

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN DERECHO MERCANTIL Y COMPETITIVIDAD



**JOINT VENTURE COMO ALIANZA ESTRATÉGICA  
PARA EL IMPULSO DE LAS MICROEMPRESAS**

**LICENCIADA**

**LUISA MARIA PAZ DE LEÓN**

**GUATEMALA, ABRIL DE 2021**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN DERECHO MERCANTIL Y COMPETITIVIDAD

**JOINT VENTURE COMO ALIANZA ESTRATÉGICA  
PARA EL IMPULSO DE LAS MICROEMPRESAS**



previo a conferírsele el Grado Académico de

**MAESTRA EN DERECHO MERCANTIL Y COMPETITIVIDAD**  
**(*Magíster Scientiae*)**

Guatemala, abril de 2021

**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA  
DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES  
DE LA  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

VOCAL I EN SUSTITUCIÓN

DEL DECANO: Licda. Astrid Jeannette Lemus Rodríguez  
VOCAL II: M. Sc. Henry Manuel Arriaga Contreras  
VOCAL III: M. Sc. Juan José Bolaños Mejía  
VOCAL IV: Br. Denis Ernesto Velásquez González  
VOCAL V: Br. Abidán Carías Palencia  
SECRETARIA: Licda. Evelyn Johanna Chevez Juárez

**CONSEJO ACADÉMICO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

VOCAL I EN SUSTITUCIÓN

DEL DECANO: Licda. Astrid Jeannette Lemus Rodríguez  
DIRECTOR: Dr. Luis Ernesto Cáceres Rodríguez  
VOCAL: Dr. Carlos Estuardo Gálvez Barrios  
VOCAL: Dr. Nery Roberto Muñoz  
VOCAL: Dr. William Enrique López Morataya

**TRIBUNAL EXAMINADOR:**

PRESIDENTE: Dr. Carlos Waldemar Melini Salguero  
VOCAL: M. Sc. Viviana Nineth Vega Morales  
SECRETARIA: M. Sc. Claudia Beatriz Cuyan Motta

**RAZÓN:** “El autor es el propietario de sus derechos de autor con respecto a la Tesis sustentada”. (Artículo 5 del Normativo de tesis de Maestría y Doctorado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Escuela de Estudios de Postgrado).

Guatemala, 30 de Noviembre de 2018

Director  
Dr. Ovidio David Parra Vela  
Escuela de Estudios de Postgrado  
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales  
Universidad de San Carlos de Guatemala.

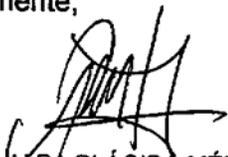
Dr. Parra Vela:

Según Acta del Consejo Académico de la reunión Ordinaria celebrada el 31 de mayo del 2017, en el Acta No. 02-2017, Punto CUARTO, Inciso 4.4 y de la Acta No. 13-2017, contenida en el Punto CATORCE, Inciso 14.10, se hace de su conocimiento que se ha elaborado, asesorado y revisado el informe final de tesis intitulado **JOINT VENTURE COMO ALIANZA ESTRATEGICA PARA EL IMPULSO DE LAS MICROEMPRESAS**, de la estudiante Licda. LUISA MARIA PAZ DE LEON, el cual se enmarca dentro de los contenidos teóricos, metodológicos de la Maestría en Derecho Mercantil y Competitividad, cuyo proceso se realizó durante los meses de julio a noviembre del 2018.

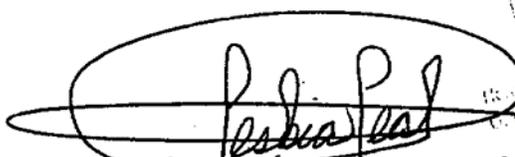
El informe final de tesis de la Licda. LUISA MARIA PAZ DE LEON, cumple con los requisitos establecidos en el Normativo de Tesis de Maestría y Doctorado de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad de San Carlos de Guatemala, por lo tanto extendemos el dictamen de aprobación para que el sustentante pueda continuar con el proceso de tesis.

Así mismo, se deja constancia que la originalidad de los criterios vertidos en la tesis **JOINT VENTURE COMO ALIANZA ESTRATEGICA PARA EL IMPULSO DE LAS MICROEMPRESAS**, son responsabilidad exclusiva del autor, como se estipula en el Artículo 5 Derecho de Autor.

Atentamente,



Magister ALBA PLÁCIDA MÉNDEZ  
Docente Escuela de Estudios de Postgrado  
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales  
USAC.



Magister MARÍA LESBIA LEAL CHÁVEZ  
Docente Escuela de Estudios de Postgrado  
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales  
USAC

Guatemala, 18 de noviembre de 2020

Dr. Luis Ernesto Cáceres Rodríguez  
Director de la Escuela de Estudios de Postgrado,  
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor director:

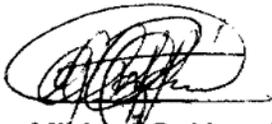
Por la presente, hago constar que he realizado la revisión de los aspectos gramaticales de la tesis:

**JOINT VENTURE COMO ALIANZA ESTRATÉGICA PARA EL IMPULSO DE LAS  
MICROEMPRESAS**

Esta tesis fue presentada por la Lcda. Luisa María Paz de León, de la Maestría en Derecho Mercantil y Competitividad de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

En tal sentido, considero que, una vez realizadas las correcciones indicadas, la tesis puede imprimirse.

Atentamente,



Dra. Mildred C. Hernández Roldán  
Revisora  
Colegio Profesional de Humanidades  
Colegiada 5456

Mildred Catalina Hernández Roldán  
Colegiada 5456



**USAC**  
**TRICENTENARIA**  
Universidad de San Carlos de Guatemala

**D.E.E.P. ORDEN DE IMPRESIÓN**

**LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, Guatemala, 24 de marzo del dos mil veintiuno.-----**

En vista de que la Licenciada Luisa María Paz De León aprobó examen privado de tesis en la **Maestría en Derecho Mercantil y Competitividad** lo cual consta en el acta número 203-2019 suscrita por el Tribunal Examinador y habiéndose cumplido con la revisión gramatical, se autoriza la impresión de la tesis titulada **“JOINT VENTURE COMO ALIANZA ESTRATÉGICA PARA EL IMPULSO DE LAS MICROEMPRESAS”**. Previo a realizar el acto de investidura de conformidad con lo establecido en el Artículo 21 del Normativo de Tesis de Maestría y Doctorado.-----

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

**Dr. Luis Ernesto Cáceres Rodríguez**  
**DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**



Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales

Escuela de Estudio de Postgrado, Edificio S-5 Segundo Nivel. Teléfono: 2418-8409

## **Agradecimientos**

Este es un momento importante que la vida me permite, una meta que ha implicado diversidad de situaciones, sentimientos, esfuerzos. Aunado a ello, hay personas importantes que le agregan un valor único. Es por eso que deseo dar un especial agradecimiento y dedicatoria a:

### **A DIOS**

Por ser fuerza, camino, esperanza, el mejor e incondicional aliado en todas las etapas de mi vida. Por brindarme su amparo, calidez y ayuda para seguir creyendo y permanecer en la lucha constante de cada uno de los anhelos personales.

### **A MI MADRE Y MI PADRE**

Luisa María de León Santizo y Pablo Paz Pérez, por ser las personas idóneas, perfectas, guerreras y ejemplares que día a día instruyen mi vida. Por ser mis amigos y compañeros de aventuras, trabajo y vida; por ser la fuente inagotable de amor y apoyo.

### **A MIS HERMANAS y HERMANOS**

María Ana Paula, José Pablo y Juan Pablo, por ser luz y alegría, motivo de muchas sonrisas e inspiraciones, personas importantes de amor y seguridad para mi vida; maestros y ejemplos de bondad, servicio, transparencia, lealtad, unión y alegría. Kreslie, Jessi y Roberto, hermanas y hermano que la vida me brindó, ejemplos excepcionales de lucha, fuerza, amor y apoyo, dignos de imitar.

### **A MI FAMILIA**

De quienes disfruto la compañía, alegría, armonía y he conocido el amor, con su unión, abrazos, sonrisas en cada uno de los momentos compartidos. Especialmente a Kirsten, Jean Pablo, Nicole, Mia Valeria y Roberto, preciados tesoros, que inspiran lo más tierno de mi alma, los amo. Mis abuelos Ángel Humberto, Marina, Pablo y Tere, pilares fundamentales, de quienes recibí lo más preciado en la vida, una gran familia, sus enseñanzas, valores, principios, ejemplo de esfuerzo, dedicación, perseverancia, lealtad y dulzura.

**A MIS AMIGOS Y AMIGAS**

Quienes han sido apoyo, compañía, alegría, consuelo, bendición y regalos de la vida.

**A LA UNIVERSIDAD DE SAN  
CARLOS DE GUATEMALA**

Honorable casa de estudios. A cada uno de los profesionales de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, quienes han sido personas elementales en mi formación profesional.

## Índice



<b>Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo I</b> .....	1
<b>Consideraciones generales del emprendimiento</b> .....	1
1.1. Definiciones de “emprendedurismo” y emprendimiento .....	1
1.2. Orígenes del emprendimiento. ....	6
1.3. Referencias del emprendimiento.....	8
1.3.1. Características del emprendedor.....	11
1.3.2. Tipos de emprendedores.....	15
1.4. Marco de referencia del emprendimiento en Guatemala.....	17
1.4.1. Cadena de valor del emprendimiento.....	22
1.4.2. Cadena de financiamiento.....	25
1.4.3. Tipo de emprendedores.....	26
1.5. Estado del emprendimiento en Guatemala.....	27
1.5.1. Características del emprendedor guatemalteco .....	36
<b>Capítulo II</b> .....	39
<b>El comerciante, la microempresa y su importancia</b> .....	39
2.1. Nociones del comerciante, el comerciante individual y comerciante social.....	39
2.2. La empresa mercantil.....	43
2.3. Clasificación de las empresas por su tamaño .....	49
2.4. La microempresa y su importancia nacional .....	54
<b>Capítulo III</b> .....	63
<b>Las alianzas estratégicas y su utilidad en el comercio</b> .....	63
3.1. La planeación y estrategia.....	63
3.2. La alianza, una estrategia .....	76
3.3. El desafío de la colaboración y los beneficios de las alianzas en el comercio .....	81



<b>Capítulo IV</b> .....	85
<b><i>Joint Venture</i> como alianza estratégica para el impulso de las microempresas</b> .....	85
4.1. Generalidades del <i>Joint Venture</i> .....	85
4.1.1. Definición de <i>Joint Venture</i> .....	85
4.1.2. Antecedentes .....	87
4.1.3. Clasificación y tipología .....	91
4.1.4. La negociación en los <i>Joint Venture</i> .....	94
4.2. El <i>Joint Venture</i> , un contrato atípico mercantil.....	97
4.2.1. Generalidades .....	97
4.2.2. Características .....	99
4.2.3. Elementos contractuales del <i>Joint Venture</i> .....	104
4.2.4. Ventajas del <i>Joint Venture</i> .....	104
4.3. <i>Joint Venture</i> , alianza estratégica para el impulso de las microempresas.....	106
4.4. Propuesta de contenido para modelo simple de contrato de <i>Joint Venture</i> para su positiva implementación.....	113
4.4.1. Contrato atípico mercantil de <i>Joint Venture</i> en documento privado con firmas legalizadas.....	114
4.5. Otros modelos de cooperación empresarial.....	117
<b>Conclusión</b> .....	120
<b>Referencias</b> .....	121

## Introducción

Las microempresas inciden en la economía y empleo en Guatemala, por lo tanto, es necesario e importante su fortalecimiento. Para permanecer o sobrevivir en el mercado, las empresas deben adaptarse a la dinámica comercial y responder a las necesidades de los clientes, circunstancia que exige la incorporación de nuevas tecnologías, innovación, diversidad de servicios o productos, mejoras en los métodos de operación e incorporación de estrategias que permitan responder a las demandas comerciales.

Los emprendedores que buscan incorporarse en el ámbito comercial o los comerciantes que ya se encuentran en el desarrollo de sus actividades lucrativas, con el objetivo de seguir dando vida, fortalecer sus microempresas e impulsarlas en nuevos mercados, se ven en la necesidad de implementar estrategias apropiadas que les permitan alcanzar sus metas y les garanticen un beneficio económico. De esta cuenta se determina que la unión de sinergias en cualquier ámbito de la vida es favorable para proyectar resultados de calidad y, al momento de implementarlo en el ámbito comercial como alianza estratégica, es una herramienta útil e importante para el fortalecimiento e impulso de las microempresas a mejores oportunidades, situación que representa ventajas de impacto para las mismas.

Las alianzas estratégicas entre empresarios representan la oportunidad de obtener beneficios y cumplimiento de metas que, por sí sola, una microempresa no alcanzaría. Es así como se determina que la unión de esfuerzos y recursos de las empresas, en una aventura comercial conjunta, apoyará a las microempresas en su fortalecimiento para que emerjan de mercados que representan poca rentabilidad y se impulsen en nuevos y mejores mercados. Por lo tanto, *Joint Venture* es una alianza estratégica que permitirá resolver las dificultades que aquejan a las microempresas. Ello, debido a que implica una oportunidad de trabajo cooperativo, complemento y compartir riesgos entre empresas que poseen la misma visión para desarrollar un proyecto común. Además, representa una oportunidad para explorar mercados más exigentes, así como competir por valor y no por precios, es decir, que las microempresas ofrecerán un servicio o producto con calidad, diferente, innovador, útil y, en ocasiones, único, situación que da un agregado diferenciador a las empresas involucradas.



La poca promoción de lo que implica la aventura comercial conjunta entre empresarios limita la práctica de la alianza estratégica, misma que representa un vehículo de apoyo en el impulso de las empresas a oportunidades y beneficios significativos.



En el estudio se utilizaron los siguientes métodos y técnicas. En primer lugar, el método analítico para el análisis de temas y subtemas relacionados con el *Joint Venture* y determinar qué es una alianza estratégica en el ámbito comercial. En segundo lugar, el método sintético para redactar una exposición breve y escrita en la que se concatena la teoría y realidad con relación a la participación de comerciantes propietarios de microempresa en *Joint Venture*, así como también los beneficios que se derivan de la participación en dicha aventura comercial. En tercer lugar, el método inductivo para conocer las particularidades del *Joint Venture*. Se determina que la aventura comercial conjunta es una alianza estratégica útil para el impulso de las microempresas. Como técnica para obtener información con relación a la participación de comerciantes y opinión referente a la utilidad del *Joint Venture* como alianza estratégica para el impulso de las microempresas, se realizaron encuestas a comerciantes y profesionales del derecho, abogados y notarios.

Asimismo, la investigación en su estructura cuenta con cuatro capítulos, los cuales desarrollan los siguientes temas. El capítulo I hace referencia a consideraciones generales del emprendimiento. Se hace particular énfasis que Guatemala es un país con potencial comercial en el que es necesario promover y fortalecer la cultura de emprendimiento, la cual se ha desarrollado con mayor potencial con el paso del tiempo. En el capítulo II se abordan los temas del comerciante, la microempresa y su importancia. Ello, debido a que las microempresas son las primeras unidades que el comerciante crea al momento de iniciar sus actividades comerciales y, además, son las que representan parte importante de la economía para el país como generadoras de empleo para los guatemaltecos. En el capítulo III se desarrolla el tema de las alianzas estratégicas y su utilidad en el comercio como herramientas que permiten que la actividad comercial que realizan las microempresas eleve su nivel de competencia con el fin de que sobrevivan o evitar su desaparición en el mercado. En el capítulo IV se desarrolla el *Joint Venture* como una alianza estratégica para el impulso de las microempresas. Este capítulo se enfoca principalmente en la aventura conjunta comercial entre empresas que permite el desarrollo de proyectos en común, compartiendo recursos y riesgos para la explotación

de un nuevo negocio y como estrategia idónea para el impulso de las microempresas a oportunidades valiosas. Entre estas su fortalecimiento, el ingreso a nuevos mercados, incorporación de nueva tecnología, adquisición de nuevos conocimientos, compartimiento de experiencias, aumento en el número de ventas, prestigio y competencia por una propuesta de valor no solo por precio. La sinergia de las empresas que participan en aventuras comerciales representa la fuerza que posiciona a las microempresas en otra situación comercial, el ingreso a beneficios que no alcanzaría por sí sola. Para el respaldo de intereses que se derivan de la aventura conjunta comercial, se considera importante detallar los términos de la misma en un contrato mercantil.



## Capítulo I

### Consideraciones generales del emprendimiento



#### 1.1. Definiciones de “emprendedurismo” y emprendimiento

Guatemala es un país que cuenta con personas que constantemente buscan emprender por necesidad o por actitud y aptitud, es por ello que en la actualidad surgen nuevos emprendimientos que pasan a formar parte importante de la economía del país. Con el desarrollo de las políticas de emprendimiento y competitividad se observa el espacio importante que Guatemala concede al comercio con el objetivo de ampliar las oportunidades económicas para la sociedad. Asimismo, el Ministerio de Economía, las municipalidades de Guatemala y otras entidades nacionales e internacionales, conceden espacios de formación, asesorías y capacitación a las micro, pequeñas y medianas empresas con el fin de fortalecerlas e incentivar a más emprendedores a formar parte del sector económico empresarial.

En la búsqueda de formas de sobrevivencia y supervivencia de las microempresas, se establece la necesidad e importancia de implementar herramientas, alianzas y estrategias que fortalezcan el desarrollo, estabilidad y rentabilidad de las mismas, logrando así la superación del riesgo de desaparecer del ámbito comercial.

Constantemente se observa el esfuerzo y el trabajo que las microempresas realizan con el fin de lograr su posicionamiento estable en el mercado. Una vez alcanzada la primera meta, continúan con el fortalecimiento de sus empresas con el propósito de impulsarse en otros niveles de competencia comercial.

La creación de una microempresa es el paso siguiente del emprendedor a la hora de desarrollar su idea de negocio. Vásquez Moreno (2015) expone que: “El verdadero emprendedor es aquel que toma riesgos calculados y sabe gestionar el riesgo, evaluando las posibilidades reales de éxito. Asumir riesgos tiene relación con los desafíos” (p. 16).

Guatemala es un país emprendedor, hoy en día surgen constantes emprendimientos por la necesidad de generar ingresos económicos o por la oportunidad de generarlo, no importando el riesgo de éxito o de fracaso.

En virtud de la breve explicación de la realidad de Guatemala con relación al emprendimiento, se definirán algunos conceptos.



El término de “emprendedurismo” no tiene una definición formalmente establecida, por lo que podría establecerse como la serie de pasos concatenados que tienen su inicio en la idea comercial de una persona que, posteriormente, se concreta por medio de un proyecto o negocio que innova o brinda un nuevo servicio o producto que le generará ingresos económicos, en algunos casos beneficio social y oportunidad de empleo.

Asimismo, se dan otras definiciones del término “emprendedurismo” concebidas en torno a la cultura emprendedora:

Económica: realización de un cambio de recursos de una zona de bajo rendimiento a una de alta productividad.

Pragmática: creación de una pequeña nueva empresa.

Operativa: Aplicación del talento innovador para engrandecer una empresa ya existente.

General: hacer que las cosas sucedan.

Popular: del dicho al hecho, hay actitud emprendedora.

Política: luchar por convertir los sueños en realidad (<http://www.todomktblog.com/2014/01/emprendedurismo.html>. 19/08/2018).

Las definiciones descritas anteriormente dan una explicación del emprendimiento de acuerdo con distintos enfoques. Se observa que estas proyectan un proceso de acción, cambio, innovación o transformación para el logro de una meta económica y personal.

Los profesionales de Wolters Kluwer establecen que:

El concepto de “emprendedurismo” se vincula a la acción de emprender, de tomar una iniciativa, de abordar un proyecto o de aportar una innovación. Es, por tanto, el proceso de identificar, desarrollar y acometer una visión, que puede ser una idea novedosa, una oportunidad, otro modo de hacer las cosas (<http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Inicio.aspx>. 19/08/2018).

Esta concepción determina que el “emprendedurismo” es iniciativa para desarrollar una idea que puede ser novedosa o una oportunidad. Esta oportunidad puede ser una necesidad aún no resuelta. El “emprendedurismo” se vincula con la actitud y aptitud que tiene una o más personas de generarse oportunidades económicas por medio de la creación de nuevos productos, innovaciones, mejoras de procesos o servicios, no importando los riesgos a los que se deba enfrentar.



El emprendedor es el actor principal en el “emprendedurismo”. Ello, debido a que es él quien ejecuta cada etapa del proceso, lo que implica que su idea de negocio trascienda a un modelo de negocio implementado a través de una empresa. El “emprendedurismo” contribuye a que paso a paso se desarrolle el negocio, genera crecimiento económico del país y ofrece oportunidad de empleo para terceros como para el propio dueño.

La crisis económica a nivel mundial es una situación que afecta a la sociedad, es por ello que el “emprendedurismo” podría ser la solución para las personas que no han encontrado una estabilidad u oportunidad laboral y se han visto en la obligación de idear y dar vida a un proyecto comercial por necesidad, con el fin de obtener empleo y beneficio económico.

Durante el proceso de una persona para emprender, es importante tomar en cuenta que la formación constante debe ir implícita en todo momento, debido a que con el conocimiento que adquiera fijará la base sólida de su idea comercial. Posteriormente, convertirá esta idea en un modelo de negocio rentable. La formación, las capacitaciones, asesorías, el conocer políticas públicas del país que benefician al emprendedor, entre otras herramientas, son importantes para la obtención de información, conocimiento y estrategias claves, no solo para la persona que desea emprender, sino para las personas que se encuentran ya en la implementación de sus negocios. Al contar con conocimiento valioso para emprender, a la persona le resultará sencilla la detección de oportunidades que le permitirán fortalecer o posicionar su empresa en el mercado.

Continuando con la definición del término de “emprendedurismo”, los profesionales de Wolters Kluwer también definen el “emprendedurismo” social de la siguiente forma:

El “emprendedurismo” social presenta una serie de características que lo diferencian del resto de formas de emprender, por el hecho de que los empresarios y emprendedores que llevan a cabo esta actividad innovadora, forman parte de empresas cuyos fines no son el ánimo de lucro, o al menos no lo son de forma prioritaria. Así, el “emprendedurismo” social surge siempre del autoempleo colectivo y no del individual (es el resultado de un proyecto colectivo y compartido), favorece la integración de lo social y lo económico en su empresa (los objetivos empresariales son el medio para alcanzar el fin social) y se dota de unos mecanismos de control y coordinación basados en la participación democrática (principio de gestión democrática que separa la participación en el capital de la toma de decisiones). Las



características descritas hacen que las empresas que surgen de iniciativas de “emprendedurismo” social produzcan mayores efectos positivos sobre las situaciones de crisis económica: mayor cantidad y calidad de empleo y crecimiento, y desarrollo equilibrado y sostenible (<http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Inicio.aspx>. 19/08/2018).

El “emprendedurismo” social genera un emprendimiento que busca el beneficio social como prioridad y genera oportunidad de empleo de forma colectiva. Además, las personas involucradas en dicho proceso son agentes de impacto y beneficio social ya que dan respuesta a necesidades sociales.

Partiendo de las definiciones dadas anteriormente, se interpreta que el ánimo de lucro que se busca obtener a través de una empresa es el resultado principal del “emprendedurismo”, y el compromiso y actividad social será el resultado principal del “emprendedurismo” social.

En el ámbito comercial también se utiliza el término de emprendimiento, por lo tanto, a continuación, se presentan algunas acepciones del mismo.

Según el Acuerdo Gubernativo número 150-2015, Política de Emprendimiento, Guatemala Emprende (2015), se establece lo siguiente: “Emprendimiento. Es una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza para aprovechar las oportunidades presentes en el entorno, o para satisfacer las necesidades de ingresos personales generando valor a la economía y a la sociedad” (p. 25).

La definición que brinda la Política de Emprendimiento de Guatemala respecto al término de emprendimiento señala dos enfoques importantes que pueden constatarse en la realidad del emprendedor. El primer enfoque se da cuando el emprendimiento se toma como la forma de pensar del individuo que lo impulsa a accionar y aprovechar las oportunidades que le generan riquezas. Se refiere al emprendedor que naturalmente posee la actitud y aptitud de emprender. En el segundo enfoque, el emprendimiento que genera valor a la economía y a la sociedad, y da respuesta a las necesidades de ingresos de la persona, se refiere a la persona emprendedora por necesidad. Es así como puede determinarse que existe el emprendimiento por oportunidad y por necesidad.

El Reporte Nacional de Monitor Global de Emprendimiento (GEM) 2017-2018, considera el emprendimiento como:



Un proceso que inicia desde que una persona tiene la idea de poner un negocio hasta que la relación con este se cierra. Durante este proceso se transita por diversas fases: cuando está en la mente de una persona se considera como un emprendimiento potencial. Es un emprendimiento naciente si una persona ya ha comprometido recursos para iniciar un negocio, pero este aún no ha generado ingresos. Cuando el negocio naciente ha generado ingresos por un periodo inferior a 3.5 años se clasifica al emprendedor como un propietario de un negocio nuevo. Si un negocio ha generado ingresos en un periodo superior a 3.5 años se considera que es un emprendimiento establecido; y si una persona ha cerrado un negocio, lo ha vendido o se ha interrumpido la relación entre dueño/administrador por diversos motivos, se considera como un emprendimiento descontinuado (p. 16).

En dicha definición se obtiene una clasificación interesante del emprendimiento, la cual se deriva a partir de la fase de desarrollo en la que se encuentre la actividad comercial de un emprendedor. Por lo tanto, si es una idea de negocio en la mente de su emprendedor es un emprendimiento potencial. La actividad comercial nace cuando ya se cuenta con los recursos para su ejecución, aunque aún no se hayan obtenido ingresos. Solo pasa a la siguiente etapa cuando ha generado ingresos por un periodo no mayor de tres años y medio, denominándose así un negocio nuevo.

Un negocio que ha logrado superar el periodo de tres años y medio se considera un emprendimiento establecido, debido a que ha superado “el valle de la muerte”, término informal que se emplea en el ámbito empresarial. Esta es una etapa en la que los emprendimientos encuentran obstáculos o dificultades que los lleva al fracaso y muerte de la empresa. Asimismo, es un emprendimiento descontinuado cuando el emprendedor cierra su negocio, lo interrumpe o por diferentes circunstancias se interrumpe la relación dueño-administrador.

En la Ley de Fortalecimiento al Emprendimiento, Decreto 20-2018, en el artículo 5, literal a, se da la siguiente definición de emprendimiento:

Emprendimiento: manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza aprovechando las oportunidades presentes en el entorno, para satisfacer las necesidades de ingresos personales a través de la innovación de procesos y productos que generen



competitividad y cuyo resultado sea la creación de valor en beneficio de la persona, la empresa, la economía nacional y la sociedad.

El emprendimiento no solamente es la forma en la que puede una persona obtener beneficios económicos para sí mismo, también implica la generación de valor por medio de servicios o productos para beneficio de más personas.

Al conocer diversas definiciones de los términos de “emprededurismo” y emprendimiento, es importante resaltar que la Real Academia Española únicamente define el concepto de emprendimiento y no así “emprededurismo”. La definición que proporciona la Real Academia Española con relación al emprendimiento es la siguiente: “Acción y efecto de emprender (acometer una obra). Cualidad de emprendedor. Esta persona destaca por su emprendimiento y capacidad” (<http://dle.rae.es/?id=Esj9hsT>. 19/08/2018).

Es, entonces, el emprendimiento la acción que toma una persona cuando se le presenta la oportunidad de comenzar un negocio, actividad comercial u obra. Durante el proceso de emprendimiento puede que se enfrente a dificultades u obstáculos. Antes de accionar, existe previamente la idea de negocio en el individuo y surge el emprendimiento cuando esta idea lo impulsa a tomar el primer paso y hacer de la idea que es abstracta una realidad concreta a través de una empresa.

En virtud de lo anterior, y tomando en cuenta que la Real Academia Española define únicamente el término de emprendimiento, en el desarrollo de la investigación se tomará en cuenta el término de emprendimiento.

## **1.2. Orígenes del emprendimiento**

Actualmente, en el ámbito comercial se está dando mayor importancia al tema del emprendimiento, actividad que ha existido siempre. Esto ha llevado a muchas personas a lo largo de la historia a aprovechar la oportunidad de concretizar su idea de negocio, obteniendo beneficios económicos, generando empleos e impactando en la economía de un país en diferentes niveles.

Sánchez Noble, asesor de emprendimiento e innovación empresarial fundador y presidente de la Fundación Innovati, Inc., de República Dominicana, redactó un artículo titulado, “Emprendimiento vs. ‘Emprededurismo’”, publicado en Listin Diario. En dicho



artículo comenta acerca de la historia del emprendimiento indicando que el término data desde la antigüedad, y es aplicado en diferentes ciencias sociales.

En el artículo publicado en Listin Diario se comenta que:

Emprender deviene de la palabra latina “in” y “prender”. Con esa base los franceses acuñaron el término “entrepreneur” y luego con el devenir del tiempo los ingleses adoptaron el término “entrepreneurship” que describe el comportamiento y las habilidades que requieren los emprendedores con potencial de éxito. Desde el siglo XX, algunos investigadores intentaban explicarse el fenómeno de la creación de empresas y cómo influía en el desarrollo económico (<https://www.listindiario.com/economia/2012/03/08/224375/emprendimiento-vs-emprededurismo.20/08/2018>).

Con el objetivo de entender los términos descritos en el párrafo anterior, el término *entrepreneur* traducido al idioma español significa empresario, emprendedor, emprendedora o empresaria. Asimismo, el término *entrepreneurship*, traducido al idioma español significa “espíritu de empresa o emprendimiento”. Es, entonces, un término que hace referencia a las personas con el ánimo de desarrollar su idea comercial y las acciones que van implícitas en el proceso del emprendimiento.

Del vocablo francés *entrepreneur* se deriva la palabra emprendedor. Este término se utilizó en la historia francesa en el siglo XVII haciendo referencia a personas que se comprometían a conducir expediciones militares. Es así como a inicios del mismo siglo se introdujo por primera vez el término “emprendimientos” en la literatura económica por el economista francés Cantillon. Este aporte fue importante debido a que facilitó la comprensión del concepto de emprendimiento, así como también su importancia en la economía (Schnarch Kirberg, 2014).

Asimismo, Schnarch Kirberg indica que el primer economista en retomar el concepto de emprendedor fue el austriaco Schumpeter en 1911. Este se refiere a la actividad del empresario como un proceso de destrucción creativa, concepto establecido por el sociólogo alemán Sombart. Se menciona que la innovación tiene un lugar en la economía, en el mercado, del cual surgen nuevos negocios que sustituyen las empresas antiguas y modelos de negocios. En 1982, Druker, uno de los autores más importantes en el tema de emprendimiento, inició la enseñanza del emprendimiento en las escuelas de negocio e indica que el emprendedor es un innovador.



El emprendimiento es un tema que se ha desarrollado en el ámbito comercial y ha sido tomado en cuenta por diferentes autores. Ello, debido a que influye en la economía de un país. Por esta razón, se considera importante entender su origen y lo que implica.

La definición del término de emprendedor ha sido implementada en varias disciplinas como en la economía, sociología y psicología. Schnarch Kirberg explica que cada disciplina ve al emprendedor desde diferentes enfoques. En la economía se ve como la persona que realiza actividades encaminadas a obtener logros económicos. En la sociología se trata de entender la forma de pensar del emprendedor, el lugar y la influencia que tiene en la sociedad. La psicología se centra en las cualidades y el proceso cognitivo del emprendedor.

El emprendimiento ha sido importante a lo largo del tiempo. En este sentido, cada vez toma mayor relevancia y se le está dando un espacio especial por parte del gobierno guatemalteco. El emprendimiento da respuesta a las oportunidades y necesidades económicas y sociales de un país. Con las definiciones y referencias de cada autor y fuentes citadas anteriormente, se comprende como el emprendimiento ha tenido un rol importante en la humanidad.

### **1.3. Referencias del emprendimiento**

Teniendo en cuenta que el emprendimiento a lo largo de la historia, y aún en la actualidad, es sumamente importante, se abordarán aspectos que se relacionan con el tema para tener una mayor claridad.

Los cambios económicos, sociales y tecnológicos que han ocurrido al paso de los años han sido circunstancias que afectan a empresas que han dejado de desarrollar sus actividades paralelamente al dinamismo comercial y tecnológico de la actualidad. La tecnología ha permitido innovar o implementar novedad en productos y servicios, asimismo, contribuye en la actividad empresarial.

En relación a lo anterior, Zoghlin (1994) comenta que los gigantes de la industria han caído o se han debilitado. Comenzaron a luchar contra la competencia extranjera o sus plantas obsoletas empleaban a mucho más personal. En virtud de esto, se diseñaron nuevas plantas que supusieron un menor costo en la operación. Los primeros trabajadores que se despidieron fueron los que estaban más cerca del producto. Por un tiempo, los administrativos y ejecutivos estuvieron a salvo. Posteriormente comenzó la



modernización y la reducción de personal administrativo, por lo que en un inicio se utilizó la jubilación anticipada como una medida. Cuando se vio la necesidad de mayores reducciones se empezó con el despido de ejecutivos, utilizando así generosas indemnizaciones.

Así como se utilizó la jubilación temprana, la indemnización fue otra medida que utilizaron las empresas como expresión de compromiso con sus ejecutivos, personas que en un inicio no corrían riesgo de perder su puesto. Las personas de puestos ejecutivos al contar con su indemnización, amplia experiencia corporativa y contactos, podrían considerarse como candidatos a emprendedores.

La edad de oro de los emprendedores está en sus albores, según lo expresa Zoghlin (1994). Asimismo, comenta que “algunas de las personas de negocios de mayor experiencia están abandonando la corporación o la corporación las está abandonando a ellas” (p. 6).

Cada vez hay más oportunidad en el área del emprendimiento a nivel nacional e internacional, las empresas de emprendedores crecen cada vez más rápido, los servicios y productos cada vez son más innovadores y otros completamente nuevos. Al analizar lo que comenta Zoghlin, la dinámica de crear una empresa propia es cada vez más sencilla. Esto permite que los ejecutivos dejen las organizaciones o instituciones en las que laboran para dedicarse a la aventura de emprender, ya que esto representa mejores oportunidades, aunque implique mayor esfuerzo.

El porcentaje de emprendedores crece rápidamente. Existen entidades financieras, asociaciones, cooperativas y otras instituciones que facilitan financiamientos para que los emprendimientos puedan desarrollarse. Es decir, se ha implementado el espíritu emprendedor en la cultura corporativa.

Conociendo cómo los emprendedores juegan un rol importante en el medio comercial, social y en la economía de un país, también es importante comprender el significado del término “emprender”.

El término de emprender recibe diferentes acepciones, según el contexto en el que se emplee. Alcaraz Rodríguez (2011) señala que, en el contexto académico, emprender es “un vocablo que denota un perfil, un conjunto de características que hacen actuar a una

persona de una manera determinada y le permiten mostrar ciertas competencias para visualizar, definir y alcanzar objetivos” (p. 2).



Si se toma en cuenta la necesidad y realidad en que las personas viven con relación a su economía, emprender ha sido y es una opción interesante. Esto debido a que brinda una oportunidad de actuar y obtener beneficios económicos, aunque no se cuente naturalmente con el perfil de emprendedor.

Se considera importante que, aunque la persona busque emprender por una necesidad económica y por la falta de empleo, cuente con la actitud de emprender. No debe centrarse únicamente en la necesidad de generar un beneficio económico. Si no se toma en cuenta todo lo que implica ser un emprendedor, es posible que el emprendimiento nunca se dé o no sea rentable. Por lo tanto, es necesario que exista el perfil del emprendedor, persona con aptitudes y actitud para hacer de una idea de negocio un emprendimiento real, rentable, evitando que se quede en una aspiración o el deseo intenso de conseguir lo importante.

La capacidad de dar el uso adecuado a los recursos disponibles también es emprender, ya que debe contarse con la capacidad de ser ágil captador y aprovechador de recursos e información para detectar la oportunidad de negocios y aprovecharlas.

Alcaraz Rodríguez (2011) indica que Vander Werl y Brush, luego de revisar veinticinco definiciones de emprender, afirman que este término implica una actividad de negocios que consiste en una inserción de las siguientes conductas y acciones:

Creación: establecimiento de una nueva unidad de negocios.

Administración general: dirección apropiada para una buena utilización de recursos.

Innovación: generación y explotación comercial de nuevos productos, servicios, procesos, mercados, sistema de organización, entre otros.

Aceptación del riesgo: capacidad para manejar el riesgo de fallas potenciales al tomar decisiones o realizar acciones.

Mejor desempeño: el intento por lograr altos niveles de desempeño o de crecimiento (p. 4).

Al sintetizar lo que Vander Werl y Brush establecen con relación a las conductas y acciones que deben ir implícitas en el término “emprender”, puede indicarse que

emprender es la actividad para generar una nueva unidad de negocios con una dirección apropiada que permita el buen uso de los recursos, para generar y explotar comercialmente nuevos productos, servicios, sistemas de organización y mercados, teniendo la capacidad de manejar riesgos al momento de accionar con el firme propósito de lograr altos niveles de crecimiento.



### **1.3.1. Características del emprendedor**

El hablar de emprendimiento debe tenerse en cuenta que el actor principal es el emprendedor, quien ejecuta la idea de negocio y cuenta con un perfil conformado por características especiales.

La Ley de Fortalecimiento al Emprendimiento, Decreto 20-2018, en el artículo 5, literal c, define que el emprendedor es una persona individual o jurídica, con visión innovadora de negocios, productos y servicios que crea una idea, y que a través de procesos dinámicos la ejecuta para convertirla en realidad.

Teniendo la definición de emprendedor, se conocerá la opinión de diferentes autores con relación a sus características.

Según el autor Amaru Maximiano (2008) el emprendedor tiene creatividad y capacidad de implantación, es decir, la capacidad de idear y realizar cosas nuevas. Es capaz de imaginar y hacer que las cosas sucedan. Puede ser que la persona solamente tenga alguna de estas características. El emprendedor tiene disposición para asumir riesgos, sabe que realizará inversión inicial, gastos necesarios para implementar su emprendimiento, aún sin tener la certeza de los ingresos futuros. La persona que inicia un negocio tendrá riesgos, por lo que se debe enfrentar con valor a la posibilidad de un fracaso o pérdida, asumir un riesgo y, a la vez, saber dominarlo. Esta última es una característica básica de quien se dedica a la actividad empresarial.

El fracaso o pérdida para un emprendedor puede ser una situación totalmente desmotivadora, debido a que la expectativa de la persona siempre es alta y positiva. Para tratar de evitar riesgos que generen pérdidas exageradamente perjudiciales, es importante que el emprendedor cuente con una formación que le ayude a entender muy bien su emprendimiento, conocer con claridad el perfil de sus clientes y contar con un modelo y plan de negocio que le permita viabilizar su negocio. Es posible que durante



este proceso el emprendedor falle pronto, rápido y sin altos costos, situación que evitará desde un inicio que haya pérdidas monetarias significativas. También lo contrario es ideal, que el emprendedor encuentre el producto o servicio mínimo viable que garantice las ganancias de la empresa.

Continuando con las características del emprendedor, Amaru Maximiano (2008) señala que la perseverancia, optimismo y sentido de independencia son importantes en la persona emprendedora. Esta sabe que la supervivencia depende de su esfuerzo, persistencia para enfrentarse a los riesgos o complicaciones que puedan surgir. El optimismo le permite mantener visión de éxito en lugar de enfocarse en los temores de un posible fracaso y siempre tiene el propósito de resolver el problema y lograr resultados positivos. Asimismo, cuando se refiere al sentido de independencia, explica que la persona emprendedora prefiere depender de su capacidad de enfrentar la incertidumbre que trabajar para alguien más, es decir, maneja autonomía, mantiene su punto de vista ante los opositores.

El emprendedor se enfrenta a constantes desafíos, con el fin de cumplir metas, realiza tareas que le corresponden a sus colaboradores, así como también sacrificios personales y esfuerzos extraordinarios. Este tiene confianza en sus capacidades, haciendo de su idea de negocio un negocio real. La creatividad de un emprendedor puede innovar servicios o productos, o crear otros totalmente nuevos, enfocados en ideas originales, fuera de un cuadro esquemático, atrevido, e inclusive loco, pero que si responden a las necesidades de la persona, seguramente será un éxito. Estas características muestran cómo la persona emprendedora no es una persona que en el primer fallo renuncia a sus metas, se acomoda, depende de los demás o no se cree capaz de lograr metas grandes.

Según Alcaraz Rodríguez (2011) existen muchos estudios que coinciden en que los emprendedores poseen una serie de características que los distinguen del resto de personas, por lo que hace referencia a la clasificación de características elaborada por Sánchez Almagro. Estas son las siguientes:

1. Factores motivacionales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Factores motivacionales</li><li>• Necesidad de logro</li><li>• Necesidad de reconocimiento</li><li>• Necesidad de desarrollo personal</li></ul>
----------------------------	---



	<ul style="list-style-type: none"><li>• Percepción de beneficio económico</li><li>• Baja necesidad de poder y estatus</li><li>• Necesidad de independencia</li><li>• Necesidad de afiliación o ayuda a los demás</li><li>• Necesidad de escape, refugio o subsistencia</li></ul>
2. Características personales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Iniciativa personal</li><li>• Capacidad de decisión</li><li>• Aceptación de riesgos moderados</li><li>• Orientación hacia la oportunidad</li><li>• Estabilidad emocional/autocontrol</li><li>• Orientación hacia metas específicas</li><li>• <i>Locus</i> de control interno (atribuye a él mismo sus éxitos o fracasos)</li><li>• Tolerancia a la ambigüedad/incertidumbre</li><li>• Es receptivo en sus relaciones sociales</li><li>• Posee sentido de urgencia/tiempo valioso</li><li>• Honestidad/integridad y confianza</li><li>• Perseverancia/constancia</li><li>• Responsabilidad personal</li><li>• Es individualista</li><li>• Es optimista</li></ul>
3. Características físicas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Energía</li><li>• Trabaja con ahínco.</li></ul>
4. Características intelectuales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Versatilidad/flexibilidad</li><li>• Creatividad/imaginación/innovación</li></ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>• Búsqueda de la verdad e información</li><li>• Planificación y seguimiento sistemático de resultados</li><li>• Capacidad para analizar el ambiente (reflexión)</li><li>• Visión comprensiva de los problemas</li><li>• Planificación con límites de tiempo</li></ul>
5. Competencias generales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderazgo</li><li>• Orientación al cliente</li><li>• Capacidad para conseguir recursos</li><li>• Gerente/administrador de recursos</li><li>• Patrón de factores de producción</li><li>• Exige eficiencia y calidad</li><li>• Dirección y gestión de la empresa</li><li>• Red de contacto</li><li>• Comunicación (p. 3).</li></ul>

En la clasificación de características que se detallan anteriormente, se observa cómo se relacionan unas con otras y cómo el perfil de un emprendedor es especial, debido a que son características que no cualquier persona posee para dar vida a un negocio. No obstante, se considera importante que, dentro de las características de un emprendedor, debe darse una especial atención al trabajo en equipo. Esto se debe a que, si el emprendedor posee la capacidad de trabajar en equipo, le será simple delegar tareas, logrará una descarga de trabajo y se brindará la oportunidad de fortalecer el emprendimiento. Por lo general el emprendedor inicia su emprendimiento solo. No obstante, es de vital importancia que cuente con el apoyo de colaboradores estratégicos que lo ayuden a cumplir metas.

El trabajo en equipo es enriquecedor debido a que se da la unión de ideas, sinergias, valiosas opiniones o diversidad de enfoques que permitirán ir estructurando las bases sólidas del emprendimiento o le darán mayor fuerza.

Leiva Bonilla (2007) describe una serie de Conductas Emprendedoras Personales (CEP) con las que indica se distinguen las personas de éxito. Al respecto comenta que su clasificación de conductas no es la única que existe, sino que son una guía en la que cada día el emprendedor puede mejorar, algunas de esas conductas son: “Capacidad de planeación, manejo de contactos, comunicación efectiva, búsqueda de información, creatividad, trabajo en equipo, toma de decisiones y liderazgo” (p. 22).



Se aprecia en la opinión de los diferentes autores anteriormente citados una coincidencia en algunas características del perfil del emprendedor, a saber, características claves. Adicional a las cualidades o características emprendedoras, otro elemento de importancia es la motivación inicial, debido que es esto lo que impulsa a la persona a crear su propia empresa. Esta motivación debe llevar implícita objetivos claros, alcanzables y un plan de vida.

### **1.3.2. Tipos de emprendedores**

De acuerdo con la personalidad del emprendedor, Schollhammer construye una pequeña clasificación de cinco tipos de emprendedores que Alcaraz Rodríguez (2011) cita de la siguiente forma:

El emprendedor administrativo: hace uso de la investigación y del desarrollo para generar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

El emprendedor oportunista: busca constantemente las oportunidades y se mantiene alerta ante las posibilidades que le rodean.

El emprendedor adquisitivo: se mantiene en continua innovación, la cual le permite crecer y mejorar lo que hace.

El emprendedor incubador: en su afán por crecer y buscar oportunidades, y por preferir la autonomía, crea unidades independientes que al final se convierten en negocios nuevos, incluso a partir de alguno ya existente.

El emprendedor imitador: genera sus procesos de innovación a partir de elementos básicos ya existentes, mediante la mejora de estos (p. 5).

Partiendo de la clasificación de los tipos de emprendedores de Schollhammer, se observa que el emprendedor es una persona creativa, con deseo de independencia,



habilidad para detectar las oportunidades de innovar o crear nuevos productos o servicios, que parte de lo ya existente o de lo completamente nuevo para dar respuesta a necesidades de un mercado.

Al respecto, Alcaraz Rodríguez (2011) indica que existen otras clasificaciones de emprendedores. Estas se organizan de acuerdo con la razón por la que se emprende o por el tipo de empresa que se desarrolla.

a) Según la razón por la que emprende, la persona toma las oportunidades que se le presentan debido a que existe o ha visualizado necesidades o un mercado que no ha sido atendido. Asimismo, puede ser que la persona tenga una idea novedosa que desea concretar. Además, hay emprendedores por necesidad, es decir, la persona puede estar desempleada, está en búsqueda de independencia y la preocupación por contar con una fuente de ingresos económicos le orientan a tomar una aventura emprendedora. Es decir, la situación de desventaja económica lo lleva a tomar acciones.

b) Por el tipo de empresa que desarrolla, el emprendedor es social cuando busca, a través de su entusiasmo, creatividad y trabajo, producir un cambio social o el beneficio de un sector de la población. Esto, en general, lo hace sin tener fines de lucro, pues el impacto social es su objetivo central. Otro tipo de emprendedor que existe es el que busca destacar en cierta área y ser modelo para otros. Por ejemplo, en la política, el arte o el deporte. La persona que emprende dentro de una empresa que no es la suya es conocido como emprendedor interno (intrapreneur), y cuando lo hace en su propia empresa con fines de lucro, es un emprendedor externo (entrepreneur). El emprendedor inicia sin tener nada o puede tomar una empresa que ya existe, fabrica sus productos, ofrece un servicio o comercializa de forma original, dinámica o innovadora un producto que ya existe.

Se considera que, dentro de la clasificación de emprendedores, existe el emprendedor nato y el emprendedor por necesidad. El primero posee las aptitudes y actitudes para desarrollar un negocio, persona que constantemente busca la oportunidad de lanzar un servicio o producto, de innovar, satisfaciendo necesidades de la sociedad, tomando los riesgos necesarios que le permita descubrir su producto o servicio mínimo viable que le generará ganancias económicas. La persona que toma el rol de emprendedor por necesidad, normalmente no sabe con claridad lo que realizará con el fin de cubrir sus necesidades económicas, falta de empleo o por su deseo de independencia. Este busca

oportunidad de desarrollar un negocio y despertar actitudes que son importantes para emprender.



#### **1.4. Marco de referencia del emprendimiento en Guatemala**

La Constitución Política de la República de Guatemala, en la sección décima, Régimen Económico y Social, en su artículo 118-119 literal a, c, k, l y n establece las obligaciones fundamentales del Estado, y dentro de ellas se encuentra que:

Es obligación del Estado, entre otros, orientar la economía nacional, para lograr la utilización de los recursos naturales y el potencial humano, para incrementar la riqueza y tratar de lograr el pleno empleo y la equitativa distribución del ingreso nacional; promover el desarrollo económico de la Nación, estimulando la iniciativa en actividades agrícolas, pecuarias, industriales, turísticas y de otra naturaleza; adoptar las medidas que sean necesarias la conservación, desarrollo y aprovechamiento de los recursos naturales en forma eficiente; proteger la formación de capital, el ahorro y la inversión; promover el desarrollo ordenado y eficiente del comercio interior y exterior del país, fomentando mercados para los productos nacionales y crear las condiciones adecuadas para promover la inversión de capitales nacionales y extranjeros.

En virtud de las obligaciones puntualizadas anteriormente, el Ministerio de Economía, como ente rector de las políticas públicas que corresponden a las funciones sustantivas de su ramo, formuló la Política Nacional de Emprendimiento.

Por lo tanto, se determina que, dentro de las referencias de emprendimiento de Guatemala, se cuenta con la Política Nacional de Emprendimiento “Guatemala Emprende”, Acuerdo Gubernativo Número 150-2015, la cual establece una serie de mandatos presidenciales emanados de reuniones de Jefes de Estado y Gobiernos de la región y el Sistema de la Integración Centroamericana [SICA] (integrado por Guatemala, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Panamá, Belice y República Dominicana). Se hizo el llamado a los países que conforman dicha región para la construcción de estrategias o políticas de fomento emprendedor de manera participativa con las entidades públicas y privadas, oficializándolas y, así, trabajar su implementación.

En virtud de lo anterior, se adoptó por parte de los mandatarios la estrategia de “SICA Emprende”, la cual constituye el marco de referencia para la Política Nacional de Emprendimiento “Guatemala Emprende”.



En el desarrollo de la presente investigación se denominará como Política de Emprendimiento al instrumento que se hará referencia en el presente capítulo. Dicha política ha sido desarrollada para un periodo de 15 años.

La Actividad Emprendedora Temprana, también conocida como TEA, es el indicador reconocido internacionalmente que mide la actividad emprendedora de un país desde el Monitor Global de Emprendimiento, conocido por sus siglas en inglés como el GEM.

La Política de Emprendimiento indica que el GEM situó a Guatemala dentro del grupo de países con mayores niveles de actividad emprendedora, con un TEA de 19.3 %. Este dato de referencia se toma de los años 2013-2014, dicho resultado fue alentador para la construcción de la Política Nacional de Emprendimiento. Ello, debido a que proporcionó un ambiente propicio para poder realizarlo. Asimismo, se colocó a Guatemala como el país número 9 de 54 participantes del estudio conducido por Babson College, del cual hace mención el Reporte Nacional del GEM, 2013-2014.

Es alentador conocer que Guatemala es un país que cuenta con un porcentaje interesante de emprendimiento, permitiendo posicionarlo en un número importante a nivel internacional. Así, se percibe que Guatemala cuenta con potencial de desarrollo económico, situación que debe seguir siendo apoyada, ya que a medida que siga aumentando el porcentaje de emprendimientos y logren su estabilidad en el mundo comercial, el país se beneficiará.

Para la elaboración de la Política se contó con el apoyo técnico y financiero del Gobierno de Colombia. Esto, por medio de la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional (APC-Colombia), el Ministerio de Comercio, Industrias y Turismo de Colombia, la Agencia Australiana para el Desarrollo Internacional (AUSAID) y la República de China (Taiwán).

En el resumen ejecutivo de dicha Política se anota que estos países fueron los socios estratégicos que acompañaron al Gobierno de Guatemala y al Ecosistema Emprendedor. Ello, haciendo uso de herramientas tales como el diagnóstico de ecosistema, armonización conceptual, metodología prospectiva, entre otras, y con el objetivo de construir una hoja de ruta que permitirá que Guatemala se convierta:

En un país propicio para la creación masiva de nuevas ideas y de su posterior ejecución, de manera que estas sean exitosas y rentables, gracias a las condiciones favorables y de programas de apoyo al emprendedor, estimulando la innovación,

creatividad, articulación de redes, competitividad y aprovechando las oportunidades tanto de los mercados nacionales como internacionales (p. 7).



El Ministerio de Economía de Guatemala cuenta actualmente con el Centro de Emprendimiento y Desarrollo de Negocios MIPYME. Asimismo, ha tenido programas especiales de formación de emprendedores, con el objetivo de asesorar, orientar y proporcionar herramientas funcionales a los emprendedores. Gracias al apoyo que se recibe del Ministerio, entre otras instituciones públicas y privadas, se cumple parte de lo que la Política de Emprendimiento indica.

Con la actividad más frecuente de emprendedores y reconociendo su importancia en la economía del país, el Gobierno de Guatemala está brindando oportunidad a la sociedad para formarse y desarrollarse como emprendedores en actividades técnicas o prácticas. Por ejemplo, pueden mencionarse los espacios de formación que promueve la municipalidad de Mixco. Esta ha empleado un programa de emprendimiento en todas sus zonas, impartiendo cursos técnicos de belleza, repostería y manualidades, entre otros, para las comunidades.

La Política de Emprendimiento visualiza a Guatemala como:

Un país emprendedor que se sustenta en un ecosistema institucional consolidado, focalizado en la innovación, competitividad y sostenibilidad, que estimula la creatividad y pasión de los emprendedores, con una misión de crear una cultura de emprendimiento e innovación como forma de pensar y actuar en la vida, asegurando la competitividad, liderazgo, formación y sostenibilidad de las nuevas empresas que se generen en el país (p. 23).

Guatemala es un país emprendedor que cuenta con los recursos necesarios para el cumplimiento de metas y lograr un mejor desarrollo económico. Por esta razón se hace necesario que el Gobierno de Guatemala continúe con el desarrollo de formaciones, capacitaciones, publicidad del emprendimiento, resuelva aspectos que afecten a la competitividad del país y, a la vez, facilite una ruta de emprendimiento que promueva y de seguimiento a la creación de nuevas empresas y se generen alianzas estratégicas entre los mismos emprendedores. Todo ello con el objetivo de impulsar la empresa ya



existente a otro nivel de mercado y fortalecerla, creando una cultura de emprendimiento e innovación segura.

Para conocer más sobre del marco referencial y desarrollar los procesos de articulación de la institucionalidad del emprendimiento en Guatemala, se definen los términos de ecosistema de emprendimiento y categorías de emprendimiento con el fin de permitir a las personas con interés en el tema, comprendan la terminología adecuada.

La Política de Emprendimiento explica que el ecosistema de emprendimiento se refiere a una:

Comunidad de negocios apoyada por un contexto público de leyes prácticas de negocios, que se conforma con una base de organizaciones y personas interactuantes que producen y asocian ideas de negocios, habilidades, recursos financieros y no financieros que son efectivas en empresas dinámicas (p. 24).

Es decir, el ecosistema de emprendimiento está integrado por todas las empresas, leyes, personas individuales o jurídicas que se relacionan con el emprendimiento, así como las buenas prácticas de empresas estables, exitosas en el comercio que se han derivado de habilidades, ideas de negocios y recursos financieros y de otra naturaleza.

Asimismo, la Política de Emprendimiento, respecto a la categoría de emprendimiento, indica que el BID, el FOMIN y otras instituciones reconocidas en el fomento del emprendimiento a nivel internacional, establecen la existencia de dos condiciones de emprendimiento, a saber, la oportunidad y la necesidad.

Por lo expuesto anteriormente la estrategia “SICA Emprende” explica las condiciones de emprendimiento y su clasificación de la siguiente manera.

Por necesidad. Acción empresarial iniciada por personas que al momento de tomar la decisión de poner en marcha una actividad económica lo hicieron motivados por la falta de ingresos necesarios para su subsistencia (o por el deseo de obtener una fuente de ingreso adicional). Esta categoría se divide, a su vez, en dos tipos de emprendimiento:

a. Subsistencia. Acciones empresariales dirigidas a generar ingresos diarios para vivir (autoempleo), sin una planificación o una visión de crecimiento estructurada en el mercado y que tiende a no generar excedentes. Ordinariamente se desarrollan en el sector informal de la economía y a cargo de poblaciones empobrecidas (mujeres

mayoritariamente) sin oportunidades de conocimientos y financiamiento para desarrollar dichos emprendimientos.

b. Tradicional. Acciones empresariales dirigidas a la generación de ingresos. Cuentan con una estructura organizacional y utilizan el conocimiento técnico para la generación de excedentes que permiten la acumulación. Tienden a desarrollar su actividad en la informalidad, en mercados y sectores tradicionales de la economía sin elementos diferenciadores en sus productos y servicios (p. 25).

Estas clasificaciones de emprendimiento reflejan la realidad de algunos emprendedores. Así, en el emprendimiento por necesidad se da un comercio informal, negocios sin un modelo y plan de negocio. Inicialmente, no hay visión de ser un negocio con alto impacto nacional e internacional, ya que solamente suele visualizarse como un medio que cubre una necesidad económica. Además, el emprendedor en ocasiones no cuenta con conocimiento o financiamiento para emprender.

El emprendimiento por necesidad suele tener una rutina tradicional, no genera excedentes, no hay innovación en los productos o servicios, hay riesgo de que desaparezca o sea difícil posicionarse en otro nivel de mercado. Ello, debido a la existencia de servicios o productos innovadores que los sustituyen. Por lo tanto, se considera necesario que los emprendedores tengan fácil acceso a la formación que brinde herramientas efectivas para el fortalecimiento de sus negocios.

Teniendo en cuenta que un emprendimiento es la oportunidad de generación de empleos, es importante centrarse en el fortalecimiento de los mismos, crear más espacios estratégicos de formación, capacitación, inclusive sin costo, para que las personas puedan estructurar su modelo de negocio y, posteriormente, pueda ser presentado a inversionistas u obtener capital semilla de las instituciones que actualmente apoyan emprendimientos. También se considera importante crear espacios en los que se puedan dar a conocer los productos o servicios de los emprendedores. Además, para que puedan relacionarse con otros comerciantes y crear redes de emprendedores con el fin de que los negocios por necesidad superen “el valle de la muerte” y logren su posición estable en el mercado.

Continuando con la clasificación de las condiciones de emprendimiento se indica que el emprendimiento se puede generar también por oportunidad.





Por oportunidad. Acción empresarial iniciada por personas que al momento de tomar la decisión de poner en marcha una actividad económica, lo hicieron motivados por la identificación de una oportunidad de mercado. Esta categoría se divide, a su vez, en dos tipos:

- a. Dinámico. Acciones empresariales con alto potencial de crecimiento donde el uso del conocimiento, la gestión tecnológica y del talento, el potencial acceso a recursos de financiamiento/inversión y una estructura de gobierno corporativo les permite generar una ventaja competitiva y diferenciación en sus productos o servicios.
- b. Alto Impacto. Acciones empresariales con capacidad para transformar y dinamizar las economías a través de procesos sistemáticos de innovación y generación de empleo. Es una empresa que crece rápida y sostenidamente, ya que cuenta con altos niveles de financiamiento o de inversionistas (p. 25).

Los emprendimientos por oportunidad normalmente cuentan con modelo y plan de negocio, son dinámicos, cuentan con el potencial de obtener recursos idóneos para su buena marcha y crecimiento. Asimismo, hay conocimiento de lo que se realiza y el negocio cuenta con una estructura fuerte, lo que permite que la empresa tenga alto impacto, dinamizando la economía, generando empleo con procesos sistemáticos de innovación. Estos emprendimientos normalmente son analizados previamente por sus emprendedores. Es decir, existe una investigación preliminar con relación al servicio o producto a ofrecer, así como también la competencia existente.

#### **1.4.1. Cadena de valor del emprendimiento**

La Política de Emprendimiento indica que el Ecosistema de Emprendimiento de Guatemala-CENPROMYPE-MINECO-NEXUS 2014, hace referencia a la cadena de valor de emprendimiento e indica que sus fases son la sensibilización, identificación, formulación, puesta en marcha y aceleración.

Sensibilización. Esta etapa busca concientizar a la persona, haciéndole ver la importancia y valor del emprendimiento. Asimismo, se motiva a la acción, logrando influir en los proyectos de vida. Con diferentes actividades se promueve la cultura de la innovación y la mentalidad emprendedora.



Identificación. Esta etapa es importante debido a que en ella se identifican todas las oportunidades de mercado, centrándose en los problemas y necesidades de la sociedad a través de las técnicas de observación, investigación y etnografía, que es el estudio descriptivo de las costumbres y tradiciones de los pueblos. Además, estudios de prospectiva tecnológica e industrial, patentes caducadas, análisis de clústers (que se mencionan en la Política de Competitividad de Guatemala y que posteriormente se analizarán), pensamiento de diseño (*desing thinking*) y otras técnicas. Todas en función del diseño de una idea de negocio que se enfoque en la diferenciación de la oferta de la competencia, es decir, centrándose en una propuesta de valor que sea clara y concreta.

La etapa de identificación orienta al emprendedor para que diseñe el prototipo de producto o servicio a través de productos mínimos viables de forma rápida y económica (*lean startup*). En esta fase se da el primer paso de exploración del emprendedor alrededor de una idea de negocio, en el que se validarán las hipótesis que se tenían con relación a las necesidades del cliente, contexto de consumo y modelo de negocios a implementar.

Formulación. Busca potencializar el grado de madurez de la idea de negocio a través del diseño del modelo de negocio diferenciado, servicios de prototipado industrial y versión comercial y laboratorios. Todos estos para ser validados con pruebas de concepto del producto. Así, se confronta si el producto o prototipado cumple con las necesidades de los clientes y la definición del negocio. El prototipo se refiere a la representación, ejemplar o primer modelo de un producto o servicio que permite al emprendedor experimentar, probarlo en situaciones reales y explorar su uso. Por otro lado, cuando se refiere a modelo de negocio, se deben entender cuáles serán las fuentes de ingresos, procesos claves, canales de distribución y alianzas estratégicas con los clientes, recursos claves y gastos.

Se resalta que en la etapa de formulación también se da acompañamiento técnico, con procesos de mentoría para el diseño de la estrategia y de la visión del negocio de largo plazo. A esto se lo conoce también como prospectiva. Asimismo, se da el entrenamiento del equipo de trabajo en competencias generales, que es el *coaching*. Se prepara a los emprendedores para la gestión de recursos de capital semilla (*elevator pitch*) articulándose redes de contactos (*networking*) y redes de colaboración con otros emprendedores (*coworking*). En esta etapa se da mayor importancia a la focalización de



acciones para diseñar del modelo de negocio que a la formulación de un plan de negocio. Es interesante analizar que en la cadena de valor del emprendimiento se abordan puntos estratégicos como es el caso de la creación de redes de contactos y la colaboración entre emprendedores.

**Puesta en marcha.** Es otra de las etapas importantes de la cadena de valor de emprendimiento, en la que se da inicio a la operación de la empresa en el mercado. En esta se validan y se realizan ajustes permanentes para asegurar la innovación en el modelo de negocio con la información que se obtiene en el mercado, se diseñan estrategias, se definen procesos y procedimientos de la empresa, se gestionan proveedores, aliados, asesores en temas de gerencias, finanzas, técnicos y comerciales con el objetivo de buscar un flujo de caja que mantengan las operaciones de la empresa. El reto de cada emprendedor es arriesgarse a accionar, poner en marcha el emprendimiento que se ha trabajado en la cadena de valor del emprendimiento.

**Aceleración.** Es la última fase de la cadena que busca maximizar el valor agregado de la empresa a través de la internacionalización y la innovación y los esfuerzos que consoliden el crecimiento sostenido de la misma. Ello, a través de asesorías que sirvan de entrenamiento para la atracción de capital, búsqueda de socios estratégicos y de clientes a través de redes de contactos internacionales. Esto comprende el incremento en la velocidad de ejecución y consecución de resultados de la gestión directiva, comercial, administrativa, financiera, tecnológica y de recursos humanos de una empresa, alineados a una serie de objetivos y estrategias de negocios en un tiempo determinado, implementándose mejoras en la productividad, competitividad, calidad, logística, expansión comercial, entre otros.

La cadena de valor de emprendimiento contempla en cada una de sus fases acciones, pasos y herramientas estratégicas que deben desarrollarse para que la idea de negocio sea puesta en marcha como un emprendimiento con plena efectividad en el mercado.

Es fundamental que la idea de negocio se centre en las necesidades de la sociedad, que intente dar respuesta a lo que sea un problema. Es importante que exista empatía con el cliente para que de dicha experiencia se derive la esencia del servicio o producto.

Pensar que la necesidad o problemática de un mercado debe ser el punto de partida de un emprendimiento, en ocasiones podría generar un descontento o conflicto para aquellos que ya tienen una idea de negocio que ha surgido antes de escuchar y ver la

necesidad de la sociedad. Distintos productos o servicios se han lanzado al mercado y no responden a las necesidades de una sociedad, es por esto que la situación provoca que el emprendimiento no impacte y no genere los ingresos deseados. Ello, obliga a realizar modificaciones al modelo de negocio si realmente se desea continuar con el proyecto. Incluso, en el peor de los casos, puede ser que el servicio o producto no sea viable y tenga que desistirse de la idea de continuar.

La cadena de valor es una herramienta útil y debe ser tomada en cuenta para evitar realizar inversiones altas, trabajar de mejor manera en la estructura sólida del negocio y descubrir si el emprendimiento es viable o no.

#### **1.4.2. Cadena de financiamiento**

Con relación a la cadena de valor de emprendimiento, la Política de Emprendimiento también presenta la cadena de financiamiento propuesta por el Ecosistema de Emprendimiento de Guatemala CENPROMYPE-MINECO-NEXUS 2014, esta cadena va concatenada con la cadena de valor, por lo que será necesario explicarla.

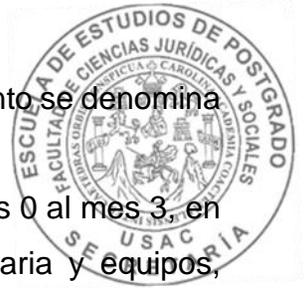
Previo a dicha explicación, es importante indicar que la Política Nacional de Emprendimiento regula que “capital financiamiento basal, es el financiamiento público-privado para que las instituciones del ecosistema emprendedor preste servicios gratuitos a los emprendedores en las distintas etapas de la cadena de emprendimiento” (p. 27).

El financiamiento basal es importante para la creación de más espacios estratégicos de apoyo a emprendedores, dicho financiamiento se deriva de la colaboración del sector público y privado.

En la etapa de sensibilización de la cadena de valor de emprendimiento se cuenta con el financiamiento denominado “capital personal” o fuentes de financiamiento propio que provienen de ahorros personales, prestamos de amigos y familiares.

En la etapa de identificación, el financiamiento es el capital pre-semilla o fase cero, el cual se utiliza en el desarrollo de prototipos funcionales y productos mínimos viables, pruebas de mercados, propiedad intelectual, patentes y equipo empresarial.

En la fase de la formulación, se realiza el diseño del modelo de negocio, construcción de prototipo comercial, transferencia tecnológica, asesoría técnica, pruebas de laboratorio, formalización, formulación del plan de negocios, *coaching* y mentorías, por lo



que el financiamiento en esta fase de la cadena de valor de emprendimiento se denomina capital semilla fase uno.

En la fase puesta en marcha se clasifican dos tipos de capital del mes 0 al mes 3, en los se da el lanzamiento de producto, inicio de operaciones, maquinaria y equipos, ejecución plan de mercadeo, validación modelo de negocio, nómina inicial, materias primas y mentorías permanentes, alcanzando el capital semilla fase dos. Superado el mes 3 al mes 42 en el que se da sensibilidad, estabilización en el mercado, el financiamiento se denomina capital de riesgo en etapa temprana.

Cuando se da el crecimiento, expansión y desarrollo de la empresa en la etapa de aceleración, el financiamiento se denomina capital de riesgo. Y cuando se desarrolla la consolidación de la empresa y apalancamiento del plan de internacionalización, el financiamiento se denomina capital privado.

El financiamiento es un recurso importante que debe estar presente desde el inicio de la idea de negocio y, paralelamente, en todo el desarrollo del emprendimiento. Esto con el objetivo de no dejar de dar movimiento y vida al mismo. El financiamiento basal que se menciona no solamente lo constituye el aporte Público, sino también el aporte de instituciones privadas, por lo tanto, son recursos que deben ser utilizados para ir fortaleciendo la preparación de los emprendedores.

La Política de Emprendimiento como referencia del emprendimiento en Guatemala da respuesta positiva apoyando a los emprendedores, pues propone la cadena de valor de emprendimiento, una herramienta útil para iniciar y materializar dichos emprendimientos. Actualmente, el Ministerio de Economía, con el apoyo de otras instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, ha brindado espacios de formación a emprendedores, cumpliendo lo establecido por dicho instrumento.

### **1.4.3. Tipo de emprendedores**

Anteriormente se dieron a conocer distintas clasificaciones de emprendedores. Asimismo, Guatemala cuenta con su propia clasificación de emprendedores según su antigüedad. Esta clasificación está contenida en la Política de Emprendimiento y consiste en lo siguiente.



Emprendedores potenciales. Son aquellos individuos que tienen los conocimientos, las habilidades y el deseo de poner en marcha una idea de negocio, pero aún no han materializado dicha idea.

Emprendedores nacientes. Son aquellos individuos que han estado involucrados en la puesta en marcha de una empresa hasta 3 (tres) meses, ya sea como autoempleados o en combinación con otro trabajo.

Emprendedores nuevos. Se consideran aquellos individuos cuyas empresas tienen entre 3 (tres) y 42 (cuarenta y dos) meses de funcionamiento, es decir, se realiza pago de salario a una persona adicional al propietario, ya sea como autoempleado o en combinación con otro trabajo.

Emprendedores establecidos. Se tiene en cuenta aquellos individuos que tiene más de 42 (cuarenta y dos) meses realizando pago de salarios a una persona adicional al propietario o al mismo propietario, ya sea como autoempleados o en combinación con otro trabajo (p. 28).

La clasificación de emprendedores según antigüedad obtiene su denominación con relación a la etapa en que se está desarrollando el emprendimiento. Además, a la permanencia de estos en el mercado.

Lo expuesto con anterioridad presenta claramente como el emprendimiento ha sido y sigue siendo importante para la economía de Guatemala. Asimismo, el apoyo que ha brindado el sector público-privado a los emprendedores y las oportunidades de desarrollo económico con las que cuenta el país. Por lo tanto, es necesario accionar pronto para obtener resultados y respuestas a los problemas económicos que afectan a Guatemala.

### **1.5. Estado del emprendimiento en Guatemala**

Para la comprensión del estado del emprendimiento en Guatemala se toma en cuenta el reporte del Monitor Global de Emprendimiento (GEM) 2017-2018. Dicho reporte es la herramienta que proporciona información respecto al desarrollo, inquietud y logros de los emprendedores en Guatemala.

En este sentido, el reporte nacional del Monitor Global de Emprendimiento-GEM- (2017-2018) indica que:

Guatemala posee la segunda Tasa de Emprendimiento Temprano (TEA) más alta del mundo (24.7 %). Tres de las cuatro fases del proceso emprendedor (emprendimiento potencial, 45.8 %), emprendimiento temprano (24.7 %) y emprendimientos discontinuados (4.1 %) son superiores en Guatemala que en Latinoamérica y que en las tres categorías de países según etapa de desarrollo. Solo en los emprendimientos establecidos, los países basados en recursos (15.7 %) tienen una proporción mayor que Guatemala [12.4 %] (p. 11).



Estos indicadores demuestran que Guatemala cuenta con la oportunidad de generar ingresos a través del emprendimiento, datos que no se han reconocido en todo el país por la falta de divulgación en los medios de comunicación.

Asimismo, la herramienta indica que, con relación a la actitud de emprendimiento en Guatemala, todos los indicadores son mejores que en el resto de países latinoamericanos. Los guatemaltecos consideran tener las herramientas necesarias para iniciar un negocio y cuentan con un bajo nivel de temor al fracaso.

Este dato resulta interesante debido a que hay indicadores positivos en los que se constata que la cultura guatemalteca posee un espíritu de emprendimiento, es decir, dispuesto a enfrentar riesgos.

El GEM (2017-2018) señala que:

Los emprendedores guatemaltecos en su mayoría son hombres (54 %), la mitad de los emprendedores tiene entre 18 y 35 años de edad (49 %), aunque de los no emprendedores, el 61 % se encuentra en ese rango de edad. Es decir, existe una porción baja de emprendedores jóvenes en contraste con la cantidad de personas jóvenes en el país. La mitad de los emprendedores (51 %) tiene el nivel de educación diversificado completo o más educación, las mismas características de la población no emprendedora. Hay un 6 % de emprendedores que no tienen ningún grado de educación formal. Dos de cada tres emprendedores son auto empleados y un 14 %, además de ser emprendedor, tiene un trabajo de tiempo completo (p. 12).

La poca participación de los jóvenes en el emprendimiento puede ser por los pocos espacios de formación u orientación para la promoción de la cultura emprendedora en el país. Como estrategia debería implementarse la formación de emprendedores desde la niñez, situación que impactaría en futuras generaciones de emprendimientos.



La mitad de los negocios de los emprendedores guatemaltecos (46 %) comienzan con una inversión inicial menor a Q5 mil. Tres de cada cuatro (75 %) están orientados al sector de consumo, 4 de cada 10 emprendimientos (43 %) no generan ningún empleo y casi la totalidad de emprendimientos (95 %) generan cinco empleos o menos. Sin embargo, tres de cada cuatro emprendedores tienen la esperanza de generar algún empleo adicional en los próximos 5 años. Los negocios son pequeños, pero el emprendedor guatemalteco es optimista y no pierde la esperanza de hacerlo crecer, aunque se enfrente a limitantes propios y del ambiente en el que opera (p. 12).

Los espacios de formación y orientación al emprendedor deben ser priorizados por el país ya que son importantes tanto para fortalecer los emprendimientos existentes como para los emprendimientos nacientes. Una vez que los emprendimientos se encuentren fortalecidos estarán en la capacidad de generar más empleo.

Por otro lado, el GEM realizó una evaluación con relación a la percepción y actitudes hacia el emprendimiento en la que se le preguntó a la población si consideraban el emprendimiento una opción de carrera. Además, sobre el reconocimiento que le da la sociedad a la actividad emprendedora y al reconocimiento que los medios de comunicación le dan. En Guatemala, el 92 % las personas afirman que el emprendimiento es una opción positiva para generar ingresos, el 73 % considera que los emprendedores gozan de buen estatus social y el 55 % indica que los emprendedores son reconocidos por los medios de comunicación.

Las oportunidades en Guatemala para emprender son altas, por lo que se considera que existen aspectos importantes que deben tomarse en cuenta para que los emprendimientos logren su estabilidad en el mercado. Dentro de dichos aspectos es importante tomar en cuenta el acceso de los emprendedores a financiamientos, la seguridad del país, el apoyo de los sectores públicos y privados, la situación política del país, la unión de sinergias entre comerciantes para fortalecer el potencial que existe y su lanzamiento en el mercado o posicionamiento a otro nivel.

El reporte del GEM (2017-2018) indica que Guatemala contó con una Tasa de Emprendimiento Temprano de 24.7 % en 2017. Así, se posicionó como el segundo país con la TEA más alta detrás de Ecuador, el cual posee una TEA de 29.6 %. A nivel latinoamericano solo, Ecuador tiene un nivel de emprendimiento mayor que Guatemala.



En la actualidad, Guatemala se encuentra en una posición importante de emprendimiento, para generar oportunidad de empleo y, en consecuencia, generar mayores niveles de bienestar y prosperidad para la sociedad. Además, este es uno de los objetivos de la competitividad.

Por esta razón, el emprendimiento se relaciona con la competitividad. Es por ello que se tomarán datos referentes a la Política Nacional de Competitividad 2018-2032, Acuerdo Gubernativo Número 103-2018. Ello, con el objetivo de conocer el estado de emprendimiento de Guatemala y la presentación de aspectos y circunstancias importantes del país que juegan un papel importante en la economía, en el fortalecimiento de los empresarios, en las oportunidad de desarrollo y otros aspectos relevantes como la vida digna de los habitantes.

De esta cuenta se presentan las definiciones contenidas en La Política Nacional de Competitividad. Así, según el Foro Económico Mundial: “La competitividad es el conjunto de factores, políticos e instituciones que determinan el nivel de productividad de un país” (p. 88).

La competitividad juega un rol importante para la cultura de emprendimiento debido a que en esta se contemplan los elementos claves que establecen la productividad del país.

Asimismo, se presenta otra definición de competitividad (como se citó en Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación, 2006) la cual establece que:

La competitividad es el elemento más relevante para incidir en la productividad y así, generar crecimiento acelerado, inclusivo y sostenible. La competitividad también se puede definir como el resultado de la interacción de múltiples factores relacionados con las condiciones que enfrenta la actividad empresarial que condicionan su desempeño, tales como infraestructura, recursos humanos, ciencia y tecnología, instituciones y entorno macroeconómico, lo cual a su vez incide en los niveles de productividad y en última instancia impacta en el crecimiento económico (p. 88).

Claramente se evidencia cómo la infraestructura, el recurso humano, la ciencia, la tecnología, las instituciones y el entorno macroeconómico son factores sumamente



importantes que integran la competitividad y que impactan en la actividad empresarial y el crecimiento económico del país.

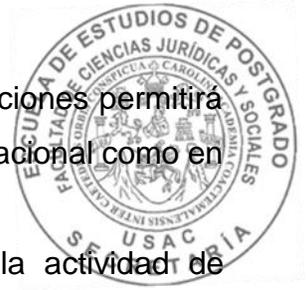
En este sentido, la Política de Competitividad, 2018-2032 (2018) indica que:

En los próximos años, el país enfrentará tres fenómenos demográficos inevitables, uno de ellos es el crecimiento poblacional. Se estima que para el año 2032 la población guatemalteca será de 22 millones de personas aproximadamente. Ocurrirá entonces el fenómeno del bono demográfico, es decir, que la población en edad de trabajar será mayor que la dependiente y esto provocará un extraordinario incremento en la demanda de empleos. Por último, existirá una transición de lo rural hacia lo urbano. Se estima que el 79 % de la población vivirá en áreas urbanas para el 2032 (p. 11).

Con estos datos que se observa una urgencia para que Guatemala se prepare para los cambios que se aproximan. Esto implica un trabajo acelerado para fortalecer lo que ya se ha comenzado a realizar con relación al apoyo del emprendimiento, utilizar más tecnología, mejorar la infraestructura del país y las oportunidades de educación, así como la formación y otros aspectos de vital relevancia.

La Política Nacional de Competitividad permite abordar con pertinencia las intervenciones e inversiones necesarias para resolver las brechas de competitividad y potenciar la actividad productiva de los clústers identificados en territorios aptos para su consolidación urbana. Esta política contiene tres líneas estratégicas que se han denominado once-once-nueve (11-11-9). Esto hace referencia a 11 clústers con el mayor potencial de generación de empleo, 11 prioridades que Guatemala debe atender en materia de competitividad y 9 territorios aptos para consolidarse como Ciudades Intermedias.

Con el fin de entender el tema de los clústers, la Política de Competitividad da la siguiente definición a través del Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, Pequeñas y Mediana Empresa: “Es una agrupación de empresas e instituciones relacionadas entre sí, pertenecientes a un mismo sector o segmento de mercado, que se encuentran próximas geográficamente y que colaboran para ser más competitivos” (p. 41).



La colaboración y la unión de las sinergias de las empresas e instituciones permitirá mejor posicionamiento e impulso de las empresas tanto en el mercado nacional como en el mercado internacional.

La Política de Competitividad indica que los clústers potencian la actividad de producción económica que se dan en el territorio. Asimismo, fomentan un desarrollo económico inclusivo. Además, se explica que la economía que se genera entre grupos de personas con capacidades productivas y adquisitivas permiten que la productividad incremente, así como una mayor escalabilidad, que el desarrollo operativo sea eficiente, inspira la innovación, la comercialización se vuelve más sencilla y se promueve la formación de nuevos negocios que son capaces de manejar la resiliencia.

Se destaca en esta explicación el valor que genera el trabajo en agrupaciones, ya que un trabajo colaborativo permite la unión de sinergias que fortalecen la producción y economía de un territorio. Por otro lado, ofrecen la oportunidad de impulsar a otra escala sus productos o servicios en el mercado, generan la oportunidad de que nuevos emprendedores brinden un servicio o productos innovadores y permite que, como agrupación, se unan fortalezas para resolver los obstáculos que se presenten en la actividad comercial, haciendo a todas las partes competitivas.

La Política de Competitividad presenta la tabla de conformación de cada clúster y su relevancia:

Nombre del clúster	Relevancia
Forestal, muebles, papel y hule	Consta principalmente de los productos maderables y no maderables, papel, cartón y hule. El sector empleaba cerca de 102 000 personas hacia el año 2009 y, en los últimos 10 años, ha presentado un aumento promedio en sus exportaciones del 10 % anual
Frutas y vegetales	Se compone de vegetales y frutas frescas y congeladas, además de productos diferenciados como las especias y el cardamomo. El sector representa cerca del 38 % de la producción agrícola nacional, que corresponde cerca del



	6.3 % del PIB hacia 2012 y genera 123 000 empleos aproximadamente.
Alimentos procesados	Consta de producción de confitería, conservas y otros alimentos procesados. Para el año 2016, el clúster representa el 65 % de las exportaciones en el sector de alimentos y bebidas. Genera 75 000 empleos aproximadamente.
Bebidas	Se compone del procesamiento y envasado de agua purificada, alcohol etílico, licores, bebidas gaseosas, bebidas a base de frutas y cerveza. La producción de este clúster representa el 1.1 % del PIB y emplea a cerca de 18 000 personas. De 2007 a 2010, las exportaciones tuvieron un crecimiento del 5 %.
Textil, confección y calzado	Consta de telas, prendas de vestir y calzado. Este sector ha representado cerca del 4 % del PIB y en los últimos 20 años ha tenido un crecimiento promedio interanual en sus exportaciones del 9 %, siendo el mayor generador de divisas.
Metalmecánica	Corresponde a productos de metales largos, trellados, planos, tubulares y materias primas. Su participación en la economía es de aproximadamente el 1.1 % del PIB y ha generado alrededor de 32 mil empleos. Manufactura Ligera. Relevancia. Está conformado por productos de maquinaria ligera, electrónicos, de transportación e instrumentos sofisticados. Ha creado alrededor de 70 mil empleos y tiene el potencial de generar 56 mil más para el año 2021.



Turismo y servicios de salud	Enfocado en el turismo cultural, de negocios y convenciones y de intereses especiales (naturaleza, salud y bienestar, aviculturismo y escuelas en español). Este sector tiene la capacidad de generar 90 mil empleos para el 2021.
TIC's, software & Contact Centers	Conformado por tres subsectores principales: software, desarrollo y contenido digital, <i>contact</i> , <i>call centers</i> y servicios de procesos de negocios. Existen alrededor de 700 empresas enfocadas en dichos servicios y en conjunto proveen 22 mil empleos formales.
Transporte y logística	Enfocado en el transporte de mercaderías. Según el índice de Desempeño Logístico, el país ocupa el puesto 111 de 160, con una puntuación de 2.5/5 (Banco Mundial, 2016).
Construcción	Está conformado por dos subsectores: vivienda e infraestructura. Para 2015, este sector representó el 3.9 % del PIB en el 2015 y contaba con 232 000 personas empleadas.

Tabla 5: definición de clúster y su relevancia (p. 47).

Los datos estadísticos proporcionados anteriormente reflejan la incidencia en la generación de empleo y el desarrollo económico que cada uno de los grupos de emprendimiento representa al país. Estos han generado un impacto positivo. Por esta razón es importante apoyar el fortalecimiento de los empresarios ya existentes y facilitar la inclusión de nuevos emprendedores al comercio guatemalteco.

Además, Guatemala debe resolver algunos temas que influyen en la competitividad, los cuales, si no son atendidos, podrían repercutir en el desarrollo económico del país. Los 11 temas priorizados están distribuidos operativamente en dos agendas, la agenda horizontal integra 5 imperativos estratégicos de país y la agenda vertical, que varía en



intensidades, pero cuyo abordaje se da mejor a nivel local, presenta 6 limitantes sectoriales a nivel local.

La Política de Competitividad 2018-2032 (2018) lista los imperativos estratégicos del país, la agenda horizontal, las limitantes sectoriales a nivel local y la agenda vertical. “Imperativos estratégicos de país: corrupción, sistema de justicia, costos de la violencia, desnutrición crónica y calidad educativa. Limitantes sectoriales a nivel local: burocracia, infraestructura, sostenibilidad del subsector eléctrico, formación técnica, ecosistema para emprendedores y atracción de inversiones” (p. 48).

Estos temas tienen alto nivel de importancia en la competitividad de Guatemala, y abordan puntos estratégicos que se han olvidado. En este sentido, el ecosistema para emprendedores ha empezado a tomar fuerza y se están creando espacios importantes de formación, capacitación, orientación, asesorías y otras actividades que incentivan la cultura de emprendimiento a las que se les debe dar seguimiento.

Se ha determinado que existen 9 ciudades intermedias claves para la competitividad de Guatemala, ciudades en las que se ha visualizado potencia comercial y generación de oportunidad económica.

La Política Nacional de Competitividad 2018-2032 (2018) indica que las 9 ciudades intermedias están integradas de la siguiente forma: “Ciudad turística Panchoy, Antigua Guatemala; ciudad portuaria San José, San José; ciudad de los altos, Quetzaltenango; ciudad Noroccidente, Huehuetenango; ciudad las Verapaces, Cobán; ciudad turística del Petén, Flores; ciudad de Oriente, Puerto Barrios; ciudad de Guatemática, Retalhuleu” (p. 60).

Así, se busca dar impulso a la productividad y competitividad en las Ciudades Intermedias como un medio para avanzar en la descentralización, acercar las oportunidades de desarrollo a más territorios del país y que esto impacte en una mejor calidad de vida de los guatemaltecos, llegando hasta las comunidades más pequeñas. Para lograrlo deben realizarse esfuerzos sectoriales, es decir, esfuerzos del sector público, privado y sociedad civil, en los que se vinculen todas las iniciativas.

### 1.5.1. Características del emprendedor guatemalteco

El Reporte Nacional del Monitor Global de Emprendimiento [GEM] (2017-2018) brinda las características del emprendedor guatemalteco y sus negocios. Esto lo señala a través de la Encuesta a la Población Adulta o *Adult Population Survey* (APS, por sus siglas en inglés) que es una encuesta estandarizada a nivel internacional dirigida a hogares y con un diseño estadístico que garantiza la representatividad de los datos a nivel nacional. Gracias a esta se han obtenido los datos de los emprendedores en los casos de la ciudad de Guatemala, Quetzaltenango y Antigua Guatemala.

En el caso de Guatemala para el ciclo 2017-2018, se entrevistaron 2650 personas con edades comprendidas entre los 18 y 64 años, los cuales son representativos de la República de Guatemala y de las ciudades de: Guatemala, Quetzaltenango y Antigua Guatemala. Para llegar a esta muestra, se realizó una selección aleatoria de 179 municipios de los 340 existentes, utilizando un margen de error del 5 % y un nivel de significancia del 5 %. Utilizando los mapas elaborados por el INE, cada uno de los municipios seleccionados se dividió en nueve áreas. Asimismo, de esas nueve áreas se eligieron cinco áreas de forma aleatoria. Posteriormente, se numeraron todas las casas existentes en estas cinco áreas seleccionadas, y para cada una de estas cinco áreas se eligieron 17 casas de manera aleatoria. Posteriormente, se visitaron 16 818 casas, buscando a la persona entre 18 y 64 años cuyo cumpleaños estuviese más cerca al momento de levantar la encuesta. Finalmente, se completaron 2650 encuestas. A continuación, se presentan las características de la población guatemalteca, obtenidas a partir de los resultados del APS: 1. El 47.6 % de las personas son hombres y 52.4 % mujeres. 2. El 27.6 % tiene edades comprendidas entre 18 y 24 años, 29.5 % entre 25 y 34 años, 20.8 % entre 35 y 44 años, 13.1 % entre 45 y 54 años, y 9 % entre 55 y 64 años. 3. El 6.4 % no ha estudiado, 13.4 % posee primaria completa, 5.7 % posee básico completo, 28.6 % posee diversificado completo y 7.5 % posee universitario completo. 4. El 38 % posee empleo, ya sea de tiempo parcial o completo, 26 % está auto empleado, 17 % se dedica a tareas domésticas, 11 % son estudiantes, 7 % está desempleado y 2 % está retirado o incapacitado para trabajar (p. 28).





Los datos estadísticos dados anteriormente se relacionan con otros datos estadísticos, importantes a conocer, para comprender las características de los emprendedores y sus negocios en Guatemala. Dichas estadísticas se encuentran contenidas en El Reporte Nacional del GEM (2017-2018) y muestran información con relación a las percepciones y actitudes hacia el emprendimiento en Guatemala, las fases del proceso emprendedor en Guatemala, las características de los emprendedores y las características de los negocios.

a. En cuanto a la percepción hacia el emprendimiento en Guatemala, 9 de cada 10 personas consideran que emprender es una buena opción de carrera para generar ingresos, 3 de cada 4 personas consideran que los emprendedores gozan de buen estatus social y en cuanto al reconocimiento que los medios de comunicación les hace, un poco más del 55 % consideran que sí hay reconocimiento.

Con relación a la actitud de emprendimiento, en el año 2017, la mitad de las personas podrían en el futuro contar con oportunidades de negocios, 2 de cada 3 personas indicaron tener las habilidades para aprovechar la oportunidad de iniciar un negocio. Solamente 1 de cada 3 personas consideró que un obstáculo para iniciar con un negocio es el miedo a fracasar.

b. Con relación a las fases del proceso emprendedor en Guatemala, 46 de cada 100 guatemaltecos poseen una idea de negocio. Esta potencialmente puede convertirse en una actividad que genere ingresos. A este tipo de emprendimiento se les denomina emprendimiento potencial.

Doce de cada cien guatemaltecos cuentan con emprendimientos establecidos, es decir, negocios que han generado ingresos por más de tres años y medio.

La última etapa del proceso emprendedor se refiere al emprendimiento discontinuado, cuando por cualquier motivo se da el cierre de un negocio. La estadística muestra que en el ciclo 2017-2018, cuatro de cada cien personas cerraron sus negocios.

c. Según las características de los emprendedores se presentan las siguientes estadísticas:

El 37 % de las personas entrevistadas es emprendedor. De estos, un 12 % tienen emprendimientos establecidos con más de 3.5 años de generar ingresos, el 11 % son emprendedores propietarios, tienen menos de 3.5 años de generar ingresos y 14 % son emprendedores nacientes, aún no generan ingresos. En esta sección se describen

5 características principales que describen al emprendedor: motivación, género, edad, educación y estatus laboral. Lo que se concluye es que en Guatemala la mayoría de emprendedores emprenden por oportunidad, son hombres, la mitad tiene menos de 35 años de edad, la mitad tienen al menos el ciclo de educación diversificada completo y 2 de cada 3 emprendedores son auto empleados (GEM, 2017-2018, p. 36).



Es interesante conocer que la mayoría de emprendimientos se dan por oportunidad en Guatemala. Por esta razón el apoyo a los emprendedores no debe faltar. El país refleja los indicadores de una cultura emprendedora, por ello debe trabajarse por lo que se ha visualizado como una fortaleza para que esta genere impacto económico en el país.

d) Con relación a las características de los negocios se describen 6 características: inversión inicial, ganancias, actividad económica, generación de empleo, expectativas de generación de empleo y ubicación de los negocios. Lo que se concluye es que la mitad de los negocios tuvieron una inversión inicial menor a Q5 mil, 3 de cada 4 están orientados al sector de consumo, 4 de cada 10 no generan ningún empleo, 3 de cada 4 tienen expectativas de generar más empleos en los próximos 5 años y 6 de cada 10 atienden en su mayoría a clientes de su comunidad, pueblo o aldea.

El emprendimiento en Guatemala está generando oportunidades económicas para los emprendedores y para el país, asimismo, promueve la vida digna de la sociedad. Los datos estadísticos y la información obtenida de diferentes autores, políticas públicas y reportes, son indicadores de la importancia e impacto que ha generado el emprendimiento en la economía y los obstáculos que se presentan en la actualidad nacional para el pleno desarrollo del emprendedor. Por consiguiente, debe trabajarse en más estrategias y espacios de formación, capacitación, redes de contacto o trabajo entre emprendedores, con el fin de fortalecer los negocios que se encuentran en marcha, lograr su posicionamiento en otro nivel de mercado e impulsar a los nuevos negocios.

## Capítulo II

### El comerciante, la microempresa y su importancia



#### 2.1. Nociones del comerciante, el comerciante individual y comerciante social

Los emprendedores, desde el momento que inician la actividad comercial de brindar un servicio o producto, son comerciantes.

Normalmente se considera al comerciante como la persona que es intermediadora entre el productor y el consumidor, una persona que, por tener intenciones de lucro, ha comprado para revender. Asimismo, debe indicarse que la ley y doctrina dan una concepción más amplia del comerciante, considerándolo más que un simple intermediario (Villegas Lara, 1988).

El Código de Comercio de Guatemala, Decreto 2-70, en su artículo número 2, establece la siguiente definición de comerciantes.

Son comerciantes quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualesquiera actividades que se refieren a lo siguiente:

- 1º La industria dirigida a la producción o transformación de bienes y a la prestación de servicios.
- 2º La intermediación en la circulación de bienes y a la prestación de servicios.
- 3º La banca, seguros y fianzas.
- 4º Las auxiliares de las anteriores.

La definición proporcionada anteriormente señala que un comerciante no solamente es el intermediario, también lo es la persona que produce o transforma bienes, quien presta un servicio e, incluso, los auxiliares de comercio.

En virtud de lo anterior, se observa que el Código de Comercio de Guatemala se refiere al comerciante como el profesional comerciante. Por ello se deben explicar cada uno de los supuestos jurídicos para conocer los elementos que hacen de la persona un comerciante.

a) Ejercer en nombre propio. Indica que el supuesto está en la parte que se refiere a que el comercio se realiza en nombre propio, es decir, la persona que trabaja para sí misma en el comercio, no en nombre de otra persona como es el caso de los auxiliares

de comercio. El ejercicio es la actuación en el tráfico comercial y debe ser en nombre propio.

b) Con fines de lucro. Claramente el autor explica que un comerciante no es la persona que actúa con fin benéfico, sino que es aquella persona que especialmente se desenvuelve en actividades de tráfico mercantil, obteniendo un beneficio económico personal.

c) Debe dedicarse a actividades calificadas como mercantiles. Estas actividades son las que señala el artículo 2 del Código de Comercio de Guatemala en los cuatro numerales. La industria puede realizarse en el campo de la producción de bienes o la prestación de servicios. El caso de la prestación de servicios lo ejemplifica la industria hotelera y turística, e indica que no existe una labor de intermediación, sino que por disposición legal es profesional comerciante. En la intermediación en la circulación de bienes y en la prestación de servicios, indica que se da el caso la actividad tradicional del comerciante, la posición de este es entre el producto y el consumidor. Con relación a la banca, seguros y fianzas indica que son actividades mercantiles y en cuanto al numeral cuarto, menciona que son comerciantes quienes se involucran en los actos auxiliares, no así a los auxiliares de comercio (Villegas Lara, 1988).

La ley establece claramente quienes son las personas comerciantes, por lo tanto, la persona que es emprendedora y se dedica a cualquiera de las actividades enumeradas anteriormente son denominadas comerciantes.

El artículo 3 del Código de Comercio proporciona la definición de comerciantes sociales y establece lo siguiente: Comerciantes Sociales. Las sociedades organizadas bajo forma mercantil tienen la calidad de comerciantes, cualquiera que sea su objeto.

Basta con que el comerciante social adopte en su organización cualquiera de las formas mercantiles que establece el artículo 10 del Código de Comercio. Al hacerse referencia de las formas mercantiles, debe entenderse que son las siguientes. Sociedad colectiva, la sociedad en comandita simple, la sociedad de responsabilidad limitada, la sociedad anónima y la sociedad en comandita por acciones, aunque su objeto no persiga el lucro, la sociedad es un comerciante por su forma (Villegas Lara, 1988).

En Guatemala se está trabajando por fortalecer la cultura de emprendimiento, desarrollando políticas, nuevas legislaciones, estudios, espacios de formación y apoyo





financiero, entre otras, para el apoyo de los emprendedores que ya se encuentran en el ámbito comercial y, además, para los nuevos a incorporarse a dicho ámbito.

Siguiendo con el tema de los comerciantes sociales, la Ley de Fortalecimiento al Emprendimiento, Decreto 20-2018, crea la figura de “sociedad de emprendimiento”. En ella se indica que este tipo de sociedad, a diferencia de una sociedad anónima u otro tipo de entidad mercantil, no requerirán de un capital mínimo para iniciar. Asimismo, puede formarse con una o más personas. En el caso de ser formada por una sola persona, esta deberá ser el administrador y representante legal.

Dentro de otros aspectos la Sociedad de Emprendimiento están los siguientes. Está exenta de formalidades, por lo que no se debe constituir en escritura pública. Está exenta de tener el 5 % como reserva legal. Únicamente puede recibir aportaciones dinerarias. Por último, el administrador de dicha sociedad debe publicar las finanzas de la sociedad una vez al año. No obstante, estas empresas no podrán tener ingresos superiores a cinco millones de quetzales al año. En caso de que alguna supere este monto tendrá que cambiar de figura mercantil.

La Sociedad de Emprendimiento es, entonces, una nueva forma de comerciante social que da respuesta positiva a la actividad comercial que hoy en día se desarrolla en el país.

Continuando con la explicación de los comerciantes, el comerciante individual por requisito debe ser un sujeto individual y, debe contar, también, con la capacidad de ejercicio, es decir, ser sujeto de derechos y obligaciones, la cual se adquiere con la mayoría de edad, como lo establece el artículo 8 del Código Civil, Decreto Ley 106 (Villegas Lara,1988).

Respecto al caso de los incapaces y los que se encuentran en estado de interdicción, es mejor no comprometer el patrimonio de estas personas en actividades de comercio. Hay situaciones en el que por medio de una herencia o donación pueden recibir una empresa, caso en el que un juez, por medio de dictamen de experto, puede decidir si la empresa continua o no, tomando en consideración los beneficios de su conservación. Es de esta forma como se da la excepción al requisito de capacidad para ser comerciante, realizando la actuación por medio de sus representantes (Villegas Lara,1988).

Al tomar en consideración la explicación brindada anteriormente, se concluye que una persona podría ser comerciante si cumple con el requisito de capacidad, aptitud de ser sujeto de derechos y obligaciones adquirida por la mayoría de edad.

En México existe una escuela de emprendimiento infantil denominada *Business Kids*, lugar donde se le brinda oportunidad a los menores de edad para que realicen sus primeras actividades comerciales, niños y niñas que inician desde los cuatro años de edad a formarse como emprendedores. Con dicho espacio estratégico se incentiva la cultura de emprendimiento, se forma a futuros empresarios que brindarán oportunidades económicas para sí mismos, terceras personas y para el país.

En el caso de Guatemala la Ley de Fortalecimiento al Emprendimiento, decreto 20-2018, en sus artículos 10 y 11 regula la incorporación del emprendimiento desde la enseñanza primaria hasta las enseñanzas universitarias, lo cual fomentará el emprendimiento en jóvenes y comunidades en situación de pobreza y extrema pobreza, quienes son vulnerables al flujo migratorio interno y externo.

Así, los comerciantes sociales surgen a raíz del fenómeno asociativo. La persona humana busca la colaboración para la satisfacción de intereses que tiene en común con otra u otras personas. De esta manera la sociedad mercantil es manifestación de dicho fenómeno, de la necesidad que posee el sujeto de asociar capacidad económica e intelectual, de esfuerzos para desarrollar las actividades de un comerciante (Villegas Lara, 1988).

La sociedad como comerciante social reúne la sinergia de personas con interés en común, por lo que se fortalecen la actividad comercial. Por esta razón el fenómeno asociativo da un valor especial al trabajo en colaboración.

Al respecto, Villegas Lara (como se citó en Brunetti, 1960) indica lo siguiente: “Porque solo con la organización de tales fuerzas se consiguen finalidades de interés colectivo, generalmente inaccesibles al empresario individual, porque son superiores a sus fuerzas y a los límites de una economía individual” (p. 56).

Es así como la unión de dos o más personas reúne intereses colectivos, recursos que vuelven más fuerte la actividad comercial y hace superior la fuerza económica del grupo involucrado frente a la fuerza económica de un solo individuo. El trabajo en colaboración que se deriva del fenómeno asociativo permite que la empresa se posicione en diferentes mercados.

Por último, los comerciantes individuales y sociales necesitan de una empresa mercantil para la realización de su actividad comercial, tema que se analiza a continuación.



## 2.2. La empresa mercantil

La motivación inicial de un comerciante con éxito es la creación de su propia empresa. El emprendedor se encuentra motivado por aspectos económicos y aspectos no económicos, debido a que es la forma de realizarse y cumplir la meta personal y social (Leiva Bonilla, 2007).

La empresa es iniciativa del emprendedor para obtener ganancias de su actividad comercial al prestar un servicio o producto por medio de una estructura de operaciones y recursos necesarios que le permitan satisfacer las necesidades de sus clientes (Amaru Maximiano, 2008).

Cuando Amaru Maximiano (2008) se refiere a los recursos indica lo siguiente:

Una empresa es un sistema de recursos. Las personas son su principal recurso, así como el de todos los tipos de organizaciones. En esencia, las empresas son grupos de personas que utilizan recursos materiales, tales como capital, espacio, instalaciones, maquinas, muebles y equipo, y recursos intangibles, como tiempo y conocimiento (p. 8).

Se menciona que uno de los recursos principales de la empresa son las personas debido a que son ellas las que tienen la responsabilidad en lo que corresponde a la organización de la actividad comercial, elemento primordial para que un emprendimiento se desarrolle. Asimismo, deben existir elementos que deben ir implícitos para la perfecta organización, como el financiamiento, el establecimiento, la maquinaria, el mobiliario, el tiempo y conocimiento.

El comerciante desarrolla actividades de las que tiene conocimiento especializado. En este sentido, es importante que la empresa domine la información del mercado. Asimismo, información de la competencia, su producto o servicio y aspectos relacionados a sus operaciones. Las personas que forman parte de la empresa deben tener el conocimiento de lo que la empresa organiza, el conocimiento del producto o servicio, ser



personal con el perfil idóneo para realizar las tareas específicas que la actividad comercial requiere para garantizar el éxito.

Continúa explicando Amaru Maximiano (2008) que, al hacer referencia a la estructura de operaciones o sistemas de operaciones, se señala lo siguiente:

Son los procesos que realizan la transformación y agregan valor. Los procesos son secuencias de actividades realizadas por personas, máquinas y equipos. Una de las principales tareas del emprendedor consiste en estructurar el sistema de operaciones que transforme los recursos en productos y servicio (p. 9).

El sistema de operaciones organiza desde el abastecimiento de la materia prima y componentes, todos los procesos de transformación, el establecimiento en el que se realizará, las personas que lo harán posible, la forma de almacenamiento y distribución. Todo esto debe ser analizado con el objetivo de agregar valor, es decir, el elemento diferenciador que se obtendrá en el producto o servicio y que, especialmente, satisfaga las necesidades del cliente.

Cada organización empresarial cuenta con personas claves e importantes, quienes son parte interesada de la actividad que desarrolla la empresa. Dentro de estas se enumeran a los consumidores, proveedores, inversionistas, deudores, acreedores, familiares de los empleados, comunidad inmediata y su gobierno. La capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes permitirá que la empresa atienda a todas las partes interesadas, si no hay clientes, no habrá utilidades, recursos económicos para el pago de salarios, impuestos o proveedores. Por lo tanto, la empresa es un sistema de trabajo que se orienta a satisfacer las necesidades de sus clientes (Amaru Maximiano, 2008).

Una empresa es importante e influye en muchas personas, ya que satisface las necesidades de un mercado, que está conformado por grupos con problemas o necesidades en común. Además, genera oportunidad de empleo, por lo que los familiares de los trabajadores también se ven beneficiados. Asimismo, genera una positiva oportunidad de inversión y ganancia a proveedores e inversionistas y los acreedores se ven beneficiados con los intereses y los préstamos que se le son requeridos. En la medida que una empresa sea rentable genera un crecimiento económico en el país a través de las oportunidades de empleo y beneficios para la población. Por último, el gobierno que

es parte del grupo de interés recibe el pago de impuesto de la empresa y el cumplimiento de leyes del país.

La buena relación, constante y responsable con los grupos de interés puede evitar las persecuciones judiciales, suspensión de operaciones y la quiebra de la empresa.

El autor Ventura Victoria (2009) comenta que “toda empresa, como organización, debe resolver el problema de coordinar e incentivar las decisiones de diferentes grupos de participantes al fin de alcanzar objetivos comunes” (p. 16).

La empresa es importante para el comerciante, ya que es la organización que desarrolla toda actividad de coordinación, logrando el cumplimiento de intereses comunes del grupo que participa en ella.

Detrás de cada empresa hay emprendedores que se dedican a la producción o prestación de algún servicio. Dichas empresas representan a los emprendimientos que surgen de ideas innovadoras o de negocios establecidos con anterioridad.

En el derecho mercantil moderno se ha dado un especial énfasis a la empresa, puesto que en esta se desarrolla la actividad comercial. No obstante, se ha confundido a la empresa con la sociedad y la hacienda. Una empresa es referencia de una organización, es decir, la empresa es como la organización que genera resultados positivos de la actividad comercial realizada por el recurso humano y sus actividades deben realizarse con relación a los factores que coinciden en un propósito común (Villegas Lara, 1988).

Es importante que el comerciante cuente con la organización que le permitirá posicionarse en el mercado formalmente, evitando así las improvisaciones y mal manejo de sus recursos. Es decir, parte del éxito comercial deviene de una sólida organización.

La definición de empresa se encuentra normalmente expuesta en las ciencias económicas, pero el Código de Comercio de Guatemala, Decreto 2-70, da una definición jurídica en su artículo 655, estableciendo lo siguiente: “Se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios”.

La empresa mercantil cuenta con una serie de elementos importantes, a saber, materiales, el trabajo y valores incorpóreos, los cuales, relacionados entre sí, dan como





resultado el ofrecimiento de un bien o servicio. Por ello, no debe entenderse que la empresa únicamente la conforma un establecimiento como tal.

El artículo 657 del Código de Comercio de Guatemala, Decreto 2-70, establece los elementos que conforman la empresa, e indica que en todo contrato que no se expresen específicamente los elementos a tomar en cuenta, se dará por entendido que se refiere a todos ellos, no así en el caso de las patentes de invención, los secretos de fabricación y del negocio, las exclusivas y las concesiones, que deberán establecerse en el contrato expresamente. De esa cuenta el autor Villegas Lara (1988) explica cada uno de los elementos de la empresa mercantil de la siguiente manera:

- a) El establecimiento. Es un elemento de la empresa. Se constituye por el lugar en donde tiene su asiento. Un comerciante, según la complejidad de su organización comercial, puede tener un establecimiento principal y otros auxiliares, tanto para la sede como para las sucursales. Establecimiento significa entonces, el centro de las operaciones mercantiles, aunque haya comerciantes que no tiene establecimiento, como sucede con los mercaderes que trabajan en forma ambulante (p. 216).

El establecimiento es uno de los elementos materiales que forma parte de una empresa, no es que este constituya la empresa en su totalidad. Así como se indica en la explicación anterior, es el lugar en el que se desarrollan todas las actividades que se relacionan con el emprendimiento. Por lo tanto, las empresas pueden contar con varios establecimientos.

- b) La clientela y la fama mercantil. Se consideran elementos de la empresa y se les contempla jurídicamente dentro de tal unidad. La clientela sería el conjunto indeterminado de personas individuales o jurídicas que mantiene relaciones de mercadeo con la empresa. Esta clientela es más asidua y permanente en la medida en que la empresa funciona bajo reglas, métodos y sistemas de organización que permiten dar un servicio adecuado al público. Esa perfecta organización se le conoce como “aviamiento” y, de hecho, genera la fama mercantil, aunque suele confundírseles (p. 217).

Dentro de una empresa se desarrollan todas aquellas actividades que le dan vida y valor al emprendimiento de una o más personas. Dichas actividades y métodos que



forman parte de la organización perfecta permiten que las personas reciban el servicio adecuado. Esta situación forma parte del aviamiento, lo que hace diferente a un negocio. Es dicha propuesta de valor la que individualiza y atrae la fama mercantil, es decir, la preferencia de las personas por optar a un determinado producto o servicio. La clientela también es elemento importante de una empresa debido a que por ella un negocio existe y permanece en el mercado, desarrollándose la relación comercial constante.

c) El nombre comercial y los demás signos distintivos de la empresa y del establecimiento.

Las actividades del comerciante necesitan protección por parte del sistema jurídico mercantil, con el objeto de evitar conflictos de intereses que se dan en el tráfico comercial. Como una de las libertades de las que goza el comerciante es la libertad de competencia, se han creado diversos medios que vienen a singularizar la actuación comercial en cuanto a las empresas como bienes, a las mercaderías como satisfactores, y a los inventos como fuentes de satisfactores (pp. 220-221).

Explica que se han creado diversos medios que singularizan la actuación comercial. Estos medios son los signos distintivos que permitirán identificar una empresa y establecimiento de sus competidores.

La ley de Propiedad Industrial, Decreto Número 57-2000, en su artículo 4, establece que signo distintivo es cualquier signo que constituya una marca, un nombre comercial, un emblema, una señal o expresión de publicidad, una indicación geográfica o una denominación de origen.

Los signos distintivos son importantes ya que caracterizan e individualizan un negocio. El nombre comercial es un signo distintivo importante, por medio de este, el público identifica una empresa y establecimiento. La marca identifica el servicio y producto de otros. Asimismo, el emblema identifica productos, servicios, establecimientos y empresas de forma figurativa. La señal o expresión de publicidad identifica a través de una frase, leyenda y canciones un servicio, producto, empresa y establecimiento, con el fin de atraer la atención del público. La denominación geográfica muestra la zona geográfica delimitada y de origen de un producto, su calidad o característica se deben a ese medio geográfico, incluyendo factores naturales y humanos. Por último, la identificación



geográfica es el signo distintivo que muestra cuál es el país de origen de un producto, o la región o localidad de dicho país de donde se origina.

d) Los contratos de arrendamiento. “El propietario de una empresa mercantil puede tener en arrendamiento los locales en que realiza sus negociaciones; o bien, en esa misma calidad usaría otro tipo de bienes que son indispensables para el funcionamiento de la empresa” (p. 217).

Algunos comerciantes cuentan con su propio establecimiento para el desarrollo de sus actividades comerciales, pero en el caso de los que no cuentan con un establecimiento propio, es necesario el arrendamiento de locales para realizar las negociaciones, es por ello que el contrato de arrendamiento en estos casos es uno de los elementos de la empresa que no debe faltar.

Continúa indicando el autor que, cuando se da el caso que arrendamientos de bienes inmuebles han adquirido valor especial y comercial, por su ubicación, importancia económica y por la preferencia de la clientela para realizar sus transacciones con el paso del tiempo, se denominan derecho de llave. El derecho de llave se genera por las relaciones comerciales y se da la oportunidad que la nueva clientela permanezca en la nueva empresa a pesar de la competencia de los alrededores.

e) El mobiliario y la maquinaria. “Son elementos de la empresa atendiendo a la naturaleza y actividad a que se dedique” (p. 218).

La naturaleza de cada emprendimiento indicará cual es el mobiliario o maquinaria que se necesitará para el desarrollo de la actividad comercial. Estos son elementos indispensables debido a que son parte de la actividad principal.

f) Los contratos de trabajo. En una empresa, regularmente, prestan sus servicios distintas personas que se ligan al comerciante por un contrato de trabajo, Pues bien, si no existe voluntad contraria del trabajo para reiterar sus servicios que presta, en la transmisión se involucran los contratos de trabajo porque son parte natural de la empresa. Eso tiene importancia porque si la empresa es enajenada, se supone que se transmiten los contratos de trabajo, de manera que el adquirente se sustituye como nuevo patrono en la empresa vendida (p. 218).



El recurso humano es el encargado de hacer funcionar la empresa. Hay casos en que el recurso humano tiene vinculación por medio de los contratos de trabajo, de esta manera surge una relación de patrono y trabajador. Por lo tanto, si se diera el caso de venta de la empresa, también puede suponerse que se trasladarán los contratos de trabajo por ser elementos de esta.

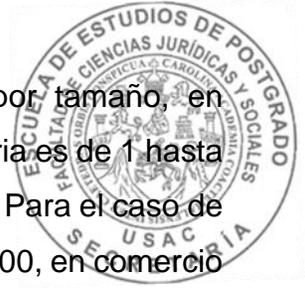
g) Las mercaderías, los créditos y demás bienes valores similares. Por último, se señalan también como elementos de la empresa las mercaderías, cuyo destino esencial es el tráfico. La mercadería se produce para venderla, el intermediario la adquiere para revenderla. Es un bien en constante renovación, de manera que no permanece estática dentro del organismo empresarial. Asimismo, forman parte de la empresa los créditos en favor de su titular, de manera que el adquirente deviene en acreedor y tiene legitimación para pretender el pago. Sin embargo, el deudor paga el bien si de buena fe cumple su obligación con el enajenante. Esta situación surte efecto a partir de la fecha en que la transmisión de la empresa queda inscrita en el Registro Mercantil. En igual forma se procede en el usufructo y arrendamiento, si tales negocios se extienden a ese elemento. Se comprenden también en este rubro otro tipo de valores como títulos de crédito relacionados con la empresa transmitida (p. 218).

La empresa mercantil se conforma por un conjunto de elementos, métodos, trabajos y valores incorpóreos que, relacionados con la actividad comercial, de un producto o servicio que se dan una organización perfecta, obtienen como resultado la prestación de un servicio o producto con valor. Ello, debido a que satisface las necesidades e intereses comunes de un mercado. En este sentido, hay empresas que funcionan con todos sus elementos. No obstante, hay otras que funcionan solo con alguno de estos.

### **2.3. Clasificación de las empresas por su tamaño**

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo con distintos criterios, como es el caso del número de empleados con los que cuenta.

Amaru Maximiano (2008) comenta que una de las clasificaciones de empresas que se dio en México se relaciona con el sector y número de empleados.



Microempresas. De acuerdo con la estratificación de empresas por tamaño, en México, el personal ocupado para la microempresa en el sector industria es de 1 hasta 30, en comercio hasta 5 y en servicios hasta 20. Pequeñas empresas. Para el caso de las pequeñas empresas, el personal ocupado en industria va de 32 a 100, en comercio de 6 a 20 y en servicios de 21 a 50. Medianas empresas. En cuanto a las empresas medianas, el personal ocupado en el sector industria va de 101 a 500, en comercio de 21 a 100 y en servicio de 51 a 100. Grandes empresas. Para el caso de las grandes empresas el personal ocupado en industria es más de 500 y en comercio y servicios más de 100 (p. 8).

La clasificación dada anteriormente data del año 2008 y se enfoca a la cantidad de empleos generados.

La Secretaría de Economía y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público modificaron la clasificación para la micro, pequeñas y medianas empresas en México, las cuales se presentan a continuación.

Micro. Son las que se encuentran en todos los sectores de negocio y cuenta con un rango de número de trabajadores de hasta 10 personas. Su rango de monto de ventas anuales es de un aproximado de 4 millones de pesos. Pequeña. Son aquellas empresas que se dedican al sector del comercio y la industria y servicios, y en ambos casos tiene un rango de número de empleos desde 11 hasta 30. Para estas pequeñas empresas, su rango de monto de ventas anuales es de 4.01 hasta 100 millones de pesos. Mediana. Estas empresas se dividen en tres sectores, en el comercio, servicios e industria. En el primer caso el rango de número de trabajadores oscila desde los 31 hasta los 100, y su rango de ventas anuales es desde 100.1 hasta 250 millones de pesos, con un tope máximo de 235. En el segundo y tercer sector, el número de trabajadores es de 51 hasta 250 y en ambos casos, el monto de ventas anuales tiene un rango de 100.1 hasta 250 millones de pesos. El tope máximo para el primero es de 235, mientras que para el segundo es de 250 (<http://www.opencap.mx/cual-es-la-clasificacion-de-las-pymes/>.25/09/2018).

Esta clasificación de empresas es la más actualizada en México, su clasificación se enfoca al sector, al número de empleos que genera y las ventas anuales que realizan.

En el caso de Guatemala, el Reglamento para Operaciones Financieras del Programa Nacional para el Desarrollo de la MIPYME 2015, proporciona las siguientes definiciones de micro, pequeña y mediana empresa en su artículo 3 literales r, s, y.



r) Mediana empresa. Es toda unidad de producción que realiza actividades de transformación, servicios o comercio con un mínimo de ochenta y un (81) trabajadores y un máximo de doscientos (200) y generación en ventas anuales equivalentes de un mínimo de tres mil setecientos uno (3701), a un máximo de quince mil cuatrocientos veinte (15 420) salarios mínimos mensuales de actividades no agrícolas. s) Microempresa. Es toda unidad de producción que realiza actividades de transformación, servicios o comercio con un mínimo de un (1) trabajador que puede ser el mismo propietario y un máximo de diez (10) trabajadores y generación en ventas anuales equivalentes de un mínimo de un (1) salario mínimo a un máximo de ciento noventa (190) salarios mínimos mensuales de actividades no agrícolas. y) Pequeña empresa. Es toda unidad de producción que realiza actividades de transformación, servicios o comercio con un mínimo de once (11) trabajadores y un máximo de ochenta (80) y generación en ventas anuales equivalentes de un mínimo de ciento noventa y uno (191) a un máximo de tres mil setecientos (3700) salarios mínimos mensuales de actividades no agrícolas.

La clasificación de las empresas en Guatemala se establece de acuerdo con el número determinado de trabajadores y de salarios mínimos mensuales que generen.

Partiendo de la realidad guatemalteca, la investigación se enfocará en la microempresa, debido a que es esta el primer tipo de empresa que se constituye como producto de los emprendimientos de las personas que han visualizado una oportunidad comercial, así como por las personas que emprenden por una necesidad económica.

Según la generación de empleo por parte de las empresas de Guatemala, se analiza lo que establece el Reporte Nacional de Guatemala, Monitor Global de Emprendimiento (GEM, 2017-2018). Dicho reporte indica que, de acuerdo con la Encuesta a la Población Adulta realizada en el año 2017, las estadísticas reflejan que, de 10 emprendimientos, 6 son los que generan entre 5 empleos o menos (53.7 %), es decir, son emprendimientos tempranos. Asimismo, del 52.1 % de los emprendimientos establecidos, algunas empresas, a pesar de tener más de tres años y medio en la actividad comercial, no han escalado y sus operaciones no han cambiado, por lo que no se ha visto la necesidad de contratar más empleados.



Los datos estadísticos se derivan de emprendimientos tempranos como los emprendimientos establecidos. Asimismo, el 3.2 % de emprendimientos tempranos y el 4.6 % de emprendimientos establecidos generan de 6 a 19 empleos, y el 0.9 genera 20 empleos (GEM, 2017-2018). Los datos estadísticos reflejan como en Guatemala, por la cantidad de empleos que genera, se cuenta con mayor cantidad de microempresas. Los negocios que no han sido escalables son negocios que no poseen potencial de crecimiento y de posicionamiento en el mercado internacional.

Al realizarse la Encuesta a la Población Adulta en el año 2017, los emprendimientos tempranos, que representan el 56 %, y los emprendimientos establecidos, que representan el 51 %, comentaron que esperaban generar de 1 a 5 empleos en los siguientes cinco años (GEM, 2017-2018).

Los comerciantes desean que sus negocios sean escalables y les permitan generar más oportunidad de empleo, algunos ya cuentan con empleados y otros aún no generan empleo.

Los datos estadísticos con relación a la ubicación de los negocios muestran que el 61 %, mayor porcentaje de emprendimientos, atiende a personas de sus comunidades, pueblos y aldeas. El 17.5 % ofrecen un servicio o producto en el municipio completo, el 3.2 % en otro municipio del departamento, el 8.1 % en el departamento, 2.9 % en otro departamento, el 6.8 % en toda Guatemala y solamente el 0.3 % atienden otros países (GEM, 2017-2018).

Parte importante de la economía guatemalteca la constituyen las microempresas. Estas han beneficiado a sus comunidades y son oportunidad de empleo para la sociedad. De esta manera se determina que la falta de fortalecimiento y orientación de las empresas no permite la escalabilidad de los negocios. Cada vez son más personas en búsqueda de oportunidades de empleo, pero no hay suficiente alcance de las empresas para generarlas. De esa cuenta se analiza que es importante que las microempresas sean impulsadas y orientadas a través de alianzas estratégicas que les permita posicionarse en el mercado y lograr su fortalecimiento empresarial, ya que son un importante apoyo en el desarrollo económico del país.

La clasificación de las empresas se deriva del criterio, realidad y condiciones de cada país, tomando como punto común el número de empleos que generan.



Dentro de la actividad comercial también se hace referencia de las empresas *startup*, empresas con características específicas. La economía digital proporciona la siguiente definición de una *startup* o empresa emergente:

*Startup* es una empresa de nueva creación que comercializa productos o servicios a través del uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación, con un modelo de negocio escalable el cual le permite un crecimiento rápido y sostenido en el tiempo. Este fuerte componente tecnológico les permite poder escalar su negocio de forma ágil y rápida, y con una necesidad de capital inferior a las empresas tradicionales (<https://economiatic.com/que-es-una-startup/30/09/2018>).

La *startup* es una clasificación de las empresas que se diferencian de las demás por ser empresas especialmente tecnológicas, que facilitan el comercio de productos o servicios. Actualmente, la tecnología da potencial a las empresas, por lo tanto, esta permite que la empresa de dicha naturaleza se posicione en diferentes niveles de mercado, no solamente nacional sino internacional y de forma pronta, inclusive con un capital menor al que normalmente manejan las empresas que se dedican a otras actividades comerciales.

La tecnología, con el paso del tiempo, es cada vez más moderna, por lo que el uso de la misma en una empresa permite tener mayor cobertura en la actividad comercial, y un crecimiento pronto y sostenible.

La economía digital indica que las características de las *startups* son las siguientes:

- a. Desarrollan, por norma general, modelos de negocios innovadores.
- b. Opera con costes mínimos, inferiores a las empresas tradicionales.
- c. Su principal objetivo es crecer rápidamente.
- d. Obtienen financiación principalmente a través de inversiones privados o *business angels*.
- e. No requieren, generalmente, de grandes inversiones de capital para su desarrollo. Sin embargo, el uso intensivo de la tecnología les permite generar economías de escala que se traducen en sustanciales ingresos.
- f. Su principal herramienta para darse a conocer en el mercado es el internet. Invierten importantes recursos económicos en contratar profesionales capacitados para implementar estrategias de marketing online exitosas.



- g. El departamento de *Customer Service* suele ser un área donde hacen mucho hincapié.
- h. Buscan simplificar los procesos de comercialización o de prestación de servicios.
- i. Operan generalmente con un organigrama horizontal y en constante evolución. Buscan adaptarse en todo momento a su continuo crecimiento.
- j. Los trabajadores de este tipo de empresas deben estar altamente calificados.
- k. Asumen de forma natural los riesgos como camino hacia el éxito, probando nuevas formas de trabajar y comunicarse con el consumidor. El fracaso siempre supone un aprendizaje.
- l. Siempre están en constante evolución (<https://economyatic.com/que-es-una-startup/30/09/2018>).

Como se ha establecido anteriormente, el resultado del desarrollo de un emprendimiento normalmente inicia por medio de una microempresa, por lo que una *startup* no sería la excepción. Una microempresa *startup* podría evolucionar por medio de la tecnología sin que esto implique la necesidad de grandes inversiones. A medida que la tecnología evoluciona, esto también implica una constante evolución de la empresa, el fracaso se considera parte del aprendizaje y camino hacia el éxito.

#### **2.4. La microempresa y su importancia nacional**

La Política Nacional para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, Acuerdo Gubernativo Número 614-2005, dentro de sus objetivos señala aspectos muy importantes y de apoyo para los empresarios guatemaltecos, quienes son parte importante para la economía del país. Dentro de los objetivos se establece lo siguiente:

El objetivo general de la política es el mejorar la productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas guatemaltecas, a través del diseño de los lineamientos generales del modelo y de los instrumentos y mecanismos que les permitan a dichas empresas actuar en igualdad de condiciones, respecto a empresas de mayor tamaño y, de esta forma, aprovechar todas las oportunidades que les otorga el mercado nacional y la apertura del mercado internacional (p. 5).

La política visualiza la necesidad del fortalecimiento de las empresas micro, pequeñas y medianas, como la estrategia de generar oportunidades económicas para todos, debido a que dichas empresas juegan un rol fundamental en las comunidades.



Entre los objetivos indirectos de la Política MIPYME se espera alcanzar lo siguiente:

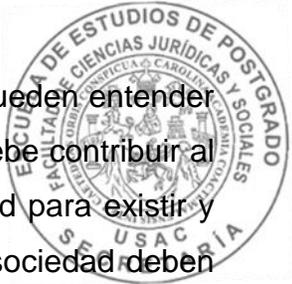
Combatir la pobreza, mejorar la calidad de vida de la población, incrementar la inversión, fomentar la empleabilidad de los trabajadores, generar empleo y calidad de trabajo, incrementar el PIB y ubicar a Guatemala en una senda de crecimiento económico equitativo, solidario y sostenible, fomentar la internacionalización de la economía, reducir las brecha tecnológica y productiva con los países desarrollados. Estos objetivos indirectos se lograrán a través de la creación de nuevas empresas y la consolidación y fortalecimiento de empresas existentes (p. 5).

La política busca promover estrategias que permitan que Guatemala tenga un crecimiento económico. Al hacer referencia al crecimiento económico del país, debe entenderse también la generación de oportunidades de empleo con calidad para la sociedad desempleada, el fortalecimiento a los empresarios que se encuentran posicionados en la actividad comercial, la promoción de la creación de empresas nuevas que contribuyan al crecimiento económico y la implementación y mejoramiento en la tecnología y producción con el fin de reducir las brechas que existen con los países desarrollados o aliados estratégicos.

Las microempresas son las primeras en crearse cuando el emprendedor ha tomado la decisión de iniciar su actividad comercial formalmente establecida, es por eso que es de vital importancia el apoyo para fortalecerlas, y porque contribuyen a combatir la pobreza, proporcionando oportunidad de empleo en todo el país y desarrollo económico. De acuerdo con las estadísticas que se han presentado en la investigación, se determina que las microempresas generan la oportunidad de ingresos económicos para su dueño, así como también la probabilidad de brindar un empleo digno a la población.

Cada día surgen emprendimientos nuevos que formalmente inician su desarrollo a través de la empresa y brindan un servicio o producto con el fin de satisfacer necesidades de los clientes.

En este sentido, Ventura Victoria (2009) indica que:



Las relaciones entre la empresa y la comunidad en la que actúa se pueden entender como si existiera un contrato social implícito por el cual la empresa debe contribuir al bienestar de la sociedad y, a cambio, obtiene la necesaria legitimidad para existir y actuar. Las compensaciones y contribuciones entre la empresa y la sociedad deben alcanzar un cierto equilibrio que evoluciona en el tiempo. Dicho equilibrio, en el momento actual, no se consigue únicamente en el ámbito de lo económico, se requiere ampliar la esfera de preocupaciones hacia los problemas medioambientales y sociales. Este nuevo paradigma, encuadrado bajo las siglas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) tiene como finalidad la construcción de relaciones sostenibles entre las empresas y la sociedad (p. 51).

Partiendo de la explicación de Ventura Victoria se determina que es importante que una microempresa contribuya al bienestar de la sociedad para que, a través de esta, pueda posicionarse establemente en el mercado. Además, los clientes determinarán si dicha empresa es capaz de satisfacer sus necesidades y, al momento de que la misma responsabiliza a estos, difícilmente desaparecerá, pues tendrá una razón de existir y actuar, creando empatía. Es importante, entonces, que la microempresa vele desde su inicio por la responsabilidad social corporativa, es decir, todo lo que permita generar beneficios a la comunidad y no solamente beneficios económicos. Así, contribuir activamente y de forma voluntaria al mejoramiento social y ambiental, lo que permitirá que genere valor y se diferencia frente a la competencia.

El Centro de Investigaciones Económicas Nacionales (CIEN, 2010) indica que, en la estructura productiva de Guatemala, las microempresas son parte de la fuente más importante de empleo. Asimismo, indica que se realizó un estudio de las Micro, Pequeñas y Medianas (MIPYME) empresas en Latinoamérica, en las que se puntualizan las siguientes distinciones de cómo funcionan las empresas:

En general las PYME buscan criterios de acumulación y desarrollo empresarial, en cambio las microempresas son en su mayoría unidades económicas de subsistencia. Por otra parte, los excedentes de las PYME se destinan en alguna medida al ahorro e inversión, cuando las microempresas los destinan a cubrir necesidades de consumo. Las PYME generan empleo, las microempresas auto empleo. Y finalmente, las diferencias en productividad son también notables, ya que las PYME superan a

las microempresas en ese aspecto, por el tipo de relaciones más formales entre el capital y el trabajo (p. 12).



Al analizar las distinciones de cómo funcionan las empresas, se señala a la microempresa como a la organización más débil entre la clasificación de las empresas, por considerársele simplemente como la unidad de subsistencia que genera autoempleo. Inicialmente puede ser que la microempresa no genere un beneficio económico pronto, ni siquiera para su dueño, pero no por ello puede generalizarse e indicar que son organizaciones sin relevancia. Es necesario considerarla como la unidad que representa un emprendimiento nuevo, novedoso o innovador, con posibilidad de generar oportunidad económica, de empleo y bienestar para las personas, satisfaciendo sus necesidades a través de un producto o servicio, a saber, como una oportunidad.

Para que una microempresa pueda generar impacto económico en Guatemala debe analizarse el entorno del emprendimiento. El comerciante normalmente posee actitud positiva para el desarrollo de su actividad comercial como respuesta de un logro personal y económico, pero en ocasiones puede encontrar obstáculos que no le permiten posicionarse en el mercado o la escalabilidad de su negocio.

El Reporte Nacional de Guatemala GEM (2017-2018), respecto al entorno de emprendimiento en Guatemala, indica que se conocerá a través de la Encuesta Nacional a Expertos, un instrumento que se utiliza para conocer la percepción de los expertos en materia de emprendimiento. Asimismo, indica que se conocerá la opinión con relación al ambiente en el que se desenvuelve la actividad y el grado de dificultad de la creación de nuevos negocios en el país. En ese sentido, se analizan los siguientes aspectos.

1. Apoyo financiero. Trata de responder sobre las fuentes de financiamiento para las empresas nuevas y en crecimiento, indica que el financiamiento es importante para que se tome la decisión de dar inicio a las operaciones del emprendimiento o de hacer crecerlo. Además, dentro de las formas de financiamiento se señalan las siguientes.

- a. Capital propio. Disponibilidad de financiamiento a través de capital de los mismos emprendedores.
- b. Deuda. Financiamiento mediante endeudamiento tradicional con entidades financieras.
- c. Subsidios. Financiamiento a partir de subsidios del gobierno.



- d. Inversiones informales. Financiamiento mediante aportes de capital por parte de amigos y familiares, compañeros de trabajo y otros conocidos.
- e. Ángeles inversores. Financiamiento a través de compartir la participación de emprendimiento.
- f. Capital de riesgo. Financiamiento dirigido a emprendimientos en fase de crecimiento (etapas tempranas), con alto potencial y alto riesgo.
- g. Bolsa de valores. Financiamiento mediante colocación acciones en la bolsa de valores.
- h. *Crowdfunding*. Financiamiento colectivo (p. 52).

Los expertos determinan que Guatemala tiene restricción financiera. Es decir, los dueños de las microempresas no llenan el requisito tradicional de crédito. Además, señalan que es importante que se promuevan los financiamientos presentados con anterioridad para dar respuesta a la necesidad de financiamiento. La bolsa de valores o de subsidios de gobierno no existe, por lo que el apoyo financiero del mercado de capitales y de gobierno no es opción para el emprendedor en Guatemala.

2. Políticas de gobierno. No favorecen el emprendimiento. Los expertos indican que las políticas de gobierno no favorecen el emprendimiento y son predictibles los impuestos, tasas y otras regulaciones gubernamentales. Los impuestos y tasas son barrera para las empresas nuevas y en crecimiento, existe burocracia en trámites administrativos y legales, no hay prioridad por parte del gobierno central y municipal para el apoyo a empresas nuevas y en crecimiento.

3. Programas de gobierno. Comentan los expertos que los programas no apoyan la actividad emprendedora. Consideran que la incubadora de negocios podría aportar apoyo efectivo, así como los funcionarios que apoyan a las empresas nuevas y en crecimiento por ser competentes y eficaces. Respecto a la efectividad de los programas, cantidad y descentralización, estas no responden a las necesidades los emprendedores.

4. Educación y formación emprendedora. La opinión con relación a este aspecto es que no se promueve la cultura de emprendimiento desde los niveles de educación primaria y secundaria, circunstancia que influiría en el espíritu empresarial de más personas. Para la creación de empresas es adecuado contar con la educación.



5. Transferencia de conocimiento y tecnología. La tecnología hoy en día es importante, debido a que con ella podría crearse empresas tecnológicas con competencia global. En este sentido, existe oportunidad de innovación, pero la realidad guatemalteca es que la mayoría de empresas se dedican a actividades de consumo y muy pocas a la prestación de servicio, categoría en la que probablemente se clasificarían a las empresas de alta tecnología. Asimismo, se indica que las empresas no cuentan con la capacidad de pago para nuevas tecnologías ni con el apoyo de subsidios, no hay apoyo para que los científicos comercialicen sus ideas y el acceso a las investigaciones y tecnología de las empresas nuevas y en crecimiento no es el mismo que el que tiene las empresas establecidas.

6. Infraestructura comercial y profesional. Existe oportunidad de servicios bancarios efectivos, como proveedores, consultores y subcontratistas idóneos para el apoyo del soporte de empresas nuevas y en crecimiento. No toda empresa tiene la capacidad de pago, por lo tanto, es relevante la educación de los emprendedores en temas contables, administrativos y de procesos legales, como respuesta a su necesidad y sustitución de contrataciones de servicios profesionales o técnicos. En la realidad guatemalteca, el 22 % podría sustituir parcialmente estos servicios, la estadística representa a las personas que tienen algunos estudios universitarios en materia de administración de empresas o afín, aunque no sustituye el conocimiento de las personas expertas en materia tributaria y laboral.

7. Apertura del mercado interno. Los expertos opinan que “existe la facilidad de entrada a nuevos mercados, 2 de 3 afirman que hay competencia desleal (68 %) y 3 de cada 4 (75 %) dice que las empresas no pueden afrontar los costos de entrar al mercado” (p. 62).

El mayor porcentaje se visualiza en aquellas microempresas que no pueden entrar al mercado por cuestiones de costos, por lo que es importante resaltar la necesidad de fortalecerlas. Si a la microempresa no le es posible el posicionamiento en el mercado por sí sola, es necesaria la implementación de estrategias para que el emprendedor pueda lograrlo. Una estrategia puede tomar en cuenta el trabajo en cooperación, unión de recursos o fuerzas para que de la unión de sinergias de una microempresa con otras



empresas surja la alianza que las fortalecerá y les permitirá posicionarse en el mercado o en otro de mayor beneficio económico.

8. Infraestructura física. Con relación a la infraestructura física, las microempresas cuentan con fácil acceso a telecomunicaciones y servicios básicos necesarios para sus actividades que no representan costes elevados. Sin embargo, respecto a la mala condición de las carreteras, las empresas que necesitan transportar producto a diferentes áreas geográficas esto les perjudica, pues no les permite ampliar sus operaciones. Por lo tanto, no son escalables debido a que la situación representa incremento sustancial en sus costos.

La mala infraestructura física ocasiona que el emprendimiento atienda únicamente clientela de su pueblo, comunidad o aldea.

9. Normas sociales y culturales. Los expertos opinan que estas normas apoyan la autonomía, iniciática, éxito personal y la autosuficiencia. Consideran que no se apoya de la misma forma la creatividad, innovación y la toma de riesgos empresariales, y en cuanto a la responsabilidad de la persona es poco lo que se enfatiza.

El Centro de Investigaciones Económicas Nacionales (CIEN, 1992) indica que los estructuralistas ven al sector microempresarial como un fenómeno positivo para generar empleo, produciendo una redistribución a la población más pobre. Asimismo, se opina que debe promoverse al microempresario de asistencia técnica y gerencial para que este complemento le genere aumento en su productividad.

Actualmente se considera el emprendimiento como una oportunidad importante para la economía de la población. Diferentes autores y estudios realizados indican que es necesario que se generen los espacios y apoyo tanto a los emprendimientos nuevos como a los establecidos. Asimismo, que se brinde formación al comerciante con relación a temas técnicos, administrativos, legales, financieros y demás aspectos que fortalecerán la empresa y las fuentes de oportunidades.

En este sentido, la Política Nacional de Competitividad, 2018-2032 (2018) indica que: El crecimiento Económico es el principal motor de desarrollo, y este depende del desempeño de los factores productivos (capital físico-tierra, capital humano, trabajo y productividad). Como consecuencia, las carencias que se experimentan en esos factores inciden directamente en el desempeño de los factores productivos y en el bienestar económico (p. 16).



La microempresa, como la primera unidad de organización formal que conforma el emprendedor para el desarrollo de su negocio, representa parte de la economía del país. Asimismo, parte principal del motor de desarrollo en dicha unidad se da en el desempeño de los factores productivos que son parte del producto o servicio a ofrecer.

El capital físico-tierra está conformado por el recurso económico, recursos naturales, transporte, energía, herramientas, maquinaria y establecimiento, importantes para el desarrollo de la actividad comercial. El capital humano es el factor involucrado en los procesos de producción, este se enfoca en la productividad de los trabajadores con énfasis en su formación y experiencia de trabajo. El capital de trabajo es el factor que indica la capacidad que tiene la empresa para desarrollar sus actividades a corto plazo y, por último, el factor de la productividad, que es la capacidad de la naturaleza o industria para producir.

De acuerdo con la política Nacional de Competitividad 2018-2032 (2018), Guatemala no genera los empleos necesarios que respondan a la demanda laboral que exige la población. La demanda la representan las dos millones de personas que se unieron a la fuerza laboral. De este número de personas, únicamente el 10 % cuenta con la oportunidad de encontrar el empleo formal (p. 17).

Reconociendo que la microempresa es importante por la posibilidad que brinda para la generación de empleo, debe promoverse un entorno que facilite el desarrollo de estas y así, aumentar el porcentaje de empleos formales. Ello, a medida que estas logren posicionarse formalmente en el mercado.

La Política Nacional de Competitividad 2018-2032 (2018) señala que:

La falta de mejora en la productividad se explica por la insuficiente e inadecuada preparación y capacitación del capital humano, lo cual se refleja en los bajos ingresos y, en última instancia, en el limitado desarrollo de las personas. La falta de oportunidades de empleos formales, productivos y dignos no solo ha conducido a la población guatemalteca a trabajar en la informalidad, obteniendo muy bajos retornos, sino también a optar por la migración especialmente hacia Estados Unidos (p. 17).

La preparación y capacitación a las personas es una necesidad, importante de resolver, al momento de contar con capital humano tecnificado, profesionalizado en la



actividad que tiene a su cargo en una empresa, esto permitirá que la misma genere mejores ingresos, la excelencia como filosofía de vida permitirá obtener excelentes resultados.

La situación de la migración de los guatemaltecos hacia Estados Unidos como para otros países ha sido una problemática que se genera por la necesidad de buscar solución a su situación económica no solo individual, sino familiar. La poca apertura de empleo en el país, la falta de oportunidad para algunas personas de concluir su formación académica o profesional o de contar con preparación de calidad para la obtención de un trabajo, son algunas de las circunstancias que se observan en la realidad guatemalteca y que no generan la oportunidad de un mejor estilo de vida para las personas afectadas. Analizada la situación de la migración, las microempresas pueden dar respuesta a la demanda de empleo a medida que estas sean fortalecidas y posicionadas en el mercado formal, brindando oportunidades de empleo.

Con la información proporcionada se comprende que la empresa juega un rol importante en la economía del país y para sus habitantes. Ello, debido a que brinda apoyo para evitar la migración de guatemaltecos.

El Centro de Investigaciones Económicas Nacionales (CIEN, 2010) establece que: Principalmente la microempresa es la primera fuente de empleo en el país, evidenciando a su vez un alto índice de autoempleo e informalidad en la economía, lo que nuevamente representa un reto grande de política en cuanto a la necesidad de mejorar la calidad de empleo en Guatemala (p. 16).

Es así como se concluye que las microempresas son la principal oportunidad de empleo para los guatemaltecos. Por esta razón es necesario de fortalecerlas y apoyarlas en su posicionamiento firme en el mercado o en nuevos mercados de mayor competencia, para que puedan brindar una efectiva oportunidad de empleo.

## Capítulo III

### Las alianzas estratégicas y su utilidad en el comercio



#### 3.1. La planeación y estrategia

Para obtener el éxito en todo lo que se emprende es importante contar con estrategias que permitan alcanzar objetivos principales. Asimismo, las estrategias también son útiles en la dirección y administración de una empresa.

El concepto y teorías de estrategia tiene sus antecedentes en la estrategia militar, comenzando en la época de Julio César, quien era un líder militar y político romano. Además, con Carlo Magno, quien fue rey de los francos, rey nominal de los lombardos y emperador. Asimismo, señala el autor que antes de Julio Cesar y Carlo Magno se tiene como referente el tratado clásico “El arte de la Guerra” escrito por Sun Tzu alrededor del 360 a. de C. (Carrión Maroto, 2007).

En esta línea Carrión Maroto (2007) explica que:

Sun Tzu afirma que el arte de la guerra (la estrategia) es de vital importancia para el Estado, debido a que se refiere una situación de vida o muerte (para la supervivencia de la empresa en nuestro caso), en un camino que conduce a la seguridad o a la ruina (si ganas ventaja, vivirás; si la pierdes, morirás). Sun Tzu propone el análisis de cinco factores a tener en cuenta a la hora de hacer estrategia. El camino. Significa inducir al pueblo a que tenga el mismo objetivo que sus dirigentes para que puedan compartir la vida y la muerte sin temor al peligro. El clima. Significan las estaciones del año. El terreno. Debe ser valorado en términos de distancia, facilidad o dificultad de desplazamiento, dimensiones y seguridad. El líder o autoridad. Es una cuestión de inteligencia, honradez, humanidad, valor y severidad. La disciplina. Quiere decir organización, cadena de mando y logística (p. 23).

Se señala la estrategia como ese camino que dirige a la vida o a la muerte. Respecto al ámbito de guerra que menciona Sun Tzu, en la actualidad es el camino que llevará al éxito o fracaso de una empresa. El desarrollo de una empresa debe implementar estrategias, contemplar la forma, las acciones, el camino y las oportunidades que se relacionen con la dirección y administración de una empresa.



Sobre la estrategia Ventura Victoria (como se citó en Brandenburger y Nalebuff, 1996) indica lo siguiente:

La palabra estrategia, etimológicamente proviene del griego *stratego*, que significa general al mando de un ejército y, con las debidas salvedades y cautelas, podemos encontrar ciertos paralelismos entre ganar batallas en el campo militar y ganar batallas compitiendo en los mercados, razón por la cual ciertos conceptos y vocablos han sido inicialmente incorporados del mundo militar. Si bien el mundo de los negocios en el momento actual puede entenderse con más precisión como una mezcla de cooperación entre empresas para crear valor y de competencia para apropiarse de dicho valor (p. 14).

La empresa siempre se encuentra en competencia con otras empresas, por lo que las estrategias deben orientarla a ganar ventajas para sí. Las estrategias en el mundo militar son acatadas por todas las personas involucradas en las batallas, por lo que en el campo empresarial debe comprenderse que se refiere a ese trabajo de colaboración en el que se ven involucradas más de dos personas para ejecutar las acciones o decisiones que se derivan de la estrategia con el objetivo de obtener resultados de beneficio para las partes involucradas. Esto genera una unión de sinergias, una propuesta de valor que no surgiría con el esfuerzo de una sola empresa.

Asimismo, Ventura Victoria (como se citó en Hax y Majluf, 1991) propone una definición de estrategia que recoge 6 dimensiones en las que se puntualizan elementos relevantes que el pensamiento estratégico encierra.

1. Es un patrón de toma de decisiones coherente, unificado e integrador.
2. Determina y releva el propósito de la organización en cuanto a sus objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.
3. Selecciona los negocios en que se participa o se va a participar.
4. Intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada negocio respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas del entorno y a las fuerzas y debilidades de la organización.
5. Comprende todos los niveles jerárquicos de la organización (corporativo, negocio y funcional).

6. Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas con los grupos relacionados con la actuación de la empresa (p. 14).



Para concluir con los elementos listados anteriormente, se determina que la estrategia es un modelo que incorpora decisiones que buscan cumplir el o los objetivos de la empresa, dando un especial énfasis a los medios o recursos con los que cuenta. Para la ejecución de dichas decisiones que permitirán encontrar ventajas sostenibles en el negocio en un largo plazo, las estrategias son pensadas en relación con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se derivan del entorno de competencia y con relación a la organización. La planificación de una estrategia implica el análisis adecuado y detallado de los elementos que forman parte de la empresa.

El autor Carrión Maroto (2007) contempla la estrategia como “un medio cuyo fin es el cambio continuo, inteligente y proactivo de la organización” (p. 15).

La estrategia indica una acción constante que da vida y dinámica a la organización, es una visión que pasa a ser una acción.

El desarrollo de cualquier empresa depende de medios favorables que ofrezcan diversidad de recursos, y que, asimismo, ofrecen facilidades para superar obstáculos que enfrenta cualquier economía. La empresa también dependerá de la calidad de dirección y organización (Afilion, Cisneros y Mejía-Morelos, 2011).

Para el desarrollo de una empresa debe contarse con algunos elementos fundamentales. Es decir, recursos que ayudarán a vencer obstáculos, estrategias necesarias que darán respuesta a las problemáticas de dicha empresa. Esto no solamente en el desarrollo de la actividad comercial a la que se dedique, sino en la organización y dirección de la misma.

Para el cumplimiento de metas y lograr que una empresa se posicione, sobreviva o crezca en el mercado, debe contarse con una planificación que orientará cada uno de los pasos que debe trabajar.

Enfrentar la incertidumbre del futuro es la finalidad del proceso de planeación. Planear consiste en definir el o los objetivos, determinar cuáles serán las acciones o el camino que alcanzará los objetivos y, por último, cuáles serán los medios o recursos necesarios



para alcanzar la meta. Asimismo, se toman en cuenta otros aspectos importantes de la planeación y estrategia que se irán desarrollando (Amaru Maximiano, 2008)

Se deben puntualizar tres aspectos importantes en la planeación. Así, los objetivos representarán la idea de lo que se trabajará, hacia donde se llegará y qué situación se logrará. Para ello es importante determinar el camino, los pasos y los medios que se aplicarán para hacerlos realidad. Una empresa no debería desarrollarse si no hay claridad hacia donde se desea llegar y los recursos con los que cuenta para alcanzar metas. Al no existir orden y disciplina en el trabajo que se realiza, se asegurará el fracaso ya que cuando se actúa de improviso podrían dejarse aspectos importantes y vitales para el buen desarrollo y subsistencia de la empresa.

Al respecto, Amaru Maximiano (2008) señala que:

La estrategia define la dirección de la compañía y la forma de competir con otras empresas. La planeación estratégica es el proceso de tomar decisiones con respecto a la estrategia de la empresa. Todos los negocios cuentan con una estrategia y una planeación estratégica, ya sea de forma explícita o implícita (p. 60).

Una estrategia es sumamente importante, en ella se enfoca la forma especial cómo se llevará a cabo la dirección de una empresa y la manera en la que debe accionar ante sus competidores.

Cuando el emprendedor decide iniciar un negocio, a partir de una idea de producto o servicio, ya está haciendo una planeación estratégica. De hecho, la base de este proceso es la elección de un negocio: un producto o servicio destinado a un mercado o cliente. A medida que crece la empresa, las prácticas de planeación estratégica evolucionan para sustentar su desarrollo. La entrada a nuevos mercados, la creación de productos novedosos o el mejoramiento de la competitividad y de los sistemas internos se convierten en el enfoque de los planes estratégicos (p. 60).

Un punto importante en toda empresa es trabajar con relación al mercado o el perfil del cliente que se seleccionó para brindarle un producto o servicio. Una vez seleccionado el cliente, debe planificarse estratégicamente con relación a dicho perfil con el fin de garantizar el éxito de la empresa. Es por ello que se indica que la selección del servicio o producto destinado a un mercado o cliente es parte de la planeación estratégica. Al



utilizar estrategias se permitirá que la empresa logre su posicionamiento en el mercado o nuevos mercados en los que hay mayores exigencias.

Siguiendo esta línea Almoguera (2009) indica que “la segmentación es una técnica básica para planificar los productos y su comercialización” (p. 107).

La segmentación de clientes implica la selección de un perfil, el cual será importante identificar para que la empresa pueda brindar ofertas especiales, que satisfacen las necesidades de la clientela seleccionada y que en relación con esta gira toda la planificación correspondiente.

Para planear una estrategia se presentan cuatro puntos que deben tomarse en cuenta. Estas son directrices que pueden ser dinámicas según el negocio seleccionado. Asimismo, no hay un orden riguroso que deba seguirse. Todo debe desarrollarse con relación a la situación en la que se encuentre la empresa y pueden excluirse o incluirse puntos. Además, podría centrarse primero solo en objetivos, análisis del mercado o prestar atención en las oportunidades que puedan encontrarse en el mercado. Estos puntos, de acuerdo con Amaru Maximiano (2008) son los siguientes.

1. Defina su misión y entienda su situación estratégica (¿dónde estamos?).
2. Analice el mercado de la empresa para identificar las amenazas y oportunidades.
3. Elabore un diagnóstico de la compañía para evaluar su desempeño y encontrar sus fortalezas y debilidades, con las cuales usted pretende enfrentar las amenazas y aprovechar las conveniencias.
4. Defina sus estrategias (¿a dónde debemos ir?) (p. 60).

Analizados los puntos que se presentan para la planeación de una estrategia, es importante contar con el FODA de la empresa. Es decir, tener la claridad de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de las cuales se derivan estrategias útiles para el desarrollo de la empresa.

En el Programa de Apoyo al Emprendimiento “Emprendamos Guate”, apoyado por el Ministerio de Economía, la Universidad de Deusto y el Programa Nacional de Competitividad de Guatemala [PRONACOM] (2018) se determinan las siguientes estrategias a partir de los factores del FODA:



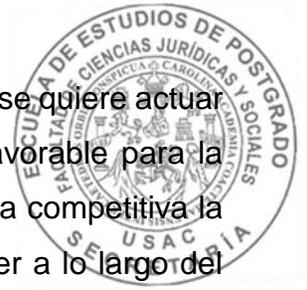
- a. Estrategias Defensivas. Se obtienen relacionando Fortalezas + Amenazas. Son estrategias reactivas. Relacionan los puntos fuertes internos para contrarrestar las amenazas externas.
- b. Estrategias Adaptativas. Se obtienen relacionando Debilidades + Oportunidades. Son estrategias de reorientación. En este sentido, se cambia algún elemento en las debilidades para aprovechar las oportunidades.
- c. Estrategias de Supervivencia. Se obtienen relacionando Debilidades + Amenazas. Busca relacionar los puntos débiles internos y externos para conocer la situación de la empresa respecto de la competencia y el mecanismo a utilizar para revertir esta situación (<https://www.emprendamosguate.academy/10/10/2018>).

Las estrategias generan alternativas de acción para una empresa partiendo de la realidad del negocio. Se pueden identificar estrategias que se acoplen a este con el fin de fortalecerlo. Las amenazas y debilidades combinadas entre sí o combinadas con las oportunidades y fortalezas provocan reacciones, reorientación y supervivencia que ayudan al fortalecimiento de la empresa.

Ventura Victoria (2009) indica que existen tres niveles de la estrategia. Estas son estrategia corporativa, la estrategia competitiva y las estrategias funcionales.

La estrategia corporativa define el ámbito de actuación de la empresa, esto es, analizar y decidir en qué negocios se va a competir y cuales se deben abandonar. Su objetivo principal consiste en explorar nuevas oportunidades de negocio y justificar la lógica que guía este tipo de decisiones. Cada nuevo negocio ha de contribuir a crear valor para el conjunto de la empresa, por lo que se deben analizar las posibles fuentes de creación de sinergias y diseñar una estructura organizativa capaz de explorarlas. En este ámbito también se decide cuándo y por qué causas se tiene que abandonar un negocio (p. 15).

La estrategia corporativa es fundamental ya que por medio de ella se toman oportunidades significativas para la empresa. Asimismo, se analizan aquellas que representa más riesgo que beneficio. De este tipo de estrategias se deriva la posibilidad de crecimiento en la empresa, lo cual representaría ganancias significativas. Además, una oportunidad de empleo para más personas.



La estrategia competitiva tiene como objetivo decidir la forma en que se quiere actuar en cada negocio para alcanzar una posición competitiva lo más favorable para la empresa. De hecho, se puede señalar como objetivo de la estrategia competitiva la búsqueda de ventajas sobre la competencia que se puede mantener a lo largo del tiempo (p. 15).

La competencia responde a distintos aspectos como la calidad del producto o servicio, la innovación, la diversidad de productos o servicios, precios, su propuesta valor, entre otros. Cuando una empresa es competente, es capaz de generar mayor número de atractivos para los clientes, por lo que el mercado seleccionará una empresa por su competencia, estrategia que también contribuye al crecimiento de la empresa.

Con relación a la estrategia funcional, Ventura Victoria (2009) indica que “la empresa, para competir en cada negocio, debe integrar un conjunto de decisiones de carácter funcional, que comprenden actividades como producción, finanzas, marketing, recursos humanos e investigación y desarrollo, entre otras” (p. 15).

La estrategia funcional tiene que ver con cada una de las áreas que forman parte de la empresa. De esta depende, para que se genere la estrategia de competitividad, que cada una de las áreas funcionales de la organización se relacione una con otra de manera coherente y en unión de sinergias.

Bujanda Bujanda, Ruíz Alfar, y Guevara Cárdenas (2014) identifican 5 dimensiones de la economía del conocimiento y la innovación que contienen un especial valor estratégico para las micro, pequeña y mediana empresas que desean potenciar su potencial económico. Las dimensiones a las cuales se hace mención no operan de una forma aislada, pues tienen interacción de manera sistemática. Estas son las siguientes.

Innovación. Proceso intencionado y continuo dirigido a propiciar el desarrollo de nuevas ideas de productos, procesos o modelos de gestión que diferencien a la empresa de la competencia, que generen valor para el consumidor y que contribuyen a hacer a la empresa sostenible (p. 15).

Nuevamente se señala la innovación como un aspecto importante, dimensión que contiene un valor estratégico especial, el cual proporciona vida, cambio, dinamismo y novedad en una empresa, lo cual resulta un atractivo para los clientes.



La segunda dimensión de la economía del conocimiento y la innovación se enfoca en el aprendizaje permanente, el cual es el “proceso continuo de búsqueda, procesamiento, aplicación e intercambio de conocimientos útiles para el mejoramiento de la empresa en términos de su competitividad en el mercado y del cumplimiento de su responsabilidad social” (Bujanda et al., 2014, p. 15).

La formación es un factor importante que no debe faltar, pues a medida que se adquiere conocimiento especializado, los procesos de aprendizaje en los que se pueda intercambiar conocimiento permiten revisar, ampliar y mejorar las formas de pensar y operar de la empresa. Ello, para conocer sus fortalezas, su naturaleza y organización. Así, la empresa será capaz de enfrentarse a la competencia externa y fortalecer su propia competencia.

Tener una cultura de aprendizaje constante y permanente permitirá la excelencia en lo que se realiza. Por ende, la competitividad de la empresa se fortalece. En este sentido, el aprendizaje puede obtenerse por medio de capacitaciones, asesoramientos por parte de expertos, intercambio de experiencias entre las personas que forman parte del capital humano de la empresa, consultorías que reflejen las fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades de la empresa, entre otros.

La tercera dimensión estratégica enfatiza el trabajo de redes, lo cual implica “establecimiento de relaciones entre la empresa y su entorno, basadas en la cooperación y en la suma de aportes complementarios entre entidades alineadas en torno a un propósito común” (Bujanda, et al., 2014, p. 15).

El trabajo en colaboración es una alianza que genera fortaleza, por tanto, hay modalidades de trabajo en el que se le da un valor especial. Actualmente se menciona el cotrabajo o *coworking* como una de las formas de cooperación en la que se comparte espacio de trabajo físico y virtual, se fomentan proyectos conjuntos, existe un trabajo cooperativo, se permite compartir oficina y equipamientos. Esta es una forma de trabajo utilizada por profesionales independientes, emprendedores y empresas de diferentes sectores.

Otro ejemplo de trabajo en cooperación es el *networking*, el cual es una actividad que profesionales emprendedores utilizan para formar relaciones comerciales, ya que se



crean y desarrollan oportunidades de negocio, se comparte información y se busca clientes potenciales. Este es utilizado como una alianza estratégica en la que se busca ampliar una red de contactos profesionales con el uso de redes sociales profesionalmente aplicadas.

La cuarta dimensión estratégica es la responsabilidad social empresarial. “Desarrollo de la gestión empresarial que considera criterios de sostenibilidad y de rendición de cuentas en términos económicos, sociales y ambientales frente a la sociedad” (Bujanda, et al., 2014, p. 15).

La responsabilidad social y ambiental de una empresa con la comunidad es una estrategia funcional para fidelizar a los clientes. Ello, debido que, con dicha responsabilidad se generará un valor económico, social y ambiental. Así, existe un beneficio para la sociedad y para la empresa. Este tipo de responsabilidad garantizará mayor empatía de la empresa para con los clientes.

La última y quinta dimensión estratégica que se menciona es la gestión orientada a resultados, la cual consiste en un “proceso permanente de planificación, ejecución y evaluación del que hacer empresarial, orientado a la sostenibilidad del negocio en contextos caracterizados por el cambio, la incertidumbre y una creciente complejidad” (Bujanda, et al., 2014, p. 15).

Esta dimensión indica que es importante tener al equipo de trabajo ideal, talentos necesarios para la ejecución de lo planificado por la empresa, un equipo ubicado en los lugares correspondientes y que cumpla con el perfil que se necesita. También se da especial importancia al constante monitoreo y evaluación del desempeño de las empresas y de las acciones que son necesarias para el cumplimiento de metas. Los resultados son importantes y, en relación con ellos, se planifica permanentemente, se ejecutan las acciones, se monitorea y evalúa con el propósito de alcanzar la sostenibilidad de la empresa.

Dentro de la clasificación de estrategias, Amaru Maximiano (2008) presenta las estrategias de Porter y Ansoff y algunas estrategias genéricas que se han obtenido de estudios de la administración de empresas.



1. Estrategias competitivas de Porter. Dentro de las estrategias competitivas se encuentran el enfoque, diferenciación y liderazgo de costos.

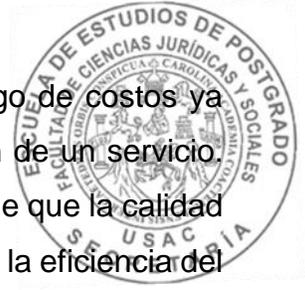
**Enfoque.** La estrategia empresarial del enfoque, llamada también estrategia de nicho o de concentración, se basa en la preferencia de un tipo específico de cliente. **Escoja** un nicho o segmento del mercado y concéntrese en él. Entienda cuáles son las necesidades de ese nicho y procure atenderlas de la mejor forma posible. La estrategia de enfoque es la especialización en el cuidado del nicho (Amaru Maximiano, 2008, p. 64).

Nuevamente se señala como la estrategia principal la selección del cliente. Esto debido a que es a él a quien se debe un producto o servicio. Estas estrategias podrían ser utilizadas en empresas que son nuevas en el mercado o para aquellas que se encuentran en la actividad comercial. Dirigirse a un segmento de clientes provoca que las empresas no tengan un control de lo que deben mejorar, hacer o no hacer, causando así el declive de su éxito o el difícil posicionamiento en el mercado.

**Diferenciación.** La estrategia de diferenciación consiste en intentar proyectar una identidad propia, validada para el servicio o producto que lo vuelve distinto por completo a los productos o servicios de los competidores. Para ello es preciso crear y divulgar una o más ventajas competitivas como calidad, servicio, prestigio para el consumidor, estilo del producto o de las instalaciones (Amaru Maximiano, 2008, p. 65).

La propuesta valor, es decir, el valor extra, el diferenciador de ofrecer un producto o servicio ante otros de la misma naturaleza será la estrategia que garantizará el éxito en la empresa. El elemento diferenciador agrega valor a un negocio, lo individualiza, lo hace especial y puede lograr la fidelización de clientes.

**Liderazgo de costos.** La estrategia que busca el liderazgo por medio del costo no tiene como objetivo diferenciarse de los competidores, sino ofrecer un producto o servicio más barato. Los que utilizan esta estrategia son, en gran medida, los fabricantes de productos de informática y comunicación a medida que la tecnología vuelve a los productos más parecidos y los abarata (Amaru Maximiano, 2008, p. 64).



La tecnología juega un papel importante en la estrategia de liderazgo de costos ya que permite la eficiencia en los procesos de producción o la prestación de un servicio. Los japoneses han utilizado este tipo de estrategias, eliminando el mito de que la calidad superior significa precio más alto. En este sentido, el costo dependerá de la eficiencia del proceso (Amaru Maximiano, 2008).

2. Estrategias de crecimiento. El autor Amaru Maximiano (2008) toma como referencia la matriz de Ansoff. De esta suerte las estrategias de crecimiento son la penetración en el mercado, el desarrollo de mercado, el desarrollo de producto y la diversificación. “Penetración en el mercado. La penetración en el mercado es la estrategia de explorar productos típicos en un mercado tradicional, vendiendo cada vez más a los clientes” (p. 65).

Con dicha estrategia se busca la posibilidad de obtener una mayor parte del mercado con el producto y en el mercado que ya se trabaja. Es decir, se busca atraer cada vez más a los clientes potenciales, así como también a la clientela de la competencia.

Desarrollo de mercado. “El desarrollo de mercado es la estrategia de explorar un mercado nuevo con productos tradicionales” (Amaru Maximiano, 2008, p. 65). En este tipo de estrategias se visualiza la oportunidad de ingresar a un nuevo mercado, oportunidad en la que se puede expandir el negocio e identificar un nuevo segmento de clientes en el que podría ir implícito diferentes canales de distribución.

Desarrollo de producto. “El desarrollo de producto es la estrategia de explorar mercados tradicionales con productos nuevos” (Amaru Maximiano, 2008, p. 65). La actividad comercial es dinámica, al paso del tiempo las personas tienen diferentes necesidades, por lo que la creación de nuevos productos, cambios o innovaciones darán resultados positivos en la empresa.

Diversificación. “La diversificación es la estrategia de explorar nuevos mercados con nuevos productos. Es una estrategia conveniente cuando el mercado tradicional de otras empresas es atractivo y la compañía cuenta con la base de competencias y recursos para entrar en él” (Amaru Maximiano, 2008, p. 65).

La estrategia de diversificación podría ser una opción si la empresa está preparada para responder las necesidades de un nuevo mercado, conocer el nuevo producto que



no ha sido parte de su giro normal comercial y garantizar así el crecimiento de la empresa, no un fracaso.

3. El autor Amaru Maximiano (2008) señala otras estrategias genéricas que se han derivado de estudios de la administración de empresas. Estas son:

**Innovación.** La estrategia de la innovación consiste en ser líder en el proceso de crear nuevos productos y servicios. Con frecuencia es utilizada por las empresas recién creadas, las cuales se basan en un producto o servicio hasta entonces inexistentes para promover una renovación de conceptos y, de esa forma, atraer clientes. Ciertas empresas tradicionales también tienen una estrategia explícita de renovar en forma constante sus líneas (p. 66).

Como se ha mencionado, la innovación forma parte de los elementos para que una empresa sea competitiva. A través de esta se facilitan los procesos de producción y la prestación de un servicio le permite crecer y fortalecerse. Por muy antigua que sea una empresa, debe incorporar productos o servicios innovadores para responder a las exigencias de los clientes y evitar un fracaso futuro.

**Estrategia de la oportunidad.** “La estrategia de la oportunidad consiste en aprovechar determinados periodos o situaciones. Fuera de esas temporadas se reducen al mínimo” (Amaru Maximiano, 2008, p. 66).

Las oportunidades para que sean estrategias deben ser aprovechadas por los comerciantes. Debe tenerse la habilidad de detectar en qué momento se presenta una oportunidad debido a que estas ofrecen beneficios para las empresas. Durante el año existen temporadas y festividades que se dan a nivel nacional y otras a nivel internacional, o situaciones que son oportunidad para que la empresa pueda posicionarse en un nuevo mercado. Asimismo, en el caso de una nueva empresa, la oportunidad de empezar a posicionarse en el mercado. Estos momentos marcan oportunidades importantes de desarrollo económico, crecimiento y fortaleza en los negocio, atracción de nuevos clientes, fidelización de los clientes existentes, fortalecimiento de la empatía empresa-cliente y respuesta a nuevas necesidades no resueltas.

**Estrategia de la Estabilidad.** La estrategia de estabilidad, también llamada comportamiento defensivo, es característica de las compañías que tiene un enfoque



muy estrecho. Están muy especializadas y son renuentes a buscar oportunidades nuevas o a actuar en situaciones diferentes a las que están acostumbradas. En ocasiones la estrategia de la estabilidad es necesaria. Esto ocurre cuando la empresa actúa en un ramo de negocios que no crece y que no ofrece nuevas oportunidades. En ciertos casos, el emprendedor elige la estabilidad porque no pretende crecer (Amaru Maximiano, 2008, p. 66).

La estabilidad en una empresa se adquiere con el paso del tiempo, cuando esta ha logrado alcanzar un posicionamiento en el mercado, un número de ventas y una dinámica estructurada, lo que permite la marcha normal de la misma. Según la naturaleza del negocio, el producto o servicio que se brinde, debe analizarse si la estabilidad es una estrategia funcional. Ello debido que, en ocasiones, por no tener dinámicas diferentes o aspectos que ayuden la evolución de una empresa, estas fracasan o cierran.

Estrategias de reducción de costos. La estrategia de reducción de costos se vuelve necesaria cuando la organización está amenazada y su eficiencia se ve comprometida. Una empresa puede reducir los gastos si aplica las siguientes medidas. Eliminación de líneas de productos, despidos en la fuerza de trabajo o aumento de la eficiencia, desinversión o venta de negocios a empresas competidoras, cierre de negocios, término de operaciones y venta de los activos (Amaru Maximiano, 2008, p. 66).

Esta reducción de costos trata de reducir los gastos que normalmente se tienen con el fin de lograr la supervivencia de la empresa y se centra en la organización como tal. Reacción. La estrategia de la reacción corresponde al modo de actuar en concordancia con el comportamiento de los competidores. Hay diferentes tipos de reacción. La empresa que reacciona espera a ver lo que hacen los líderes del mercado o bien es sorprendida por la innovación de los competidores y pierde competitividad. Solo entonces los administradores de dicha empresa intentan equiparar las circunstancias. Una variante de la reacción es la imitación, la estrategia de copiar deliberadamente un producto vencedor. Una compañía puede tener toda una cartera de bienes que son copias de productos de distintos competidores (Amaru Maximiano, 2008, p. 67).



La reacción es una de las estrategias que utilizan algunas empresas ante las amenazas que enfrentan por sus competidores. La competencia se da entre productos o servicios de la misma naturaleza o que resuelven una misma necesidad. En la actualidad la imitación de productos es evidente y la copia de procesos o de modelos de negocios de servicios también es común para estar a la altura de los competidores.

Y, por último, Amaru Maximiano (2008) indica que dentro de la clasificación de las estrategias genéricas se encuentra la cooperación.

La acción organizada por dos o más empresas, que tiene por objetivo generar ventajas competitivas para el conjunto, se le llama alianza estratégica. Esta es una asociación en la que dos o más compañías y otros tipos de organizaciones buscan alguna ventaja o sinergia a un costo más bajo para todas, en caso en los que lograr tales ventajas sería difícil para una empresa sola (p. 67).

La cooperación es capaz de reunir recursos y fuerzas potenciales de dos o más personas. Al unir las sinergias surge la estrategia, ya que debido permitirá un ganar-ganar para los involucrados, alcanzando beneficios que una sola persona o empresa no lograría por sí sola.

La alianza estratégica de la cooperación permitirá que la empresa pueda expandirse, la unión de sinergias y recursos multiplica las probabilidades de ganancias, de crecimiento y desarrollo. Asimismo, disminuye el riesgo para las partes involucradas (Amaru Maximiano, 2008).

### **3.2. La alianza, una estrategia**

Las estrategias deben incorporarse en la dirección de una empresa, ya que estas fortalecen la organización, permitiéndoles mejorar su nivel de competencia. Aprovechar las oportunidades ayudará a su crecimiento, extensión y el posicionamiento en nuevos mercados o su sobrevivencia.

Existe una diversidad de estrategias. La presente investigación se centra en las alianzas estratégicas ya que, por medio de la unión de recursos, puede apoyarse al desarrollo de una microempresa en el mercado o a su posicionamiento en diferentes mercados. A medida que se fortalecen las alianzas entre empresas o comerciantes, se aumentan sus oportunidades económicas, para el país y el empleo.



Por las diferentes actividades que realiza la empresa, esta se relaciona con actores importantes como proveedores, clientes, entidades de financiamiento, profesionales, asesores, empresas y otros. De tales situaciones surgen redes de trabajo que fortalecen la competencia de las empresas. Esto debido a que se unen recursos y se toman los riesgos por la existencia de intereses comunes.

Bujanda et al. (2014) indican que “en la nueva economía, colaborar, propiciar encadenamientos, intercambiar información y conocimiento, se torna una forma estratégica de proyectarse, insertarse en cadenas de mayor valor y generar nuevas oportunidades de negocio” (p. 13).

Las alianzas utilizadas para nuevas proyecciones comerciales y oportunidades de negocio permiten generar propuestas de valor interesantes e importantes para la clientela. Ello, debido a que por medio de ellas se fortalece la competitividad de las partes involucradas. En este sentido, las empresas están en la capacidad de dar respuesta a las necesidades del mercado de una forma más efectiva y eficiente.

Asimismo, continúa indicando Bujanda et al. (2014) que:

El trabajo en redes puede tomar diferentes formas, desde contactos informales y colaboraciones puntuales, hasta alianzas más formales, comprometidas y duraderas en el tiempo. El *networking*, por ejemplo, consiste en establecer y mantener contactos empresariales potencialmente beneficiosos para el negocio, con el que se propicia la interacción y el intercambio de información. Se expresa en la participación de la empresa en ferias y eventos empresariales, en redes sociales o en su integración en agrupaciones de empresas para estar al tanto de lo que sucede en su sector (p. 13).

El trabajo en red, en colaboración o cooperación permite a los empresarios contar con diversidad de alianzas que son beneficio para sus organizaciones. Tomando en cuenta que el campo empresarial es dinámico, las estrategias son fundamentales ya que por medio de estas se da respuesta a las necesidades a las que deben responder. Además, porque orientan la dirección de la empresa con el fin de la búsqueda de éxito. El *networking*, como trabajo en red, establece y mantiene relaciones con personas o entidades estratégicas o clave. Una microempresa podría apoyar el fortalecimiento de su participación en la actividad comercial por medio de espacios estratégicos que se pueden



obtener a través del *networking* y con el uso de redes sociales profesionales, ampliando las redes de contactos.

Otra forma del trabajo en red consiste en la realización de cadenas conjuntas, no necesariamente medidas por un acuerdo formal, pero que permiten resolver problemas inmediatos u obtener un beneficio común. Por ejemplo, lograr una asistencia técnica que beneficie a todas las empresas participantes o enfrentar juntos obstáculos que afecten al sector. Este tipo de colaboración suele darse en el contexto de la participación activa en alguna agrupación empresarial (Bujanda et al., 2014, p. 13).

El trabajo en cooperación ofrece una serie de beneficios para las partes involucradas. Las autoras señalan que, con el fin de resolver una necesidad inmediata, la participación activa le dará una respuesta. El trabajo conjunto entre empresarios permitirá eliminar obstáculos. Además, en este tipo de trabajo específico de red, podría no requerirse de acuerdos formales.

El método más formal de trabajo en red constituye la alianza estratégica: un acuerdo entre dos o más empresas para alcanzar objetivos comunes compartiendo recursos. Una alianza estratégica puede ser la respuesta si una empresa necesita ser más eficiente en el uso de recursos o carece de los recursos necesarios para mejorar su competitividad. Por ejemplo, una empresa que carece de determinado canal de mercado puede entrar en una alianza estratégica con otra empresa que sí lo tiene, para evitar tener que desarrollarlo por ella misma, lo cual demandaría tiempo, e inversiones cuantiosas, y llegar al mercado más rápidamente. Otros ejemplos son desarrollar procesos de producción conjunta para abastecer a un cliente específico o entrar a formar parte de la cadena de proveedores de una empresa multinacional, formando parte de un encadenamiento productivo (Bujanda et al., 2014, p. 13).

El éxito de las empresas se ve reflejado en su número de ventas, su posicionamiento y estabilidad en el mercado, por inversiones que retornan en periodos no muy largos, por el impacto y beneficio para la sociedad, por su expansión a nivel nacional e incluso internacional y por las proyecciones que reflejan el nivel de escalabilidad de la empresa, entre otros. Esto exige una serie de actividades, coordinaciones, trabajos, recursos, formación, constancia y estrategias que permitan alcanzar dicho éxito. Las alianzas



estratégicas harán posible que las metas de éxito se cumplan con más prontitud y seguridad. Ello, a través de una competencia más fuerte en donde dos o más empresas pueden ser complemento una de otra en el momento que se desee brindar un servicio o producto en especial sin perder la identidad o su individualidad como tal.

Las alianzas estratégicas pueden realizarse entre empresas que se dedican a actividades comerciales de la misma naturaleza o diferentes. Para aplicar este modelo debe analizarse la situación, negocio o la necesidad que se desea resolver, identificando los aspectos en los que se desarrollarán dichas alianzas.

Las microempresas, analizadas como fuente importante de oportunidad de empleo para los guatemaltecos y parte del desarrollo económico del país, normalmente desarrollan sus actividades en mercados conformados por compradores de medianos o bajos e inestables recursos, lo cual representa altos riesgos y altos costos de operación. La microempresa se esfuerza por crecer con su propia capacidad de ahorros y, en ocasiones, con tecnología desactualizada. Por esta razón las alianzas estratégicas entre empresarios juegan un rol importante para la sobrevivencia empresarial.

Lynch (1995) comenta que las alianzas estratégicas “son acuerdos de cooperación entre una, dos o más empresas, que las une con el fin de lograr y desarrollar ventajas de carácter competitivo en un tiempo determinado, lo que no les sería posible de alcanzar por sí solas” (p. 635).

En los acuerdos de cooperación se unen las sinergias de las y los empresarios involucrados conjuntamente en una aventura comercial, situación que permite brindar un servicio o producto con mejor calidad.

Al respecto, Lynch (1995) explica lo siguiente:

El objetivo de defensa o supervivencia, como su nombre lo indica, va dirigido a evitar la pérdida de eficacia de la empresa y persigue la supervivencia de la misma. El objetivo ofensivo pretende que la empresa a través de una alianza alcance una ventaja competitiva con el fin de aumentar la eficacia (p. 635).

Se destacan aspectos relevantes dentro de los objetivos de las alianzas estratégicas, ya estas se desarrollan para resolver las problemáticas u obstáculos que enfrenta una empresa. Incluso, evitar su desaparición en el mercado. Asimismo, las alianzas permiten



que las empresas sean más eficientes y eficaces, fortalecen su competencia y representan ventajas importantes, lo que le sería difícil o imposible alcanzar a una sola empresa.

El trabajo que se realiza en red, por medio de las alianzas estratégicas, ayuda a las empresas apoyándolas en su sostenimiento y crecimiento en el mercado. Es importante tener claros los intereses de las empresas para la negociación, coordinación y el trabajo que cada una aportará. Asimismo, se deben establecer los términos sobre los que versará la relación de colaboración con el fin de evitar conflictos posteriores.

Bujanda et al. (2014) indican que las actividades clave en la empresa en materia de trabajo en redes son las siguientes:

- a. Interactuar con contactos que sean de interés para la empresa.
- b. Proponer actividades a realizar en conjunto con otras empresas o entidades.
- c. Negociar los términos de la relación de colaboración desde una perspectiva de beneficio mutuo.
- d. Orientar las relaciones empresariales de acuerdo con principios éticos.
- e. Coordinar el trabajo con los socios (p. 13).

Las alianzas estratégicas permiten una relación de colaboración con aliados importantes. Así, se da un complemento entre las partes participantes. Por esta razón es importante tener claridad de las actividades conjuntas que se realizarán e irán encaminadas a obtener beneficios para los involucrados. Esta relación empresarial debe ser orientada con respeto, cordialidad y ética.

Las mismas autoras señalan que dentro de los criterios para la negociación de los términos de la relación de colaboración desde una perspectiva de beneficio mutuo debe contemplarse lo siguiente:

Establecer claramente cuál es el beneficio que se desea obtener de la negociación. Comunicar claramente al socio lo que se espera obtener del acuerdo y preguntarle qué espera obtener él. Registrar por escrito los acuerdos de la negociación para que sean un referente para el trabajo a realizar (Bujanda et al., 2014, p. 21).

Es importante contar con formalidades que respalden la relación de cooperación entre las empresas. Ello, con el fin de tener la claridad del trabajo que se realizará y los



beneficios que cada uno obtendrá. Dejar por escrito los términos de la alianza estratégica es el registro idóneo que se puede obtener de la misma.

Las empresas privadas son parte importante para la economía de los países. Por ser medios de oportunidad de empleo, de transformación y crecimiento económico deben cumplir con requisitos y condiciones, así como enfrentarse a la realidad de su país, circunstancias que en algunos casos representan obstáculos de crecimiento.

Los autores Devlin y Moguillansky (2010) indican que los obstáculos o restricciones que pueda enfrentar una empresa puede ser superados por estrategias de apoyo en las que se unen esfuerzos y de las cuales surge un trabajo coordinado. Al respecto opinan lo siguiente:

Además, la gobernanza de la alianza debe estar al servicio del bienestar público, lo que significa que, si bien el Estado debe colaborar estrechamente con el sector privado, debe someterse a procedimientos y mecanismos que eviten su captura por intereses especiales (p. 26).

Las alianzas estrategias público y privada son estrategias de desarrollo para las empresas en las que interviene el Estado como apoyo clave y de las cuales pueden surgir políticas públicas que respalden las actividades comerciales de las empresas y que contribuya a la viabilidad y escalabilidad de los negocios.

Las alianzas público-privadas son alternativa de desarrollo para las empresas y deben ser útiles para el bien público y no responder únicamente a intereses particulares.

### **3.3. El desafío de la colaboración y los beneficios de las alianzas en el comercio**

Respecto a relación de colaboración que se deriva de las alianzas existen intereses y metas por alcanzar. Así, el trabajo conjunto que se pretende realizar representa desafíos para cada una de las organizaciones que forman parte de la aventura comercial. Este desafío podría implicar el inicio del desarrollo de la empresa en un mercado diferente al que comúnmente atiende, fortalecimiento su competitividad, generando más dinamismo en las actividades comerciales y una mayor demanda, el uso de nueva tecnología, innovación, trabajo en equipo, plazos establecidos para cumplir los términos de la alianza y creación de una nueva o diferente propuesta de valor, entre otros aspectos. Estas



decisiones tienen un impacto financiero de desarrollo y posicionamiento en el mercado para la empresa.

Austin (2003) comenta que las alianzas “pueden llegar a incluir varios socios en el esfuerzo por concertar recursos más abundantes y combinaciones de competencia más poderosas” (p. 24).

Cada una de las empresas involucradas en una alianza estratégica posee sus recursos, especialidad de trabajo y competencia. Por lo tanto, al unirse en alguna actividad comercial específica en un tiempo determinado, se dará la unión de socios y más recursos que permitirán una competencia más fuerte.

Una gran compañía de tecnología de comunicaciones se asoció con la *National Geographic Society* para crear el sitio Web de geografía Marco Polo que promueve la integración de contenidos de Internet en los programas de estudio, y al mismo tiempo mantienen una asociación con *National Council of Teachers of Mathematics*, y con la *American Association for the Advancement of Science* para crear sitios análogos en otras disciplinas. La coalición resultante ha dado lugar a un programa educativo que ninguno de los socios podría haber desarrollado por sus propios medios (Austin, 2003, p. 25).

El caso que proporciona el autor Austin, señala cómo una alianza estratégica entre varios socios permite un servicio con propuesta de valor importante para el mercado. Además, el resultado obtenido no se hubiera alcanzado por una sola compañía. En este sentido, cada uno de los socios tiene su competencia, a saber, su especialidad. Dicho programa implica una mayor cobertura, es decir, la oportunidad de abarcar un mercado más grande, situación que implica un desafío para los participantes en dicha aventura.

Las personas que están a cargo de la dirección de las empresas y que desean desarrollar estrategias de colaboración deben analizar la situación o la oportunidad comercial a la que se arriesgarán. Deben visualizar la complejidad de la situación para saber el tipo de colaboración que realizará uno y el otro.

Austin (2003) comenta que el estudio realizado con relación a las alianzas entre instituciones de distintos sectores permite que los socios puedan categorizar sus colaboraciones, comprender la forma en que se puede evolucionar en el tiempo, analizar



los cambios que van resultando, los requerimientos que implica y su importancia. El autor indica que el directivo que esté en condiciones de comprender tal situación para la toma de decisiones se encuentra en el marco del “continuo de la colaboración”, denominación que da a las tres etapas por las que puede pasar la coalición. Dichas etapas son la filantrópica, transaccional y de integración.

1. En la etapa filantrópica el compromiso entre las organizaciones es limitado, los beneficios son reales, no precisamente implica beneficio económico. Según la investigación realizada por Austin, el beneficio que recibieron las organizaciones analizadas fue que una de ellas recibió una donación y la otra parte recibió un agradecimiento. El autor explica que hay una unión o una colaboración que no implica un beneficio económico para una de las organizaciones, pero esta etapa marca el inicio de las siguientes etapas y futuras oportunidades.

2. En la etapa transaccional, las organizaciones intercambian recursos, los socios son más activos, la relación entre los mismos se vincula con las operaciones comerciales que se realizan, las organizaciones están en la disponibilidad de intercambiar conocimientos habilidades especiales, la interacción es más fuerte y surgen beneficios mutuos.

3. Con relación a la tercera etapa de la integración, Austin (2003) señala lo siguiente. Se da cuando las misiones, la gente y las actividades de los socios comienzan a ejercer una mayor acción colectiva y experimentar más integración organizacional. La relación empieza a adquirir el aspecto de una *Joint Venture* altamente integrada, de valor central para las estrategias de ambas organizaciones. Aumenta la magnitud y la forma de los intercambios de recursos, y las actividades emprendidas en conjunto se amplían aún más. Se intensifican las interacciones personales. La creación de valor individual crece hasta alcanzar el nivel de acción conjunta. La cultura de cada una de las organizaciones resulta afectada por la de otra y se institucionalizan los procesos y los procedimientos para administrar la complejidad creciente de la relación. En último término, la alianza se institucionaliza (p. 52).

Esta etapa es el nivel más alto al cual llega una alianza en la que la interacción de las organizaciones es más fuerte y formal. Incluso llega a adquirir aspectos de una aventura conjunta altamente integrada.



En virtud de las explicaciones obtenidas de diferentes autores respecto a las estrategias, se determina que la alianza es una de las estrategias que brinda una serie de beneficios dentro de los cuales se encuentran los siguientes. Se da una conexión entre organizaciones, se da la unión de sinergias, logrando fortalecer la competitividad para brindar un producto o servicio con mejor calidad, se expande el negocio a nivel nacional e internacional, se da la transferencia de tecnología, acceso a nuevos mercados, acceso a nuevos canales de distribución o venta, se mejora la capacidad de comunicación con clientes internacionales, se adquieren nuevos procesos, conocimientos, experiencias, información y clientes, se aprende de las empresas que son aliadas y hay oportunidad de publicidad conjunta, lo cual implica la oportunidad de ganar un espacio importante en el mercado de ser reconocidos.

El punto central para que las alianzas estratégicas sean clave de éxito es que las partes que se desean aliar tengan confianza entre sí, dejando debidamente todo detallado, en qué consistirá cada una de las aportaciones o trabajos que realizará cada parte involucrada, con el fin de evitar conflicto de intereses.

Las alianzas estratégicas en el campo comercial son importantes ya que, por medio de ellas, se pueden obtener servicios o productos de calidad que incorporan propuestas de valor y brindan experiencias satisfactorias para el mercado. Asimismo, son aportadoras de oportunidad de crecimiento o desarrollo de las empresas, especialmente para las microempresas, organizaciones que forman parte importante en la economía del país. Las alianzas son una opción para que las empresas puedan también realizar sus actividades comerciales fuera de las fronteras del país y como parte de la expansión del negocio a otros nuevos mercados. Además, son útiles para apoyar la sobrevivencia de la organización, mejorando su competencia y disminuyendo las debilidades.

## Capítulo IV

### ***Joint Venture* como alianza estratégica para el impulso de las microempresas**



#### **4.1. Generalidades del *Joint Venture***

El mundo comercial es dinámico e innovador. Con el paso del tiempo las exigencias comerciales son cada vez más demandantes. A través de la globalización surge la unión de mercados, sociedades, culturas y por dicha circunstancia deben resolverse aspectos que permitan responder a demandas políticas, sociales, culturales, tecnológicas, económicas y empresariales de cada país.

Guatemala, actualmente, está creando espacios estratégicos para incentivar la cultura de emprendimiento, ha desarrollado políticas públicas, programas de formación con consultorías y asesorías en emprendimiento. Todo esto con el fin de promover el desarrollo económico del país.

Dada la necesidad de las empresas por posicionarse en el mercado, y en la búsqueda de ser más competitivas, subsistir en el mercado o posicionarse en nuevos y mejores mercados, se buscan estrategias que permitan introducirlas a tal situación. Una de estas estrategias es la alianza entre los comerciantes. De esa cuenta, se considera al *Joint Venture* como la alianza estratégica idónea que brinda la oportunidad a las microempresas para mejorar su desarrollo en el mercado, apoyándolas en su subsistencia y escalabilidad en el mercado. Se hace especial énfasis en las microempresas, ya que son las unidades con mayor presencia en el mercado de Guatemala y las que representan parte importante en la economía del país.

En virtud de lo anterior se desarrollan aspectos generales del *Joint Venture* con la finalidad de conocer su esencia y su determinación como alianza estratégica.

##### **4.1.1. Definición de *Joint Venture***

Con la finalidad de conocer la esencia del *Joint Venture* se presentan algunas definiciones de dichos términos.

Al respecto, el autor Sierralta Rios (1996) comenta que:

*Joint* significa unión, empalme, conexión o conjunción; en tanto que *venture* o ventura en inglés o castellano significan simultáneamente riesgo, exponerse a la casualidad o

fortuna, con la sutil diferencia de que en inglés tiene una denotación de riesgo estimulante, pues el riesgo nos puede llevar a la fortuna o éxito, en tanto que el mismo término en castellano tiene una denotación pesimista, así se dice que *ventura* es el modo adverbial con que se denota que una cosa se expone a la contingencia de que suceda mal o bien (p. 49).



El *Joint Venture* en inglés se refiere al riesgo conjunto, la conexión entre empresas que denota la oportunidad de llegar al éxito, obtener fortuna, riesgo que implica posibilidades de beneficios, ventaja económica. En castellano, la unión podría implicar una situación de fracaso o éxito, se determina que del riesgo se derivan dos probabilidades, puede ser o no ser el caso de beneficios para las partes involucradas. Asimismo, la palabra *joint* traducida al idioma español también significa asociado, mutuo, conjunto, articular, y la palabra *venture* significa proyecto, operación, aventura, emprendimiento.

Los autores Echarri, Pendás Aguirre y Quintana Sanz-Pastor (2002) definen el *Joint Venture* como:

Un proyecto creado por dos o más empresarios que intercambian sus habilidades y recursos, con el fin de obtener objetivos específicos. Es decir, acuerdo entre dos o más empresas que disponen en común, capital, activos u otras fuentes necesarias para llevar a cabo la explotación de un negocio (p. 15).

El *Joint Venture* es un proyecto para que los empresarios unan sus fortalezas, una oportunidad de alianza que promueve la aventura de ganar-ganar, un acuerdo en el que las empresas se complementan con la unión de sus recursos y comparten riesgos, según sus posibilidades y habilidades comerciales, con el fin de brindar un servicio o producto de mejor calidad.

Para comprender aún más la figura del *Joint Venture*, Lepera (1998) expone que:

Como regla general, los *Joint Venture* son pensados en relación con una específica aventura, una empresa individual, pero no es necesario que esta empresa sea de ejecución inmediata. Lo que es de la naturaleza del *Joint Venture* es que sea limitado a una aventura particular y que no sea general en su operación o duración (p. 74).



Los empresarios se unen con un fin común, una aventura comercial específica, una vez finalizada la misma continúa cada uno en sus actividades ordinarias. La aventura conjunta, según como lo señala Lepera, debe contemplar un tiempo determinado, y una vez realizado el negocio por el cual se da inicio la misma, se da por terminada la aventura comercial. En el momento que se inicia el trabajo conjunto ciertamente surge una nueva dirección y administración del negocio, como una empresa. Respecto a la temporalidad del proyecto conjunto, no debe entenderse que se forma un nuevo comerciante y empresa.

En este sentido, Álvarez y de León (1998) opinan que:

Los *Joint Ventures* han evolucionado, que ya no son solamente transferencia de tecnología, formados por un tiempo limitado o solamente para asociar una empresa extranjera con una nacional, formados por un contrato o a través de una sociedad. *Joint Venture* es simplemente la asociación de dos o más personas, nacionales o extranjeras, físicas o morales, públicas o privadas, con la intención de explotar un fin económico determinado de manera conjunta, en el cual las partes aportarán e integran recursos tanto tangibles como intangibles, distribuyéndose la dirección económica y operacional del proyecto y dispuestos a compartir los beneficios y las pérdidas (p. 13).

El *Joint Venture* es la explotación de un negocio no alcanzado antes por una sola de las partes involucradas. Implica no solamente el complemento de una empresa con otra, el compartir recursos o habilidades, sino una serie de beneficios o ventajas para los comerciantes, la dirección y administración de una aventura comercial determinada, así como el compartimiento de pérdidas que dicha aventura pueda implicar.

#### **4.1.2. Antecedentes**

Las operaciones comerciales y marítimas en las que se daban los intercambios entre mercaderes del antiguo Egipto, Babilonia, Fenicia y Siria, fueron a lo que se le denominó *Joint Venture*, una relación comercial (Álvarez y de León, 1998).

Así, Álvarez y de León (1998) indican que:

Los antecedentes del vocablo inglés *Joint Venture* o “joint adventure”, como originalmente se le conocía, viene de las organizaciones de “gentlemen-adventures” (caballeros aventureros), que organizaron corporaciones en la época de la formación



del Imperio Británico para la colonización de nuevos territorios. Sin embargo, el primer país en reconocerlo como ente jurídico fue Escocia, a pesar de que su desarrollo como figura se produjo en los Estados Unidos de América (p. 13).

El término de *Joint Venture* fue utilizado para las aventuras de colonización por parte del Imperio Británico, la aventura que implicaba ocupar un territorio alejado de sus fronteras para la explotación, dominio administrativo, económico y militar. No obstante, con el tiempo el sentido de este término ha cambiado.

En los Estados Unidos se dio la evolución de lo que implicaba el *Joint Venture* debido a causas históricas particulares.

El auge de los *Joint Ventures* viene a partir del siglo XIX. De conformidad con Rudie Harrigan, los mismos datan de por lo menos 1880, cuando los ferrocarriles los usaban para proyectos de gran escala y durante la década de los cincuenta los *Joint Ventures* se volvieron muy populares como vehículo para la iniciativa comercial. La jurisprudencia estadounidense reconoce los *joint Ventures* como figuras jurídica desde 1808 en los casos Hourbequi vs. Girad y Lyles vs. Styles. En el caso Hubbel vs. Buhler 43 H NY 82-84 en 1887 estableció que era irrelevante el arreglo hecho entre las partes, era un *joint adventure* o un “limited partnership”, dado que bajo la ley de los Estados Unidos ambas figuras estaban gobernadas por las mismas reglas. El *Joint Venture* queda finalmente legitimado en el sistema jurídico estadounidense en el Internal Revenue Code de 1954 (Álvarez y de León, 1998, p. 14).

El *Joint Venture* en Estados Unidos empieza a ser un vehículo para la iniciativa comercial, aplicándose en los proyectos de grandes escalas por parte de los ferrocarriles. En este mismo país se le da el sentido comercial y se le reconoce como una figura jurídica, quedando debidamente legitimado en su sistema jurídico.

Asimismo, en la explicación dada por Álvarez y de León anteriormente, se resalta que el “limited partnership” y el “Joint Venture” eran figuras que se regían por las mismas normas, de esa cuenta se analizan y comparan ambas figuras.

El partnership es definido en el Uniform Partnership Act, s. 6(1), como la asociación de dos o más personas para llevar a cabo, como codueños, un negocio con fines lucrativos. Al igual que el *joint venture* es una forma de asociación sin personalidad



jurídica que está unida por una relación fiduciaria, es decir de confianza, donde los asociados ponen en común sus recursos, tiene un fin lucrativo y sus miembros poseen una responsabilidad limitada (Álvarez y de León, 1998, p. 14).

Se destacan dos diferencias puntuales en la explicación presentada por los autores Álvarez y de León. El *Partnership* es una figura en la que une a personas como codueños en un negocio, no hay un límite establecido. El *Joint Venture* también implica una unión, pero sin formar una persona jurídica derivada de la asociación, simplemente es compartir recursos para un proyecto o negocio determinado, hay una responsabilidad limitada.

Álvarez y de León (1998) presentan las diferencias primordiales de ambas figuras dentro del derecho estadounidense:

- a. Objeto limitado de los *Joint Ventures*: los *partnerships*, a diferencia de los *Joint Venture*, implican necesariamente una relación continua entre las partes.
- b. Partes involucradas: en los *partnerships*, en principio solo las personas físicas pueden formar parte de estas, no existiendo esta limitante para los *Joint Ventures*.
- c. Repartición de pérdida: en los *partnerships* la repartición de pérdidas se presume y es automática, mientras que en los *Joint Ventures* debe ser expresa.
- d. Poder de los socios: en los *partnerships* se presume que los socios se han otorgado un mandato recíproco (mutual agency) y, por tanto, son solidariamente e ilimitadamente responsables. En los *Joint Ventures* la delegación de la representación en uno de socios debe ser explícita.
- e. *Delectus Personarum*: en el sistema estadounidense es el derecho que tiene un socio en una *partnership* de oponerse a la admisión de un nuevo socio. Aunque el *Joint Venture* también es esencialmente *intuitus personae*, este derecho no existe a menos que se haya pactado (pp. 14-15).

En las diferencias señaladas anteriormente, se analiza que lo común de los *partnerships* y los *Joint Ventures* es la acción de unión. El *partnership* forma una persona, por lo que las responsabilidades o decisiones son tomadas por las parte que la integran y solo pueden ser personas físicas quienes lo integran, así como hay presunción en determinadas situaciones. El *Joint Venture* implica tener una responsabilidad limitada,

debidamente expresa, no se dan las presunciones en dicha relación y todos los términos deben ser explícitos.

Al paso del tiempo la aplicabilidad del *Joint Venture* se expandió a distintos espacios, globalizándose.

La fuerte presencia comercial de los Estados Unidos en todas las regiones del mundo, sobre todo luego de la Segunda Guerra Mundial, conllevó la transferencia no solo de capital norteamericano a los diversos países, sino también de sus modalidades para la realización de los negocios. En principio, los *Joint Ventures* que trascendieron las fronteras norteamericanas estaban integrados por socios norteamericanos, pero pronto se inició una etapa de asociación del capital norteamericano con el capital local del país receptor. Una última tendencia ha llevado a la integración de socios locales, al margen de la participación norteamericana o de otros países, utilizando fórmulas de *Joint Venture* (Álvarez y de León, 1998, p. 15).

La práctica del *Joint Venture* dejó de ser utilizada únicamente por Estados Unidos y empezó a internacionalizarse después de la Segunda Guerra Mundial.

En el caso de América Latina, Álvarez y de León (como se citó en Aguinis y Zalzuendo, 1990) expresan lo siguiente:

Fue en la década de los ochenta cuando el *Joint Venture* empieza a incidir en la práctica empresarial y legal como vocablo y como figura. Este “boom” a nivel de Latinoamérica tuvo como motor impulsor la liberación de la inversión extranjera, la cual abarcó los mismos países suscribientes de la Decisión del Pacto Andino, que en los años sesenta habían adoptado medidas tendentes a limitar la inversión extranjera en aras del nacionalismo y la consecuente protección a lo nacional. Es así que como resultado de la apertura a inversiones de capital extranjero las relaciones empresariales internacionales tuvieron gran auge y requirieron de nuevas figuras jurídicas: los denominados contratos atípicos, tales como el *factoring*, *leasing*, *franchising* y el mismo *Joint Venture*, los cuales fueron extraídos en su mayoría del derecho anglosajón (p. 15).

El *Joint Venture* permitió en Latinoamérica la inversión extranjera, situación que brindó oportunidades de beneficio y desarrollo económico para los países participantes. La



aplicabilidad de esta figura ha sido útil a lo largo de la historia y fue adaptándose según las necesidades comerciales. Si aún persiste en la práctica actual empresarial, es porque brinda ventajas comerciales importantes para las partes involucradas.



#### 4.1.3. Clasificación y tipología

Con relación a la clasificación y tipos de *Joint Venture*, el autor Maguiña F. (2004) señala cuatro clasificaciones, las cuales son:

a. Por su modalidad legal u organizacional.

*Joint Venture* societaria. Es una organización empresarial que da origen a una nueva entidad o a una nueva sociedad con las implicancias jurídicas que esto supone por su rigidez y complejidad con la diversidad de las leyes de cada país. Está ligada al sistema jurídico del “civil law”.

*Joint Venture* contractual. Consiste en una relación contractual que no da origen a una nueva entidad jurídica. Pragmatismo, flexibilidad y autonomía son características inherentes a este *Joint Venture*. Está ligada al sistema jurídico del “common law” (p. 74).

Según la modalidad legal u organizacional, si el *Joint Venture* se da con relación al sistema “civil law”, sistema jurídico basado en el derecho romano, surge la creación de una nueva persona jurídica. Por otro lado, si el *Joint Venture* se sustenta en el “common law”, el sistema jurídico del derecho anglosajón, ello da origen a una unión por medio de contrato, en la que existe flexibilidad, se concede primacía al valor práctico de las cosas y la autonomía y las parte involucradas permanecen con su individualidad.

b. Por su contexto geográfico, Maguiña F. (2004) señala lo siguiente:

*Joint Ventures* nacional. Son las creadas por socios con idéntica nacionalidad y dentro de su país de origen.

*Joint Venture* internacional. Son las creadas por socios de diferentes nacionalidades. Se considera como socio local el que tenga el domicilio social en el país donde se instale la *Joint Venture* (pp. 74-75).

Según la nacionalidad de las partes que participen en *Joint Venture*, y el lugar donde sea constituida dicha aventura conjunta comercial, será nacional o internacional.



c. Por el tipo de contrato o acuerdo de las partes, Maguiña F. ( 2004) enumera las siguientes:

Para proyectos manufactureros.

Para las industrias extractivas.

Para la industria de la construcción.

Para proyectos comerciales.

Para investigación y desarrollo.

Para actividades financieras.

Para prestaciones de servicios.

Para actividades de turismo.

Para actividades agropecuarias y agroindustriales (p. 75).

El *Joint Venture* puede ser utilizado en cualquier actividad comercial, lo que representa el fortalecimiento de la competitividad de las partes involucradas. Así, el *Joint Venture* recibe su denominación con relación a su actividad comercial central.

d. Por el rol o desempeño de los socios, Maguiña F. ( 2004) enumera las siguientes: *Joint Venture* con un socio dominante. Significa que el emprendimiento está básicamente controlado o dominado por el socio, que juega un rol activo, mientras que el otro socio tiene un rol pasivo.

*Joint Venture* de administración y operación compartida. Significa que ambos socios juegan un rol activo en la administración y gerenciamiento de la empresa.

*Joint Venture* independientes. Significa que ninguno de los socios juega un rol activo. El papel fundamental en el proceso de toma decisiones, en la administración y operación de la empresa o el proyecto, recae en manos de un gerente general, que habitualmente no proviene de ninguno de los socios (p. 75).

Este tipo de *Joint Venture* se centra en la dirección y administración del negocio a realizarse, el dominio puede tenerlo una de las partes involucradas, puede ser compartido o puede estar a cargo de un tercero. En el *Joint Venture* debe haber confianza, lealtad y transparencia entre las partes, ya que existen responsabilidades y compromisos entre sí y para el cliente o clientes a quienes se les brindará el servicio o producto. Asimismo, la responsabilidad no solamente se centra en el resultado del proyecto conjunto, sino en la

forma de dirigir, administrar y ejecutar dicha alianza. De existir oportunidad de crecimiento empresarial, ventajas económicas, exploración de nuevos mercados, entre otros, en lugar de que esto signifique pérdidas o fracaso para los empresarios.



El Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales [CICAG] (2015) indica que el *Joint Venture* puede clasificarse según las aportaciones.

Suelen llamarse equilibradas cuando el capital a aportar es igual, y se llaman asimétricas cuando uno de los socios tiene una participación mayor. Otro ámbito a considerar es el geográfico, donde las nacionales suelen participar con su personal, el mercado y conocimiento del entorno, y las empresas extranjeras por lo general brindan su tecnología y capacidad de producción (p. 111).

La clasificación que señala CICAG indica un aspecto importante, el cual se centra en las aportaciones que ofrecen las empresas involucradas en la *Joint Venture*, e indica que las empresas extranjeras normalmente son las que brindan la tecnología, la capacidad de producción, las herramientas y conocimiento que lo hacen posible. Por otro lado, las nacionales son las que brindan el conocimiento con relación al mercado de su entorno y el personal. Por lo tanto, surge el complemento de recursos para el emprendimiento de un negocio que se vuelve una meta en común.

El Banco Bilbao Vizcaya Argentaria indica la existencia de tres tipos de *Joint Ventures*: *Joint Venture* de alianzas estratégicas. En este tipo de *Joint Venture* no es obligatorio realizar un aporte económico, por tanto, los aportes realizados por las partes serán la suma de características de cada miembro puestas al servicio de un fin colectivo que será definido en virtud a las necesidades de los contratantes. *Joint Venture* de coinversión. En este tipo de *Joint Venture* la principal característica es el aporte monetario o de bienes que hacen las partes, generando una misma dirección, cuyo propósito de obtener mayores utilidades de las que pudieran alcanzarse individualmente, a través de la incorporación a nuevos mercados y economía de escala. *Joint Venture* contractual. En este tipo de *Joint Venture*, las partes implicadas realizan una actividad en común, establecen acuerdos de colaboración en los que se estipulan cláusulas que rigen las actividades que cada parte realizará la forma de repartir ganancias y riesgos, la utilización de convenios auxiliares y contratos satélites

(<https://www.bbva.es/general/finanzas-vistazo/empresas/joint-venture/index.jsp.23/10> /2018).

El *Joint Venture* como alianza implica la unión de características, el complemento de una empresa con otras para una meta en común. Como coinversión, implica la unión del recurso económico con el fin de que las utilidades sean mayores, permitiéndoles a las empresas la introducción a nuevos mercados y, por consiguiente, su expansión y reducción de costos de producción. Además, es contractual, debido a que se establecen detalladamente en un documento los términos de cómo se desarrollará la relación comercial de la aventura comercial conjunta.

#### **4.1.4. La negociación en los *Joint Venture***

El Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG) cita a diferentes autores con relación a los elementos básicos y aspectos a considerarse en la negociación de los *Joint Venture*.

CICAG (como se citó en Ortega, 2011) indica que:

Una vez que las empresas en ámbito internacional deciden unir esfuerzos para complementarse, con ciertos niveles de autonomía, y lograr metas que de manera individual serían inalcanzables, en la cual se ha visualizado como instrumento principal el *Joint Venture* debido a su clara tipificación, se encuentran ante la presencia de una negociación que demanda el conocimiento de las etapas, fases para llevarlo a cabo de manera detallada y evitar una conducción que pudiera llevarlas al fracaso, en virtud del manejo de múltiples aspectos que van desde la determinación de la duración de la relación si será a corto o largo plazo hasta los niveles de compromiso y de dotación de recursos (p. 111).

La negociación que se derive de los *Joint Ventures* debe establecer claramente los términos de la reacción conjunta comercial, por lo que es importante tomar en cuenta los intereses de cada parte involucrada para evitar futuros conflictos.

La negociación debe iniciar con la confianza mutua entre los comerciantes que serán parte de la aventura comercial, ya que si no existe confianza del trabajo que cada una de las empresas desarrolla, puede no iniciarse la aventura conjunta.



CICAG (como se citó en Sierralta, 1997) enumera cinco elementos básicos que deben ir implícitos en la negociación comercial del *Joint Venture*:

a. Determinación de objetivos: permiten establecer la naturaleza, alcance, causas y motivaciones del *Joint Venture*, y en la medida de lo posible, se hace necesario la precisión cuantitativa que habilita la negociación entre puntos mínimos y máximos, ofreciendo un margen, haciéndola fluida y flexible. La fijación de metas claras permite ceder o avanzar en las posiciones y la evaluación si los acuerdo están dentro de las expectativas trazadas (p. 112).

Es importante establecer y fijar las metas que surgirán con relación al *Joint Venture*, ya que respecto a dichas metas se realizará la negociación. Si no se tienen objetivos claros o metas por alcanzar, no tendrá éxito la aventura comercial conjunta.

b. La designación de negociadores para evitar el problema de quien debe diseñar y estructurar el contrato. Es recomendable que las personas que representan a la organización en este proceso, sean destinadas en adelante a la gestión operacional dado a su conocimiento y grado de compenetración con la nueva figura que se está conformando. En contrapartida, existe la hipótesis de utilización de personal desligado, pero con elevado talento negociador, quienes pueden tener una perspectiva imparcial (CICAG, 2015, P. 112).

Sería oportuno que las personas involucradas en la negociación de la aventura comercial conjunta, sean aquellas quienes conocen bien su empresa, para que con relación a su experiencia pueda llevarse a cabo la mejor negociación que permita el beneficio común. Involucrar personal que no conoce o no tiene identidad con la empresa podría representar un riesgo, ya que podrían dejarse afuera intereses importantes. Asimismo, involucrar personas imparciales con talento de negociación podría ser útil para la orientación en los acuerdos. Estas personas tendrían que conocer muy bien la actividad comercial del proyecto conjunto para orientar efectivamente las decisiones de las partes involucradas.

d. Elaboración de agenda como técnica para ordenar las reuniones y para centrar las discusiones y guiar el avance del trabajo. Es una relación detallada, atendiendo a la estrategia, evitando salirse de los propósitos, es recomendable iniciar con

aquellos puntos de más fácil conciliación. Debe ser trazada, considerando intereses, necesidades que encaucen el elemento más importante en una negociación de *Joint Venture*, el riesgo a ganar (CICAG, 2015, P. 112).



La planificación de las actividades permite tener orden y control, por lo que se presenta como elemento básico la elaboración de una agenda, por medio de la cual se estipulen fechas y puntos a tratar. Ello, con el fin de negociar y establecer todos los aspectos sobre los cuales versará la aventura comercial.

- e. Concesiones y reservas como un componente importante de la negociación en el juego de las ofertas llegando a soluciones que satisfacen las expectativas de las partes. En el caso de los *Joint Venture*, la concesión tiene la finalidad de conocer las necesidades de la parte contraria, ¿qué cantidades y participación desea?, ¿a qué nivel y cuánto en contraprestación ofrecer para obtenerlo? En este sentido, habrá que cuidar cuanto se revela de la posición en esta acción (CICAG, 2015, P. 112).

Es necesario que se establezcan cuáles serán los recursos, herramientas, la participación de las partes en la aventura conjunta, para establecer con claridad el rol de cada una de las empresas, y así lograr las metas previamente establecidas en común.

- f. Acuerdos y compromisos en el proceso de la negociación. Se esbozan acuerdos preliminares que posteriormente serán cláusulas contractuales, donde el negociador podrá, en aras de objetivos a largo plazo, ofrecer concesiones que inicialmente no serán provechosas. Es importante la precisión de riesgos, financiamientos, tecnología, seguros, entre otros, de la manera más clara, para evaluar la posibilidad de cumplimiento (CICAG, 2015, P. 112).

Los acuerdos a los que se lleguen para realizar el *Joint Venture* deben ser claros, y que sobre todo, que sean lo necesario para el cumplimiento de las metas en común. Es importante que los acuerdos y compromisos no se queden únicamente en acuerdo verbal, sino que se establezcan en un contrato que dará la formalidad y el respaldo a los intereses de las partes involucradas.

En este sentido, CICAG (como se citó en Aragón, 2015) indica que:



El proceso de negociación en los *Joint Venture*, subsumidos en los aspectos, locales e internacionales, se ve influenciado por las reglamentaciones, leyes, regulaciones y costumbres del ámbito en que se desarrolló, factores a los que se suma la cultura, tanto de la región, como de la propia organización. Todos los elementos a valorar, pues, implican escenarios que pueden impactar a los futuros socios, tanto favorable como negativamente, aspectos que se dificultan aún más si los entes participantes presentan niveles de desarrollo disímiles (pp. 113-114).

Existen aspectos que pueden influir en la aventura comercial, dichos aspectos pueden ser situaciones culturales, legales, del país o región, aspectos propios de las organizaciones y el nivel de desarrollo de las partes, todo ello debe ser valorado debido a que representan la probabilidad de situaciones favorables o negativas.

#### **4.2. El *Joint Venture*, un contrato atípico mercantil**

Partiendo de la importancia de que los acuerdos derivados de las aventuras comerciales conjuntas queden debidamente establecidos en cláusulas contractuales, se desarrolla el tema del *Joint Venture* en un contrato atípico mercantil.

##### **4.2.1. Generalidades**

El contrato de *Joint Venture* es atípico debido a que no está regulado en la legislación guatemalteca, pero es un contrato que se ha utilizado en el ámbito comercial.

El mundo del contrato atípico se fundamenta en la llamada libertad de configuración interna, la que tiene como límite la creatividad de las personas para inventar fórmulas de negociación y plasmarlas en cláusulas contractuales, libertad que debe respetar el orden público, las leyes prohibitivas expresas y la moral, en cuanto al objeto del contrato y sus posibles condiciones, de conformidad con los artículos 1271 y 1301 del Código Civil (Villegas Lara, 2006, p 289).

Un contrato atípico mercantil puede adecuarse a las necesidades de las partes contractuales y al tipo de negocio que se desea realizar. Aunque este tipo de contratos

no esté regulado en la legislación guatemalteca, no debe dejar de respetarse lo que las leyes y la moral prohíben expresamente, así como también el orden público.

El artículo número 1271 del Código Civil, Decreto Ley 106 establece lo siguiente: se puede estipular cualquiera condición que no sea contraria a las leyes ni a la moral. No vician el contrato y se tienen por no puestas las condiciones imposibles y las contrarias a las leyes o a las buenas costumbres. El artículo 1301 del mismo código civil antes mencionado por el autor Villegas Lara, establece que hay nulidad absoluta en un negocio jurídico cuando su objeto sea contrario al orden público o contrario a las leyes prohibitivas expresas, y por la renuncia o no concurrencia de los requisitos esenciales para su existencia. Los negocios que adolecen de nulidad absoluta no producen efecto, no son revalidables por confirmación.

La revista digital Pyme proporciona la definición de lo que es un contrato de *Joint Venture*:

*Joint Ventures* es un contrato que permite la participación tanto de personas físicas como morales mediante su aporte de capital, tecnología, canales de distribución, personal, conocimiento de mercado, entre otros, para cumplir un objetivo específico que requiere de la suma de capacidades. Con este contrato se comparten esfuerzos, riesgos, beneficios e incluso la responsabilidad de un objetivo común. En un *Joint Venture* ninguna de las partes pierde su independencia o modifica su identidad simplemente se unen para un objetivo determinado. Los fines del *Joint Venture* pueden ser diversos: desde compartir un espacio físico, servirse del prestigio de otro, crear un nuevo negocio, desarrollar un nuevo producto, prestar un servicio o incursionar en un mercado extranjero. La idea central de este tipo de contrato será superar las posibilidades individuales, estableciendo una relación de “ganar-ganar” (<http://revistapyme.com/joint-venture-alianza-estrategica/20/10/2018>).

Existen metas comerciales que resultan complicadas para una sola empresa atender. Así, cuando se da la oportunidad de realizar un trabajo de cooperación con otra empresa, surgen las negociaciones y coordinaciones correspondientes con el fin de unir capacidades y brindar un servicio, producto, estableciendo dichos acuerdos por medio de un contrato.



Dentro de la definición que proporciona la revista digital Pyme se resalta un aspecto importante cuando se refiere a que el contrato de *Joint Venture* permite superar las posibilidades individuales de una empresa, es decir, la oportunidad de obtener beneficios antes no alcanzados por sí sola. Además, esto también cuenta para la otra empresa que la complementa, ya que es una meta en común.

En este sentido, el autor Villegas Lara (2006) indica que:

Un contrato de “*Joint Venture*” es un modo de colaboración empresarial que permite conjuntar recursos dinerarios y no dinerarios en la explotación de una negociación comercial, y aun cuando es perfectamente factible que se dé como sistema de entente comercial dentro de un país, el origen de esta figura contractual en nuestro medio lo encontramos en la recepción de capital extranjero que posibilita el desarrollo de negocios difíciles de emprender en forma individual. Así, sin llegar a formar una sociedad u otras formas de unión de empresas –un consorcio por ejemplo, un “*Joint Venture*” permite realizar negocios en común particularmente en aquellas naciones carentes de capital y tecnología, aunque con grandes recursos naturales que requieren explotación (p. 312).

Un contrato de *Joint Venture* representa el acuerdo de voluntad para realizar una negociación comercial en colaboración sin formar una sociedad, en dicho instrumento se determinan los términos sobre los cuales versará la aventura conjunta comercial.

#### **4.2.2. Características**

Se enumeran a continuación algunas características del *Joint Venture*.

- a. Complementariedad. Los *Joint Ventures* buscan integrar recursos complementarios. Se puede dar el caso de una integración de recursos vertical, en la cual sin el aporte de cada parte, sería imposible la puesta en marcha del negocio. También esta integración complementaria de recursos puede ser horizontal, lo cual es un fenómeno que vemos cada vez con más frecuencia en nuestra práctica empresarial. En la integración horizontal ambos socios poseen el mismo negocio (Álvarez y de León, 1998, pp. 16-17).



El complemento que se deriva de la actividad conjunta comercial puede darse de dos formas. En primer lugar, cuando los recursos se complementan verticalmente una empresa proporciona ciertos recursos y la otra parte contribuye con recursos diferentes. Por otro lado, en cuando al complemento de recursos a nivel horizontal, las empresas cuentan con los mismos recursos, pero al unirse buscan explotar un negocio al nivel más eficiente y no se da un complemento recíproco, se da la unión de los mismos recursos.

- b. Explotación de una actividad económica determinada. Los *Joint Ventures* se establecen con el fin de explotar una actividad económica determinada. En la práctica es inusual que se forme un *Joint Venture* que tenga objetivos no claramente definidos o un rango de actividades muy amplio. Los *Joint Venture* están destinados bien sea a un único proyecto o poseen una limitación sustancial en el objeto del negocio en conjunto (Álvarez y de León, 1998, p. 17).

Los autores señalan una característica importante del *Joint Venture*, destacando que contempla una actividad comercial en particular, es decir, debidamente determinada. Por ello, o es usual que sea utilizado para el desarrollo de múltiples proyectos. En este sentido, esta figura se centra en actividades comerciales puntuales.

- c. Duración limitada. El hecho de que los *Joint Ventures* no operen de manera general y continua, sino que estén limitados a un emprendimiento comercial en específico, tiene como resultado que desde que finaliza el negocio, el *Joint Venture* llega a su fin. Aunque antaño los *Joint Ventures* eran de duración breve, en la actualidad su ejecución puede ser tanto inmediata como continua, no habiendo restricciones en cuanto a su duración. Sin embargo, es frecuente observar *Joint Venture* de duración limitada (Álvarez y de León, 1998, p. 17).

En los *Joint Venture* se determina el plazo que durará la alianza según el proyecto a realizarse. Su ejecución puede ser de forma pronta o continua, esta se adapta a las realidades y exigencias comerciales y no existe plazo mínimo ni máximo.

- d. Flexibilidad. Los *Joint Ventures* como figura jurídica son fácilmente adaptables a las necesidades del negocio a emprenderse. En esencia, un contrato está regido por la autonomía de la voluntad de las partes, pudiendo los socios pactar lo más

conveniente a su negocio salvo las restricciones que las leyes imperativas y de orden público establecen (Álvarez y de León, 1998, p. 17).



El contrato de *Joint Venture* puede ser redactado y adaptado al negocio que se desea realizar, siempre que se respeten las normas legales, morales y el orden público.

- e. Carácter *intuitus personae*. Una persona, física o moral, escoge a otra para formar una empresa conjunta, debido a las condiciones que reúne. Sea desde el punto de vista de su solvencia moral, económica o por los activos, tangibles o intangibles que posee. De esta manera, el *Joint Venture* es un contrato que se forma en razón de las personas de los socios, y debe desaparecer en caso de que fallezca uno de ellos (si son personas físicas) o quede inhabilitado por continuar la relación, sea por quiebra, disolución de la compañía, entre otras razones. En consecuencia, uno de los socios en principio, no sería libre de transferir su parte en la empresa a otra persona sin contar con el consentimiento previo de su socio. El carácter *intuitus personae* de este contrato no es de orden público, por lo que los socios pueden variar sus consecuencias de manera expresa en el contrato, o sencillamente eliminando esta naturaleza de manera expresa. De esta manera, se estaría dejando mayor libertad para obtener nuevos socios o sencillamente vender su participación a terceros (Álvarez y de León, 1998, pp. 17-18).

Las partes que forman parte del contrato de *Joint Venture* son personas físicas o jurídicas que han decidido iniciar un proyecto conjunto. Ello, con el fin de responder a una meta en común. Al momento de desarrollarse dicho acuerdo de voluntad, se adquieren responsabilidades y derechos, por lo que deben ser cumplidos. La explicación dada anteriormente indica las causas por las que un *Joint Venture* puede verse interrumpido, así como también la prohibición de disponer de su responsabilidad o transferir parte de su empresa a otra persona sin el consentimiento de su socio, salvo que las partes dispongan expresamente dichos extremos.

- f. Existencia de un contrato. Álvarez y de León (1998) señalan que en el derecho de República Dominicana se utilizan como vehículos para la implementación del *Joint Venture* sociedades mercantiles o sociedades civiles, ambas distintas a los socios involucrados en tal proyecto conjunto. Asimismo, se resalta la importancia que se



desarrolle un contrato específicamente para el *Joint Venture* para evitar que los socios involucrados pretendan utilizar los estatutos de sus sociedades a la nueva y tercera sociedad que surge de la aventura comercial conjunta. Las partes deben establecer detalladamente los acuerdos de cómo se realizará el desarrollo del *Joint Venture* a través del instrumento adecuado que lo personifica, siendo este un contrato.

Un contrato es el instrumento adecuado para que las disposiciones del *Joint Venture* queden claramente establecidas, con el fin de respaldar los intereses de las partes involucradas.

El autor guatemalteco Villegas Lara (como se citó en Ghersi, 1994) caracteriza al *Joint Venture* de la siguiente forma:

- a. Se refiere a un negocio único, no en el sentido de tracto único, sino de tracto sucesivo.
- b. El aporte de una de las partes puede ser de variada especie: capital, transferencia de tecnología, una marca, una patente, etc.
- c. Los sujetos contractuales pueden ser personas individuales o jurídicas, nacionales o extranjeras. Lo que interesa es que haya una combinación estructurada de operaciones en la realización de un objeto común.
- d. Una expectativa de beneficio o pérdida. A veces el beneficio, no resulta en una ganancia pecuniaria, sino, en el conocimiento que la población llega a tener de una marca, de un producto patentado, es decir de un puesto en el mercado de una plaza, lo cual tiene valor económico.
- e. La participación de cada contratante y de su respectiva empresa, no significa una fusión o absorción total, pues cada contratante mantiene su individualidad en el mercado no implica la creación de un comerciante nuevo ni de una empresa permanente, existe una actividad determinada (pp. 312-313).

Uniando las características antes mencionadas, el contrato de *Joint Venture* se caracteriza por tener cierta permanencia y proyección temporal. La ejecución puede darse de forma continua o periódica y el negocio es determinado. Asimismo, este tipo de contrato se caracteriza porque las partes involucradas, personas individuales o jurídicas, se unen con el objetivo de compartir recursos, habilidades y cumplir una meta común.



Dentro de la aventura conjunta comercial existen riesgos que también son compartidos. En algunos casos la ganancia puede que se reciba no en forma pecuniaria, sino en la adquisición de nuevos conocimientos, experiencia, contactos estratégicos, posicionamiento en nuevos y mejores mercados, lo cual también representa un valor económico.

Es importante resaltar que las empresas involucradas en el contrato de *Joint Venture* no pierden su individualidad. Este instrumento no implica la formación de un comerciante social o una empresa permanente, pues se centra en la actividad específica por la cual se unen las sinergias por tiempo determinado.

Dentro de otras características del contrato de *Joint Venture* se señala:

La autonomía, ya que nace en forma jurídica contractual por medio de la autónoma de la voluntad de las partes. Es decir, los individuos establecen las normas que regularán la relación privada. Es consensual, ya que las partes participan en la aventura conjunta por consenso o acuerdo. Es poco formalista, pues se busca que el tráfico comercial no sea limitado. Así, las obligaciones mercantiles deben ser interpretadas, ejecutadas y cumplidas de conformidad con los principios de verdad sabida y buena fe guardada, por medio de los cuales las partes conocen verdaderamente sus derechos y obligaciones.

Además, con la disponibilidad, buenos deseos e intenciones de negociar evitando una interpretación contraria que destruya la seguridad del tráfico comercial, no dejando de existir por la ausencia de formalidades. Es atípico, ya que el contrato de *Joint Venture* aún no es regulado en la legislación Guatemalteca, es decir, no se encuentra tipificado. Es nominativo. Es nominativo debido a que tiene un nombre, adquirido por la práctica comercial o en algunos casos por medio de la legislación. Es oneroso, ya que las prestaciones de las partes como contrapartida tienen otra prestación al momento de tener obligaciones.

Asimismo, se adquieren derechos. Se relaciona con la lealtad, ya que las partes desarrollarán el negocio comercial sin intenciones de perjuicio a la otra parte, con respeto y compromiso de cumplimiento a lo establecido. En este sentido, los *adventures* deben comprender que en el momento que una de las partes falle, implicará perjuicio para todos los involucrados.



#### 4.2.3. Elementos contractuales del *Joint Venture*

Los elementos contractuales a considerar en el contrato de *Joint Venture* son los siguientes:

a) Elemento Personal. Son las empresas o comerciantes que participarán en la aventura comercial conjunta que, para términos contractuales, pueden denominarse aventureros o aventureras, diferenciándose uno de otro por literales, numerales o por el nombre de cada empresa. Esto último queda a consideración de las partes contractuales.

b) Objeto. Es el proyecto a realizar conjuntamente por las partes involucradas. El punto central de la aventura comercial en conjunto.

c) Elemento formal. Este tipo de contrato no se regula en la legislación guatemalteca, por lo tanto, no se establece formalidad alguna para su suscripción. Se propone suscribir el contrato de *Joint Venture* en documento privado con firmas legalizadas para formalizar los acuerdos y respaldar los intereses de las partes contractuales.

#### 4.2.4. Ventajas del *Joint Venture*

Existen motivos suficientes para la formación de *Joint Ventures*. Asimismo, hay aspectos que dificultan en ocasiones la existencia de más ventajas.

Maguiña F. (2004) indica que la principal motivación para la integración de *Joint Ventures* es la perspectiva de un beneficio económico a través de:

- a. Crecimiento de la producción en función de la especialización con menores costos, como consecuencia de las economías de escala.
- b. Aumento de la eficiencia a consecuencia de la competencia interna, lo que conllevaría a mejorar los términos de intercambio con el resto del mundo.
- c. Alteraciones estructurales inducidas por la integración, afectando la cantidad y calidad de los insumos de factores tales como flujos de capitales y avances tecnológicos (p. 76).

La economía de escala permite que las empresas reduzcan gastos de producción al expandirse. Además, se otorgan más beneficios por cada unidad extra que se produzca. Así, la economía a escala puede ser interna con nuevas técnicas de producción y menor inversión para obtener mayor producción. La economía a escala externa se refiere a



situaciones ajenas a las empresas o a las condiciones políticas, socioculturales, geográficas y económicas que intervienen en la competitividad. Al momento de realizar una aventura comercial conjunta también se construye una competencia fuerte, pues se unen recursos que permiten ingresar a mercados nuevos y rentables, generando la oportunidad de brindar productos y servicios de mejor calidad.

El Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales [CICAG] (2015) indica que:

Las empresas que tienen como estrategia establecer acuerdos de *Joint Venture* con otras asociadas pueden obtener beneficios a través de acceso a nuevos y mayores mercados, así como también a una cadena de distribución, talento humano capacitado, poder de compra, alta tecnología y financiera. La cooperación entre las empresas da como resultado que una de ellas suministra un recurso clave como la tecnología, mientras la otra proporcionaría activos de valor para la negociación (p. 117).

Entre las mismas empresas se brindan la oportunidad de vender sus productos o servicios a mercados distintos a nivel nacional o internacional, para ello son importantes los canales de distribución, otro de los recursos que permiten fortalecerse en la aventura conjunta comercial. Por otro lado, se comparte la competitividad en la nueva alianza. Dentro de dicha competitividad se involucra el conocimiento, el talento humano y el desarrollo de buenas prácticas y gestiones innovadoras.

En esta línea surgen ventas altas, se responde a necesidades de un mercado más grande, se adquiere también la oportunidad de tener proveedores de confianza que ofrecen precios cómodos que permiten mejoras en los precios, calidad de productos o servicios. Por otro lado, surge la oportunidad de la unión o complemento de tecnologías recientes e innovadoras que fortalecen el negocio. Asimismo, puede darse la unión de finanzas que permiten inversiones importantes para las empresas, evitando en algunos casos préstamos de fuentes ajenas a las empresas.

Para evitar riesgos al momento de celebrar un contrato de *Joint Venture* es importante contar con una buena comunicación. Asimismo, que los factores de ubicación geográfica y cultural de las empresas no sean obstáculo. La claridad de los acuerdos, como el detalle de los términos de desarrollo de la negociación es importante para evitar conflicto de intereses.



### 4.3. *Joint Venture*, alianza estratégica para el impulso de las microempresas

En el campo comercial se han desarrollado empresas internacionalmente conocidas, las cuales han logrado posicionarse exitosamente en todo tipo de mercados y aún persisten en ellos. Ello, debido a que han trabajado estratégicamente y paralelamente a las exigencias demandadas.

Las personas empresarias que por oportunidad o necesidad deciden emprender con un negocio, normalmente no cuentan con la preparación comercial, administrativa y financiera. Esta formación es importante ya que les permitiría visualizar desde un inicio la escalabilidad de su negocio, detectar nuevos mercados en los que puede posicionarse o los actores estratégicos con los que puede apoyarse en su actividad comercial en un camino comercial con incertidumbre.

En virtud de lo anterior, cada microempresa, al iniciar el desarrollo de sus actividades comerciales, se enfrenta a una serie de circunstancias o elementos que podrían afectar su giro comercial. Entre estos elementos se encuentran el uso de ahorros personales del propietario, el inicio en mercados pequeños, la competencia, las herramientas básicas, poco personal, uso de tecnología básica, canales de ventas tradicionales o poca claridad con relación al segmento de mercado a la que se dirigirá su servicio o producto. Asimismo, detrás de cada microempresa hay uno o más emprendedores con la actitud positiva para aventurarse en actividades comerciales. Incluso, nunca antes conocidas, con el propósito de buscar un beneficio económico y que, al mismo tiempo, representa oportunidad de empleo.

Por esta razón las microempresas son unidades importantes para el desarrollo económico del país. Como se ha estudiado en los capítulos anteriores, deben ser apoyadas en su crecimiento y fortalecimiento. De esa cuenta se establece que la colaboración entre los mismos empresarios resulta ser una opción de crecimiento y desarrollo para las microempresas, pues el trabajo en cooperación permite obtener resultados con mayor gratificación que el trabajo de una sola empresa. La colaboración aplicada en todos los espacios de trabajo e, incluso, dentro de una misma empresa, es una estrategia para fortalecer las actividades que se desarrollan.

Puede ser que el *Joint Venture* normalmente se implemente en negociaciones con alto porcentaje de inversión y ganancias. No obstante, se busca tener una efectiva aplicación del mismo en diferentes niveles de negociación, ya que dicho contrato implica



una aventura conjunta comercial, una alianza estratégica que une la sinergia de dos o más comerciantes, logrando así, que las microempresas se impulsen y se posicionen en mercados más rentables y con mayor competitividad. La aventura conjunta promueve una mejora de calidad en los productos o servicios, situación que, en ocasiones, la microempresa no logra por sí sola.

Por lo tanto, se considera que el *Joint Venture* es la alianza estratégica adecuada para el impulso de las microempresas guatemaltecas, ya que promueve la aventura de ganar-ganar en las empresas que se unen para compartir esfuerzos, recursos, ventajas y riesgos por medio de un acuerdo, según sus posibilidades y habilidades comerciales. Participación activa de los involucrados.

Al respecto, Maguiña F. (2004) comenta que:

El *Joint Venture* ha adquirido un desarrollo sorprendente. Al punto que se constituye como parte de las opciones que las empresas tienen para tomar decisiones de inversiones en el ámbito local o internacional para lograr sinergias y beneficios mutuos, y compartiendo los riesgos. Ello, variando sus características de acuerdo conl tipo de negocio y país en que se ubica (p. 74).

La explicación anterior supone que el *Joint Venture* permite que se logren sinergias, acciones conjuntas en las que es posible compartir recursos, beneficios y riesgos. Es decir, una oportunidad para que las empresas se desarrollen a otro nivel competitivo.

El Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales [CICAG] (como se citó en Fernández y Arranz, 1999) indica que la *Joint Venture* “surge de la cooperación entre empresas que crean otra empresa independiente para el desarrollo de una actividad” (p. 111).

Desde el momento que la figura de la *Joint Venture* permite la cooperación entre las partes involucradas en actividades comerciales específicas, se crean alianzas importantes como estrategias para el desarrollo de un negocio. En el trabajo conjunto que se inicia surge prácticamente una empresa distinta. Ello, debido a que es una nueva organización que se centra en las actividades de una negociación específica, esto no implica que las partes que forman alianzas pierdan su identidad o dejen de existir para formar otra empresa.



Claramente el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) brinda la explicación del *Joint Venture* como alianza estratégica:

La *Joint Venture* es una **asociación estratégica temporal** (de corto, mediano o largo plazo) de organización, una agrupación o alianza de personas o grupos de empresas que mantienen su individualidad e independencia jurídica pero que actúan **unidas bajo una misma dirección y normas**, para llevar adelante una operación comercial determinada, donde se distribuyen las inversiones, el control, responsabilidades, personal, riesgos, gastos y beneficios. Se traduce como un negocio conjunto, una inversión conjunta o una “colaboración empresarial” (<https://www.bbva.es/general/Finanzas-vistazo/empresas/joint-venture/index.jsp.2010-2018>).

Las empresas involucradas en la alianza estratégica temporal mantienen su individualidad e independencia. En este proceso se desarrolla una operación comercial determinada en la que una se complementa con la otra y la unión de recursos permite que la organización sea competitiva para responder a demandas más complejas.

Una *Joint Venture* debidamente desarrollada, ha sido la alianza estratégica y el vehículo de éxito para algunas empresas. Esto debido a que les ha representado la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos, nuevos productos o servicios, reducir costos, trabajar para otro segmento del mercado, el uso de tecnologías recientes, la implementación de mejores canales de publicidad y ventas y aumento de ganancias, entre otros. Este tipo de alianzas no es aplicable únicamente en actividades comerciales de empresas potenciales.

Propiciar el crecimiento y la estabilidad de las microempresas es, a la vez, el fortalecimiento de la economía del país. Ello, debido a que por medio de ellas surge la oportunidad de empleo y se evita la migración de guatemaltecos, quienes por la falta de oportunidades de trabajo deciden abandonar el país.

Dentro de los casos de *Joint Venture* de éxito se pueden mencionar los siguientes.

Caso 1. Ebay y Paypal, una de las páginas web de subastas más importantes y uno de los métodos de pago online más utilizados se unieron en una *Joint Venture*. Esto supuso una gran alianza financiera en la más de una década se ayudaron mutuamente. En el 2014 finalizó dicha aventura comercial.



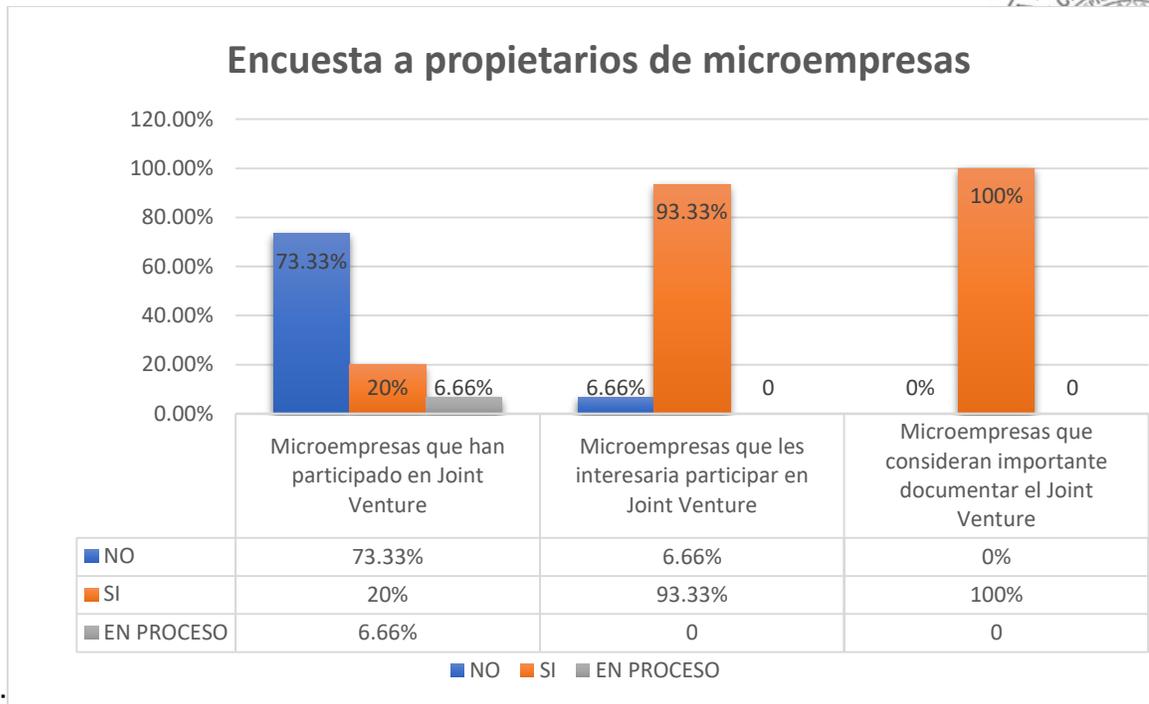
Caso 2. Hisu y Pfizer. Pfizer es una de las empresas de medicamentos más grandes del mundo. Al aliarse con la farmacéutica China Zhejian Hisun pudo ingresar con éxito en el mercado chino. En el año 2015 la farmacéutica Pfizer consiguió ser la que más ventas consiguió en China (<https://www.emprendepyme.net/ejemplos-de-joint-venture-exitosos.html>.25/10/2018).

En el primer caso, la experiencia del *Joint Venture* permitió brindar un servicio en línea más fuerte. En el segundo caso, una de las empresas logró ingresar a un nuevo mercado, lo que representó la expansión de la empresa y más ventajas económicas.

Telefónica y Mastercard crean un *Joint Venture* para ofrecer soluciones financieras en América Latina a través del móvil. Gracias a la alianza estratégica, los clientes de móviles de Movistar en América Latina podrán utilizar el teléfono móvil para hacer transferencias de dinero a otras personas, pagar facturas, recargar el tiempo de uso (tiempo aire) y para efectuar compras en comercios y tiendas, entre otros servicios. Esta iniciativa implica un paso más en la inclusión financiera de la población latinoamericana, impactando positivamente en el desarrollo económico de las sociedades (<http://www.deguate.com/artman/publish/empresas-guatemala/telefonica-y-mastercard-crean-una-joint-venture-para-ofrecer-soluciones-financieras-enamerica-latina-a-treves-del-movil.shtml>25/10/2018).

Esta alianza permitió que por medio de la tecnología en un teléfono móvil se realizaran operaciones de transferencias, pagos y compras. Esto facilitó que los clientes contaran con un servicio pronto, cómodo y efectivo. Así, la tecnología permitió que el negocio se expandiera a distintos países.

Para analizar la participación de algunas microempresas de Guatemala en el *Joint Venture*, se realizaron encuestas a 15 empresarios del municipio de Mixco del Departamento de Guatemala. Estos participaron en el Programa de Apoyo al Emprendimiento “Emprendamos Guate” organizado por el Ministerio de Economía, Programa Nacional de Competitividad y la Universidad de Deusto.



De las encuestas realizadas, se presenta la siguiente información:

a. Participación en *Joint Venture* o aventuras comerciales conjuntas con otros empresarios. De 15 microempresas el 73.33 % manifestaron que no han participado en *Joint Venture*. El 20 % sí han participado y un 6.66 % se encuentra en el proceso de negociación. Se indicó que la razón del por qué aún no se ha participado en aventuras comerciales es que no se les ha presentado la oportunidad de emprender conjuntamente con otra empresa. Además, por falta de interés en propiciar proyectos estratégicos y desconocimiento de la funcionalidad, inversiones o ventajas que se derivan de la estrategia del *Joint Venture*.

b. Interés por participar en *Joint Venture*. De 15 microempresas el 6.66 % manifestó no tener interés en participar por considerar que no es una buena opción por comentarios antes escuchados y que formar una sociedad no resulta ser de beneficio. Por otro lado, el 93.33 % de microempresas restantes manifestaron que sí es de su interés participar en aventuras comerciales conjuntas con otros empresarios debido a que representa la oportunidad de una alianza que permitirá unir esfuerzos para cumplir metas en común, complementos empresariales, aumento de ventas, contar con un medio accesible para que las empresas participantes puedan apoyarse y darse a conocer en el mercado, beneficios mutuos, explorar nuevos canales de ventas, mercados y productos, adquirir conocimientos de otra empresa, mejoras en la producción, productos o servicios más



llamativos y competitivos, surgimiento de nuevas ideas, negociación que no implica permanencia si no funcionara, potencialización conocimiento y recursos, compartimiento de experiencias, implementación de buenas prácticas y unión de capitales y compartimiento de trabajo.

Los comerciantes que indicaron haber participado en aventuras comerciales conjuntas comentaron que dicha oportunidad les permitió darse a conocer en el mercado, explotando mejores servicios y productos. Además, les permitió la introducción a diferentes mercados, aumento de sus ventas, mejoras en la producción y beneficios para ambas partes. Por lo tanto, se considera el *Joint Venture* una alianza estratégica que apoya en el impulso de las empresas.

Otro aspecto importante resaltado en las encuestas fue que, para realizar los acuerdos correspondientes en *Joint Venture*, primero las partes deben conocerse bien y debe existir confianza.

c. Con relación a la necesidad de realizar un documento en el que se establezca los términos de la aventura conjunta comercial, las 15 microempresas manifestaron que es necesario redactar un documento que reglamente el acuerdo que da origen al *Joint Venture*. Este debe respaldar intereses, responsabilidades y derechos de cada parte involucrada, el detalle de los aportes, la participación, actividades y trabajo a realizarse, la forma de resolución de conflictos, el porcentaje de ganancias, los horarios de trabajo, el plazo de la aventura comercial y los beneficios a obtener. Asimismo, opinaron que el documento debe contener la identificación de cada empresa que participará en la aventura conjunta comercial y la firma de sus representantes. Por último, que las condiciones a detallar en el documento sean de conformidad con la naturaleza, capacidad y necesidades de los emprendimientos involucrados.

El *Joint Venture* es la alianza estratégica que introduce a las microempresas al mercado o mercados nuevos. Es decir, les permite explorar nuevos productos y servicios, así como fortalecer sus competencias por medio de la aventura conjunta, la unión de sinergias y recursos con otra empresa.

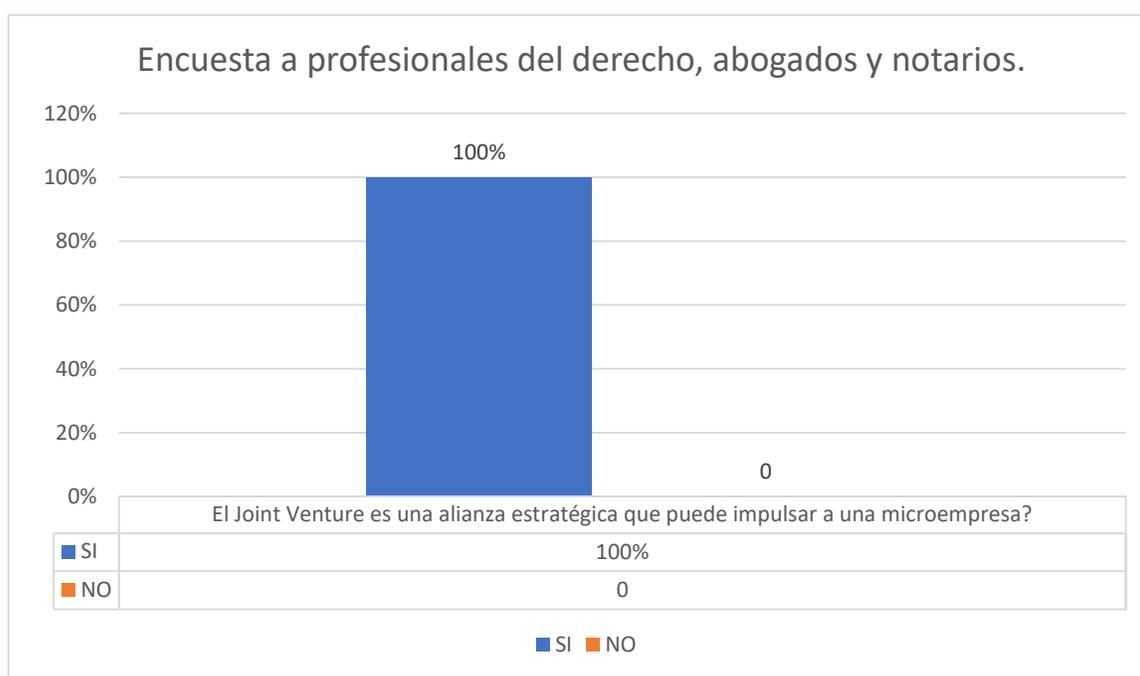
En este sentido, los emprendedores realizan diferentes actividades con el fin de permanecer o subsistir en el mercado, es por ello que las encuestas reflejan su aceptación ante la oportunidad de unir esfuerzos con otros empresarios para alcanzar



sus metas comunes y que sus intereses, derechos, obligaciones, sean debidamente respaldados a través de un documento.

Son pocos los comerciantes que han participado en *Joint Venture*. Sin embargo, el 93.33 % de microempresas manifiestan su interés por participar. Ello, debido a que la implica una alianza que representa una serie de ventajas, riesgos importantes y necesarios para beneficios mutuos.

Con relación a la interrogante, ¿el *Joint Venture* es una alianza estratégica que puede impulsar a una microempresa? 15 profesionales, que representan el 100 %, abogados y notarios encuestados, opinaron lo siguiente:



El 100 % de profesionales del derecho comentaron que el *Joint Venture* sí es una alianza estratégica que impulsa a las microempresas en el mercado. Esto debido a que les permite ampliar el rango de posibilidades de ventas, generar nuevas ideas para la creación de mejores o nuevos productos o servicios que respondan a las necesidades del mercado, generar más ganancias, fortalecer las capacidades empresariales y compartir conocimientos, riesgos, ganancias o pérdidas. Es decir, es una unión de capital que permite explorar nuevos mercados y es una oportunidad de dar a conocer sus empresas. Las ventajas de una empresa pueden ayudar a solventar las debilidades de otra. Por lo tanto, es una oportunidad para que las microempresas minimicen sus riesgos, puedan crecer y expandirse.



La alianza estratégica del *Joint Venture* puede surgir por medio de la solicitud de un cliente potencial o un segmento, o porque las empresas detectan una oportunidad en el mercado de una necesidad aún no resuelta, por lo que deciden unirse para la promoción de un nuevo o mejor servicio o producto.

La esencia y la propuesta valor que brinda la estrategia de la aventura conjunta comercial a las empresas involucradas es importante debido a que impulsa a las empresas a un mejor desarrollo por medio de un trabajo en colaboración.

#### **4.4. Propuesta de contenido para modelo simple de contrato de *Joint Venture* para su positiva implementación**

Es importante y necesario que la relación comercial que surge de la aventura comercial quede debidamente documentada. Por lo tanto, se propone el contenido para un modelo simple del contrato atípico mercantil de *Joint Venture*, aunque cada contrato puede ser adaptado según las necesidades comerciales.

Con relación a lo que debe contener el contrato de *Joint Venture*, el 100 % de profesionales del derecho que fueron encuestados (abogados y notarios), comentaron que los intereses y aspectos importantes a respaldar son los siguientes: el aporte de cada parte involucrada, la forma conjunta de mitigar los riesgos, obligaciones, derechos, equidad de ganancias si fuera posible, o el porcentaje de ganancias. Además, protección de marcas y responsabilidades solidarias. Por otro lado, que es importante proteger el interés de los clientes, que se establezca la competencia de las compañías, que exista una repartición de los costos que implique la unión comercial y la forma de promoción o comercialización del producto o servicio.

Asimismo, opinaron que, para resolver posibles conflictos de la aventura comercial conjunta, se realice a través de los Métodos Alternos de Resolución de Conflictos (MARCS). Esto debido a que son procedimientos por medio de los cuales se obtiene una resolución más pronta, pacífica y voluntaria, evitando así la vía judicial.

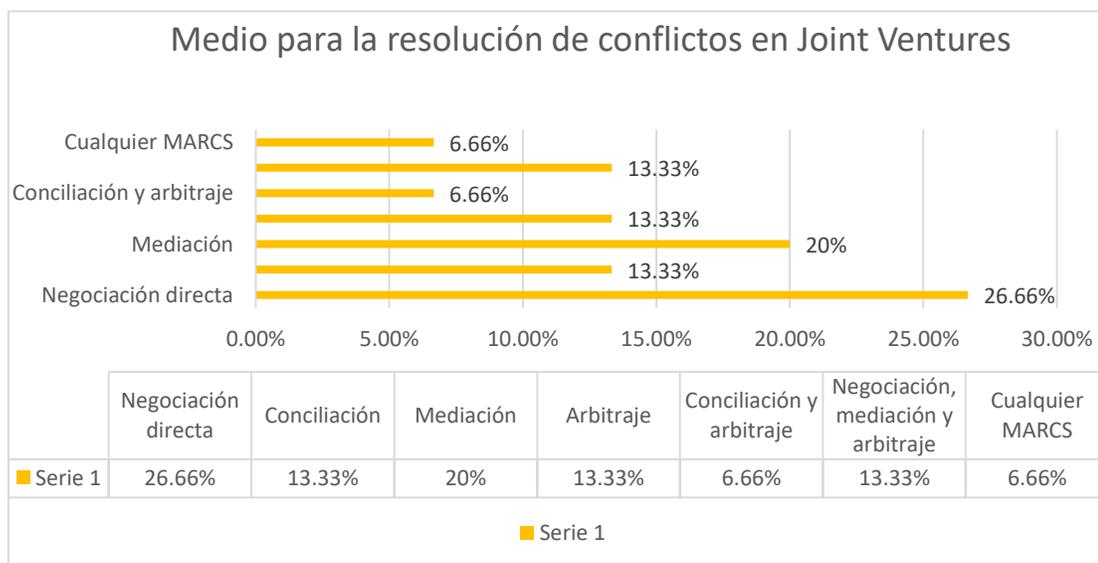


Respecto a los Métodos Alternos de Resolución de Conflictos, optaron por los siguientes. El 26.66 % optó por la negociación directa. El 13.33 % por la vía de la conciliación. El 20 % por vía de la mediación. El 13.33 % por arbitraje. El 6.66 % por conciliación y, posteriormente, arbitraje. Además, el 13.33 % por negociación, mediación y, en última instancia, el arbitraje. Por último, el 6.66 % por cualquier MARCS.

En el ámbito comercial se espera obtener respuestas prontas, por lo que deben evitarse procesos tardados que impliquen perjuicio para las partes involucradas, así como para el cliente o clientes. Por ello es importante alcanzar acuerdos pronto y positivos.

Con relación a las opiniones obtenidas en las encuestas, para la resolución de posibles conflictos, se considera importante implementar dentro del contrato de *Joint Venture* cláusulas escalonadas. Este tipo de cláusulas implica que primero debe someterse el conflicto a la negociación, mediación o conciliación antes de requerir a un tribunal de arbitrajes la resolución de la controversia. Se busca tener un acuerdo voluntario, pacífico y pronto, es por ello que se considera positivo establecer dentro del contrato métodos previos al arbitraje para la resolución del conflicto, ya que es posible que desde un inicio se resuelva.

#### 4.4.1. Contrato atípico mercantil de *Joint Venture* en documento privado con firmas legalizadas



Para concretizar por escrito los acuerdos a los que arriban las partes contractuales en una aventura conjunta comercial es importante enfocarse en el tipo de proyecto a



desarrollar. Asimismo, determinar la participación y responsabilidad de los involucrados, el reparto de las ganancias o pérdidas, el resguardo de intereses y todo lo que se considere necesario anotar.

Para la redacción de un contrato de *Joint Venture* se propone considerar el contenido para las cláusulas contractuales, estas pueden ser modificadas o ampliadas según las necesidades de la aventura conjunta comercial. Y, posteriormente, para proceder a la legalización de las firmas de las partes contractuales por medio de notario autorizante.

Deben anotarse los datos generales e identificación de cada participante en la aventura conjunta comercial y luego se debe redactar cada cláusula. Así, se proponen las siguientes cláusulas para la redacción del contrato:

- a. Primera. Objeto principal del contrato: actividad conjunta comercial a desarrollar.
- b. Segunda. Aporte: cada una de las partes proporcionará para el desarrollo de la aventura comercial conjunta, recursos, servicios o productos.
- c. Tercera. Responsabilidades y actividades: deben detallarse las actividades a realizar y las responsabilidades de cada parte. Asimismo, debe considerarse la naturaleza del proyecto a desarrollar para establecer cronograma de actividades.
- d. Cuarta. Acuerdo de confidencialidad y compromiso: las partes deben comprometerse a resguardar información y documentación confidencial de las empresas participantes como también información de clientes. Además, se debe asumir un compromiso para respetar y cumplir cada uno de los acuerdos alcanzados y las cláusulas contractuales de manera armónica, con confianza, respeto, lealtad y de forma conjunta.
- e. Quinta. Dirección, administración y contabilidad del proyecto conjunto: se considera importante que exista un líder o un representante de cada participante que guíe la dirección, administración y aspecto económico del proyecto que surge de la aventura conjunta comercial. Ello, con el fin de desarrollarla de forma efectiva y eficiente, evitando todo tipo de perjuicios.
- f. Sexta. Plazo: las aventuras conjuntas comerciales no son permanentes, estas deben indicar la fecha de inicio y fin, es importante conocer el plazo por el que se suscribirá el contrato.
- g. Séptima. Prohibición: ninguna de las partes puede ceder sus derechos y responsabilidades, toda decisión debe tomarse de forma conjunta.



h. Octava. Reparto de ganancias. Según la participación de las partes contractuales es importante establecer la forma en la que se pactarán las ganancias. Si es posible, indicar montos exactos, lo cual evitará controversias futuras.

i. Novena. Cláusula de solución de controversias: de las controversias que se susciten entre las partes con motivo de la validez, legalidad, interpretación, ejecución o terminación del contrato y sus anexos, es importante resolver de forma amigable y de buena fe. Ello, mediante negociación, mediación, conciliación y previo a iniciar un proceso judicial que pueda representar gasto o perjuicio. Es importante resolver las controversias de manera pronta para evitar daños y perjuicios.

j. Décima. Daños y perjuicios: en atención a lo que establece el artículo 1433 del Código Civil, Decreto Ley 106. Establecida legalmente la situación de mora, el deudor está obligado a pagar al acreedor los daños y perjuicios resultantes del retardo, y corren a su cargo todos los riesgos de la cosa.

Para el pago de daños y perjuicios puede redactarse una cláusula de indemnización, así como lo establece el artículo 1436 del Código citado. Las partes pueden fijar anticipadamente una cantidad que deberá pagar el que deje de cumplir la obligación, no la cumpla de la manera convenida o retarde su cumplimiento. Esta, en tales casos, compensa los daños y perjuicios. Artículo 1438. Si la obligación hubiere sido cumplida en parte, imperfectamente o con retardo, procederá la reducción proporcional de la cantidad indemnizatoria, y si las partes no se pusieren de acuerdo, la fijará el juez. Artículo 1440. La indemnización convenida anticipadamente por las partes no puede exceder de la cuantía de la obligación principal.

Las partes involucradas en la aventura conjunta deben analizar, según el tipo de proyecto a desarrollar, las cláusulas que sean convenientes para el respaldo de los acuerdos pactados e intereses de sus empresas. Considerar la cláusula de indemnización como prevención dentro de las negociaciones que se realicen es importante ya que, con esta, las partes anticipadamente reconocen expresamente una obligación de pago si se incumpliere, se deje de cumplir o retarde el cumplimiento de las obligaciones.

El compromiso y el debido cumplimiento de las partes contractuales de los acuerdos pactados garantizarán el éxito de una aventura conjunta comercial.



#### 4.5. Otros modelos de cooperación empresarial

El trabajo en cooperación ofrece una serie de beneficios para las partes involucradas en proyectos, es por eso que incluir la cooperación como estrategia en el ámbito comercial resulta ser una oportunidad de gana-gana para quienes participan.

La colaboración empresarial puede darse en diferentes formas y según las necesidades de los comerciantes.

En el *networking* se da la colaboración empresarial. Al respecto, Bujanda et al. (2014) indican que:

El *networking*, por ejemplo, consiste en establecer y mantener contactos empresariales potencialmente beneficiosos para el negocio, con lo que se propicia la interacción y el intercambio de información. Se expresa en la participación de la empresa en ferias y eventos empresariales, en redes sociales o en su integración en agrupaciones de empresas para estar al tanto de lo que sucede en su sector (p. 13).

Dentro de las ventajas del *networking* pueden establecerse que el trabajo en red permite que los comerciantes cuenten con contactos estratégicos, obtengan información importante que les permita conocer más del mercado de su interés, formen parte de un equipo profesional con experiencia en el comercio, creen una red de amistad y confianza y conozcan espacios estratégicos en los que pueden participar con su empresa.

Algunas desventajas del *networking* implican que la participación del comerciante y su empresa en una red de trabajo debe ser dinámica para no puede desactualizarse. Además, debe contarse con el recurso económico para participar en las reuniones o eventos de la red, gasto que debe ser analizado antes de accionar. Por otro lado, supone una inversión de tiempo, el cual debe ser prudente para que no represente una pérdida para la empresa, sino una rentabilidad.

Otro modelo de colaboración empresarial es el *coworking*, que significa trabajo en colaboración, trabajo en cooperación o trabajo compartido. Este modelo actualmente ha tenido auge en el emprendimiento. El trabajo en colaboración ha surgido con la finalidad que un grupo de personas que se dedican a diferentes actividades converjan en un espacio común y se realice un trabajo colaborativo. El *coworking* no es simplemente compartir espacio físico en común o compartir los gastos de oficina entre varios. Su

importancia radica en llevar una idea de negocio o el prototipo de un servicio o producto, con el objetivo de que sean fortalecidos o mejorados con las opiniones emitidas.

Dentro de las ventajas del *coworking* se encuentra el compartimiento de espacio físico con herramientas ideales para la realización del trabajo y costos accesibles, los gastos compartidos que permiten la creación de una red de trabajo, las oportunidades que surjan de alianzas estratégicas, el intercambio de ideas, opiniones, información y contactos y mejoras en prototipos de servicios o productos.

Algunas desventajas que pueden derivarse del *coworking* son la falta de privacidad total, bullicio, horarios determinados para uso de las instalaciones o que el único objetivo del *coworking* se centre en el compartimiento del espacio común de oficinas y servicios.

En materia contractual, el contrato de participación es otra de las modalidades en la que se desarrolla la colaboración. El Código de Comercio de Guatemala, Decreto 2-70 del Congreso de la República de Guatemala, regula el contrato de participación en el artículo 86, el cual establece lo siguiente: Por el contrato de participación, un comerciante que se denomina gestor se obliga a compartir con una o varias personas llamadas participantes, que le aportan bienes o servicios, las utilidades o pérdidas que resulten de una o varias operaciones de su empresa o del giro total de la misma.

Los participantes dispondrán de bienes o servicios para que un comerciante realice la administración que corresponda con el objetivo de obtener las utilidades de sus aportes o, también, afrontar las pérdidas que puedan surgir. El comerciante tendrá una gestión propia, el giro comercial lo realizará a través de su empresa, la participación de los interesados será únicamente el aporte correspondiente.

Entre las ventajas que se establecen con el contrato de participación se puede mencionar que no se crea una persona jurídica, pues los participantes únicamente dan sus aportes. Además, la gestión del negocio la realiza un gestor por medio de una empresa y no está sujeto a formalidad alguna ni a registro. Por último, no existe relación jurídica entre los participantes y terceros.

Dentro de las desventajas que podrían derivarse del contrato de participación se puede citar que la responsabilidad y administración del negocio recae únicamente en el comerciante gestor. Además, los participantes realizan sus aportaciones sin tener la certeza de las ganancias y pérdidas y, por último, los participantes no se involucran en el desarrollo del negocio.





*Joint Venture* es un contrato que permite la aventura conjunta comercial de los interesados, invita a que la participación sea dinámica e integral, permite la de esfuerzos, recursos, conocimiento, experiencia, contactos y oportunidades. La aventura conjunta comercial permite que las partes contractuales adopten las regulaciones de su participación, en la que cada comerciante se encargará del desarrollo de su empresa, coordinando trabajo conjunto.

Tomando en consideración la necesidad de impulsar las microempresas por su importancia en la economía del país, y habiéndose analizado los modelos de cooperación empresarial, el *Joint Venture* reúne diferentes modalidades de colaboración. Asimismo, supera una colaboración simple, pues no se centra únicamente en conseguir una red de contactos, sino que la red es uno de los beneficios que se deriva de esta. Por otro lado, no existe solamente un trabajo en colaboración en el que se comparte espacio físico, sino que se desarrolla un trabajo conjunto por un proyecto común, el cual representa oportunidades, mejoras y fortalecimiento para las partes involucradas.

El *coworking* es otro de los beneficios que surge del *Joint Venture*. La aventura comercial no permite que la participación de los interesados sea únicamente dar un aporte administrado por un gestor o participar en el reparto de utilidades o pérdidas, sin protagonismo o una participación activa. En realidad, la aventura conjunta comercial es la figura viable para que los comerciantes y microempresas sean fortalecidas e impulsadas. Asimismo, sean estas quienes participen directamente, según su ámbito de experiencia, en el desarrollo de proyectos, proporcionándoles la oportunidad de visibilizarse, posicionarse y estabilizarse en diferentes mercados. Ello, a través del compartimiento de conocimientos, estrategias, recursos, contactos, espacios y unión de sinergias encaminadas a un gana-gana.

## Conclusión

Las alianzas estratégicas permiten que las empresas se fortalezcan entre sí a través de la unión de esfuerzos y recursos, el compartimiento de riesgos y la realización de un trabajo en colaboración para la mejora o la explotación de un nuevo servicio o producto que permita responder con mayor eficiencia a las demandas o necesidades del mercado. Esto representa un desafío a la colaboración, aunque bien desarrollada, garantiza el éxito empresarial y el ganar-ganar de los involucrados.

El *Joint Venture*, como alianza estratégica en el ámbito comercial, ha sido móvil importante para casos de éxito comercial de empresas que han participado en proyectos conjuntos. Por lo tanto, se establece que el *Joint Venture* efectiva y eficientemente desarrollado impulsa a las empresas en el mercado o a nuevos mercados que ofrecen estabilidad, mejoras en la rentabilidad y oportunidad de crecimiento.

Asimismo, representa para los comerciantes y sus empresas una oportunidad para cumplir metas no alcanzadas de manera aislada. Además, el compartimiento de experiencias, la adquisición de conocimiento valioso, el uso de tecnología nueva, el reconocimiento y prestigio en el medio comercial, un aumento de ventas y la oportunidad de competir por una propuesta de valor.





## Referencias

- Afilion, Lous Jacques; Cisneros, Luis Felipe y Mejía-Morelos, Jorge Humberto. (2011). Administración de PYMES. México: Primera edición. Ed. Pearson Educación.
- Alcaraz Rodríguez, Rafael Eduardo. (2011). El emprendedor de éxito. México: Cuarta Edición. Ed. McGraw-Hill/Interamericana.
- Almoguera, José Antonio. (2009). Manual práctico del emprendedor. Madrid: s.e.
- Álvarez, Francisco y de León, Sarah. (1998). Joint Ventures. República Dominicana: Ed. Fundación, institucionalidad y justicia.
- Amaru Maximiano, Antonio César. (2008). Administración para emprendedores. México: Ed. Pearson Educación.
- Austin, James E. (2003). El desafío de la colaboración. Buenos Aires: Ed. Granica, S.A.
- Bujanda Bujanda, María Eugenia; Ruíz Alfar, Olga y Guevara Cárdenas, Cyndy. (2014). Competencias empresariales para la economía del conocimiento y la innovación: hacia la sostenibilidad de las MIPYMES centroamericanas. Costa Rica: Ed. FOD.
- Carrión Maroto, Juan. (2007). Estrategia, de la visión a la acción. Madrid: Segunda edición. Ed. ESIC.
- Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. (2015). La negociación en el Joint Venture. Venezuela: Vol.12. Segunda edición. Ed. CICAG.
- Centro de Investigaciones Económicas Nacionales. (1992). La economía informal en Guatemala. Guatemala: Primera edición. Ed. CIEN.
- Centro de Investigaciones Económicas Nacionales. (2010). Micros, pequeñas y medianas empresas en Guatemala. Guatemala: Ed. CIEN.
- Devlin, Robert y Moguillansky, Graciela. (2010). Alianza público-privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo. Chile: Ed. Naciones Unidas.
- Echarri, Alberto; Pendás Aguirre, Ángel y de Quinta Sanz-Pastor, Ana. (2002). Joint Venture. Madrid: Ed. Fundación Confemetal.
- <http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Inicio.aspx> consultado el 19/08/2018.
- <http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Inicio.aspx> consultado el 19/08/2018.
- <http://dle.rae.es/?id=Esj9hsT> consultado el 19/08/2018.
- <http://revistapyme.com/joint-venture-alianza-estrategica/> consultado el 20/10/2018.



- <http://www.dequate.com/artman/publish/empresas-guatemala/telefonica-y-mastercard-crean-una-joint-venture-para-ofrecer-soluciones-financieras-en-america-latina-a-treves-del-movil.shtml> consultado el 25/10/2018.
- <http://www.opencap.mx/cual-es-la-clasificacion-de-las-pymes/> consultado el 25/09/2018.
- <http://www.todomktblog.com/2014/01/emprendedurismo.html> consultado el 19/08/2018
- <https://economyatic.com/que-es-una-startup/> consultado el 30/09/2018.
- <https://www.bbva.es/general/finanzas-vistazo/empresas/joint-venture/index.jsp> consultado el 23/10/2018.
- <https://www.emprendamosguate.academy/> consultado el 10/10/2018.
- <https://www.emprendepyme.net/ejemplos-de-joint-venture-exitosos.html>. 25/10/2018.
- <https://www.listindiario.com/economia/2012/03/08/224375/emprendimientovsemprendedurismo> consultado el 20/08/2018.
- Le Pera, Sergio. (1998). Joint Venture y Sociedad. Buenos Aires: Ed. Astrea.
- Leiva Bonilla, Juan Carlos. (2007). Los emprendedores y la creación de empresas. Costa Rica: Ed. Tecnológica de Costa Rica.
- Lynch, Robert Porter. (1995). Guía de las alianzas en los negocios: el arma secreta de la competitividad. México: Ed. CECOSA.
- Maguiña F., Raúl. (2004). Joint venture: estrategia para lograr la competitividad empresarial en el Perú: Lima, Perú: Vol. 7. Ed. Universidad Nacional de San Marcos.
- Monitor Global de Emprendimiento. (2017-2018). Reporte Nacional. Guatemala: Ed. Facultad de Ciencias Económicas, Centro de Emprendimiento Kirzner, Universidad Francisco Marroquín.
- Schnarch Kirberg, Alejandro. (2014). Emprendimiento exitoso: cómo mejorar su proceso y gestión. Bogotá: Primera edición.
- Sierralta Rios, Anibal. (1996). Joint Venture Internacional. Buenos Aires: Ed. Delpalma.
- Vásquez Moreno, Juan Antonio. (2015). El Emprendimiento Empresarial: la importancia de ser emprendedor. Estados Unidos de América: Segunda edición. Ed. IT Campus Academy.
- Ventura Victoria, Juan. (2009). Análisis estratégico de la empresa. España: Primera edición. Ed. Paraninfi, S.A.



Villegas Lara, Rene Arturo. (2006). Derecho Mercantil Guatemalteco. Guatemala: Tomo III. Sexta edición. Ed. Universitaria.

Villegas Lara, Rene Arturo. (1998). Derecho Mercantil Guatemalteco. Guatemala: Tomo I. Vol. 80. Ed. Universitaria.

Zoghlin, Gilbert G. (1994). De ejecutivo a emprendedor. México: Ed. Castillo. Legislación.

Constitución Política de la República de Guatemala, año 1986.

Código de Comercio de Guatemala, Decreto Número 2-70, año 1971.

Código Civil de Guatemala, Decreto Ley 106, año 1963.

Ley de Fortalecimiento al Emprendimiento, Decreto Número 20-2018, año 2018.

Ley de Propiedad Industrial, Decreto Número 57-2000, año 2000.

Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos, Decreto Número 37-92, años 1992.

Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto Número 26-92, año 1992.

Reglamento de Operaciones Financieras del Programa Nacional para el desarrollo de las MIPYME, año 2015.

Política Nacional para el Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, Acuerdo Gubernativo Número 614-2005, año 2005.

Política de Emprendimiento. GUATEMALA EMPRENDE, Acuerdo Gubernativo Número 150-2015, año 2015.

Política Nacional de Competitividad, 2018-2032, Acuerdo Gubernativo Número 103-2018, año 2018.