



**Antonia Mohedano-Suanes<sup>1</sup>**

Departamento de  
Dirección de Empresas.  
Juan José Renau Piqueras.  
Universitat de València



antonia.mohedano@uv.es

# Propiedad y control en *joint ventures* internacionales: Un caso de estudio entre una multinacional española y una empresa estatal china

Ownership and control in international joint ventures: A case study between a Spanish multinational and a public Chinese company



**María del Mar Benavides-Espinosa**

Departamento de  
Dirección de Empresas.  
Juan José Renau Piqueras.  
Universitat de València



maria.m.benavides@uv.es

## I. INTRODUCCIÓN

Una *joint venture* (JV) es una empresa con identidad jurídica propia creada por dos o más organizaciones independientes, de la que comparten el control, la toma de decisiones, los beneficios y el riesgo, de forma proporcional a su aportación (Harrigan, 1985). Cuando al menos uno de los socios tiene la sede fuera del país en el que opera la JV, o cuando ésta tiene un nivel significativo de operaciones en más de un país se considera internacional (JVI) (Geringer y Hebert, 1989).

La JVI es una opción estratégica ampliamente utilizada por las multinacionales en sus esfuerzos de expansión internacional (Brouthers y Bamossy, 2006) y la forma de entrada más utilizada para acce-



### RESUMEN DEL ARTÍCULO

La literatura ha resaltado el papel de la participación en el capital de la *joint venture* internacional como mecanismo de control. Sin embargo, un socio no puede confiar exclusivamente en dicha participación para garantizar el éxito de su estrategia. Mediante el estudio de un caso, el presente trabajo pone de relieve que, aun en posesión de la mayoría del capital, un socio debe recurrir a otros mecanismos de control, entre los que tienen especial importancia las políticas de personal relativas a los puestos directivos de la *joint venture* internacional.

### EXECUTIVE SUMMARY

The literature has highlighted the paper of the participation in the capital of the international joint venture as mechanism of control. Nevertheless, a partner cannot trust exclusively in the above mentioned participation to guarantee the success of his strategy. By means of the study of a case, the present work emphasizes that, even in possession of the majority of the capital, a partner must resort to other mechanisms of control, between which they have special importance the policies of personnel relative to the managerial positions of the IJV.

der a los países en vías de desarrollo (Lee y Beamish, 1995). Sin embargo, la elevada tasa de fracaso que las caracteriza, y que los distintos trabajos sitúan entre el 30% y el 70%, evidencia que no es una opción carente de inconvenientes (Geringer y Hebert, 1991). La literatura sugiere que un control adecuado puede ayudar a paliar algunos de estos inconvenientes. A través del control un socio puede protegerse de la fuga de un conocimiento esencial y de la pérdida de su ventaja competitiva a favor del otro socio (Hamel, 1991), así como asegurarse de la correcta implementación de su estrategia y de que los recursos aportados a la JVI son explotados adecuadamente (Lorange *et al.*, 1986).

Muchas investigaciones han considerado la participación en el capital de la JVI y su control como equivalentes, en tanto que la propiedad de la mayoría del capital, y el derecho a voto derivado de ésta, confieren al socio que ostenta esa mayoría un potente instrumento de control sobre la JVI (por ejemplo, Blodgett, 1991, 1992). Sin embargo, el control no puede considerarse como una consecuencia automática y estricta de la propiedad. Trabajos recientes muestran que la participación en el capital de la JVI y el control que de hecho ejercen los socios pueden ser distintos. Esta separación entre propiedad y control es más evidente en las *joint ventures* internacionales (JVIs) localizadas en países en vías de desarrollo en los que la legislación ha obligado a la multinacional a crear una JVI con un socio local al que, además, se atribuía la mayoría del capital. En estas JVIs, la aportación del socio extranjero suele ser, generalmente, la tecnología y distintas habilidades directivas. Por su parte, la contribución del socio local se limita, generalmente, al conocimiento de país, a la distribución de los productos de la JVI en el país anfitrión y/o a la dirección de la mano de obra local. En estos casos, la estructura de control suele ser asimétrica (Lee *et al.*, 2003), es decir, mientras que la mayoría del capital, por imposición legal, corresponde al socio local, sin embargo, es el socio extranjero el que ejerce un control dominante sobre la mayor parte de las actividades de la JVI, ya que es éste socio el que posee el conocimiento y las habilidades directivas necesarias para controlar adecuadamente actividades como las de producción, calidad, I+D, la distribución en los mercados internacionales, etc.

Los resultados de estos trabajos apuntan a que un socio puede recurrir a mecanismos de control distintos a la propiedad para pro-

***A través del control un socio puede protegerse de la fuga de un conocimiento esencial y de la pérdida de su ventaja competitiva a favor del otro socio***

teger sus intereses, asegurar el logro de los objetivos inicialmente previstos, así como el comportamiento cooperativo del otro socio. Estos mecanismos, muchos de ellos contemplados en el contrato principal como, por ejemplo, el derecho de veto a ciertas decisiones, el derecho al nombramiento del personal directivo clave, la obligación de remitir informes a los socios desde cualquiera de las áreas funcionales de la JVI, etc., adquieren mayor importancia en aquellos casos en los que los socios comparten el capital al 50%, o para aquel socio que posee una participación minoritaria en la JVI (Geringer y Hebert, 1989). A nivel teórico, Geringer y Frayne (1990) justifican que, junto a estos mecanismos de carácter formal, las políticas de personal relativas a los puestos directivos de la JVI, pueden ser un potente instrumento de control para aquel socio capaz de influir en estas políticas. Sin embargo, su utilidad suele ser infravalorada por los socios.

Ahora bien, un socio debe tener en cuenta el carácter multidimensional del control de la JVI y, en este sentido, considerar no sólo qué mecanismos de control va a utilizar; sino, también, con qué intensidad va a emplear dichos mecanismos; y sobre qué actividades los va a emplear (Geringer y Hebert, 1989).

En la siguiente sección estudiamos cada una de las dimensiones que conforman el control de las JVIs, así como la necesidad de ajuste entre ellas. A continuación, analizamos cómo una de las principales empresas españolas del sector de la confitería, aun en posesión de la mayoría del capital de una JVI localizada en China, ha tenido que recurrir a diferentes mecanismos de control, y a su empleo con mayor intensidad sobre ciertas actividades, para lograr el éxito de su estrategia.

## 2. ASPECTOS DEL CONTROL DE LAS JVIS A CONSIDERAR POR LOS SOCIOS

El control de la JVI ha sido definido por Schaan (1983) como el proceso mediante el que un socio se asegura de que la JVI es dirigida conforme a sus intereses particulares. Está integrado por tres dimensiones, complementarias e interdependientes, cada una de las cuales captura un aspecto distinto del control: (a) los mecanismos que permiten ejercer el control; (b) el grado o intensidad con la que se van a emplear dichos mecanismos; y (c) el ámbito de control o conjunto de actividades que van a ser controladas (Geringer y Hebert, 1989) (ver **Tabla 1**).

### PALABRAS CLAVE

Alianzas, *joint venture* internacional, control, dimensiones del control, políticas de recursos humanos

### KEY WORDS

Alliances, international joint ventures, dimensions of control, human resources policies

### 2.1. Mecanismos de control: ¿Cómo ejercer el control?

Los distintos mecanismos de control a disposición de los socios pueden ser tanto de carácter formal como de carácter informal.

Los mecanismos de carácter formal especifican de forma explícita el comportamiento que un socio considera deseable (Das y Teng, 1998) y, generalmente, se emplean previo acuerdo entre los socios (Fryxell *et al.*, 2002). En esta categoría, se incluyen los mecanismos de control de procesos, la centralización y el control de resultados (Das y Teng, 1998; Fryxell *et al.*, 2002).

Los mecanismos de control de procesos implican una evaluación estricta de una forma de actuar apoyándose en reglas codificables y regulaciones que explicitan modelos de actuación deseables. Algunas cláusulas contractuales permiten el control de procesos, por ejemplo, especificando el reparto de atribuciones y de obligaciones entre los socios, o la forma en la que deberán asumir inversiones complementarias. El control de procesos también permite el control jerárquico de los socios sobre la JVI, por ejemplo, cuando éstos especifican reglas y procedimientos que regulan la forma de llevar a cabo cierta actividad (Lu y Hebert, 2005).

Mediante la centralización un socio puede tratar de asegurarse el poder de decisión sobre la JVI, o respecto de alguna de sus actividades. Por el contrario, la descentralización, o autonomía, implica que los directivos de la VJI tienen potestad para decidir sobre cuestiones relevantes sin que deban consultar con ninguno de los socios (Killing, 1982). La centralización puede instrumentarse a través de aquellas cláusulas contractuales mediante las cuales un socio se reserva el derecho a aprobar ciertas decisiones clave; exigir el cumplimiento de cierta política previamente aprobada; un voto de calidad en el consejo de administración, etc. (Merchant, 1998).

Tanto el control de procesos como la centralización pueden proporcionar a un socio cierto grado de seguridad de que aquellas acciones que considera deseables serán ejecutadas, y/o de que aquellas otras que considera no deseables no se llevarán a cabo, regulando, por tanto, el comportamiento del personal de la JVI (Merchant, 1998).

Por otra parte, los mecanismos de control de resultados incluyen la revisión de los informes remitidos periódicamente a los socios desde cualquiera de las áreas funcionales de la JVI, así como la supervisión mediante visitas periódicas del personal directivo del socio en cuestión a la JVI (Merchant, 1998; Tsang, 2002).

Finalmente, el control informal incluye aquellos mecanismos que permiten el control personal o social (Das y Teng, 1998; Fryxell *et al.*, 2002). A través de estos mecanismos un socio trata de alinear los objetivos del personal directivo de la JVI con sus intereses particulares (Das y Teng, 1998). De modo especial, un socio puede tratar de influir en el comportamiento de dicho personal a través de las políticas relativas a la selección, la formación, el diseño de carreras profesionales, la evaluación del rendimiento, y el diseño del sistema de retribuciones e incentivos (Geringer y Frayne, 1990).

## 2.2. Grado de control: ¿Con qué intensidad se va a utilizar el control?

Respecto de esta dimensión el control puede variar de más a menos estrecho (Merchant, 1998).

Desde la perspectiva de un socio, el control de procesos es estrecho cuando dicho socio establece procedimientos de actuación y reglas que regulan el comportamiento del personal de la JVI con el fin de reducir su posible variabilidad.

De igual modo, un socio puede establecer un control estrecho mediante la centralización, cuando éste tiene el derecho a aprobar decisiones clave, o cuando la revisión sobre lo probado es frecuente y es realizada por personal de su confianza.

Por otra parte, el control de resultados es estrecho, desde la perspectiva de un socio, si los resultados a evaluar son coherentes con sus objetivos, y si la valoración de los mismos es exacta, objetiva, e incluye recompensas o sanciones que, de forma directa e inequívoca, se vinculan con la consecución de los resultados deseados.

Finalmente, el control social es estrecho, desde la perspectiva de un socio, cuando éste gana el apoyo del personal directivo de la JVI a través de programas intensivos de formación cuyo objetivo es la transmisión de su cultura corporativa y/o cuando dicho personal es seleccionado considerando que va a actuar y a tomar decisiones compatibles con los intereses del socio en cuestión (Groot y Merchant, 2000).

## 2.3. Ámbito de control: ¿Qué actividades van a ser controladas?

Respecto de esta dimensión el control puede variar de más a menos amplio. En un extremo, un socio podría definir de forma amplia su ámbito de control e intentar extenderlo sobre la totalidad de acti-



vidades de la JVI; o bien, en otro extremo, limitarse a ejercerlo sólo sobre aquellas actividades que considera críticas para el logro de sus objetivos (Geringer y Hebert, 1989; Groot y Merchant, 2000).

Tabla 1. Dimensiones del control de la JVI

DIMENSIONES DEL CONTROL	MECANISMOS	CONTROL FORMAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control de procesos: reglas, procedimientos, etc.</li> <li>- Centralización: localización en el socio del poder de decisión</li> <li>- Control de resultados: revisión de informes, visitas del personal directivo del socio a la JVI</li> </ul>
		CONTROL INFORMAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control social a través de las políticas de personal relativas a los puestos directivos de la JVI</li> </ul>
	GRADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intensidad con la que se emplea el control (varía de más a menos estrecho)</li> </ul>	
	ÁMBITO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conjunto de actividades sobre las que se emplea el control (varía de más a menos amplio)</li> </ul>	

Un socio debería diseñar estas tres dimensiones del control de tal forma que se asegure el logro de sus objetivos y, simultáneamente, evite incurrir en excesivos costes administrativos. El control conlleva cierto compromiso de recursos, tanto en términos financieros, como de tiempo directivo (Geringer y Hebert, 1989). Estos costes pueden crecer innecesariamente cuando, por ejemplo, un socio recurre al empleo de mecanismos de control que podrían ser sustituidos por otros menos costosos (expatriados vs directivos locales); cuando emplea dichos mecanismos con mucha intensidad (por ejemplo, mediante frecuentes visitas de su personal directivo a la JVI); o cuando controla actividades que tienen poca importancia para el éxito de su estrategia y/o para la de la JVI.

### 3. EVIDENCIA EMPÍRICA A TRAVÉS DEL ESTUDIO DE UNA JVI: ENTREVISTAS Y PAUTAS SEGUIDAS

Para llevar a cabo nuestra investigación, hemos realizado dos entrevistas con tres de los directivos que han participado tanto en la negociación como en la posterior dirección y control de la JVI objeto de estudio. Estas entrevistas se celebraron entre marzo y mayo de 2008. Al recurrir a varios informantes hemos podido triangular la información contribuyendo de esta forma a la validez de constructo (Yin, 1994). Las entrevistas, con una duración en torno a las 2

horas, fueron grabadas, previo consentimiento de los informantes y posteriormente transcritas. Cada una de las autoras del presente trabajo ha realizado su propia interpretación de la información. Posteriormente, hemos procedido a la triangulación del análisis de la información, contribuyendo así a la validez interna de la investigación (Maxwell, 1996). Para asegurar la fiabilidad, todas las entrevistas se realizaron siguiendo el protocolo diseñado al efecto y creamos un archivo en el que se recogen las grabaciones, transcripciones e informes elaborados. Con el objetivo de reforzar la validez de constructo, el informe final del caso ha sido revisado por los directivos entrevistados (Yin, 1994).

## 4. UN CASO DE ESTUDIO: EL CONTROL DE YOYCO ESPAÑA, SA SOBRE UNA JVI CON SEDE EN CHINA

### 4.1. Antecedentes

Hasta su venta a la firma estadounidense Wrigley JR Co. en 2004, la empresa de confitería Joyco España, S.A. (en adelante Joyco), ha pertenecido al grupo catalán Agrolimen, junto a un numeroso grupo de empresas que operan en diversos sectores como el de comida rápida (Boccatta), alimentos para animales de compañía (Affinity Petcare), productos de cosmética e higiene (Arbora & Ausonia), alimentación (Gallina Blanca), etc.

Joyco fue fundada en 1977. A principios de los ochenta del pasado siglo, su estrategia de crecimiento le lleva a la adquisición de otras empresas españolas del sector de la confitería y a un proceso de internacionalización, basado principalmente en la exportación, que le ha permitido estar presente en 70 países. Sus productos, orientados principalmente a la población infantil, se han comercializado bajo marcas globales muy conocidas como *Solano*, *Bang Bang*, *Boomer*, *Trex*, *Chimos* o *Dunkin*, entre otras.

A mediados de esa misma década, el estancamiento demográfico en Europa exigía la búsqueda de oportunidades en otros mercados como China, donde se concentra un porcentaje elevado de la población mundial infantil, segmento, al que van orientados la mayoría de los productos de Joyco. Sin embargo, las barreras arancelarias y el coste del transporte hacían que la exportación no fuera una opción viable, por lo que la empresa se planteó como alternativa la inversión directa.

Además del gran potencial de crecimiento demográfico y económico que, en esos momentos, ofrecía China otro de sus atractivos



era la ausencia de una industria de confitería tal y como era conocida en los países desarrollados. Esto representaba la oportunidad de introducir un nuevo producto y de consolidar una fuerte posición competitiva aprovechando las ventajas del *first mover*. Finalmente, la presencia en China también haría posible la exportación a otros países con aranceles más favorables para los productos procedentes de China, que para aquellos procedentes de Europa.

La entrada de Joyco en China se llevó a cabo a través de la creación de una JVI con un socio local en 1988, dando origen a una de las empresas de mayor éxito dentro del sector. De hecho, cuando el grupo Agrolimen vende su división de confitería (Joyco), la adquisición de esta filial china fue uno de los principales objetivos de la firma adquirente. La experiencia en cuanto a la dirección y el control de esta JVI, cuyas características principales se sintetizan en la **Tabla 1**, fue replicada en posteriores JVIs que permitieron a esta multinacional española la entrada con éxito en otros países como India y Colombia.

130

**Tabla 2. Características principales de la JVI con sede en China participada por Joyco**

LOCALIZACIÓN DE LA JVI	Nº DE SOCIOS	PAÍS DE ORIGEN DE LOS SOCIOS	DISTRIBUCIÓN DE CAPITAL	DURACIÓN DEL ACUERDO	ACTIVIDAD DE LA JVI	ACTIVIDAD DE LOS SOCIOS	
						SOCIO ESPAÑOL	SOCIO LOCAL
China	2	España	51% socio español	1988-1999	Fabricación de productos de confitería		
		China	49% socio local			Fabricación de productos de confitería	Fabricación de azúcar

A continuación, analizamos el sistema de control empleado por Joyco en esta JVI, el cual contribuyó al éxito de su estrategia, en un país con una economía fuertemente intervenida que, en esos momentos, comenzaba a abrirse a la inversión extranjera.

#### 4.2. Condiciones y firma del acuerdo

Cuando en 1985 Joyco decide entrar en China, la legislación de este país en materia de inversión extranjera exigía a los inversores foráneos la entrada mediante la creación de una JVI con un socio local, el cual, además, debía ser el que propusieran las autoridades

locales. Durante ese mismo año, tras iniciar las negociaciones con un primer socio, hasta dos veces más se cambió al interlocutor sin ninguna explicación.

Ya a principios de 1986, las autoridades locales propusieron de nuevo otro socio. Al igual que en las propuestas anteriores se trataba de una empresa estatal, en este caso, dedicada a la fabricación de azúcar. El proceso de negociación con este socio, que se extendió durante dos años, culminó finalmente con la firma de un acuerdo en enero de 1988. La discrepancia en cuanto a la participación de cada socio en el capital de la JVI fue la causa principal de que la negociación se alargara durante tanto tiempo. La legislación del país anfitrión reservaba la mayoría del capital de la JVI al socio local. Sin embargo, puesto que Joyco iba a aportar la tecnología y demás habilidades directivas necesarias para el funcionamiento del negocio conjunto, sus directivos se mantuvieron inflexibles en hacerse con dicha mayoría, lo que entendían que podía ser determinante para poder decidir, en ciertos momentos, sobre cuestiones relevantes para el éxito de la JVI. Adicionalmente, el reparto de beneficios entre los socios sería también más justo y acorde respecto de la contribución de cada parte.

Con el fin de que el socio y las autoridades locales accedieran a que Joyco subscribiera la mayoría del capital, la firma española tuvo que asumir ciertos compromisos. En particular, se comprometió contractualmente a que las exportaciones de la JVI alcanzarían el volumen suficiente como para compensar la salida de divisas necesaria para la repatriación de beneficios, la importación de maquinaria, de materia prima, etc. De esta forma, la balanza no sería desfavorable para las arcas chinas.

Finalmente, Joyco subscribió el 51% del capital de la JVI. En este porcentaje estaba incluida su contribución tecnológica, la distribución de los productos de la JVI en los mercados internacionales, y demás habilidades directivas, especialmente en Marketing. Por su parte, el socio local, en este caso una pequeña empresa estatal, subscribió el 49% restante y contribuyó con el usufructo –por cincuenta años- del terreno en el que se construyó la fábrica; con su amplia red de contactos a nivel institucional; así como con la dirección de la mano de obra local. La JVI se constituyó sin fecha prevista de disolución, por lo que el contrato no recogió ninguna cláusula a este respecto. No obstante, sí contemplaba las circunstancias bajo las cuales se pondría fin al acuerdo.



A través del contrato, que no era muy exhaustivo, Joyco protegió dos aspectos clave para el éxito de su estrategia: la tecnología y las marcas. Respecto de la tecnología, los socios acordaron que la JVI adquiriría a Joyco un componente esencial para la elaboración del producto: la goma base. Sin el dominio de la tecnología de este componente no era posible la imitación o réplica del producto. De esta forma, la JVI disfrutó de una demanda “cautiva” hasta la entrada de otros competidores internacionales que facilitaron, años más tarde, la difusión de la tecnología en el país anfitrión. Para entonces, el desarrollo de una potente red de distribución y una marca consolidada permitieron hacer frente a los nuevos entrantes en el sector. En cuanto a las marcas, la legislación del país exigía que fueran propiedad de la JVI. Como Joyco trabajaba con marcas globales, para salvar este inconveniente, se crearon y registraron nuevas marcas bajo propiedad de la JVI, las cuales se posicionaron con éxito en el mercado local.

En lo que respecta a la composición del consejo de administración, ambos socios acordaron, y así se recogió contractualmente, que estuviera integrado por tres representantes de cada socio. No obstante, la mayoría del capital confería a Joyco un voto de calidad, que le hubiera permitido imponer su voluntad ante cualquier cuestión sometida a la aprobación del consejo.

Finalmente, conviene señalar que en el momento de la formalización de esta JVI, Joyco era una gran empresa multinacional que contaba con unos 2000 empleados distribuidos entre sus tres plantas españolas, y las filiales que poseía en otros países como EEUU o Méjico. Por otro lado, el socio local era una empresa estatal que contaba con unos 150 trabajadores, que como hemos explicado, operaba en un sector distinto al de Joyco y que carecía de cualquier experiencia en la gestión de una empresa orientada al beneficio. Las diferencias culturales, tanto a nivel organizativo como nacional, así como el hecho de que durante todo el proceso de negociación se necesitaran intérpretes, dificultaron el acercamiento y la generación de un clima de confianza entre ambos socios.

### **4.3. El control de Joyco sobre la JVI durante el proceso de cooperación**

Una vez firmado el acuerdo, se puso en marcha la construcción de la fábrica y se iniciaron los trámites necesarios para comenzar la actividad, importar la maquinaria -ya que era inexistente en el país

anfitrión-, la selección del personal directivo, etc. Finalmente, la JVI pudo iniciar su actividad en diciembre de 1988.

Durante el proceso de cooperación, el consejo de administración era convocado como mínimo una vez al trimestre. Aunque Joyco hubiera podido ejercer su voto de calidad, sus representantes siempre intentaron que las decisiones se adoptaran por consenso. La JVI era sumamente dependiente de los contactos y de las relaciones del socio local con las autoridades del país anfitrión. La contribución del socio local, en este sentido, fue decisiva para que, en una economía fuertemente intervenida como lo era China, a finales de los ochenta, la JVI pudiera contar con ciertos privilegios en lo que respecta a los permisos necesarios para fabricar y distribuir los productos; obtener las divisas necesarias para importar maquinaria y repatriar beneficios; la reducción y exención de impuestos (por ejemplo, la maquinaria importada no fue gravada con aranceles); etc., cuestiones que, sin embargo, fueron imposibles para otras empresas extranjeras tal y como nos explicaron: "...dejó hacer y actuó desde sus palancas de poder local como un auténtico valedor para todo aquello que era difícil de conseguir en aquella época en China: desde un teléfono, hasta la salida de los dividendos del socio extranjero... Permisos, autorizaciones, papeles, fueron una contribución excepcional que, considerando la regulación de entonces, aunque difícil, para nosotros fue posible..." (Director de Marketing, abril de 2008).

Como hemos señalado, la tecnología y habilidades directivas en marketing, I+D, producción, etc., fueron aportación de Joyco. Por otro lado, el socio local operaba en un sector distinto, y no tenía experiencia en la dirección de una empresa orientada al beneficio, por lo que el diseño de estrategias, planes y presupuestos correspondieron a Joyco, ya que era el socio que poseía el conocimiento del negocio necesario para asumir tales tareas. De esta forma, se instrumentaba, en parte, el control formal por parte de la multinacional española.

Durante el proceso de cooperación, y hasta la disolución de la JVI, el control de Joyco sobre cada una de las áreas funcionales de la JVI se estableció de la forma que explicamos a continuación:

#### • I+D

Las actividades de I+D estaban centralizadas en la sede española, por lo que la JVI siguió siendo dependiente de Joyco para la in-

roducción de nuevos productos o la mejora de los existentes. No obstante, la JVI contaba con personal técnico cuya función se limitaba a realizar ampliaciones de gama o pequeñas adaptaciones locales en cuanto a sabores, tamaño, etc., siempre bajo la supervisión de los directivos de Joyco.

### • Producción

Con el objetivo de facilitar la transferencia de tecnología, Joyco asumió, contractualmente, el compromiso de formar al personal técnico que se iba a responsabilizar de la producción y del control de calidad. Esta formación, dirigida a los jefes de línea, director de fábrica y director técnico, tuvo lugar durante los primeros meses de actividad. Para ello fue necesario el desplazamiento a la JVI del personal técnico de Joyco, incluyendo al director de I+D. Este tipo de formación *in situ* también se repitió con posterioridad, cada vez que hubo que implementar una nueva línea de producto o se introdujo algún cambio sobre los procesos y/o productos existentes. Esta área fue intensamente controlada a través del control de procesos, estando sujeta a numerosas normas, protocolos y reglas que regulaban la producción. Todo ello permitió replicar parte de los procesos de Joyco en España. Su director de I+D también visitaba trimestralmente la JVI con el fin de supervisar la actividad, o, en su caso, para resolver algún problema técnico de formulación. Además, diariamente se elaboraba un informe que contenía los datos relativos a eficiencias, mermas, volúmenes de producción y consumos. Tras ser consolidados mensualmente, estos informes eran remitidos a la sede en España.

Esta área también estaba controlada mediante auditorías. Éstas consistían en tomar muestras de productos en diferentes puntos de venta. El objetivo era analizar su composición y determinar si el producto estaba o no siendo elaborado bajo las especificaciones de la sede. También permitían valorar si la calidad del producto podía verse alterada por las condiciones ambientales de las distintas regiones del país anfitrión en las que se vendía el producto.

### • Marketing

Las decisiones en esta área también estaban centralizadas en Joyco. Varias veces al año, el director de marketing de la JVI viajaba a España para informar del grado de alcance de los objetivos establecidos en el plan estratégico formulado por Joyco. El director de



marketing de Joyco también hacía varias visitas de seguimiento al año.

En lo que respecta al control de resultados, desde la JVI eran remitidos mensualmente informes relativos a la evolución de la cuota de mercado, volumen de ventas, margen y grado de ejecución del presupuesto anual.

#### • Finanzas-contabilidad

Esta área fue controlada, básicamente, mediante el control de resultados. La necesidad de adaptación de los registros e información financiera a la legislación del país anfitrión dificultaban el control de procesos por parte de Joyco. La JVI era sometida anualmente a dos auditorías. Una, al igual que el resto de empresas del grupo, por parte de Agrolimen; y la otra, en cumplimiento de la legislación del país anfitrión.

Por otra parte, Joyco supervisaba los informes de carácter financiero-contable que le eran remitidos mensualmente.

#### • Recursos Humanos

Tal y como se recogió contractualmente, correspondía a Joyco la selección y nombramiento del Director General. Éste, a su vez, proponía al resto de personas que debían ocupar puestos de responsabilidad en la JVI. Ahora bien, cualquier nombramiento exigía la ratificación del consejo de administración.

Por su parte, el socio local se reservó el derecho a nombrar un Subdirector General y un Subdirector Financiero. Las personas que ocuparon estos puestos, carentes de conocimientos directivos, no estaban implicados en la toma de decisiones. Ambos se limitaron a ejercer tareas de vigilancia para el socio local.

Mientras que las políticas de personal relativas al personal no directivo eran de exclusiva competencia del socio local; las referentes a todos los puestos directivos estaban influidas, en gran medida, por el departamento de RRHH de Joyco.

En cuanto a la nacionalidad del personal directivo, dado el bajo nivel de capacitación del personal local, en aquellos momentos, y la oposición del socio local a la contratación de expatriados por su elevado coste, se recurrió a la contratación de expatriados de un tercer país. En su mayoría, el personal directivo procedía de Singapur y Malasia, países en los que el nivel de formación técnica y directiva era superior al de China, siendo además su coste laboral

bastante inferior al de los expatriados españoles.

El Director General, así como los directores de departamento, antes de ocupar el puesto han recibido formación en España. La finalidad de esta formación era proporcionarles un mayor conocimiento del negocio y, muy especialmente, de la cultura y filosofía de la empresa. Bajo la supervisión de la dirección de RRHH de Joyco, cada uno de los directivos de la sede elaboraba los planes de formación del personal de su respectiva área. Estos planes eran elaborados en función de las aspiraciones de cada directivo, y de su plan de carrera y desarrollo profesional dentro de la empresa. Cada plan de formación iba acompañado de un seguimiento de resultados individuales. Este seguimiento, permitía a Joyco valorar el alcance de los objetivos organizativos, así como identificar debilidades o fortalezas en los programas de formación de estos empleados.

En cuanto al sistema de retribución e incentivos, el sueldo se negoció con cada directivo de modo totalmente confidencial. Además, anualmente la retribución se incrementaba en función de la contribución de cada área al logro de los objetivos del negocio.

La proximidad del socio local a la JVI, y la lejanía geográfica entre ésta y Joyco podrían haber facilitado una descompensación de poder en favor del socio local. Para evitarlo, mediante la influencia en las distintas políticas de personal relativas a los puestos directivos, Joyco se aseguraba de crear el clima de colaboración adecuado entre el personal directivo de la sede y el de la JVI. El objetivo era conseguir que, en el día a día, las decisiones adoptadas de forma autónoma por los directivos de la JVI, fueran compatibles con los intereses de Joyco y con los de la JVI.

En la **tabla 3** sintetizamos los mecanismos empleados por Joyco sobre las distintas áreas de la JVI (ámbito).

Como ya hemos explicado, durante el proceso de negociación, no fue posible generar un clima de confianza entre ambos socios. Sin embargo, el éxito de los productos de la JVI, que acumularon el 98 % de la cuota de mercado en el país anfitrión, superando las previsiones de ambos socios, contribuyó a generar y reforzar la confianza entre éstos. A medida que ambos socios iban alcanzando sus objetivos y demostrando tanto sus respectivas competencias, como su honestidad, se iba construyendo y reforzando la confianza entre ellos. En este sentido, los directivos entrevistados nos explicaron que el socio local demostró durante la vigencia del acuerdo su compromiso y lealtad con los intereses de la JVI.

Tabla 3. El sistema de control de Joyco sobre la JVI

	ÁREA			
	I+D	PRODUCCIÓN	FINANZAS- CONTABILIDAD	MARKETING
<b>CONTROL FORMAL</b>	Planes y presupuestos	Planes y presupuestos	Planes y presupuestos	Planes y presupuestos
	Control de procesos	Control de procesos	Revisión de informes mensuales	Centralización
	Centralización	Centralización	Auditorías financieras	Revisión de informes mensuales
	Visita de directivos de Joyco	Revisión de informes mensuales Visitas de directivos de Joyco Auditorías		Visitas de directivos de Joyco
<b>CONTROL INFORMAL (SOBRE PUESTOS DIRECTIVOS)</b>	Selección	Selección	Selección	Selección
	Formación	Formación	Formación	Formación
	Diseño de carreras profesionales	Diseño de carreras profesionales	Diseño de carreras profesionales	Diseño de carreras profesionales
	Evaluación del rendimiento	Evaluación del rendimiento	Evaluación del rendimiento	Evaluación del rendimiento
	Diseño de sistemas de retribución e incentivos	Diseño de sistemas de retribución e incentivos	Diseño de sistemas de retribución e incentivos	Diseño de sistemas de retribución e incentivos

Finalmente, es necesario apuntar que, durante todo el proceso de cooperación, el sistema de control de Joyco sobre la JVI, en lo que respecta a los mecanismos, las actividades sobre las que eran empleados (ámbito), así como el grado con el que eran utilizados, no experimentó cambio alguno.

#### 4.4. El fin de la JVI

Aprovechando un cambio legislativo, por el cual se permitía la inversión extranjera sin necesidad de constituir una JVI con un socio local, en 1999 Joyco comunicó a su socio su interés en comprarle el 49% del capital. En esos momentos, las autoridades de la región en la que estaba localizada la JVI necesitaban recursos para seguir invirtiendo en las infraestructuras de la zona, por lo que aceptaron la oferta. De esta forma se ponía fin a once años de cooperación y la JVI pasaba a ser una filial 100 % de Joyco.



En síntesis, el caso analizado evidencia que, aun contando con la mayoría de voto en el consejo de administración, es necesario el empleo de otros mecanismos de control que aseguren la explotación adecuada de los recursos y capacidades aportados al acuerdo y, por tanto, el éxito de la estrategia. En este caso, Joyco ha recurrido al control formal a través de diversos instrumentos como el diseño de la estrategia de negocio, y la elaboración de planes y presupuestos de la JVI; la centralización de las decisiones relativas a áreas clave para el éxito de la JVI, como producción, I+D, y marketing; el control de procesos, especialmente en el área de producción; así como el control de resultados mediante la supervisión de los informes que le remitían desde la JVI, y mediante las visitas de seguimiento de su personal directivo a la JVI y/o de ésta a la sede de Joyco en España (ver **Tabla 3**).

Los mecanismos de control son empleados con mayor intensidad sobre aquellas actividades a través de las cuales Joyco aporta valor al acuerdo -producción, I+D y marketing- y sobre las que posee una mayor capacidad respecto del socio local. De forma compatible con lo apuntado en el ámbito intraorganizativo por Ouchi (1977), hemos constatado que sobre estas actividades emplea tanto mecanismos de carácter formal, y en particular aquellos que tratan de lograr el control de comportamiento -control de procesos y centralización-, puesto que conoce su proceso; como mecanismos de carácter informal. Sin embargo, la organización del área de finanzas, las gestiones burocráticas y la dirección del personal no directivo son actividades que controla principalmente mediante el control de resultados -área de finanzas-; o que deja totalmente bajo la responsabilidad y el control del socio local ya que es éste el socio que posee la capacidad necesaria para ejercer el control sobre las mismas -gestiones burocráticas y dirección del personal no directivo-. Estos resultados son compatibles con los de Choi y Beamish (2004) quienes señalan la necesidad de que los socios concentren sus esfuerzos de control sobre aquellas actividades a través de las cuales aportan valor al acuerdo, contribuyendo así a la *performance* de la JVI.

Por otra parte, el estudio de este caso evidencia que a través del control informal y, en concreto, mediante la influencia sobre las políticas de personal relativas a los puestos directivos de la JVI, Joyco trata de alinear los intereses de dicho personal con sus intereses particulares, de tal modo, que las decisiones que puedan



adoptar en el día a día de la JVI sean compatibles con los intereses de Joyco y/o con los de la JVI, lo que, además, le confiere un elevado grado de control sobre las actividades de ésta.

Aunque parte de la literatura sugiere una relación negativa entre confianza y control (por ejemplo, Inkpen y Currall, 2004); en el caso analizado, a pesar de que, a medida que avanzaba el acuerdo, se iba incrementando la confianza entre los socios; sin embargo, Joyco no modificó el sistema de control empleado sobre la JVI en ninguna de sus dimensiones. Los mecanismos empleados, tales como la supervisión de informes, las auditorías comerciales, y financieras, las visitas de seguimiento, etc., así como el grado y las actividades sobre las que eran empleados dichos mecanismos se mantuvieron desde la firma del acuerdo hasta su disolución. El hecho de que la confianza fuera aumentando a medida que los socios iban alcanzando sus objetivos, y la JVI evolucionaba conforme a lo previsto, confirmaba la validez del sistema de control desplegado sobre la JVI por parte de Joyco en términos de mecanismos, ámbito y grado. Estos resultados son coherentes con el planteamiento de Das y Teng (1998) quienes proponen, a nivel teórico, una relación suplementaria entre confianza y control. Esta relación significa que confianza y control, por separado, determinan el nivel de “*confidence*”, es decir, el nivel de certeza percibida por una organización respecto de la cooperación satisfactoria del otro socio, de tal modo que tal certeza puede conseguirse con mayores niveles de confianza sin que necesariamente ello implique un menor control o a la inversa, sino, simplemente, un mayor nivel de “*confidence*”.

## 5. CONSIDERACIONES FINALES E IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Mediante el estudio de un caso hemos analizado cómo una multinacional española, aun disponiendo de la mayoría del capital de una JVI, ha tenido que recurrir a la utilización de diversos mecanismos de control, y a su empleo con mayor intensidad sobre ciertas actividades, para alcanzar los objetivos inicialmente previstos e implementar adecuadamente su estrategia.

Los directivos de las empresas implicadas en una JVI deberían considerar que, entre otros factores, el éxito del acuerdo va a estar condicionado por la utilización de un sistema de control que garantice la transferencia y explotación adecuadas de los recursos que han acordado aportar a la JVI.

Ahora bien, el acierto en el diseño del sistema de control que se pretende utilizar requiere de una reflexión previa respecto de cada uno de los aspectos que lo caracterizan. En este sentido, resulta necesario considerar cómo se va a ejercer el control, o lo que es lo mismo, qué mecanismos van a ser empleados; sobre qué actividades se van a utilizar y con qué grado o intensidad van a ser empleados.

En cuanto al cómo ejercer el control, una de las implicaciones que se derivan del caso analizado es que no se debería confiar exclusivamente en el control a través del voto en el consejo de administración. Los socios, incluso los minoritarios, pueden proteger sus intereses asegurándose de que éstos han sido recogidos en el contrato principal, y/o en otros accesorios a éste, por ejemplo, incluyendo cláusulas relativas a: el derecho a nombrar a ciertos puestos directivos de la JVI; la forma en la que se abordarán inversiones posteriores en la JVI; la necesidad de adoptar ciertas decisiones con el consentimiento del socio en cuestión; el derecho a revisar la información contable o a auditar la JVI; el derecho a recibir periódicamente informes respecto de sus distintas áreas funcionales, etc.

De entre los distintos mecanismos a disposición de los socios, la influencia sobre el personal directivo de la JVI a través de la gestión de las políticas de personal -selección, formación, evaluación del rendimiento, diseño de carreras profesionales y diseño de retribuciones e incentivos- destaca como un potente instrumento de control. El socio que más esfuerzos realice en ejercer esta influencia puede obtener un elevado grado de seguridad de que las decisiones de los directivos de la JVI, aunque adoptadas de forma autónoma, van a ser compatibles con sus objetivos e intereses. De esta forma también podría compensar el mayor poder que pudiera ejercer el otro socio sobre la JVI, especialmente cuando éste es una empresa local cuya proximidad geográfica le confiere una posición privilegiada para controlar e influir sobre el negocio conjunto.

Por otra parte, los directivos implicados en la gestión de una JVI también deberían valorar sobre qué actividades van a emplear estos mecanismos y con qué grado los van a utilizar. Un socio debería concentrar sus esfuerzos de control, es decir, emplear los mecanismos con mayor intensidad, sobre aquellas actividades que son clave para el éxito de su estrategia y de la JVI. Estas actividades serán aquellas relacionadas con los recursos y habilidades que dicho socio ha acordado aportar a la JVI, y que en el caso del socio extranjero, suelen ser la producción, I+D y/o marketing. Paralelamente, debería excluir de su sistema de control,

o ejercer un control menos intenso sobre aquellas actividades relacionadas con la aportación del otro socio, que en el caso de tratarse de una empresa local se corresponden, generalmente, con la dirección de la mano de obra local, las gestiones burocráticas en el país anfitrión, o, en su caso, la distribución de los productos de la JVI en el ámbito local. De esta forma, los recursos y habilidades aportados por todas las empresas participantes serán mejor gestionados y se evitará el incremento innecesario de los costes asociados al control que puede tener lugar cuando se intenta supervisar actividades con las que se mantiene escasa o ninguna poca familiaridad.

Finalmente, queremos señalar que en el presente trabajo sólo hemos obtenido información de un socio, en nuestro caso, además, del socio mayoritario. Sin embargo, la percepción de los socios de una JVI, y en general de un acuerdo de cooperación, respecto de diversas cuestiones como el control, la *performance*, la confianza, etc., no tiene por qué coincidir. Posteriores trabajos podrían ampliar el estudio accediendo a información de todos los socios para, de esta forma, poder considerar también la configuración del control empleada, por ejemplo, por socios minoritarios, o por socios entre los que se ha repartido el capital a partes iguales.

---

## BIBLIOGRAFÍA

- Blodgett, L.L. (1991) "Partner Contributions as Predictors of Equity Share in International Joint Ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, núm. 1, p. 63-76.
- Blodgett, L.L. (1992) "Factors in the Instability of International Joint Ventures: An Event History Analysis", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, núm. 6, p. 475-481.
- Brouthers, K.D.; Bamossy, G.J. (2006) "Post-Formation Processes in Eastern and Western European Joint Ventures", *Journal of Management Studies*, Vol. 43, núm. 2, p. 203-229.
- Choi C.B.; Beamish, P.W. (2004) "Split Management Control and International Joint Venture Performance", *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, núm. 1, p. 201-215.
- Das, T.K.; Teng, B. (1998) "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances", *Academy of Management Review*, Vol. 23, núm. 3, p. 491-512.
- Fryxell, G.; Dooley, R.S.; Vryza, M. (2002) "After the ink dries: The Interaction of Trust and Control in US Based International Joint Venture", *Journal of Management Studies*, Vol. 39, núm. 6, p. 865-886.
- Geringer, J.M.; Frayne, C.A. (1990) "Human Resource Management and International Joint Venture Control: A Parent Company Perspective", *Management International Review*, Vol. 30, Special Issue, p. 103-120.
- Geringer, J.M.; Hebert, L. (1989) "Control and Performance of International Joint Ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol. 20, núm. 2, p. 235-254.
- Geringer, J.M.; Hebert, L. (1991) "Measuring Performance of International Joint Ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, núm. 2, p. 249-263.
- Groot, T.; Merchant, K.A. (2000) "Control of International Joint Venture", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25, p. 579-607.
- Hamel, G. (1991) "Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Special Issue, p. 83-103.
- Harrigan, K.R. (1985): "Strategies for Joint Ventures", Lexington Books, Lexington.
- Inkpen, A.C.; Currall, S.C. (2004) "The Coevolution of Trust, Control and Learning in Joint Venture", *Organization Science*, Vol. 15, núm. 5, p. 586-599.
- Killing, J. P. (1982) "How to Make a Global Joint Venture Work", *Harvard Business Review*, Vol. 60, p. 120-127.
- Lee, C.; Beamish, P.W. (1995) "The Characteristics and Performance of Korean Joint Ventures in LDCs", *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, núm. 3, p. 637-644.
- Lee, J.; Chen, W.; Kao, C. (2003) "Determinants and Performance Impact of Asymmetric Governance Structures in International Joint Ventures: An Empirical Investigation", *Journal of Business Research*, Vol. 56, p. 815-828.
- Lorange, P.; Scott-Morton, M.S.; Ghoshal, S. (1986): "Strategic Control Systems", West Publishing Co., Minneapolis.
- Lu, J.W.; Hebert, L. (2005) "Equity Control and the Survival of International Joint Ventures: A Contingency Approach", *Journal of Business Research*, Vol 58, núm. 6, p. 736-745.
- Maxwell, J.A. (1996): "Qualitative Research Design: An Interactive Approach", SAGE Publications, London.
- Merchant, K.A. (1998): "Modern Management Control Systems: Text & Cases", Prentice-Hall International, London.
- Ouchi, W.G. (1977) "The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, p. 95-113.
- Schaan, J.L. (1983): "Parent Control and Joint Venture Success: The Case of Mexico", Unpublished doctoral dissertation, University of Western Ontario.
- Tsang, E.W.K. (2002) "Acquiring Knowledge by Foreign Partners from International Joint Ventures in a Transition Economy: Learning-by-Doing and Learning Myopia", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, núm. 9, p. 835-854.
- Yin, R.K. (1994): "Case Study Research. Design and Methods", 2ª Edición, SAGE Publications, Thousand Oaks.

---

## NOTAS

1. Autora de contacto: Departamento de Dirección de Empresas. Juan José Renau Piqueras; Facultad de Economía; Universitat de València; Av. de los Naranjos, s/n; 46022 Valencia; España.

