

Qué tener en cuenta cuando la internacionalización requiere de un socio local

La internacionalización es un proceso complejo, dilatado en el tiempo, que se inicia con la decisión estratégica de implantación (comercial o directa) fuera del mercado que constituye el ámbito geográfico natural de una empresa y que persigue, fundamentalmente aunque con algunos matices, dos objetivos: (i) incrementar la productividad como consecuencia de una reducción en los costes; y/o (ii) buscar nuevos mercados con el consiguiente incremento de clientes.

La identificación del objetivo perseguido nos permitirá, al menos en un primer estadio, valorar si la implantación debe ser de carácter comercial, mediante la creación de una red de agentes y/o distribuidores, o bien directa, a través de la constitución de una filial en el país de destino o la toma de participación junto con un socio local en una sociedad conjunta (*joint venture*).

No obstante, en la toma de decisión antes referida deben incluirse otros elementos que son esenciales para llevar a cabo con éxito un proceso de internacionalización y, sobre todo, para reducir los riesgos inherentes al mismo. Riesgos que por la naturaleza de una inversión de este tipo no son, únicamente, los derivados del propio negocio y que varían en función de la forma de implantación escogida.

Uno de los riesgos que no puede despreciarse y debe tratarse con especial diligencia es el de la elección del socio local, ya que el coste (y desgaste) que supone cambiar de socio cuando la producción o la comercialización de nuestro producto ya está en marcha es tremendamente elevado y porque hay activos, como los derechos de protección industrial e intelectual o la cartera de clientes, que son muy difíciles de proteger y controlar desde la distancia.

Obviamente, al iniciarse una relación de *joint venture* la confianza y expectativas entre ambos socios siempre es máxima y ambos esperan que las sinergias den buenos resultados. No obstante, no hace falta (necesariamente) que dicha confianza se rompa para que, en un momento u otro, los intereses de los socios sean distintos a los de la propia *joint venture* o que sus expectativas cambien y, como consecuencia de ello, surjan tensiones. Esas tensiones, en una estructura de capital donde habitualmente la gestión de la *joint venture* (entendida como la sociedad participada) está compartida, hace que como consecuencia de las mismas el negocio empiece a resentirse y los socios dediquen sus esfuerzos en resolver conflictos entre ellos en lugar de centrarse en la cuenta de resultados.

A pesar de que desde un punto de vista legal no pueden evitarse las tensiones o la existencia de diferencias entre los socios, el acuerdo de *joint venture* sí puede (y debe) regular las consecuencias que la existencia de un conflicto accionarial tendrá. Debe quedar claro que cuando nos referimos a un “conflicto accionarial” no estamos pensando, únicamente, en un conflicto societario sino, especialmente, en una diferente visión del negocio o a la existencia de intereses distintos, individuales, que hagan que la inversión realizada se deteriore y, consiguientemente, pierda valor.

Por tanto, el acuerdo de *joint venture* debería regular, como mínimo, los siguientes aspectos:

- (i) Finalidad de la *joint venture*: qué persiguen los socios con la creación o participación, de forma conjunta, de una sociedad y qué actividad llevará a cabo la *joint venture*.

Esta manifestación debería ir acompañada de una descripción de las consecuencias que tendría no alcanzar dichos objetivos en un periodo de tiempo de determinado.

- (ii) Forma y porcentaje de participación en el capital de cada uno de los socios, esto es, si las aportaciones serán dinerarias o no dinerarias y, especialmente, si habrá algún *cash-out* para alguno de los socios (lo que sucederá, por lo general, si la participación se produce vía compraventa en lugar de mediante el desembolso de un aumento de capital).

- (iii) Estructura y funcionamiento de la *joint venture*: denominación social, operativa, sistema de financiación, forma de desarrollar su actividad y, en especial, si para ello será necesario firmar cualquier tipo de contrato adicional con los socios, ya sea de suministro, de transferencia de tecnología, de cesión de patentes, de arrendamiento, etc.

Las condiciones de dichos contratos satélites, de haberlos, deben estar claramente definidas en el acuerdo de *joint venture* e, idealmente, adjuntar como anexo el borrador del correspondiente contrato incluyendo los términos económicos de los mismos y, en su caso, las circunstancias que deberían producirse para que dichas condiciones se viesen modificadas.

- (iv) Forma de funcionamiento y de adopción de acuerdos de los órganos de gobierno, esto es, junta general de socios y consejo de administración.

- (v) Sistemas de *reporting* entre los socios que incluya no solo aspectos de carácter económico, sino también de carácter comercial, especialmente, en relación con la cartera de clientes.

- (vi) Determinación de los criterios para la aplicación del resultado generado por la *joint venture*.

- (vii) Procedimiento a seguir en los supuestos de “bloqueo” de la *joint venture* que incluye, habitualmente, la posibilidad de cualquiera de las partes de ofrecer a la otra su participación a un precio determinado y, en caso de que el otro socio no esté dispuesto a adquirirla, la posibilidad de comprar el paquete de dicho socio al mismo precio ofrecido para la venta del suyo propio.

- (viii) Régimen de transmisión de las participaciones de la *joint venture* que impida la entrada de cualquier tercero ajeno a los socios en el capital social.

- (ix) Mecanismos para evitar la dilución de los socios y, por tanto, conseguir que la participación en el capital social se mantenga inalterada durante toda la vigencia de la *joint venture*.

GARRIGUES

- (x) Por lo que respecta a la actividad de la *joint venture* es recomendable (a) incluir un plan de negocio común a los socios y la obligación de establecer periódicamente un plan de actuación común que recoja los principales hitos comerciales; (b) regular el procedimiento de fabricación de los productos fijando, claramente, los criterios de calidad y el procedimiento a seguir en caso de que los mínimos de calidad no se cumplan.
- (xi) Protección de los derechos de propiedad industrial e intelectual que, en su caso, se ceden a la *joint venture*.
- (xii) Confidencialidad respecto a la información, documentación y *know-how* del otro socio obtenida durante la vigencia de la *joint venture*, unida a una obligación de no competencia poscontractual en el territorio en el que haya desarrollado su actividad la sociedad.
- (xiii) Ley aplicable y forma de resolución de conflictos. Estos aspectos, a pesar de tener un alto componente técnico desde un punto de vista legal, son esenciales en la contratación internacional ya que, de no elegirse expresamente la ley y el tribunal (o árbitro) que decidirá sobre cualquier controversia que surja durante la vida de la *joint venture*, podría resultar de aplicación alguna jurisdicción que no resulte conveniente para la protección de nuestros intereses.

Claro está que el listado de asuntos tratados en esta nota puede ampliarse con las particularidades de cada proceso de internacionalización y de cada sector de actividad, pero es un punto de partida que incluye aquellos aspectos que, de acuerdo con nuestra experiencia, deben tenerse en cuenta cuando el proceso de internacionalización requiere de un socio local.