

Universidad F.A.S.T.A.  
Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera: Contador Público  
Cátedra: Seminario de Graduación

# “Acuerdos de Colaboración Empresarial”

Alumno: Marcelo Calabrese.

Asesoramiento metodológico: Dra. Laura Cipriano.

Profesor tutor: Dr. Enrique Correa.

Diciembre, 2005.



BIBLIOTECA

E-32 CAJA

**TEMA:** “Acuerdos de colaboración empresarial”.

**PROBLEMA:** aplicación de los acuerdos de colaboración empresarial como herramienta de penetración en nuevos mercados.

**OBJETIVO GENERAL:** analizar la factibilidad de la aplicación de los “acuerdos de cooperación empresarial” en las empresas y su potencial como apertura de nuevos mercados.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Buscar las razones que justifiquen su aplicación.
- Contribuir a un mejor entendimiento de los problemas reales que afrontan las empresas en su actividad competitiva, apuntando posibles soluciones creativas que induzcan a mejoras continuas en su desarrollo.
- Establecer las condiciones, estrategias y formas necesarias de actuación para poder aplicar eficazmente dicha herramienta.
- Ver como un acuerdo de este tipo puede ser realizado en cualquier tipo de empresas, solo hay que adaptarlo a cada una.

## **ESTADO DE LA CUESTIÓN**

El fenómeno de las “alianzas estratégicas” y de los “acuerdos de colaboración entre empresas” ha evolucionado a lo largo del tiempo. La década de los años setenta marca un punto de ruptura en las estrategias que, desde diversos puntos de vista, se plantean las empresas. Así, es a partir de este momento cuando las compañías tratan, en una dinámica ascendente, instaurar y/o formalizar acuerdos de colaboración.

A partir de estos años, se producen en el ámbito internacional, unos cambios cuantitativos y cualitativos, cobrando el fenómeno objeto de estudio una mayor importancia. Los primeros, **cuantitativos**, se refieren fundamentalmente al incremento del número de acuerdos entre empresas, sobre todo en socios de Estados Unidos, Japón, Canadá y la comunidad europea, donde se observan anuncios de alianzas estratégicas casi a diario.

Desde un punto de vista **cualitativo**, son diversas los aspectos que deben resaltarse:

- Los acuerdos de colaboración empresarial han pasado de realizarse entre una empresa grande y otra pequeña, a llevarse a cabo entre grandes empresas. Este fenómeno está ocurriendo sobre todo en los casos de cooperación internacional.
- A partir de estos años, las alianzas, a escala internacional, se suscriben también entre multinacionales, fundamentalmente de EEUU y Japón, y empresas locales de países en vía de desarrollo, con el objetivo de facilitar a las primeras la entrada a nuevos mercados.
- Luego se produce el aumento de los acuerdos entre dos empresas de países desarrollados que se asocian “para servir al mundo”, en lugar de alianzas entre una empresa de un país desarrollado con otra de un país subdesarrollado para tratar de introducirse en él.

- Se desplaza el punto de vista de los acuerdos, reduciéndose el número de aquellos que pueden considerarse tácticos a favor de los acuerdos estratégicos, cuyo principal objetivo es el de unir a los principales competidores para hacer frente al mercado mundial.

En España, el despegue de esta práctica empresarial coincide con la década del ochenta, incrementándose radicalmente los acuerdos de colaboración. Principalmente buscan implementar a los “joint ventures”, los cuales remiten una idea de mayor eficiencia económica, permitiendo a las empresas formar alianzas entre ellas, y así mejorar su competitividad. Esta herramienta no está regulada como tal en ninguna legislación europea ni en la legislación nacional. Los Joint Ventures son métodos muy conocidos en Estados Unidos y Canadá, para la expansión de negocios.. En Latinoamérica, sólo se están empezando a conocer e implantar formalmente.

Los primeros trabajos realizados en el mundo sobre los “acuerdos de colaboración empresarial” se caracterizaron por ser muy generales y dispersos en cuanto a las disciplinas desde las que se trataban. Hay ciertos trabajos relevantes referidos a: razones y motivos que tienen que tener las empresas para cooperar; el análisis de los factores del éxito y fracaso de la cooperación. Luego se fueron concentrándose en aspectos más concretos, referidos a la forma contractual, aprendizaje cooperativo, estudio de las posibles alianzas entre las empresas, implicancia de los recursos compartidos en los acuerdos, etc. Así, como aquellos que analizan la influencia de los distritos industriales, el proceso y evolución de los acuerdos, la importancia de la elección del socio y la gestión del riesgo de las alianzas.

## **JUSTIFICACIÓN**

Los mercados y la situación de la competencia internacional provocan en las empresas ciertas necesidades que las llevan a buscar socios para aliarse, siendo la idea general la mejora de la competitividad y la ampliación de mercados. Analizando que ciertas veces es mejor realizar una actividad con un socio que individualmente.

Los principales motivos que justifican la colaboración empresarial han sido objeto de numerosos estudios y en la literatura se han ocupado de diferentes maneras.

Una forma clara de clasificar las múltiples razones que llevan a cooperar es considerando tres grupos:

A) **Razones internas:** se refieren a los intentos de reducir la incertidumbre y las debilidades asociadas a la realización de cualquier operación por parte de las empresas, se destacan:

- ◆ Reducción de riesgos de costos para realizar inversiones y entrar en nuevos negocios o mercados.
- ◆ Adquisición de recursos, capacidades, conocimientos, capital y nuevas tecnologías.
- ◆ Compartir las redes de distribución.

B) **Razones competitivas:** tienen por objeto reforzar las oportunidades competitivas de las empresas:

- ◆ Evitar la pérdida de capacidad competitiva.
- ◆ Aprovechamiento del exceso de capacidad, por parte de los socios, para no perder posición competitiva.
- ◆ Integración de los procesos productivos.

C) **Razones estratégicas:** su finalidad es facilitar o aportar nuevas posiciones estratégicas a los socios:

- ◆ Introducción y penetración de nuevos mercados.
- ◆ Creación y explotación de nuevos negocios.
- ◆ Integración tanto vertical como horizontal.

## **INTRODUCCIÓN**

### **Globalización y Acuerdos de Colaboración Empresarial**

Para estudiar los acuerdos de colaboración entre empresas, es conveniente acercarnos a la globalización como uno de los factores relevantes a los que se enfrentan las empresas.

*“La globalización es un fenómeno de carácter internacional: su acción consiste principalmente en lograr una penetración mundial de capitales (financieros, comerciales e industriales), ha permitido que la economía mundial (mecanismos que la integran: el comercio, la producción, y las finanzas) moderna abra espacios de integración activa que intensifiquen la vida económica mundial. Surge como consecuencia de la internacionalización cada vez más acentuada de los procesos económicos, los conflictos sociales y los fenómenos político-culturales”.<sup>1</sup>*

Ha sido definida como el proceso de desnacionalización de los mercados, las leyes y la política en el sentido de interrelacionar pueblos e individuos por el bien común. Aunque puede ser discutible que ello lleve a este bien, puede definirse como la fase en que se encuentra el capitalismo en el ámbito mundial, caracterizada por la eliminación de las fronteras económicas que impiden la libre circulación de bienes servicios y fundamentalmente de capitales.

Desde el punto de vista económico, la globalización es un proceso de integración de los mercados a escala mundial.

En el campo social, implica la reducción de las distancias entre

---

<sup>1</sup> [www.alipso.com/monografias/3005\\_conceptodeglobalización](http://www.alipso.com/monografias/3005_conceptodeglobalización)

todos los países. Juega un papel primordial el desarrollo de las comunicaciones, ejemplo de ello es el uso de Internet.

*“Entonces podemos decir que la globalización es un concepto que pretende describir la realidad inmediata como una sociedad planetaria, más allá de fronteras, barreras arancelarias, diferencias étnicas, credos religiosos, ideologías políticas y condiciones socio-económicas o culturales, o sea un intento de hacer un mundo que no esté fraccionado, sino generalizado, en el que la mayor parte de las cosas sean iguales o signifiquen lo mismo.”<sup>2</sup>*

En la década de los años cincuenta tienen lugar cambios en la competencia internacional, basados fundamentalmente en el incremento del comercio a nivel internacional y en el aumento de las inversiones en el exterior. Estos cambios, van a tener serias implicaciones en las empresas, de manera que también influyen sobre la colaboración empresarial. Durante los años sesenta y setenta, se produce lo que se denominó la globalización de los mercados. Ante esta universalización de la demanda, las empresas se ven obligadas a responder a clientes que se encuentran fuera de sus habituales fronteras.

Este fenómeno creciente de la economía ha llevado a que, principalmente a partir de la década de los ochenta, aumenten los acuerdos entre empresas de distintos países para así facilitar la entrada en nuevos mercados, produciéndose las alianzas internacionales.

---

<sup>2</sup> [www.alipso.com/monografias/3005\\_conceptodeglobalización](http://www.alipso.com/monografias/3005_conceptodeglobalización)



Esa universalización de los mercados está unida a dos factores fundamentales:

- ◆ Las necesidades y preferencias de los consumidores convergen, y
- ◆ La dispersión tecnológica

Como consecuencia de todo esto las empresas se encuentran con unos costos fijos crecientes, que se pueden reflejar en cada uno de los subsistemas empresariales. Las organizaciones empresariales deben planearse la forma de contribuir a soportar estos costos.

Para ello cuentan con varias alternativas, entre las que se destacan las siguientes:

- Fusiones
- Coaliciones o alianzas
- Ampliación del ámbito de actuación de las empresas a todo el mundo
- Transacciones entre empresas a cierta distancia
- Desarrollo interno de las actividades
- Absorciones de otras empresas
- Establecimiento de asociaciones de empresas

De todas estas, una de las alternativas que se está afianzando cada vez más es la colaboración empresarial mediante la suscripción de alianzas, al tiempo que éstas ayudan a servir a los clientes de forma global.

Dado que lo planteado anteriormente es muy amplio, haré referencia a cada uno de los aspectos de la globalización, lo que permitirá comprender mejor los orígenes, causas y principales motivos

que fuerzan a las empresas a diseñar e implementar una estrategia de colaboración empresarial:

a) **La convergencia de las necesidades y preferencias de los consumidores:**

Dentro de la convergencia de las necesidades se encuentran dos factores que fundamentan su origen: el desarrollo de la tecnología y la información. Debido a que las comunicaciones son cada vez mejores y se recibe mayor información, los consumidores pretenden tener idénticos estilos de vida, lo que significa poder optar por los mismos productos en similares condiciones de calidad y servicio en cualquier parte del mundo. Sin embargo, la realidad nos demuestra otra cosa. No todos los sectores se han globalizado; más que una globalización de los mercados debería hablarse de la globalización de algunos y muy concretos mercados.

A raíz de esto, las empresas multinacionales se ven obligadas a dejar paso a las empresas globales, ya que las necesidades y los deseos mundiales se han homogeneizado, lo que convierte a la corporación multinacional en algo obsoleto y a la corporación global en algo absoluto. La corporación multinacional es aquella que opera en varios países y adapta sus productos y prácticas a cada uno de ellos, con costos muy altos. La corporación global es aquella que opera con firme constancia, con costos relativamente bajos, como si el mundo entero fuera una sola entidad.

b) **Dispersión tecnológica**

Este es otro factor que ayuda al desarrollo de la universalización.

En la actualidad, los productos estandarizados que piden los consumidores en todas partes del mundo requieren de unos procesos de producción sofisticados, cuya inversión en innovación-desarrollo y tecnología es tan elevada que muy pocos la realizan, perdiendo progresivamente cada vez más mercado.

Debido a esto, la tendencia es la de especializarse en una o varias de las actividades de la cadena de valor, de modo que la tecnología necesaria para el proceso productivo se adquiere en el exterior a los especialistas en la materia. Esta forma de encarar la tecnología ubica al tiempo como un elemento crítico en la estrategia global.

Actualmente estamos viviendo un proceso acelerado de la universalización o globalización de los mercados propiciado por los avances tecnológicos y de la información, los cuales están motivando una mayor convergencia de las preferencias y necesidades de los consumidores y la dispersión tecnológica. Estos factores provocan que los directivos cambien la orientación de la estrategia internacional de las empresas, encontrándose con diversas dificultades para implementar una estrategia global. Una forma de solucionar este problema es la búsqueda de socios para compartir recursos y experiencias, forjando alianzas que ayuden a llevar a cabo una estrategia global de la empresa y servir a los clientes mundialmente.

## **MARCO TEÓRICO**

### **ASPECTO LEGAL**

#### **Antecedentes.**

Tiempo atrás, los acuerdos de colaboración empresarial no se encontraban regulados en la legislación argentina, lo que implicaba un vacío legal lamentado por nuestra doctrina y jurisprudencia.

Lo que primero se debe advertir es que los mencionados contratos no se refieren a relaciones de naturaleza societaria, ni crean ningún tipo nuevo de sociedad comercial, pese a que la reforma mencionada los incorporó a la ley societaria.

*“Esta metodología poco ortodoxa, que incorpora contratos que no son de sociedad a una ley de sociedades, tiene en nuestro país una razón histórica. Ella nace de la existencia en la ley 19.550 del Art.30, por el que se establece una incapacidad para las sociedades por acciones, en razón de la cual esta clase de sociedades, entre las que ocupa un lugar fundamental la sociedad anónima, no puede constituir ni formar parte sino de otras sociedades por acciones.”<sup>3</sup>*

Teniendo en cuenta esta limitación, cabe señalar que en muchísimos casos de emprendimientos empresariales de gran envergadura económica y técnica, precisamente por la magnitud o complejidad de las tareas necesarias para concluirlos, resulta imposible que los lleve a cabo una sola empresa, porque ese emprendimiento, que puede ser una obra o un servicio de terminado, requiere la participación

---

<sup>3</sup> VANASCO, Carlos Augusto (2001): “Manual de Sociedades Comerciales”, Editorial ASTREA, Buenos Aires, pag. 537.

de varias empresas dedicadas a diferentes actividades para llevar a buen fin esa obra o ese servicio.

Un ejemplo podría ser el caso de una licitación de la construcción de una represa con el fin de solucionar las graves inundaciones que amenazan una región y, a su vez, instalar una planta de energía hidráulica que ha de suministrar electricidad a gran parte de una provincia. Ahora, imaginemos la cantidad de especialidades técnicas que es preciso reunir para semejante obra: desde la ingeniería civil que ha de levantar el muro de contención, los caminos que hay que construir para acceder a la obra, el caudal de agua que debe ser desviado, las redes eléctricas que es necesario instalar para el transporte de la energía, los movimientos de tierra que se han de realizar, la colocación y puesta en marcha de las turbinas que la han de generar, la protección ecológica que se debe brindar, etc. Ante esto, resulta imposible encontrar una empresa que pueda brindar ella sola todos esos aportes a la obra, por lo que la única salida es que varias se pongan de acuerdo para llevar a cabo esa construcción.

Expuesto este ejemplo, surge que en general las grandes empresas que pueden aportar su colaboración, su tecnología y demás bienes necesarios para contribuir a un emprendimiento de esa naturaleza están constituidas como sociedades anónimas, por lo que no podrían celebrar ningún contrato de sociedad entre ellas que no fuera de una sociedad por acciones; esto sería un tipo social no idóneo para grandes emprendimientos temporarios y determinados.

Por otra parte, las empresas son reacias a conformar sociedades anónimas específicas para utilizar únicamente en la realización de una obra, por más grande que esta sea, ya que desean mantener su individualidad sin ajustarse a moldes, estructuras y órganos societarios

rígidos, como son los que caracterizan a una sociedad anónima.

*“La agrupación recientemente descrita, si bien no tenía un reconocimiento expreso en nuestro derecho como entidad autónoma diferente de una sociedad, era conocida en los medios empresarios bajo el equívoco nombre de “consorcio”. Por ello, cuando la oportunidad invitaba agruparse de esa manera para la construcción de una obra o la prestación de un servicio determinado, las partes (sociedades anónimas) entendían, y así lo hacía constar en los instrumentos que otorgaban, que constituían un consorcio cuyo objeto era precisamente la concreción de esa obra, cuya finalización concluía esa unión, disolviéndose.”<sup>4</sup>*

Sin embargo, en nuestro derecho positivo no existía ningún régimen legal que tipificara y regulara la figura del consorcio, si contemplada con ese nombre en la legislación italiana.

En este contexto la situación era confusa en cuanto a la calificación que se le asignaba al agrupamiento, por ignorar nuestro derecho positivo su regulación; por otro lado, la identificación que caracterizaba a esta figura hacía temer el peligro de que se interpretara que constituía una sociedad irregular o de hecho, lo que a su vez podía producir dos consecuencias dañosas para las sociedades integrantes: la responsabilidad solidaria e ilimitada que eventualmente se le podía imputar a todas las sociedades partícipes por los contratos y obligaciones asumidas por cualquiera de ellas (Art.23 LSC), y la posibilidad de que, sin necesidad de invocar causa alguna, cualquiera de ellas pudiera resolver la relación sobre la base de la prerrogativa que

---

<sup>4</sup> VANASCO, Carlos Augusto (2001): “Manual de Sociedades Comerciales”, Editorial ASTREA, Buenos Aires, pag. 539.

concede el Art. 22 a los socios integrantes de una sociedad de hecho o irregular. (Vanaso, 2001).

Esta concreta situación que se daba en la realidad empresarial producía un vacío en nuestro ordenamiento positivo. A pesar de esta falencia, se realizaban los grandes emprendimientos bajo circunstancias totalmente adversas con los riesgos que esto implicaba.

Ese vacío fue superado mediante la incorporación del tema objeto de estudio en nuestra legislación. El mismo se encuentra legislado en la Ley de Sociedades Comerciales (Ley 19.550, modificada por la Ley 22.903) bajo el título de “Contratos de Colaboración Empresarial”, entre los arts. 367 a 383. Esta ha tenido muy en cuenta la reorganización y concentración empresarial, de modo que se han perfeccionado los regímenes de transformación y fusión, se ha ampliado el concepto de control y sus consecuencias, y *se han introducido los contratos de cooperación empresarial*.

La reforma incorpora estas formas de agrupación sin inmiscuirse en una regulación integral de los “grupos de sociedades” o del fenómeno de concentración o agrupación empresarial, limitándose a regular dos formas de acuerdo y unión suprasocietaria para dar salida normativa a problemas con que se enfrentaba la actividad económica-empresarial. De una manera positiva, esta incorporación es una primera etapa hacia formas más complejas y extensas de complementación.

Puntualmente en nuestro caso, la limitación del Art. 30 de Ley de Sociedades Comerciales y la consecuente proliferación de sociedades anónimas (con sus consecuentes gastos), para posibilitar uniones o agrupamientos empresarios, fueron dos elementos que movieron al legislador a que introdujera una forma más adecuada de colaboración y asociación entre empresas. Una clara situación eran los Joint Venture del derecho anglosajón, el cual no tenía cabida dentro de nuestro esquema jurídico para dar solución a la necesidad de estructuraciones agrupadas y uniones de empresas.

La Ley 22.903 representó un importantísimo avance en este tema de los contratos de colaboración empresarial, pero este debía ser acompañado por un tratamiento impositivo que fomente estas formas de agrupación. Una vez más el Fisco es el quien estorba para el desarrollo de este tema, ya que no sólo estas formas no han sido tributariamente fomentadas, sino que aún cuando la propia ley las regula como contratos y expresamente indica que “no son sujetos de derecho”, tanto a nivel nacional (A.F.I.P.) como a nivel provincial (D.G.R. Buenos Aires) las consideran contribuyentes del impuesto a las ganancias y del impuesto a los ingresos brutos.

La características contractual y su naturaleza de plurilateral impide volcarse a la aplicación de los mismos a las pautas propias de las sociedades, correspondiendo primero hacerlo al régimen de contratos.

Como se expresa anteriormente los formas incorporadas por la ley son dos: “Agrupaciones de colaboración” y las “Uniones transitorias de empresas”.

## **AGRUPACIONES DE COLABORACIÓN**

### **Introducción**

En esta figura no se trata de estructurar una actividad común, sino una organización común destinada a lograr una estructura complementaria para auxiliar o complementar la situación y economía de las empresas individuales que integran la agrupación.

Se enfatiza en la propia ley el carácter cooperativo, mutualista, de esta relación contractual, circunscribiendo la actividad acordada a la colaboración interempresaria y a la promoción de la actividad económico-productiva, evitando toda forma de acuerdo regulatorio de la competencia entre ellos.



Por ello, en el Art. 368 se destaca que la agrupación no puede ejercer funciones de dirección sobre la actividad de sus miembros, y además, que “... que la agrupación no puede perseguir fines de lucro”.

Esto supone que toda ventaja económica que pudiera generar la actividad común debe recaer directamente en el patrimonio de las empresas agrupadas.<sup>5</sup>

### **Definición.**

*Los acuerdos de colaboración son un contrato nominado en el cual las sociedades y empresarios de la República Argentina o del extranjero pueden mediante un contrato de agrupación establecer una organización común con la finalidad de facilitar o desarrollar determinadas fases de la actividad empresarial de sus miembros o de perfeccionar o incrementar el resultado de tales actividades, debiendo recaer las ventajas económicas directamente en el patrimonio de las empresas consorciadas. No constituyen sociedades ni son sujetos de derecho.<sup>6</sup>*

### **Constitución, forma y contenido del contrato.**

El contrato deberá otorgarse en instrumento público o privado (en cuyo caso deberá ratificarse ante la autoridad de control o certificarse la autenticidad de las firmas), e inscribirse en el Registro Público de Comercio, remitiéndose copia del contrato a la Dirección Nacional de Defensa de la Competencia.

El contrato deberá contener:

- Objeto de la agrupación

---

<sup>5</sup> MASCHERONI, Fernando Horacio – MUGUILLO, Roberto Alfredo (2001): “Manual de Sociedades Civiles y Comerciales”, Editorial Universidad, Buenos aires; pag.423.

<sup>6</sup> Ley de Sociedades Comerciales: arts. 367 y 368

- duración (no por más de 10 años, admitiéndose prórroga),
- la denominación (se formará con un nombre de fantasía integrado con la palabra “agrupación),
- datos identificatorios completos de cada uno de los participantes,
- constitución de un domicilio especial para todos los efectos que deriven del contrato de agrupación,
- Aportes al fondo común y modo de financiar las actividades comunes.
- las obligaciones asumidas por los participantes,
- la participación que tendrá cada contratante en las actividades comunes y en sus resultados,
- medios, atribuciones y poderes de dirección y administración, así como también de control para dirigir la organización,
- supuestos de separación y exclusión de miembros,
- las condiciones de admisión de nuevos participantes,
- sanciones por incumplimiento de las obligaciones asumidas,
- normas sobre la confección de estados de situación.<sup>7</sup>

La dirección y/o administración estará a cargo de una o más personas físicas designadas el contrato o posteriormente por resolución de los participantes. Si son varios los administradores, y si nada se dijera en el contrato, se entiende que pueden actuar indistintamente.<sup>8</sup>

Conforme dispone el art. 370, no podrá introducirse ninguna modificación del contrato sin el consentimiento unánime de los participantes.

---

<sup>7</sup> Ley de Sociedades Comerciales, arts. 369.

<sup>8</sup> Ley de Sociedades Comerciales: arts. 371.

### **Toma de decisiones dentro de la agrupación.**

La ley dispone que todas las decisiones relativas a la realización del objeto de la agrupación se adoptarán por mayoría de participantes, salvo disposición en contrario del contrato. Toda modificación del contrato requerirá la unanimidad de los miembros.

Las reuniones o consulta a los participantes se efectuarán cuando sean convocados por el administrador o cualquiera de los miembros de la agrupación.

### **Responsabilidad ante terceros.**

Para la agrupación se constituye un “Fondo Común Operativo” el cual se integra con las contribuciones de los participantes y los bienes que con ellas adquieran, resultando indiviso por imperio de la Ley. Los participantes responden ilimitada y solidariamente con el fondo común operativo por las obligaciones que sus representantes hayan asumido en nombre de la agrupación. (Ley de sociedades Comerciales, arts. 372-373). Sin embargo, la norma requiere que se haya interpelado previa e infructuosamente al administrador. El Art. 373 prescribe que el partícipe, a quien se demande el cumplimiento de la obligación (cuando no se lo hace contra todos los integrantes) puede ser valer sus propias defensas y aquellas que le correspondieren a la agrupación.

Finalmente, contempla el caso de que el administrador haya asumido obligaciones por cuenta de uno o más partícipes, haciéndolo saber al momento de contraerse la obligación. En este caso la responsabilidad ante terceros se circunscribirá en cabeza del partícipe/s, en forma solidaria con el fondo común, pero no se extenderá a los otros miembros.

### **Exclusión de miembros y disolución.**

El Art. 375, inc. 6 y el Art. 376 permiten a los partícipes prever en el contrato de la agrupación causales específicas de exclusión de miembros y de disolución del grupo.

Esta expresa que “... cualquier partícipe podrá ser excluido por decisión unánime cuando contravenga habitualmente sus obligaciones o perturbe el funcionamiento de la agrupación”. La exclusión propiamente dicha deberá efectivizarse a través de la pertinente demanda judicial de exclusión.

En cuanto a la disolución, esta podrá presentarse por varios motivos:

- Por decisión de los partícipes.
- Por expiración del plazo para el que se formó.
- Por la consecución del objeto planteado.
- Por imposibilidad de cumplir con el objeto.
- Por reducción a uno del número de partícipes (no hay norma alguna que prevea la reconstrucción plural como lo hace el Art. 94, inc. 8 para las sociedades).
- Por incapacidad, muerte, disolución o quiebra de cualquier partícipe ( salvo que el contrato prevea la continuidad de la agrupación por decisión unánime de los demás partícipes).
- Por decisión firme del Tribunal Nacional de Defensa de la Competencia, el cual considere que se están realizando actividades monopólicas o de afectación de la competencia en el mercado que afectan al interés general.(Mascheroni-Muguillo, 20001).

## **UNIONES TRANSITORIAS DE EMPRESAS**

### **Introducción.**

En la Ley 22.903 el legislador consideró oportuno también estructurar un régimen no ya cooperativo o mutualista, sino que contemplara la reunión de sociedades o empresas en forma transitoria, con la finalidad de agrupar recursos propios para el desarrollo o ejecución de una obra, servicio o suministro concreto, sin que dicha relación los llevase a la constitución de una relación permanente. Se entiende con esta figura, a la integración y coordinación de los medios y posibilidades de los integrantes para ejecutar un negocio común, generándose una estructura complementaria de aquella de los partícipes para la obtención de un beneficio o lucro específico. (Mascheroni-Muguillo, 2001).

### **Definición.**

Además, la ley dispone que *“las sociedades constituidas en la República Argentina, los empresarios individuales aquí domiciliados y las sociedades constituidas en el extranjero podrán reunirse en una unión transitoria para el desarrollo o ejecución de una obra, servicio o suministro concreto dentro o fuera del territorio nacional, y para el desarrollo o ejecución de toda obra o servicio complementario o accesorio a ese objeto principal”*.<sup>9</sup>

Al igual que las agrupaciones de colaboración, las uniones transitorias de empresas “... no constituyen sociedades ni son sujetos de derecho”<sup>10</sup>, pero a diferencia de aquellas tienen un fin específico de lucro o beneficio directo.

---

<sup>9</sup> Ley de Sociedades Comerciales, art. 377.

<sup>10</sup> Ley de Sociedades Comerciales, art. 378, inc.8.

### **Constitución, forma y contenido del contrato de unión transitoria de empresas.**

De igual forma que en las agrupaciones, estas uniones transitorias de empresas pueden constituirse por contrato otorgado por instrumento público o privado, el cual deberá ser registrado en el Registro Público de Comercio.

El contrato deberá contener:

- El objeto preciso y limitado a la concreta actividad, obra o servicio a realizar, y los medios para su realización.
- La duración, que se limitará a la realización de la obra, servicio o suministro que constituya el objeto.
- La denominación (incluirá “unión transitoria de empresas”).
- Datos de cada uno de los miembros, en caso de sociedades la resolución que aprobó la participación en la unión.
- Constitución de un domicilio especial.
- Las obligaciones y aportes de los miembros al fondo común operativo.
- Designación del representante de la unión. Éste tendrá los poderes suficientes de todos y cada uno de los miembros para ejercer los derechos y contraer las obligaciones que fueren indispensables para el desarrollo del objeto de la unión transitoria. El representante podrá ser removido con justa causa, requiriendo de la mayoría para hacer esto efectivo (Ley de Sociedades Comerciales, art.379).
- Determinación de la proporción en la participación de cada miembro en los ingresos, gastos y la distribución de los resultados.
- Supuestos de separación y exclusión de sus miembros.
- Los supuestos de disolución. Ante esto el Art. 383 expresa que en caso de incapacidad, muerte o quiebra de algunos

de los socios, no se produce la extinción del contrato, ya que la unión continuará con los restantes “... si éstos acuerdan la forma de hacerse cargo de las obligaciones del afectado ante el comitente de la obra, servicio o suministro”.

- Sanciones por incumplimiento de las obligaciones.
- Condiciones para la admisión de nuevos miembros.
- Normas para la confección de los estados contables. Los administradores deberán llevar los libros rubricados y foliados conforme lo determina el Código de Comercio. Deberán llevarse los libros que fueren necesarios en la realización de las actividades en común; como mínimo, un libro de actas, un diario y un inventario y balances<sup>11</sup>.

### **Responsabilidad frente a terceros.**

En el Art. 381 de la Ley se puede observar una diferencia importante con respecto a los acuerdos de colaboración. En éste no se presume solidaridad entre los miembros por los actos y operaciones que deban desarrollarse, ni por las obligaciones contraídas con terceros. Esto encuentra fundamento en la transitoriedad de la relación y que en estos supuestos se trata básicamente de disponer la forma de imputación de los derechos y obligaciones de los miembros en relación con su participación relativa en la obra, servicio o suministro, a la cual normalmente sólo dedican una parte de su actividad, ya sea en tiempo o en cantidad. (Mascheroni-Muguillo, 2001).

### **Resoluciones de la unión transitoria de empresas.**

A diferencia de los acuerdos de colaboración, en las uniones transitorias de empresas los acuerdos y resoluciones que se adopten deberán ser siempre por unanimidad, salvo pacto en contrario.

---

<sup>11</sup> Ley de Sociedades Comerciales, art. 378.

## **MARCO TEÓRICO**

### **DISTINTOS ENFOQUES**

Las distintas perspectivas teóricas y los múltiples aportes de la literatura permiten considerar distintos marcos teóricos:

#### **Enfoque económico:**

Dentro de este enfoque cabe mencionar en primer lugar la perspectiva correspondiente a la Economía Industrial, basada en un paradigma: estructura-conducta-resultados.

Uno de los comportamientos de las empresas dentro de una estructura industrial concreta es la práctica cooperativa. Desde esta perspectiva teórica se considera que el fin perseguido por las empresas se orienta hacia la restricción de la competencia buscando mejorar su situación en el mercado.

Hay que tener presente que, bajo este punto de vista, las empresas tienen el mismo objetivo, de forma que el papel de la colaboración empresarial es “secundario y determinista” ( Urra, 1998), en el que el cambio se considera exógeno y muy lejos de toda conducta deliberada. En este sentido la colaboración en la Economía Industrial se analiza como una estrategia que perjudica a terceros.

Las limitaciones consideradas de la Economía Industrial dieron lugar a un nuevo modelo denominado Nueva Economía Industrial que rechaza la visión pasiva de la empresa, considerando como finalidad prioritaria el estudio del comportamiento de los agentes y cómo su conducta condiciona a la industria, centrándose especialmente en sus actuaciones estratégicas. Todo esto arribado como alianzas estrategias, como acciones planteadas por las empresas orientadas a la modificación del sector en su propio beneficio.

A pesar de cierto antagonismo, las dos visiones anteriores no son opuestas, ya que los entornos tienden a eliminar a las empresas que no son capaces de adaptarse, pero el éxito se basa en su habilidad para



diseñar estrategias que favorezcan sus propios intereses. Las ventajas competitivas son consecuencia del sector, pero también de las acciones que emprende la empresa, incluidos los acuerdos de colaboración, siendo su capacidad innovadora la base del camino.

El estudio del fenómeno de la colaboración entre empresas desde el punto de vista de la Teoría Económica resulta muy difícil, ya que ésta utiliza un concepto de empresa próximo a la Economía Neoclásica, la cual considera cualquier tipo de acuerdo entre empresas como una actividad encubridora cuyo fin es el de limitar la competencia en el mercado.

No obstante, con el desarrollo de la Teoría de la Empresa, el marco conceptual para el estudio de las alianzas ha evolucionado. El objetivo del enfoque de la Teoría Económica ha sido explicar qué se entiende por acuerdo de colaboración.

Por lo tanto, los acuerdos de colaboración tendrán características comunes tanto del mercado como de la empresa. Así, coinciden con el mercado en que después de suscribir el acuerdo no existe una subordinación jerárquica entre las partes, y con la empresa en que son estructuras de gobierno creadas conscientemente por los individuos (García Canal, 1993).

### **Enfoque Organizativo:**

Los acuerdos de colaboración entre empresas también se han estudiado desde la Teoría de la Organización. Este enfoque ha tratado de profundizar en la estructura y relaciones internas de las organizaciones, de manera que los estudios sobre relaciones interempresariales desde esta teoría corresponden a los últimos 25 años, una vez estudiado el entorno al que pertenecen las empresas y la relación entre éstas y aquel.

Es en el análisis de la relación de las empresas con el entorno en el actúan, donde empieza a investigarse los “vínculos entre las

empresas”, según la denominación de García Canal. De esta forma, se considera que los acuerdos de colaboración son medios para gestionar la dependencia de recursos que tiene toda organización respecto de otras unidades externas.

En este sentido, las organizaciones para llevar a cabo sus actividades necesitan no sólo de los recursos y capacidades que cada una de ellas genera en su interior, sino también de aquellos otros que pertenecen a otras unidades organizativas externas. Es en este momento cuando se producen los acuerdos de colaboración entre empresas, para facilitar el acceso a los recursos controlados por otras organizaciones.

La dependencia, que se da entre las empresas que se vinculan a través de estos recursos que desean compartir, debe ser mutua. De este modo, cada parte se interesa en el propio acuerdo ya que todas saldrán beneficiadas. Esto impone a cada participante satisfacer necesidades del resto de los socios. Esta dependencia mutua derivará en un costo que deben asumir las empresas participantes el cual se traduce en ciertas limitaciones que aparecen en la autonomía de cada una (García Canal).

Analizándolo de esta manera, entramos en el conocido dilema autonomía-certidumbre, expresión introducida por Pfeffer y Salancik en 1978. Por un lado, dichos acuerdos requieren relaciones de intercambio con otras organizaciones que controlen los recursos que se necesitan; esto provoca un aumento de la certidumbre. Pero por otro lado las empresas se enfrentan, cuando deciden cooperar con un socio poseedor de recursos, ante una situación de dependencia mutua, con pérdida de cierta autonomía (García Canal, 1993).

Lo expuesto anteriormente y la perspectiva global sobre los vínculos, abordada generalmente como base para el estudio de este fenómeno, dan lugar a dos tipos de relaciones interorganizativas:

- a) Grupo organizativo u *organization set*: lo que se analiza aquí es el conjunto de organizaciones con las que una determinada organización, “focal”, mantiene sus relaciones con las demás

organizaciones participantes del acuerdo. Dicha organización como centro de estudio.

- b) Redes de empresas u networks: el objeto de estudio es la estructura formada a partir del conjunto de vínculos existentes dentro de un determinado conjunto de organizaciones. Se analiza a los participantes como un todo.

No obstante, la mayoría de los autores consideran necesaria la conjunción entre los dos tipos de relaciones expuestas. Esto se traduce en que es vital una empresa central, focal, para dirigir la red; ya que es esta quien pone en marcha la red y toma una actitud proactiva en el cuidado de la misma. Varios autores coinciden en que una estrategia de red implica a un grupo de empresas interrelacionadas que trabajan para el bien común de todas ellas. Consideran además, que esto es imposible sin una empresa central o focal que dirija la red.

El término red es relativamente nuevo en el campo de la Teoría de la Organización. Han surgido distintas formas de tratarlo según los diferentes autores que hacen referencia sobre las redes de empresas. De todas maneras este concepto va a ser desarrollado más tarde de forma detallada.

La Teoría de la Organización ha interpretado a los acuerdos de colaboración como un instrumento de aprendizaje organizativo, los cuales son justificados en los siguientes puntos:

- a) La colaboración tiene utilidad como mecanismo de transferencia de competencias y know-how de una empresa a otra.
- b) El aprendizaje alcanzado dentro del propio proceso de cooperación puede redundar en una mejora de la competitividad de los socios, reduciendo la probabilidad de fracaso en cooperaciones posteriores.

- c) La colaboración puede ser cimiento útil para introducir cambios organizativos radicales permeabilizando las barreras internas a la innovación.
- d) El modelo organizativo en red puede eliminar diversas limitaciones al proceso expansivo de globalización de la empresa. La necesidad de cada empresa de ser fuerte para el beneficio de la red entera estimula la rivalidad positiva entre los socios para aprender rápida y eficientemente.

Menguzzato (1995) considera la colaboración como un instrumento de aprendizaje organizativo en dos sentidos:

- I) Mediante la colaboración las empresas pueden aprender determinadas conocimientos y habilidades necesarios para su actividad y competitividad.

La particularidad está en que el objetivo real de la colaboración es la adquisición e incorporación definitiva de los conocimientos y know-how para toda actividad que está fuera del marco de la propia colaboración.

Esta proporciona la oportunidad de desarrollar un proceso de aprendizaje siempre que se consideren ciertos requisitos:

- a) Existencia de una clara intención de incorporar determinadas competencias.
- b) Necesidad de desarrollar una conciencia compartida de lo que podría o debería ser aprendido gracias a la competencia.
- c) Capacidad de la organización como tal para incorporar los conocimientos o comportamientos deseados.
- d) Condición de accesibilidad de las competencias deseadas, lo que requiere transparencia y apertura de los socios y, la aptitud de sus miembros para acceder a su contenido.

II) Las alianzas posibilitan a las empresas el aprendizaje del propio proceso de cooperación.

La importancia de este aspecto radica en el peligro inherente a toda la alianza, de compartir con los socios los conocimientos y habilidades necesarios para cumplir el acuerdo pero sin llegar a entregar competencias que no sean objeto de la cooperación y por tanto básicas para la competitividad de la empresa.

### **Enfoque estratégico:**

El pensamiento estratégico ha tratado, desde sus inicios, de dar respuesta a un amplio e interesante interrogante. ¿Por qué unas empresas tienen más beneficios que otras actuando en el mismo entorno? La respuesta a esto no es fácil. Entre alguna de estas se destaca la siguiente: las empresas que tienen éxito en el mercado son aquellas que han conseguido obtener una ventaja competitiva sostenible. Su consecución supone que, una vez realizado el análisis externo del entorno en el que se desarrolle su actividad competitiva, deben realizar una profunda evaluación interna que las capacite para definir e implantar la estrategia más adecuada para mantener tal ventaja competitiva de manera sostenible y así llegar a alcanzar unas ventas superiores.

Por lo tanto, el primer paso, es analizar el entorno en el que van a actuar. Actualmente nos encontramos con un entorno cambiante debido a la gran competitividad empresarial y a la globalización de los mercados. Este entorno complejo se ve caracterizado por los siguientes factores:

- ◆ Mundialización de la economía y globalización de los mercados
- ◆ Aceleración y creciente complejidad del progreso tecnológico
- ◆ Desregulación

A su vez, estas características medioambientales exigen a las empresas los siguientes requisitos:

- ◆ Disponer de recursos y habilidades más cuantiosos y diversificados
- ◆ Obtener una mayor flexibilidad en la realización de sus actividades
- ◆ Capacidad de presencia global

En este sentido, las empresas tienen que plantearse como hacer frente a la fuerte competitividad en un mundo global. Por tanto, los acuerdos de colaboración se consideran como una forma de llevar a la práctica la estrategia de la empresa, como una alternativa estratégica a la integración vertical y a las fusiones o adquisiciones.

*Según Menguzzato, “el crecimiento internacional mediante las alianzas es más rápido, menos costoso y menos arriesgado que mediante un crecimiento interno –creación de una filial propia en el país extranjero- y es, además, más rápido y menos costoso que el crecimiento externo por fusión o adquisición; pero sobre todo es más flexible, pues es más fácilmente reversible”<sup>12</sup>.*

Debido a las características turbulentas del entorno, surge la necesidad de que las empresas sean cada vez más flexibles y, al mismo tiempo, es conveniente que tengan un tamaño adecuado para competir a escala mundial. El equilibrio entre tamaño y flexibilidad se puede lograr gracias a la colaboración. En este sentido, muchas alianzas estratégicas se realizan para alcanzar el tamaño que permite a las empresas ser competitivas y que es difícil de lograr por una sola (Menguzzato).

---

<sup>12</sup> MENGUZZATO, MARTINA (1995): “La triple lógica de las alianzas estratégicas”. Civitas. Madrid., p.506

## **TEORÍAS**

Hay dos teorías que merecen ser destacadas, ya que resultan interesantes para estudiar las alianzas estratégicas desde la perspectiva estratégica. Ellas son: la “Teoría Basada en los Recursos” y la “Teoría de los Juegos”.

### **La Teoría Basada en los Recursos**

Es un enfoque relativamente nuevo dentro de la Dirección Estratégica. Esta se basa en que las empresas son heterogéneas al poseer una dotación de recursos que posibilitan que la ventaja competitiva pueda ser sostenible.

La idea central es que las alianzas estratégicas han de tener en cuenta los recursos estratégicos únicos de cada empresa. Éstas deben incrementar la heterogeneidad de los recursos para alcanzar una ventaja competitiva y obtener rentas diferenciales.

Esta teoría tiene varias limitaciones para tratar el tema de los acuerdos de colaboración, entre los que cabe destacar que es un enfoque que se centra en el interior de las empresas y ha estudiado muy poco las relaciones de éstas con el entorno, incluso el propio entorno.

### **La Teoría de los Juegos**

La Teoría de los Juegos también puede servir de marco al fenómeno de la cooperación si consideramos que permite desarrollar en común y gracias a la contribución equitativa de los socios una actividad concreta, consiguiendo lograr cada uno de ellos objetivos que no podrían alcanzar independientemente (Menguzzato).

La colaboración será un juego de suma positiva y variable, en contraposición a la competencia directa que es un juego de suma nula.

Dentro de esta Teoría, se puede analizar la evolución de la cooperación basándose en el Dilema del Prisionero. Éste es un juego cooperativo, de suma positiva, en el que dos jugadores, empresas que formalizan acuerdos, tienen dos posibilidades: cooperar o desertar. De modo que surgen cuatro posibilidades: que los dos cooperen, que los deserten o que uno coopere y el otro deserte(y viceversa), obteniendo en cada caso ganancias diferentes. Este planteamiento de fondo puede ser ampliado a un juego de más de dos jugadores.



## **RESULTADOS ESPERADOS CON LA COLABORACIÓN EMPRESARIAL**

Una vez analizados los distintos aspectos del marco teórico de los acuerdos de colaboración empresarial, comenzando por su relación con la globalización, pasando por su análisis desde el punto de vista legal y, finalizando con los distintos enfoques que surgen de su tratamiento (económico, organizativo y estratégico) debemos analizar que se busca en realidad a través de dichos acuerdos.

Los resultados que derivan de estos acuerdos o alianzas estratégicas son de naturaleza muy diversa.

Los principales objetivos que se buscan son:

- Reducción del riesgo a asumir al afrontar un nuevo proyecto.
- Economías de escala y de aprendizaje.
- Poder incrementar las fortalezas internas de la empresa.
- Mejorar la utilización de equipamientos para alcanzar una mejor eficiencia y eficacia.
- Realizar sinergias.
- Poner en marcha técnicas de gestión más modernas.

Para poder arribar a estos resultados, primero hay que realizar un análisis exhaustivo de ciertos aspectos antes de crear la alianza, estos podrían ser:

- País de origen de los socios.
- Sector en cual se constituye la alianza.
- Número de empresas asociadas.
- Estructura organizativa involucrada en la gestión de la alianza.
- Posiciones de competencia entre los socios.
- Posible entrada en nuevos mercados.
- Funciones cubiertas por el acuerdo.
- Tareas que realizaría cada uno.

Todo este análisis contribuirá al fracaso o éxito de los acuerdos de colaboración empresarial, ya que de este se conocerán las características y condiciones de los socios, si los mismos tienen experiencia en acuerdos, la posible evolución que tendrá la alianza, etc.

## **ASPECTOS FUNDAMENTALES A CONSIDERAR EN LA COLABORACIÓN EMPRESARIAL**

Reforzando lo anteriormente planteado, para poder arribar a los resultados proyectados, es necesario recabar en los aspectos considerados fundamentales para la realización de una alianza, estos son: selección del socio, estructura de la alianza y la forma como ésta se maneja.

### **SELECCIÓN DEL SOCIO**

Este es uno de los factores claves para que una alianza funcione, seleccionar el socio correcto.

Este socio debería tener ciertas características:

- ❖ Debe ser capaz de ayudar a la compañía a lograr sus metas estratégicas (ej: acceder a un mercado, compartir los costos, etc.). El socio debe tener capacidades suficientemente valiosas que las pueda aportar a la otra compañía.
- ❖ El socio debe compartir la visión en cuanto al propósito de la alianza con la otra compañía, sino existirá el riesgo de que se separen en un futuro.
- ❖ No debe existir la posibilidad de que unos de los socios trate de aprovechar de forma oportunista la alianza para sus propios fines (ej: conocer su *Know-how* y no dar nada a cambio). En este sentido, quien quiera asociarse podría empezar analizando potenciales socios que ya tengan alianzas realizadas con otras

empresas, en base a esto podrá ver la reputación de esa empresa en la realización de alianzas.

Un ejemplo sería IBM, la cual está involucrada en tantas alianzas que no avasallaría a ninguno de sus socios, ya que repercutiría en las restantes alianzas. Además, esto le dificultaría atraer socios para futuras alianzas. En base a esto, seguramente, IBM mantendrá una reputación de juego limpio y con las reglas bien claras.

Con la finalidad de seleccionar un socio con las características planteadas, la compañía debe emprender una investigación amplia de los potenciales candidatos para la alianza antes de definirse por un socio. Para esto deberá recolectar cuanta información le sea posible conocer. Seguramente alguna parte será de público conocimiento, pero también deberá consultar con quienes ya haya realizado algún tipo de alianza nuestro potencial socio.

### **ESTRUCTURA DE LA ALIANZA**

Luego de seleccionar al socio, la compañía deberá tratar de estructurar la alianza. Esto significa organizarla de manera tal que los riesgos de proporcionar demasiado a aquél, sin recibir nada a cambio, se reduzcan a un nivel razonable.

Ante esto Hill y Jones expresan en su libro que existen cuatro formas mediante las cuales la compañía se puede proteger del oportunismo del socio. En primer lugar, las alianzas pueden estar diseñadas para dificultar la transferencia de tecnología que no sea necesaria para el desarrollo de la alianza. Esto se traduce en evitar que el socio conozca el diseño, la fabricación o alguna parte del desarrollo de un producto que no corresponde con la finalidad de la alianza. Por ejemplo, en la alianza que crearon Snecma y General Electric para la construcción de motores de aeronaves, General Electric trató de reducir

al máximo el riesgo de transferencia de ciertos conocimientos, para lo cual separó algunas secciones del proceso de producción con el fin de reducir la transferencia de tecnología competitiva clave. Algo parecido sucedió entre la alianza que Boeing realizó con los japoneses para la construcción de aeronaves. Boeing separó las funciones de investigación, diseño y marketing consideradas de gran importancia en la posición competitiva de Boeing.

La segunda forma, realizar en el acuerdo de la alianza ciertas cláusulas de aseguramiento contractuales. Por ejemplo, TRW inc. (compañía norteamericana) posee tres alianzas con grandes proveedores japoneses de autopartes, en ellas dispuso de ciertas cláusulas que impiden a las compañías japonesas competir con TRW de proveer las mismas piezas a compañías automotrices norteamericanas. Estas cláusulas protegen a TRW en cuanto impiden a los japoneses crear alianzas para entrar en el mercado norteamericano y que finalmente se conviertan en competidoras de TRW.

La tercera forma, podría ser el caso en que ambas partes se dispongan a realizar por adelantado algún tipo de intercambio de habilidades y/o tecnologías que cada una desee de la otra, asegurándose cada organización una oportunidad de ganar equitativamente.

La cuarta y última forma planteada por Hill y Jones sostiene que el riesgo de oportunismo por parte de un socio puede disminuir si la compañía obtiene por adelantado un compromiso creíble de su socio, el cual le asegure que su compañía no dará más de lo que obtenga a cambio. Un ejemplo de esto es la alianza que realizaron Xerox y Fuji, en la cual Xerox le exigió a Fuji que efectuara las inversiones necesarias para llevar a cabo el proyecto. Realizada la inversión, Xerox se sintió segura y finalmente conformó la alianza definitiva y comenzó con la transferencia de su tecnología de fotocopadoras a Fuji.

## **MANEJO DE LA ALIANZA**

Seleccionado el socio y acordada la estructura apropiada de la alianza, la próxima etapa consiste en maximizar los beneficios del pacto. Muchas veces las diferencias en el estilo de la administración pueden atribuirse a las divergencias culturales. En este caso los gerentes deberán hacer concesiones para tales diferencias cuando traten con su socio, esto ayudará a conseguir una alianza exitosa. Las amistades personales que resultan pueden contribuir a generar confianza y facilitar relaciones armónicas entre las dos compañías.

Además, la empresa debería aprovechar ese contacto con los socios para poder aprender de los mismos lo que considere oportuno. En verdad son pocas las organizaciones que se disponen a aprender de sus socios. Generalmente se limitan a realizar la alianza estrictamente como medio para compartir riesgos o costos en vez de aprovechar la oportunidad para aprender cómo un competidor potencial desarrolla sus actividades.

*“Cuando una compañía concerta una alianza, debe tomar ciertas medidas con el fin de asegurar que podrá aprender de su socio y luego destinar ese conocimiento a buen uso dentro de su organización”.<sup>13</sup>*

---

<sup>13</sup> Charles W.L. Hill - Gareth R. Jones. Administración Estratégica: Un enfoque integrado, Bogotá, McGraw-Hill Interamericana, p.255.

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS TEÓRICOS**

Aunque actualmente hay un gran número de trabajos que investigan la colaboración empresarial, no existe una definición generalmente aceptada, debido a los múltiples enfoques bajo los que se puede analizar el fenómeno y a las diversas formas que eligen las empresas para formalizar tal estrategia.

Antes de continuar con la búsqueda de una definición concreta, es necesario aclarar que “acuerdos de colaboración” y “alianzas estratégicas” se utilizan como términos sinónimos. Tal adopción se basa en la visión amplia del entorno competitivo dada por Porter (1982), la cual nos permite considerar como “alianza estratégica” cualquier colaboración, bien sea con una empresa rival, con un proveedor o distribuidor, o bien con una empresa con la cual no existe relación alguna.

A continuación esbozaré algunos conceptos que guardan cierta relación con las definiciones de alianzas estratégicas o acuerdos de colaboración:

### **COLABORACIÓN EMPRESARIAL = ALIANZA ESTRATÉGICA**

Acuerdo explícito y a largo plazo, entre dos o más empresas, para desarrollar en común, y gracias a una contribución equitativa de cada uno, una actividad concreta, que, mediante la creación de sinergias, permita a cada *partenaire* lograr algún/os fin/es inalcanzable/s con un solo esfuerzo (Menguzzato, 1995).

### **COOPERACIÓN**

Un híbrido u “organización intermedia” situada entre el mercado y la empresa, y que presenta características de ambos, es decir, en la que se dan comportamientos coincidentes con el mercado - intercambios entre quienes forman la cooperación- y otros

correspondientes a la empresa como organización –llevadas a cabo a través de un determinado modo de organización (Menguzzato).

Asociación entre varias empresas que eligen poner en común un proyecto, un programa o una actividad específica mediante la unión de las competencias y recursos necesarios. (Urrea Urbieta, 1994).

### **ACUERDOS O ALIANZAS**

Acuerdo entre dos o más empresas que deciden actuar conjuntamente, en algunas o en todas sus actividades, para lograr ciertos objetivos.

### **REDES DE EMPRESAS**

Conjunto de empresas, entre las que no existe una relación de subordinación, que mantienen diversos vínculos cooperativos, por medio de los cuales son capaces de realizar acciones conjuntas coordinadas. (García Canal, 1993).

### **ACUERDOS DE COLABORACIÓN**

Decisión estratégica adoptada por dos o más empresas, entre las que no existe una relación de subordinación, que optan por coordinar parte de sus acciones de cara a la consecución de un objetivo.(García Canal, 1993).

### **INTEREMPRESARIAL**

Conjunto de acciones conscientes y deliberadas realizadas por dos o más empresa, entre las que no existe una relación de subordinación, que optan por coordinar sus interdependencias a través de mecanismos que vinculan a las empresas en mayor medida que la relación de mercado sin que se instaure entre ellas una relación jerárquica. (García Canal, 1993).



### **ACUERDO COOPERATIVO INTERNACIONAL:**

Alguna forma de colaboración entre dos o más empresas independientes, con sedes en dos o más países, que llevan a cabo o apoyan una actividad de negocio para una ganancia económica mutua.

### **SINERGIA**

Acción conjunta de dos o más órganos hacia un mismo fin.

### **JOINT VENTURE**

Un joint venture es cualquier forma de relación cooperativa entre dos o más firmas, con el propósito de desarrollar, diseñar, fabricar, comercializar o distribuir productos o servicios, donde se crea una firma separada para gestionar dicha relación

Sobre la base de las definiciones observadas y los distintos puntos de vista que abarcan el tema objeto de estudio es posible determinar que **los acuerdos de colaboración empresarial pueden ser definidos** a través de los siguientes enfoques:

- a) **Enfoque económico**: Se puede decir que son formas intermedias de organizar la actividad económica entre dos modelos extremos, la jerarquía y el mercado, que presentan características de ambos, a través de mecanismos que vinculan a los socios en mayor grado que la relación de mercado, pero sin que exista una subordinación entre las partes como consecuencia del principio jerárquico que define la empresa.
- b) **Enfoque organizativo**: Desde esta perspectiva, las alianzas son relaciones entre dos o más organizaciones independientes, como instrumento de transferencia de conocimientos y

habilidades, no solamente para su utilización durante un tiempo determinado y para una actividad determinada, sino para aprender, adquirir e incorporar conocimientos y habilidades necesarios para su actividad y competitividad y poder utilizarlos también en toda actividad que desarrolle fuera del ámbito del acuerdo.

- c) De **una forma más completa** las alianzas estratégicas o acuerdos de colaboración son relaciones explícitas y deliberadas entre dos o más organizaciones independientes que les permite compartir, durante un periodo de tiempo determinado y de forma equitativa, recursos, capacidades y/o competencias, actuando en común y coordinando las acciones objeto del acuerdo en cualquier ámbito de su actuación, y sin que exista entre ellas una relación de subordinación, para perseguir unos objetivos que individualmente no hubiesen podido alcanzar.

Como conclusión a los conceptos esbozados, considero que **la última visión es la más completa y es la definición que adoptaré** en todo lo referente a los acuerdos de colaboración o alianzas estratégicas. En aquella quedan reflejados todos los aspectos que caracterizan a los acuerdos de colaboración empresarial. Como consecuencia de la postura tomada, es necesario resaltar que quedan excluidos de los acuerdos de colaboración empresarial tanto las fusiones y adquisiciones, como las empresas conjuntas o joint-ventures, ya que no siempre en estos casos las empresas participantes siguen manteniendo su independencia, formándose, en algunas oportunidades, una nueva entidad con personalidad jurídica propia, implicando un mayor compromiso y una mayor formalidad que en los acuerdos de colaboración.

## **CARACTERÍSTICAS COMUNES A LOS ACUERDOS DE COLABORACIÓN EMPRESARIAL**

Si analizamos las definiciones aportadas por los principales autores que han investigado acerca del tema en estudio y los enfoques que surgen sobre este, pueden identificarse claramente una serie de características esenciales que identifican a dichos acuerdos: números de participantes y duración del acuerdo, logro de objetivos, trabajo en común, responsabilidad compartida, autonomía operativa, independencia, forma intermedia de organización, y otros.

A continuación desarrollaré cada uno en particular:

- 1) **Número de participantes y duración del acuerdo:** No está definido en los trabajos de estos autores el número de socios adecuados para la colaboración empresarial, ya que depende de distintos factores según cada caso. Sí se puede apreciar que, los acuerdos más comunes son los que se realizan entre dos empresas, siendo su duración determinada y no esporádica.
  
- 2) **Logro de objetivos:** Los acuerdos que llevan a cabo las empresas siempre persiguen la consecución de algún objetivo u objetivos concretos. De esta manera los participantes crean sinergias para reconducir los objetivos a:
  - ◆ mejorar la distribución de los recursos de los participantes,
  - ◆ compartir los riesgos y recompensas entre los socios,
  - ◆ incrementar la ventaja competitiva de las empresas,

- ◆ mejorar la coordinación de las relaciones entre las empresas,
- ◆ intercambiar información o llevar a cabo en común alguna actividad o fase del proceso,
- ◆ desarrollar, fabricar, distribuir productos o servicios,
- ◆ desarrollar una actividad económica compartida a fin de lograr beneficios todos los participantes.

Además, los objetivos que se pretendan conseguir mediante un acuerdo de colaboración son difícilmente alcanzables por los socios de forma individual (Urra, 1998; Menguzzato, 1995).

- 3) **Trabajo en común**: Las empresas que optan por acuerdos de colaboración estableciendo entre ellas alianzas estratégicas, trabajan en común en unas series de actividades, programas, o proyectos. Las actividades del trabajo común a realizar van a ser definidas previamente. A través de este trabajo se establece una relación de coordinación sobre la base de los compromisos asumidos inicialmente por las partes.
- 4) **Responsabilidad compartida**: Como consecuencia del trabajo en común y coordinado que las empresas participantes en los acuerdos de colaboración deben realizar para conseguir sus objetivos, se destaca que un atributo relevante de las alianzas es la responsabilidad compartida de la gestión del proyecto por parte de todos los socios.
- 5) **Autonomía operativa**: La relación de coordinación que puede existir entre las empresas que establecen acuerdos cooperativos no implica la subordinación de una compañía sobre otra. Existen actividades que los socios participantes siguen realizando y que no forman parte del acuerdo de

colaboración. Por lo tanto, éstos sólo constituyen una parte de las actividades de las empresas, manteniendo estas plena autonomía operativa respecto de las operaciones que nos son objeto de la alianza. Pero por otro lado, hay que tener en cuenta que las organizaciones ceden parte de su autonomía para desarrollar el proyecto objeto de la relación de cooperación como consecuencia de la asunción de ciertos compromisos futuros (Urrea, 1998).

- 6) **Independencia**: La autonomía operativa descrita implica que una vez que los socios inician el proceso de la colaboración siguen manteniendo su identidad y estructura organizativa, permaneciendo independientes tanto jurídica como económicamente. Gracias a esta independencia las empresas no llegan a fusionarse como consecuencia de la alianza. En consecuencia, se excluyen de los acuerdos de colaboración y de las alianzas estratégicas las fusiones y adquisiciones, ya que estas implican la pérdida de personalidad jurídica de algunos de los socios, no cumpliéndose el mantenimiento de la independencia de los socios implicados en el acuerdo.

Aunque teóricamente no existe en los acuerdos cooperativos una relación de subordinación, en la práctica es corriente encontrar cierto grado de subordinación propiciado por: la configuración de la estructura de poder en el seno del acuerdo, las bases del proceso de la toma de decisiones, la idiosincrasia de las tareas objeto del acuerdo, el grado de oportunismo y las denominadas agendas ocultas (Urrea, 1998).

- 7) **Forma intermedia de organización**: Para algunos autores estos acuerdos son una forma intermedia de organización entre el mercado y la jerarquía, permitiendo incorporar rasgos características de estos dos extremos de formas organizativas. De manera que del mercado adopta la independencia jurídica,

sin existir una relación de subordinación, y de la empresa incorpora la relación de coordinación y estabilidad entre los participantes. (Urra, 1998; García Canal, 1993).

8) **Otras características** menos comunes pero que son igualmente importantes para los acuerdos de colaboración son las siguientes:

- ✓ Deben ser explícitos y voluntarios
- ✓ Se trata de acciones conscientes y deliberadas
- ✓ Las empresas participantes deben compartir sus recursos, capacidades y competencias para llevar a cabo las actividades comunes
- ✓ Se debe dar una contribución equitativa por parte de los socios para cumplir los objetivos marcados y obtener cada uno de ellos los beneficios que no serían capaces de obtener individualmente
- ✓ Pueden afectar a cualquier tipo de actividad que desarrollen las empresas participantes
- ✓ Hay una transferencia continua de recursos de los socios hacia el proyecto, así como un dialogo continuo sobre los recursos que son necesarios, como deben ser usados, quien los va a suministrar y como debe ser compartido el costo.
- ✓ Dificulta la determinación de los límites de la organización, debido a que la colaboración desarrolla unas relaciones de frontera difusa
- ✓ Se produce una interdependencia entre los socios ya que cada empresa participante en el acuerdo tiene algo que ofrecer a la otra

### **¿HACER O NO UNA ESTRATÉGIA?**

*“La decisión surge de analizar con seriedad los resultados que arrojaría seguir en soledad y los que se obtendrían de una asociación con otra unidad dedicada a actividades complementarias ( o afines), o hasta con quienes hayan sido rivales. La determinación de buscar un socio que facilite la supervivencia surge de un simple análisis de costos y beneficios. A las pérdidas y soberanía de la empresa, y a los esfuerzos y gastos que origine la acción compartida, se le deben oponer los beneficios si se alcanzara una aptitud competitiva mayor a causa de la asociación.”<sup>14</sup>*

---

<sup>14</sup> CLERI, Carlos A.(1999): “Estrategias de alianzas”, Edición MACCHI, 2º edición actualizada, Buenos Aires, pag. 126.

## **TIPOLOGÍA**

Esta parte del trabajo tiene como finalidad poder identificar las distintas variantes que existen en cuanto a la realización de un acuerdo de colaboración empresarial. Por ejemplo, los destinos para el cual puede ser utilizado, las nacionalidad de las partes intervinientes, las relaciones que se pueden establecer, el campo de actuación.

1) Sobre esta base surge la primera cuestión referida al **origen de los socios**, los cuales pueden ser:

- ◆ Alianzas internacionales: Son los acuerdos de colaboración empresarial en los que no todas las empresas asociadas provienen del mismo país.
- ◆ Alianzas domésticas: En este caso los acuerdos se realizan entre empresas pertenecientes al mismo país.

2) Otra cuestión es la referida al **ámbito de actuación geográfico**, es decir que destino tendrán sus actividades, para el cual surge la siguiente clasificación:

- ◆ Alianza en más de un país: Se trata de acuerdos que se realizan entre empresas cuyas actividades pueden aplicarse a varios países. La actividad puede ser realizada en un país y luego distribuida a otros, ya que es posible su incorporación en otros países.



- ♦ Alianzas en un solo país: Aquí el producto de las actividades solo tiene influencia para un solo país.

3) Otro aspecto, **campo de aplicación**. Para este supuesto cabe diferenciar dos grupos:

- ♦ Por áreas funcionales:

- ⇒ Finanzas,
- ⇒ Producción,
- ⇒ Marketing,
- ⇒ Investigación y Desarrollo,
- ⇒ Tecnología,
- ⇒ Suministros,
- ⇒ etc.

- ♦ Según la cadena de valor:

- ⇒ Desarrollo tecnológico,
- ⇒ Marketing, ventas y servicios,
- ⇒ Logística y operaciones,
- ⇒ Actividad múltiple (acuerdos que abarquen más de una actividad)
- ⇒ Fabricación.

Cabe mencionar que los acuerdos de colaboración empresarial se pueden realizar abarcando no solo una sola área sino que es posible ver algunas alianzas que consideren más de una área simultáneamente.

4) Siguiendo con la clasificación y atendiendo a la **naturaleza de los acuerdos** y sobre la base de la relación que pueda surgir entre los socios, los acuerdos pueden ser:

- ◆ Acuerdos Horizontales (o competitivos): se refieren a los acuerdos desarrollados entre empresas competidoras que operan en la misma industria. Aquí los socios desarrollan una actividad conjuntamente o también puede ser que tengan una relación de intercambio bilateral entre ellos. Aquí realizan la misma actividad de la cadena de valor. Son suscritos por empresas que son competidores directos.
  
- ◆ Acuerdos Verticales (o complementarios): En este supuesto los compradores y proveedores operan en industrias separadas pero están en el mismo sistema de negocios. Se realizan entre empresas que se dedican a desarrollar actividades diferentes de la cadena de valor. Abarca más de una actividad de la cadena de valor del producto o servicio. Son suscritos por empresas que no son competidores directos.
  
- ◆ Acuerdos Diagonales: Este surge como consecuencia de la conjunción de los dos supuestos anteriores. Acá uno de los socios realiza una actividad diferente a la del otro socio pero, además, realiza la misma actividad de la cadena de valor que su socio.

Cabe tener presente que si el acuerdo se refiere a una única actividad de la cadena de valor entonces la relación existente, en cuanto

a la relación de los socios, será horizontal. En caso contrario la relación existente podrá ser vertical o diagonal.

Hay ciertas posturas que no utilizan la clasificación entre verticales y horizontales, sino que la relación entre los socios la distinguen entre tres tipos de relaciones posibles basadas en la **competitividad**: la relación entre cliente-proveedor, la que pueda surgir entre competidores o aquellas en las cuales se puedan unir para realizar procesos potencialmente convergentes en alguna parte de la producción.

Además, Menguzzato, destaca la colaboración simbiótica. Es aquella que se produce entre empresas que pertenecen a industrias y áreas estratégicas totalmente distintas, pero cuyas facultades se complementan para posibilitar la realización de unas actividades concretas. Para poder entender mejor el significado de su idea deberíamos saber que es la simbiosis.<sup>15</sup>

En resumen, la finalidad de este epígrafe es poder conocer los distintos tipos de acuerdos existentes en base a las distintas relaciones que se puedan generar, su denominación (según si se realiza o no la misma actividad que su socio), las áreas que puede afectar, el alcance que tiene, la cantidad de países que realicen el acuerdo. En definitiva, un marco integrador que nos permita identificar las variantes que se pueden presentar y, a su vez, saber establecer si estamos frente a un acuerdo de colaboración empresarial ante cierta situación.

---

<sup>15</sup> Del diccionario de la Real Academia Española., simbiosis: Asociación de dos organismos de distintas especies como beneficio para ambos. Por lo común, tiene como finalidad la protección de un individuo a cambio de que el otro simbiote le proporcione alimentos.

## **VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS ACUERDOS DE COLABORACIÓN EMPRESARIAL**

### **Ventajas de los A.C.E.:**

- ❖ Permite realizar en forma conjunta y compartida todas las actividades destinadas a la promoción y concreción de las ventas.
- ❖ Permite adecuar en forma conjunta procesos de producción o prestación de servicios de cada empresa a los requisitos internacionales.
- ❖ *Evita la constitución de una nueva sociedad y en consecuencia:*
  - *El mayor costo que ello implica.*
  - *La rigidez operativa que significa una estructura societaria independiente.*
  - *La pérdida de la individualidad empresarial, jurídica, administrativa y patrimonial a manos de una tercera persona jurídica, la nueva sociedad.<sup>16</sup>*
- ❖ Otra de las ventajas de los acuerdos de colaboración empresarial, es la ayuda que otorga para afrontar de una mejor forma los riesgos como así también compartir los costos que asumen las empresas que desean introducirse en nuevos mercados o que desean realizar un nuevo producto.
- ❖ Las alianzas estratégicas o acuerdos de colaboración empresarial otorgan ventajas a las empresas que carecen de ciertos recursos y habilidades que le son necesarios para mantener o mejorar su competitividad en las actividades que desarrollan o incluso para

---

<sup>16</sup> [www.amchamar.com.ar/tradenews/news](http://www.amchamar.com.ar/tradenews/news)

modificar rápida y radicalmente su posición competitiva. A raíz de esto, las empresas formalizan alianzas estratégicas que le permiten obtener recursos y habilidades de forma casi inmediata, las cuales no pueden ser adquiridas en el mercado o, de serlo, lo es en condiciones mucho menos ventajosas que a través de una alianza. Por lo tanto, los acuerdos de colaboración son una forma alternativa a otras formas de adquirir conocimientos o habilidades.

### **Desventajas de los A.C.E.:**

- ❖ Una de las desventajas que se encuentran consiste en que una compañía se arriesga a proporcionar el know-how tecnológico y acceso al mercado a su socio mientras obtiene muy poco cambio por parte de este.
  
- ❖ Una vez que desaparecen los factores políticos que impiden a las empresas la entrada en un país diferente, la multinacional, comúnmente, abandonará la alianza para competir en el nuevo mercado con una filial de plena propiedad.

Lo más importante para reducir estas desventajas, como así poder maximizar las ventajas, es que la compañía seleccione los socios de manera muy cuidadosa, poniendo mucha atención a la reputación, y si estructura la alianza de tal forma que evite transferencias intencionadas de know-how. (Para poder comprender de manera más completa lo planteado, tener presente el apartado “Aspectos fundamentales a considerar en la colaboración empresarial” con sus secciones: selección del socio, estructura de la alianza y la forma como ésta se maneja).

## **INVESTIGACIÓN ACTUAL**

### **¿QUÉ ES SOCIEDAD Y QUE ES CONTRATO DE COLABORACIÓN EN EL ANTEPROYECTO?**

(El presente trabajo se basa en las apreciaciones que realizó el Dr. Orlando Muíño al anteproyecto de reformas a la Ley de Sociedades Comerciales presentado en noviembre del 2003, gestado por una comisión integrada por los juristas Jaime Anaya, Salvador Bergel y Raúl Etcheverry.)

Para dar comienzo, el Dr. Muíño manifiesta que el derecho no puede ser ajeno a la adecuación de las normas a la realidad económica y social que regula y a la actividad de los agentes económicos.

*“Enfrentamos un problema contemporáneo que no puede ser soslayado en lo inmediato: brindar una marco jurídico apropiado a los negocios de riesgo, facilitándola coparticipación de los empresarios, en un contexto de mundialización, hoy limitado en nuestro país.”<sup>17</sup>*

El ordenamiento jurídico debe brindar formas sencillas, seguras y accesibles para propender a facilitar los emprendimientos nacionales y/o extranjeros.

Sin embargo, aparece en el anteproyecto un significativo cambio estructural del sistema del derecho societario y de los contratos de

---

<sup>17</sup> MUIÑO, Orlando M.(2004): “¿Que es sociedad y que es contrato de colaboración en el anteproyecto?” , Publicación: JURISPRUDENCIA ARGENTINA (número especial): “Análisis crítico del anteproyecto de reforma de la ley de sociedades comerciales”, Buenos aires, pag. 17.

colaboración que merece cierta preocupación e impone ponerlo en evidencia.

Ese significativo cambio estructural del sistema se fundaría en la coincidencia en otorgar a los empresarios la mejor estructura elegible de organización dentro del principio de autonomía de la voluntad bajo responsabilidad, sin afectar derechos de terceros y la seguridad jurídica.

*“La asunción de la relación, la imputabilidad real del acto, la toma de responsabilidad, el afrontar las contrataciones en masa son diversas técnicas dentro de un método de cambio o de mercado. Pero cuando existe una sociedad, esa relación aparece complicada por la interacción no sólo del nuevo sujeto, sino también de los administradores, socios y terceros.”*<sup>18</sup>

Ésta es la razón de la evolución del sistema societario y de los contratos de colaboración, y de la dificultad en la separación de normas de relaciones de cambio de las organizaciones.

Los problemas terminológicos en cuanto al empleo de la palabra “sociedad” como equívoco sinónimo de “contrato constitutivo de sociedad” es uno de los casos que dificultan la visualización como organización privada.

En cuanto al significado de lo que se debe entender como sociedad surgen dos posturas:

➤

---

<sup>18</sup> MUIÑO, Orlando M.(2004): “¿Que es sociedad y que es contrato de colaboración en el anteproyecto?”, Publicación: JURISPRUDENCIA ARGENTINA (número especial): “Análisis crítico del anteproyecto de reforma de la ley de sociedades comerciales”, Buenos aires, pag. 18.

- En un sentido amplio se describe como “ *el contrato por el cual dos o más personas se obligan a efectuar aportes poniendo bienes, cosas, servicios en común, con la finalidad de dividir tanto los beneficios como las pérdidas*”; y
- en un sentido estricto, como “*un acuerdo entre dos o más personas, pero con el propósito de alcanzar un objetivo común, cualquiera sea su naturaleza*”.<sup>19</sup>

Con esto se apunta a que ciertos autores (iluminando indirectamente las razones del cambio estructural que sigue el anteproyecto), apoyándose en la cultura del concepto amplio de sociedad, se quejan de que esta solución impide la creación de una fórmula asociativa residual, no personificada, que resolvería muchos problemas modernos, entre ellos, el de los llamados contratos de colaboración (uniones transitorias de empresas y agrupamientos de colaboración).

*“Las previsiones del anteproyecto respecto de las sociedades típicas no inscriptas cambian el eje de la sociedad irregular al régimen de la sociedad en formación, pues el Art. 21 del anteproyecto excluye la aplicación a las mismas de las normas de la sección IV, que se titularía “ De la sociedad no constituida según los tipos del capítulo II”. ”<sup>20</sup>*

---

<sup>19</sup> PALMERO, Juan C.(2003): “Pasado presente y futuro de la sociedad civil”, Revista de derecho privado y comunitario, Buenos Aires.

<sup>20</sup> MUIÑO, Orlando M.(2004): “¿Que es sociedad y que es contrato de colaboración en el anteproyecto?”, Publicación: JURISPRUDENCIA ARGENTINA (número especial): “Análisis crítico del anteproyecto de reforma de la ley de sociedades comerciales”, Buenos aires. pag. 19.



Sobre la base del Art. 30 de la Ley de Sociedades Comerciales, se imponía que todo negocio contractual de colaboración se afrontara mediante un tipo societario, el de la sociedad por acciones, que en muchos casos generaba un exceso de medio formal y un medio técnico operativo sólo externo, pues las relaciones internas no correspondían alas societarias, imponiendo una regulación contractual desestimatoria del marco regulatorio societario.

Mientras tanto, sigue existiendo la falta de una definición de contrato de colaboración. Por esta carencia, los mismos involucran un sin fin de conceptos, a saber: contratos de colaboración, de colaboración empresarial, asociativo, plurilateral, de afiliación, coordinación de administración de explotación, de empresa, de grupo, *Joint venture*, agrupamiento de colaboración, unión transitoria de empresas, consorcio(no de propietarios, Konzern), empresas unidas o coaligadas, red policorporativa, la empresa como red de contratos, etc.

Por último cabe señalar que, el hecho de mantener la personificación de la sociedad de hecho importa mantener el riesgo de que ese contrato de colaboración se llegue a caracterizar como una sociedad atípica o sociedad de hecho, con los riesgos de alterar la responsabilidad fijada en el contrato inscripto.

*“Aunque se presentara como dentro de un contrato de colaboración empresarial inscripto conforme al Art. 385 bis del proyecto, podrá caber esa calificación, incluso como sociedad atípica, si aun inscripto se dieran los supuestos del Art. 1 previstos para las sociedades no típicas.”* <sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> MUIÑO, Orlando M.(2004): “¿Que es sociedad y que es contrato de colaboración en el anteproyecto?”, Publicación: JURISPRUDENCIA ARGENTINA (número especial): “Análisis crítico del anteproyecto de reforma de la ley de sociedades comerciales”, Buenos aires, pag. 28.

## **JURISPRUDENCIA**

*“Antes de la vigencia de la reforma introducida a la ley de sociedades por la ley 22.903, se concertaban habitualmente contratos llamados “de consorcio” con un objeto similar a los contratos de colaboración empresarial. Una de las fórmulas para salvar el escollo de la prohibición del Art. 30 de la ley 19.550, era la de atribuir a los mencionados consorcios el carácter de sociedades accidentales.”*<sup>22</sup>

---

*“El hecho de que la administración de un plan de ahorro haya recibido un cheque, librado por el adquirente a la orden del fabricante, no impide la interposición de la acción causal por parte de la primera, pues la innegable vinculación entre sociedad administradora y proveedora revela una comunidad de intereses más estrecha que la corriente en los contratos de colaboración empresarial o en los de coordinación.”*<sup>23</sup>

---

---

<sup>22</sup> Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial, sala A (1992): “Bco. Latinoamericano S.A., en liq. C. Consorcio Arras S.A.”, Publicación IMPUESTO, Buenos Aires, pag. 522.

<sup>23</sup> Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial, sala A (1996): “Salem, César c. Plan Rombo S.A.”, Publicación: EL DERECHO, Buenos Aires, pag. 168.

*“Existe responsabilidad solidaria, conforme lo previsto por el art 30 LCT, cuando una empresa que se dedica a efectuar prestaciones médicas domiciliarias celebra un contrato de cooperación con otra empresa por el cual recurre a ella en los casos en que no puede realizar los servicios por sí misma.”<sup>24</sup>*

---

---

<sup>24</sup> FALLO(CN trab., sala 4): “Pérez Trigas, Delia D. Amid SA y otro” (año 2000): “Subcontratación y delegación, Contratos de colaboración, LCT Art.30”, Publicación: JURISPRUDENCIA ARGENTINA, N° 6183, Buenos Aires, pag.65.

## **TIEMPO Y LUGAR DE INVESTIGACIÓN**

### **Tiempo:**

La realización de este trabajo se llevará a cabo dentro del periodo comprendido entre los años 2004 y 2005.

### **Lugar:**

El mismo se realizará en la ciudad de Mar del Plata de la Provincia de Buenos Aires y en la ciudad de Barcelona (España).

## **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Teniendo en cuenta las variables a investigar y los objetivos planteados en este estudio, considero que ésta investigación es de tipo **exploratorio y descriptivo**.

El diseño de este trabajo es exploratorio, ya que tiene por objetivo avanzar en el conocimiento de un tema ya estudiado como son los acuerdos de colaboración empresarial, pero pretendiendo alcanzar nuevos aspectos hasta ahora no considerados en otras investigaciones.

Es descriptivo porque fundamentalmente sus objetivos tienden a describir el perfil de las unidades de análisis, sus limitaciones, capacidades potenciales y necesidades, y los objetivos de tratamiento. Tiene como objetivo principal la descripción de fenómenos relevantes para la investigación.

## **DISEÑO METODOLÓGICO**

**Universo:** las empresas del mundo y su relación con los Acuerdos de colaboración empresarial (ACE).

**Muestra:** las empresas argentinas y los ACE.

**Unidad de análisis:** ciertas empresas argentinas y su relación y situación con los ACE.

**Fuentes de información:** datos secundarios.

El diseño comprende una investigación exhaustiva de ciertos autores relacionados con el problema y objetivos de estudio.

La finalidad es poder conocer sobre la base de dicho análisis las distintas variables, la relación existente entre ellas y poder identificar la naturaleza del problema y las oportunidades presentes en la aplicación de los acuerdos de colaboración empresarial.

El propósito es obtener una descripción completa sobre el tema, formular una mejor comprensión del mismo e interpretar, para luego poder decidir, la aplicación o no de los acuerdos de colaboración empresarial.

Para arribar a esto es necesario conocer la forma en que se realizará, a tal fin se efectuará una serie de pasos:

1º) Se realiza una breve introducción del tema elegido y luego se explica o justifica la elección del mismo, incorporando aspectos generales como la situación del tema en la Argentina.

2º) Plantear los objetivos del trabajo, tanto el principal como los específicos.

3º) Desarrollar la parte conceptual del trabajo haciendo referencia de la bibliografía del tema central y detallando los conceptos relacionados con los acuerdos de colaboración empresarial.

4º) Desarrollo de la investigación objeto de estudio.

5º) Realizar las conclusiones pertinentes sobre el trabajo en relación con los objetivos planteados inicialmente.

### **TIPOS DE DATOS**

Existen dos tipos de datos: los primarios y los secundarios. Los primarios se recolectan específicamente para las necesidades inmediatas de investigación. Los secundarios son datos ya publicados y recolectados para propósitos distintos de las necesidades inmediatas y específicas de investigación. De aquí surge que la principal diferencia entre estos dos tipos de datos es el fin, el propósito para el cual serán utilizados los mismos.

A su vez, los datos secundarios pueden clasificarse como provenientes de fuentes internas o externas; los primeros están disponibles dentro de la organización y las últimas se originan fuera de esta. Los datos externos provienen de un conjunto de fuentes, tales como publicaciones gubernamentales, datos de asociaciones comerciales, libros, boletines, informes, trabajos ya realizados y publicaciones periódicas. Los datos de estas fuentes están disponibles a un costo mínimo o en forma gratuita en las bibliotecas o Internet.

Según lo expuesto, no cabe duda de que el trabajo a realizar se hará con **datos secundarios** (ya publicados) **de fuente externa** (libros, ley de sociedades comerciales, informes, internet, trabajos publicados, etc.)

## **CONCLUSIÓN**

A partir de la década del setenta los acuerdos de colaboración empresarial han tenido un gran auge, cobrando mucha importancia desde entonces. Esto se traduce en que por esos años se empezaron a realizar muchos acuerdos de colaboración empresarial entre empresas y, a su vez, comienzan a realizarse un gran número de investigaciones al respecto.

A raíz de esta diversidad de investigaciones surgen diferentes posiciones acerca de los acuerdos de colaboración entre empresas, provocando cierta dificultad para mantener un concepto único, o una idea uniforme, sobre el tema objeto de estudio a lo largo del presente trabajo.

Además, esta diversidad de definiciones provoca que no exista un concepto generalmente aceptado que establezca las características y requisitos de los acuerdos de colaboración empresarial, con lo cual esta merma en el tema nos impide en ciertas ocasiones identificar si la relación establecida entre dos empresas se puede considerar o no como un acuerdo de colaboración empresarial entre ellas. Ante tal carencia, un compendio de las características que surgen de la literatura podría ser de ayuda para la evaluación de cada caso (desarrolladas en el

apartado “Características comunes...”). Las de mayor importancia y las más recurrentes son:

- Tienen como finalidad un objetivo concreto
- Por tiempo determinado
- No existe subordinación de una empresa hacia otra
- Es una forma intermedia de organización
- Existe independencia
- Las partes mantienen su autonomía operativa
- Responsabilidad compartida
- Trabajo en conjunto

Al analizar estas características se pone de manifiesto que las fusiones y adquisiciones quedan excluidas de los acuerdos de colaboración, ya que estas implican la creación de una nueva empresa con personalidad jurídica propia.

La inclinación cada vez mayor por parte de las empresas hacia la realización de algún tipo de acuerdo, provocó que estas marcaran una ventaja con respecto a las demás empresas. Esta situación se produjo como consecuencia de la globalización de los mercados, cuando el ambiente competitivo de las empresas manifestaba un cambio profundo.



Este trabajo se inclina hacia ese punto, expresando las razones que impulsan a las empresas hacia la realización de acuerdos en busca de una ventaja que le permita una consolidación de su posición en el mercado (y una ventaja competitiva sostenible en el tiempo), la cual se ve amenazada por las nuevas reglas de mercado.

Esta nueva situación del mercado y la realización de acuerdos por parte de las empresas, junto con las necesidades de los consumidores y la nueva tecnología hicieron que las compañías tengan que asumir nuevos costos (con el riesgo que esto conlleva) para seguir siendo competitivos, para sí poder mantener su posición en el mercado.

Además, por otro lado, este entorno competitivo globalizado, da lugar a que las empresas puedan implantar tanto una estrategia global como una estrategia centrada en un país que le permita un mejor desarrollo de sus actividades. Ante esta situación las empresas se enfrentan a múltiples alternativas, siendo mejor en muchos casos realizar un acuerdo, una alianza, con otras compañías para conseguir lo que no son capaces de realizar por sí solas.

Sobre la base de lo expresado a lo largo del todo el trabajo, puedo concluir que los acuerdos de colaboración empresarial son una herramienta muy importante para estos tiempos, ya que nos permite afrontar esta nueva situación de gran competitividad de una manera mucho mejor. Las empresas necesitan cada vez más poder contar con

mayores recursos para seguir siendo competitivos, lo cual trae aparejado tener que asumir más costos, y por ende más riesgos, de los que esta preparada para asumir de manera individual.

Para finalizar, y tratando de dejar en claro la postura asumida sobre los acuerdos de colaboración empresarial, extraigo este concepto, el cual surge de la conjunción de las definiciones vertidas por los diferentes autores analizados y de los distintos puntos de vista que asumen los mismos, resultando que:

Las alianzas estratégicas o acuerdos de colaboración son relaciones explícitas y deliberadas entre dos o más organizaciones independientes que les permite compartir, durante un periodo de tiempo determinado y de forma equitativa, recursos, capacidades y/o competencias, actuando en común y coordinando las acciones objeto del acuerdo en cualquier ámbito de su actuación, y sin que exista entre ellas una relación de subordinación, para perseguir unos objetivos que individualmente no hubiesen podido alcanzar.

## **BIBLIOGRAFÍA**

MENGUZZATO, MARTINA (1995): “La triple lógica de las alianzas estratégicas”. Dirección de empresas de los noventa. CIVITAS. Madrid.

URRA URBIETA, JOSÉ ANASTASIO. (1998): “Una evidencia empírica de los factores subyacentes en la cooperación empresarial”. Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa.

MASCHERONI, Fernando Horacio – MUGUILLO, Roberto Alfredo (2001): “Manual de Sociedades Civiles y Comerciales”, Editorial UNIVERSIDAD, Buenos aires.

GARCÍA CANAL, ESTEBAN. (1993): “La cooperación empresarial: una revisión de la literatura”. Información comercial española.

HILL, Charles W.L. – JONES, Gareth R. (1996): “Administración Estratégica: Un enfoque integrado”, Bogotá, editorial MCGRAW-HILL INTERAMERICANA.

VANASCO, Carlos Augusto (2001): “Manual de Sociedades Comerciales”, Editorial ASTREA, Buenos Aires.

MUIÑO, Orlando M.(2004): “¿Que es sociedad y que es contrato de colaboración en el anteproyecto?”, Publicación: JURISPRUDENCIA ARGENTINA (número especial): “Análisis crítico del anteproyecto de reforma de la ley de sociedades comerciales”, Buenos aires.

FALLO(CN trab., sala 4): “Pérez Trigas, Delia D. Amid SA y otro” (año 2000): “Subcontratación y delegación, Contratos de colaboración, LCT Art.30”, Publicación: JURISPRUDENCIA ARGENTINA, Nº 6183, Buenos Aires.

Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial, sala A (1996): “Salem, César c. Plan Rombo S.A.”, Publicación: EL DERECHO, Buenos Aires.

TORRES RAINERI de BARREYRO, Marta L.A.(2005): “Joint Ventures. Empresas de Co-participación”, Publicación: [www.fce.unam.edu.ar](http://www.fce.unam.edu.ar), Buenos Aires.

Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial, sala A (1992): “Bco. Latinoamericano S.A., en liq. C. Consorcio Arras S.A.”, Publicación IMPUESTO, Buenos Aires.

CLERI, Carlos A.(1999): “Estrategias de alianzas”, Edición MACCHI, 2º edición actualizada, Buenos Aires.

[www.mundofranquicia.com](http://www.mundofranquicia.com)

[www.quefranquicia.com/noticias](http://www.quefranquicia.com/noticias)

[www.emb.cl/electroindustria](http://www.emb.cl/electroindustria)

[www.clarin.com/suplementos/economico/2003/05/04](http://www.clarin.com/suplementos/economico/2003/05/04)

[www.alipso.com/monografias/3005\\_conceptodeglobalización](http://www.alipso.com/monografias/3005_conceptodeglobalización)

[www.amchamar.com.ar/tradenews/news](http://www.amchamar.com.ar/tradenews/news)

## ÍNDICE

<u>TEMA</u>	<u>PAGINA</u>
Tema.....	2
Problema.....	2
Objetivo general.....	2
Objetivos específicos.....	2
Estado de la cuestión.....	3
Justificación.....	5
<u>Introducción:</u>	
Globalización y acuerdos.....	7
<u>Marco teórico.</u>	
<u>Aspecto legal:</u>	
Antecedentes.....	12
<u>Agrupaciones de colaboración:</u>	
Introducción.....	16
Definición.....	17
Constitución, forma y contenido del contrato.....	17
Toma de decisiones.....	19
Responsabilidad frente a terceros.....	19
Exclusión de miembros y disolución.....	20
<u>Uniones transitorias de empresas:</u>	
Introducción.....	21
Definición.....	21
Constitución, forma y contenido del contrato.....	22
Responsabilidad frente a terceros.....	23
Resoluciones.....	23

Distintos enfoques:

Enfoque económico.....	24
Enfoque organizativo.....	25
Enfoque estratégico.....	29

Teorías:

Teoría basada en los recursos.....	31
Teoría de los juegos.....	31

Resultados esperados con la colaboración empresarial.....	33
---	----

Aspectos fundamentales a considerar en la colaboración empresarial:

Selección del socio.....	35
Estructura de la alianza.....	36
Manejo de la alianza.....	38

Glosario.....	39
---------------	----

Características comunes a los acuerdos.....	43
---	----

¿Hacer o no una estrategia?.....	47
----------------------------------	----

Tipología:

Origen de los socios.....	48
Ámbito de actuación geográfico.....	48
Campo de aplicación.....	49
Naturaleza de los acuerdos.....	50

Ventajas y desventajas de los acuerdos.....	52
---	----

Investigación:

¿Qué es sociedad y que es contrato de colaboración en el anteproyecto?.....	54
Jurisprudencia.....	58
Tiempo y lugar de investigación.....	60
Tipo de investigación.....	60
Diseño metodológico.....	61
Conclusión.....	63
Bibliografía.....	67