1,2. Iniciativa para las Américas .....	7
1,3. Acuerdo Canadá - EUA .....	9
1,4. Mercosur. Antecedentes .....	11
Tratado de Asunción .....	20
Anexos al Tratado .....	24
1,5. Bibliografía .....	26

## CAPITULO 2

### **Mecanismos de ajuste y cooperación empresarial**

2,1. Conceptos .....	29
A) Consorcios, agrupamientos o unión de empresas .....	38
B) Fusiones e incorporaciones .....	40
C) Adquisiciones .....	41
2,2. Sumario y conclusiones .....	43
2,3. Bibliografía .....	49

## CAPITULO 3

**Fusiones y adquisiciones de empresas**

3.1. Introducción .....	51
3.2. Las fusiones y adquisiciones en el marco de los procesos de integración .....	53
3.3. La fusión dentro de las estrategias de inserción internacional .....	55
3.4. Principales motivaciones para fusionarse o adquirir empresas .....	57
3.5. Clases de fusiones y adquisiciones .....	60
a) Fusiones y adquisiciones de integración vertical .....	61
b) Fusiones o adquisiciones de integración horizontal .....	62
c) Fusiones/adquisiciones convergentes o concéntricas .....	63
d) Fusiones y adquisiciones de diversificación .....	64
3.6. Principales consideraciones para la evaluación de una empresa .....	64
3,6.1. El análisis cuantitativo (financiero) de la empresa ....	65
3,6.2. Los aspectos cualitativos de la empresa .....	66
3,6,2,1. Las características generales de la empresa .....	66
3,6,2,2. Aspectos particulares .....	67
3,6,3. La valoración de la empresa .....	67
3,6,3,1. El valor contable .....	67
3,6,3,2. El valor contable corregido .....	67
3,6,3,3. El valor sustancial .....	68
3,6,3,4. El valor basado en los capitales permanentes empleados .....	68
3,6,3,5. La valoración del Goodwill .....	68
3,6,4. El análisis de los datos a futuro .....	69
3,6,5. Otros elementos de consideración .....	69
3.7. La financiación de los procesos de adquisición, incorporación o fusión de empresas .....	70
3,7,1. El Buy-out .....	71
3.8. Organizaciones participantes en el negocio .....	72
3.9. Bibliografía .....	73

## CAPITULO 4

**Joint Ventures: Una relectura de sus aspectos jurídicos**

4,1. Introducción .....	75
4,2. Instrumento de internacionalización: actores, inversores, receptores .....	76
4,3. Características y tipología .....	78
4,3,1. Características .....	79
4,3,2. Tipología .....	81
4,4. Consideraciones históricas-comparativas .....	81
4,4,1. Derecho Anglosajón .....	82
4,4,2. Derecho Norteamericano .....	83
4,4,3. Derecho Francés .....	84
4,4,4. Ejemplos de derecho latinoamericano: Brasil y Argentina .....	85
4,5. Conflicto y convergencia de intereses. El polo inversor y el país receptor .....	85
4,6. Proceso de creación de una Joint Venture .....	87
4,7. Las diferentes modalidades: Encuadramiento en la legislación del país de actuación contractual: Non-Equity JV y Equity JV .....	89
4,8. Elaboración y elaboración del acuerdo base .....	90
4,8,1. Organización .....	90
4,8,2. Elaboración .....	90
4,8,3. Negociación .....	91
4,9. Los Joint Ventures en la industria petrolera. Los "Joint Operating Agreements" .....	91
4,9,1. Conceptuación .....	93
4,9,2. Cláusulas básicas .....	94
4,9,3. El JOA en el Derecho Norteamericano .....	95
4,9,4. Abordaje de algunos aspectos polémicos .....	98
4,9,4,1. Control del operador por el comité .....	98
4,9,4,2. Limitación de costos .....	99
4,9,4,3. Fiscalización de la performance y destitución del operador .....	100

4,9,4,4. Asuntos operacionales .....	102
4,9,4,5. Cláusulas de Non-Consent y Sole Risk .....	103
4,9,4,6. Incumplimiento (Default) .....	103
4,10. Análisis de un caso real .....	104
4,11. Las experiencias de la China y el este europeo .....	106
A) Contexto histórico e ideológico .....	106
B) Comparación con legislación del este europeo .....	107
C) Organos de supervisión y control .....	108
D) Análisis de las principales diferencias entre la ley de 1979 y la de 1988 .....	108
4,12. Consideraciones finales .....	109

## CAPITULO 5

### Joint Ventures Internacionales

5,1. Introducción .....	111
5,2. Sumario y conclusiones .....	125
5,3. Bibliografía .....	126

## CAPITULO 6

### El fenómeno de las Joint Ventures

6,1. Introducción .....	131
6,2. Los acuerdos de cooperación industrial .....	134
6,3. De los contratos de cooperación industrial a las Joint Ventures Societarias .....	138
6,4. La inversión internacional .....	139
6,5. Algunos elementos de análisis de las Joint Ventures en América Latina .....	141
6,6. Las Joint Ventures como modalidad para la captación de socios externos en proyectos locales de inversión de riesgo	142

6,6,1. La promoción de las Joint Ventures .....	143
6,7. Como preparar un proyecto para una Joint Venture .....	143

## CAPITULO 7

### Las Joint Ventures como estrategia de inserción en mercados internacionales

7,1. Introducción .....	145
7,2. Las otras estrategias usuales de inserción en mercados internacionales .....	147
7,3. Evaluación entre las alternativas de exportación, transferencia de tecnología o de inversión en el exterior .....	154
7,3,1. Factores internos .....	155
7,3,2. Factores externos .....	157

## CAPITULO 8

### Las Joint Ventures. Aspectos económicos, financieros y organizacionales

8,1. Introducción .....	159
8,2. Características esenciales .....	160
8,3. Definiciones .....	161
8,4. Clasificación y tipos de Joint Ventures .....	163
8,4,1. Desde el punto de vista legal y organizacional .....	163
8,4,2. Desde el punto de vista del tipo de contrato o acuerdo de las partes .....	165
8,4,3. Desde el punto de vista del rol de los socios .....	166
8,5. Las empresas bi o multinacionales .....	169
8,6. Las motivaciones para formar una Joint Venture .....	169
8,7. Ventajas y desventajas de una Joint Venture desde el punto de vista del socio local y el socio extranjero .....	172

A)	En los aspectos generales y de administración .....	173
B)	Aspectos de marketing .....	175
C)	Aspectos financieros .....	176
D)	Aspectos de personal .....	177
E)	Aspectos tecnológicos y de producción .....	178
8,8.	Aspectos fiscales .....	179
8,9.	Las ventajas y desventajas para el país receptor de la Joint Venture .....	179
8,10.	Principales problemas encontrados por inversores extranjeros para la formación de Joint Ventures en países en desarrollo .	180
8,11.	¿Por qué fallan algunas Joint Ventures? .....	182
8,12.	La decisión de asociación en el exterior .....	183
8,13.	Cómo comenzar .....	184
8,14.	La elección del país .....	184
8,15.	La elección del socio .....	190
8,15,1.	La cultura .....	190
8,15,2.	El tamaño .....	191
8,15,3.	La performance económica del socio .....	191
8,15,4.	Las razones .....	192
8,15,5.	Los tipos de socios .....	193
8,15,6.	La empresa transnacional como socio .....	194
8,15,7.	Recomendaciones finales .....	196
8,16.	Los recursos para aportar a una Joint Venture .....	196
8,17.	Los elementos de negociación en una Joint Venture .....	201
8,17,1.	Objetivos básicos y de mediano y largo plazo .....	202
8,17,2.	Formación de la empresa, composición del capital y tipos de aportes .....	203
8,17,3.	Técnicas de control .....	204
8,17,4.	Obligaciones de las partes .....	204
8,17,5.	Mercados a servir .....	205
8,17,6.	Líneas de productos .....	205
8,17,7.	Fuentes de insumos y adquisición de equipos .....	205

8,17,8. Fuentes de financiamiento .....	206
8,17,9. Adquisición de tecnología, management y asistencia técnica .....	207
8,17,10. Localización y tamaño del proyecto .....	208
8,17,11. Composición del cuadro directivo y gerencial .....	208
8,17,12. Mecanismos de retribuciones a las partes .....	210
8,17,13. Repartición de los resultados .....	210
8,17,14. Reglas para la solución de controversias .....	211
8,18. Como ejercer el control sobre una Joint Venture .....	211
8,18,1. Los acuerdos formales .....	212
8,18,2. El personal gerencial y técnico .....	213
8,18,3. Técnicas de influencia .....	213
8,19. Las retribuciones económicas de las partes .....	214
8,20. Valoración de los riesgos y sus posibles formas de cobertura	216
8,21. Las Joint Ventures como forma de adquisición tecnológica ...	218

## CAPITULO 9

### **Legislaciones, políticas y normas del país recipiente que influyen en la creación de una Joint Venture**

9,1. Introducción .....	223
9,2. Legislación sobre inversiones extranjeras .....	224
9,3. Legislación sobre transferencia de tecnología .....	229
9,4. Legislación societaria .....	232
9,5. Legislación y normas sobre comercio exterior .....	233
9,6. Legislación y normativa laboral .....	235
9,7. Legislación y normas fiscales .....	235
9,8. Legislación y normas financieras .....	236
9,9. Legislación sobre comercio interior y competencia .....	236
9,10. Legislación y normas de política industrial .....	237
9,11. Legislación sobre compras estatales .....	238
9,12. Tratados especiales .....	238



## CAPITULO 10

**El financiamiento de las Joint Ventures**

10,1.	Introducción .....	241
10,2.	Principales fuentes de financiamiento para las Joint Ventures	242
10,2,1.	Créditos de la banca comercial .....	243
10,2,2.	Descuento de documentos comerciales.	
Factoring. Forfaiting .....		243
10,2,3.	Créditos especiales sectoriales .....	244
10,2,4.	Organismos internacionales .....	244
10,2,5.	Créditos de exportación .....	245
10,2,6.	Financiamiento de la banca comercial internacional	246
10,2,7.	Créditos gubernamentales .....	246
10,2,8.	Financiación de proyectos .....	246
10,2,9.	Financiamiento con participación accionaria .....	247
10,2,10.	Créditos para constitución y puesta en marcha de Joint Ventures .....	247
10,2,11.	Financiamiento a través de bolsas y mercados de valores .....	248
10,2,12.	Fondos mutuos de inversión y fondos de pensiones .	248
10,2,13.	Fondos de inversión de países .....	249
10,2,14.	Financiamiento de actividades de marketing interna- cional .....	249
10,2,15.	Financiamiento para investigación, innovación y desarrollo tecnológico .....	249
10,2,16.	Leasing .....	250
10,2,17.	Operaciones de countertrade .....	250
10,2,18.	Capitalización de deuda .....	250

## CAPITULO 11

Las Joint Ventures en el marco de los acuerdos de  
integración regional

11,1.	Introducción .....	251
11,2.	Las sociedades binacionales o multinacionales en los procesos de integración .....	254
11,3.	La formación de Joint Ventures en América Latina y el Caribe para facilitar el acceso a mercados de países desarrollados .	258
11,4.	La formación de Joint Ventures en zonas francas o zonas de procesamiento para exportación .....	260
	Anexo .....	264

## CAPITULO 12

## Fuentes de información sobre Joint Ventures

12,1.	Introducción .....	267
12,2.	Organismos internacionales de promoción de Joint Ventures .....	268
12,2,1.	El programa de inversión cooperativa de la ONUDI	269
12,2,2.	La oficina de promoción de Joint Ventures de exportación del centro de comercio internacional UNCTAD/GATT .....	271
12,2,3.	La corporación financiera internacional .....	272
12,3.	Organismos regionales de promoción de Joint Ventures .....	272
12,3,1.	La organización de Estados Americanos .....	272
12,3,2.	El Banco Interamericano de Desarrollo y la Corporación Interamericana de inversiones .....	273
12,3,3.	La Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras de Desarrollo - ALIDE .....	273

12,3,4.	Los organismos de integración regional .....	275
12,4.	Organismos nacionales, provinciales y municipales de promoción de inversiones extranjeras .....	275
12,5.	Otras organizaciones que fomentan y apoyan la creación de Joint Ventures .....	276
12,5,1.	El programa de socios para la inversión internacional de la comunidad europea (EC - International Investment Partners) .....	276
	A) Identificación de proyectos y socios potenciales .....	277
	B) Operaciones previas a la creación de empresas conjuntas .....	277
	C) Financiación de las necesidades de capital .....	278
	D) Formación y asesoramiento de cuadros .....	278
12,5,2.	Organismos de países desarrollados que promueven Joint Ventures en naciones en desarrollo .....	279
12,5,3.	Los bancos de fomento o desarrollo .....	280
12,5,4.	Las cámaras y asociaciones industriales y de servicios .....	281
12,5,5.	Consultoras privadas .....	281
12,6.	Incentivos que otorgan los países para promover la captación de inversores de riesgo en proyectos de Joint Venture .....	282
	A) Incentivos fiscales .....	282
	B) Incentivos financieros .....	283
	C) Incentivos no financieros .....	284
12,6.	Bibliografía. Caps. 6 a 12 .....	286

## CAPITULO 13

### Experiencias chilenas en Joint Ventures en el exterior

Introducción .....	291
13,1. Codelco Chile desarrolla Joint Venture en Europa .....	295
13,2. Codelco Chile desarrolla Joint Venture en China .....	309

13,3. Empresa Nacional de Petróleo - Yacimientos Petrolíferos	
Fiscales .....	315
Anexo .....	317
13,4. Compañía Sudamericana de Vapores .....	319
13,5. Experiencias chilenas de inversión extranjera en el país, para proyectos de perfil exportador .....	325
Bibliografía .....	338

## CAPITULO 14

### Casos prácticos

14,1. Mercosur (A) .....	339
14,2. Mercosur (B) .....	371
14,3. Aceitunas Punilla S.A. ....	399
14,4. Cervecería Artois: de Bélgica a Brasil .....	405
14,5. Viga maestra: desafíos estratégicos .....	413
14,6. Viga maestra con tubolín se asocian con Thankhedhao Ltda. de Hong Kong .....	417
14,7. Petróleos nacionales de COPIHUE, PNC .....	421
14,8. Joint Venture de la compañía naviera Sol Azul en el Pool Naviero Ruta Nueva .....	423