



Escuela de Graduados  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Nacional de Córdoba



**“Cooperación Empresarial, alianza estratégica entre empresa argentina y mexicana. El caso de una pyme cordobesa de la industria del mueble.”**

*Nombre del Alumno:*

**Iván José Capaldi**

**DNI:28.579.619**

*Nombre del director del trabajo:*

**Dr. Jorge Motta**

*Carrera de Postgrado:*

**Magíster en Comercio Internacional.**

Río Cuarto, Abril 2016



Cooperación Empresarial, alianza estratégica entre empresa argentina y mexicana. El caso de una pyme cordobesa de la industria del mueble. por Iván José Capaldi se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

## TABLA DE CONTENIDOS

CAPITULO 1.	4
Título 1. Introducción	4
CAPITULO 2.	10
Título 1. Alianzas y Redes de empresas – El papel de la cooperación	10
Título 2. Cooperación Empresarial	12
Título 3. Teoría Económica	13
Título 4. Teoría de la Organización	17
Título 5. Pensamiento Estratégico	19
Título 6. La cooperación como opción estratégica de ajuste a nuevos recursos / competencias	20
Título 7. La cooperación como opción estratégica para coordinar de forma estable parte de las actividades de la empresa. La cooperación como opción estratégica de ajuste a nuevos recursos / competencias	22
Título 8. Síntesis	24
Título 9. Concepto de la Cooperación Empresarial	24
Título 10. Tipos de acuerdos de cooperación según su estructura contractual	25
Título 11. Motivaciones para la realización de acuerdos de cooperación	27
Título 12. Conclusiones del capítulo	28
CAPITULO 3.	29
Título 1. Condiciones necesarias para el éxito de las Alianzas Estratégicas	29
Título 2. Alianzas y Redes Estratégicas	29
Título 3. Principios para el Diseño de la alianza	33
Título 4. Internacionalización y Alianzas: ¿una combinación eficaz?	46
Título 5. Conclusiones del capítulo	47
CAPITULO 4.	49
Título 1. Caracterización del sector de la Industria del Mueble	49
Título 2. Estructura de la cadena de valor foresto-industrial	50
Título 3. Caracterización de la cadena de valor madera-muebles nacional	52
Título 4. Dinamismo del mercado	58
Título 5. Perspectivas	60
Título 6. Conclusiones del capítulo	62
CAPITULO 5.	63
Título 1. Estados Unidos Mexicanos, tratados, acuerdos y potencialidades	63
Título 2. México en el mundo	64
Título 3. Tratado de libre comercio de América del Norte (TLCAN-NAFTA)	66
Título 4. ACE 6 (Acuerdo de complementación económica entre México y Argentina)	71
Título 5. Comercio bilateral entre Argentina y México	72
Título 6. Comentarios finales y conclusiones	77

CAPITULO 6	79
Título 1. Alianza estratégica para el ingreso al mercado mexicano	79
Título 2. Producto	79
Título 3. Comparación de Precio de envío producto terminado vs piezas partes	85
Título 4. Estructura de precios	88
Título 5. Distribución	91
Título 6. Comunicación	92
Título 7. Conclusiones del capítulo	95
CAPITULO 7	99
Título 1. Conclusiones	99
Título 2. Fundamentar teóricamente las alianzas y redes de empresas	100
Título 3. Identificar las condiciones necesarias para lograr el éxito de un acuerdo de cooperación	101
Título 4. Describir la cadena de valor de la Madera y el Mueble y analizar del sector principalmente los puntos que nos competen capacidad productiva, nivel de empleo, y comercio exterior.	102
Título 5. Identificar los elementos que ofrece el NAFTA y el ACE 6 para que empresas argentinas accedan al mercado de América del Norte a través de una AE con alguna empresa mexicana.	103
Título 6. Desarrollar, a modo de ejemplo, un negocio puntual de fabricación, comercialización y distribución de muebles para living entre una empresa pyme argentina y una mexicana, para penetrar en el mercado mexicano y, por esa vía, en el resto de América del Norte.	103
BIBLIOGRAFIA BÁSICA	107
APÉNDICE: ACUERDO DE COMPLEMENTACIÓN ECONÓMICA SUSCRITO ENTRE ARGENTINA Y MÉXICO. (ACE 6)	111

## CAPITULO 1

### Introducción

En las últimas décadas hay una creciente competencia en los mercados tanto nacionales como internacionales, producto de la globalización. El desarrollo del comercio internacional de la postguerra constituye uno de los rasgos sobresalientes de la economía mundial desde el fin de la segunda gran contienda bélica. El fin de la guerra no sólo marcó la victoria de ciertas naciones, sino también la constitución de un sistema de comercio profundamente distinto del período anterior.<sup>1</sup>

No caben dudas al respecto: el fin de la Segunda Guerra marcó el inicio de un proceso cuyos ejes son Industrialización, Dinamismo, Centralización de la producción y del comercio mundial, Internacionalización del comercio y la producción.

Las raíces cercanas de lo que hoy denominamos “globalización” se encuentran en los procesos de transformación del sistema económico y comercial iniciados en el período posterior a la Segunda Guerra, y que impulsaron su lanzamiento hacia casi todas las regiones del mundo, primero con el desarrollo tecnológico y de las comunicaciones y, luego con la caída del Muro de Berlín en 1989.

Como puede apreciarse, las bases del proceso global descansan en una transformación profunda en los términos de intercambio entre regiones del mundo. Dicha concepción se enlaza con una aplicación económica en la industria como motor y con la ampliación de mercados para la competitividad industrial en el plano mundial, en una clara referencia a una aplicación teórica económica.

La importancia de la competencia y la competitividad es creciente, no sólo de empresas, sino de Estados. Si reconocemos que existen diferencias tanto entre Estados como entre empresas,

---

<sup>1</sup> Ferrer, Aldo. (1997). *La historia de la globalización*. Fondo de Cultura Económica. México.

resultaría lógico pensar que las condiciones estructurales de competitividad en el plano internacional no son igualitarias en una competitividad global.

Así, los Estados más desarrollados tendrán estructuras más sólidas para encarar la dinámica global de la competencia en dicho contexto, y los menos desarrollados (América Latina) deberán realizar grandes esfuerzos en pos de su desarrollo y crecimiento.<sup>2</sup>

Hay fundamentos que consideran la competitividad nacional como un fenómeno macroeconómico, promovido por factores variables como los tipos de cambio, las tasas de interés y los déficit gubernamentales. Otros fundamentos sostienen que la competitividad está en función de la mano de obra barata y abundante, con excepciones claras a esta postura como Alemania, Suiza y Suecia que han prosperado no obstante los salarios elevados y los largos períodos en que escasea la mano de obra.<sup>3</sup>

También se fundamenta la competitividad en la abundancia de los recursos naturales, lo que no sucede en Japón que es uno de los países más competitivos del mundo y posee escasos recursos naturales; existiendo un caso opuesto como es Argentina que tiene recursos naturales abundantes pero es relativamente poco competitivo.

Sin desmerecer la importancia que en ciertos casos puede adquirir la dotación inicial de factores productivos y/o las variables macroeconómicas como fuente de competitividad, en este trabajo se enfatiza que la ventaja competitiva surge del mejoramiento, de la innovación y del cambio, las empresas logran espacios internacionales cuando aplican nuevos métodos para competir.

La ventaja competitiva abarca todo el sistema de valores, todo el conjunto de actividades necesarias desde la creación hasta el uso de los bienes; el contacto con proveedores, los canales de distribución y el comprador en la etapa final son parte del proceso y deben mantener la ventaja.

---

<sup>2</sup> Arese, Héctor Félix. (2006). *Introducción al comercio exterior*. Grupo Editorial Norma. Buenos Aires.

<sup>3</sup> Porter, Michel E. (1999). *Ser competitivo*. Ediciones Deusto. España.

La capacidad empresarial creativa, generadora de innovaciones que tenga que ver con destrezas, información y conocimiento que permitan captar las oportunidades actuales y potenciales del mercado, permitirá crear la ventaja competitiva que le dé un carácter diferente. En la búsqueda permanente de las ventajas competitivas, las empresas consideran las posibilidades de fusiones, alianzas, asociaciones estratégicas y colaboraciones entre empresas y entre países. Es la estrategia de compartir actividades de la cadena de producción de valor entre distintas unidades. Ejemplo: un mismo equipo de ventas, un mismo sistema de distribución física, etc. Esta estrategia exige una fuerte colaboración entre las distintas unidades, un sentido de identidad empresarial, una clara misión de la empresa que justifique la integración estratégica de las distintas unidades, el compartir actividades que asegure ventaja competitiva.

Las empresas permanentemente deben buscar obtener ventajas competitivas. Las Alianzas Empresariales (AE) son una vía para ello. ¿Cómo definir las alianzas estratégicas? Algunos se refieren a ellas como "matrimonios empresariales", otros como "colaboración para competir". Una definición sencilla sería: Las alianzas estratégicas son coaliciones formales entre dos o más organizaciones a fin de llevar a cabo negocios en el corto plazo, originadas en relaciones oportunistas o permanentes que se desarrollan como una forma de sociedad entre los participantes.

Los motivos por los cuales se concretan las AE son muchos y muy variados, desde búsqueda de objetivos tecnológicos, hasta productivos y/o comerciales. Sin embargo, no se trata de una estrategia que pueda ser empleada beneficiosamente en cualquier oportunidad, por el contrario la conveniencia y las posibilidades de establecer una alianza debe ser evaluadas en cada caso en particular. Dependerá tanto de factores externos a las empresas objeto de la posible alianzas (cuestiones macroeconómicas, bloques económicos, legales, tecnológicas, etc.) como de factores internos a ellas (los objetivos que cada empresa desea alcanzar con el acuerdo, las fortalezas, recursos y capacidades de cada una de ellas, el conocimiento mutuo, etc.).

En la Argentina, la producción de muebles de madera se ha expandido fuertemente en los últimos años. Ello, en parte, por el sostenido crecimiento de la demanda interna en la mayoría de los años de la última década. Y, por otro, por las políticas de restricción a las importaciones, que

han reducido fuertemente la competencia proveniente de empresas radicada en otros países. De todos modos, al quedar limitada al mercado interno, muchas empresas están encontrando límites a sus posibilidades de expansión y de aprovechar potenciales economías de escala. De ahí que algunas empresas, especialmente las que han realizado importantes inversiones en los últimos años, están explorando vías novedosas de ingresos a los mercados externos.

Hace unos años el ambiente económico y empresarial era muy diferente al que se vive en la actualidad, los mercados estaban protegidos en muchos países y en diferentes industrias se presentaban monopolios, además el avance tecnológico era lento y en general la competencia era muy poca. En la economía que vivimos hoy, sucede todo lo contrario, mercados abiertos, tecnologías que se desarrollan aceleradamente y competencia feroz. Estos aspectos hacen que las empresas busquen cada día nuevas maneras de mantener e incrementar su competitividad. Una de estas maneras es la realización de Alianzas Estratégicas.

Es bien sabido que las empresas son más que ellas mismas, son la suma de múltiples componentes: sus proveedores, sus procesos de producción, sus clientes, sus trabajadores, su mercadeo y hasta su propia competencia. Las firmas que quieren mejorar sus niveles de desempeño y competitividad son conscientes de que en el entorno puede estar lo que necesitan para cumplir con sus objetivos, hacia adelante y hacia atrás en su cadena de valor pueden encontrar oportunidades valiosas para reforzar sus estrategias de crecimiento.

El presente trabajo, pretende como objetivo general analizar la alternativa de ingresar al mercado internacional de parte de una pyme argentina fabricante de muebles para sala o living a través de una alianza estratégica con una empresa mexicana.

Entre los objetivos específicos podemos citar:

- ✓ Fundamentar teóricamente las alianzas y redes de empresas, y conocer un panorama de la literatura sobre cooperación empresarial.
- ✓ Identificar las condiciones necesarias para lograr el éxito de un acuerdo de cooperación, para lo que se recurrirá a los aportes de diversos especialistas en la temática.



- ✓ Describir la cadena de valor de la Madera y el Mueble y analizar del sector principalmente los puntos que nos competen capacidad productiva, nivel de empleo, y comercio exterior.
- ✓ Identificar los elementos que ofrece el NAFTA y el ACE 6 para que empresas argentinas accedan al mercado de América del Norte a través de una AE con alguna empresa mexicana.
- ✓ Desarrollar, a modo de ejemplo, un negocio puntual de fabricación, comercialización y distribución de muebles para living entre una empresa pyme argentina y una mexicana, para penetrar en el mercado mexicano y, por esa vía, en el resto de América del Norte”.

En la justificación de la elección del tema se pueden exponer los siguientes puntos:

- 1) La adaptación de una línea de productos en el mercado internacional para su comercialización permite a una empresa la regulación de ventas y, la búsqueda economías de escala. A esto se debe agregar una motivación de la dirigencia por internacionalizar la empresa.
- 2) México en una primera instancia y el bloque económico del NAFTA en general son mercados potenciales de sumo interés.
- 3) A pesar de ello, son muy escasas las experiencias de exportaciones argentinas hacia el mercado de referencia. En este sentido, esta tesis realiza un aporte al identificar algunos mecanismos que pymes argentinas pueden utilizar para acceder al mercado mexicano y al NAFTA en general.
- 4) Una AE con una empresa mexicana permitiría entrar al NAFTA sin aranceles. La decisión de elegir una empresa mexicana como socia en la AE se debe a:
  - a) Que Argentina y México tienen el mismo idioma, lo que al facilitar la comunicación, favorece la creación de vínculos tendientes a la constitución de una AE.
  - b) Las escalas de producción de las pymes argentinas son más cercanas a las mexicanas que a las de los EUA, lo que también facilita la concreción de la AE.
  - c) La existencia del Acuerdo de Complementación Económica (ACE 6) entre Argentina y México.

5) Además hay que tener en cuenta que este segmento del mercado (muebles para sala o centros de entretenimiento), es el que está experimentando mayores cambios de diseño. Para competir exitosamente las empresas precisan que sus diseños se adapten constantemente a la rápida evolución de la demanda, lo que requiere un acabado conocimiento de las características de la demanda del o de los países receptores. Una AE, al juntar los conocimientos y capacidades de la empresas socias, aumentan las posibilidades de creación y diseño de nuevos productos. Pero además, el hecho de hacer la AE con una firma mexicana facilita que los nuevos diseños se adecuen a la evolución de la demanda, dado su conocimiento del mercado local.

En la metodología se realizarán análisis bibliográficos, observaciones, consultas vía internet, entrevistas, recopilaciones, entre otras herramientas.

La estructura que se presenta en este trabajo para desarrollar los objetivos planteados son:

- CAPITULO I: Introducción
- CAPITULO II: Alianzas y Redes de Empresas. El papel de la cooperación.
- CAPITULO III: Condiciones necesarias para el éxito de las Alianzas Estratégicas.
- CAPITULO IV: Caracterización del sector de la Industria del Mueble.
- CAPITULO V: Estados Unidos Mexicanos, tratados, acuerdos y potencialidades.
- CAPITULO VI: Alianza estratégica para el ingreso al mercado mexicano.
- CAPITULO VII: Conclusiones.

## CAPITULO 2

### Alianzas y Redes de empresas – El papel de la cooperación

¿Qué se mostrará en este Capítulo?

- 1) Que la Cooperación es un comportamiento relativamente frecuente en los últimos tiempos
  - De manera creciente las empresas se están moviendo hacia las alianzas estratégicas porque se dan cuenta del valor estratégico de las relaciones de cooperación inter firma para enfrentar mercados cambiantes, competencia globalizada, organizaciones en redes y tecnologías dinámicas, complejas y caras<sup>4</sup>;
  - El comportamiento cooperativo se ha convertido en un factor importante para determinar quién gana en el mercado <sup>5</sup>;
  - A pesar que la tasa de falla de las alianzas estratégicas es grande, éstas seguirán creciendo por tener el potencial de crear valor
  - No es posible entender el funcionamiento de los mercados sin tener en cuenta la Cooperación.
  - La competencia progresivamente se desarrolla entre conjuntos de empresas aliadas, más que entre empresas individuales.
  - Por su parte los obstáculos o barreras al ingreso en nuevos mercados tienden a ser más difíciles de ser superados para las pymes que para las grandes empresas, ya que las primeras, en general poseen menos recursos humanos y financieros para insertarse, siendo la cooperación una alternativa válida.
  - A consecuencia de ello, los manuales modernos de Economía Industrial le dan un peso creciente a este tema.

2) Para explicar porqué las empresas cooperan la teoría neoclásica es de muy limitada utilidad, por lo tanto es necesario recurrir a otras teorías:

- Teoría de los Costos de Transacción (TCT)

---

<sup>4</sup>Stephen Tallman (2000). Forming and managing shared organization ventures: Resources and transaction costs Cooperative Strategyicas. EEUU.

<sup>5</sup>Akira Okada (2000). The Efficiency Principle in Non-Cooperative Coalitional Bargaining Japanese Economic Review. Japanese Economic Association 2000 Japón.

- Teoría Evolucionista
- 3) La cooperación es un medio eficiente para aumentar la competitividad de las empresas
- 4) Los principales objetivos de la cooperación son:
- i) tecnológicos,
  - ii) para insertarse en nuevos mercados,
  - iii) para reducir costos de producción.

Algunas definiciones de cooperación son:

**Francois Chesnais 6;** entiende por acuerdo de cooperación entre empresas a todo tipo de convenio oficial u oficioso concertado por dos o varias empresas para instaurar un cierto grado de colaboración entre ellas y que incluye una toma de participación de capital o al creación de nuevas sociedades, así como los arreglos sin toma de participación.

**Esteban García Canal 7** la cooperación interempresarial puede ser definida como un conjunto de acciones conscientes y deliberadas realizadas por dos o más empresas, entre las que no existe una relación de subordinación, que optan por coordinar sus interdependencias a través de mecanismos que vinculan a las empresas en mayor medida que la relación de mercado, sin que se instaure entre ellas una relación jerárquica como la existente dentro de una empresa.

Se considera que esta última definición es la adecuada para seguir trabajando en el resto de la tesis, ya que a diferencia de la primera concibe a la cooperación como una acción voluntaria entre empresas independientes entre sí. Dicha definición se puede ampliar con los siguientes puntos:

Requerimientos mínimos de la cooperación:

- a) Creer en las ventajas de la cooperación.

---

6 Chesnais Francois (1986) "Technical Cooperation Agreement Between Firms". Science and Technological Division, DSTI. Reviews, Nº 4: 51-119

7 García Canal, Esteban (1993). "La cooperación empresarial: una revisión de la literatura". Información Comercial Española. Revista de Economía, nº 714, pp. 87-98.

- b) Definir un objetivo común.
- c) Cada parte debe estar en condiciones de aportar algo diferente o valioso.
- d) Las partes deben estar dispuestas a cooperar.
- e) La comunicación entre las partes debe ser fluida y continua.
- f) La relación se debe asentar sobre un buen conocimiento y una confianza mutua.

#### Características distintivas

- No existencia de relaciones de subordinación.
- Coordinación de acciones futuras. Acuerdos de largo plazo.
- Interdependencia: Cada una tiene algo para ofrecer.
- Difuminación de los límites de la empresa.

### **Cooperación Empresarial 8**

Este punto se basa en un panorama de la literatura sobre cooperación empresarial. Ciertamente, hasta finales de la década de los setenta, no eran muchas las investigaciones realizadas sobre esta temática. Sin embargo, a partir de ese momento, la creciente importancia que cobra la cooperación entre empresas en la realidad económica mundial ha aumentado el interés de los investigadores hacia estas prácticas. Como fruto de este interés han surgido un buen número de trabajos que han ofrecido tanto reflexiones teóricas como evidencias empíricas sobre el tema. No obstante, tales trabajos se han caracterizado por su dispersión ya que han sido realizados desde distintas disciplinas— y por su parcialidad —ya que normalmente analizan un aspecto o modalidad de cooperación. Todo ello dificulta el estudio de estas prácticas y justifica la realización de esfuerzos encaminados a sentar unas bases que permitan profundizar en el estudio de la cooperación empresarial.

En el capítulo inicia con las contribuciones más importantes realizadas desde la Teoría Económica, la Teoría de la Organización y la literatura sobre Estrategia Empresarial, finalizando con una síntesis, en el que se persigue dar respuesta a los siguientes interrogantes:

---

8 García Canal, Esteban (1993). “La cooperación empresarial: una revisión de la literatura”. Información Comercial Española. Revista de Economía, nº 714, pp. 87-98.

- ¿qué rasgos caracterizan a los acuerdos de cooperación y, en general, a la cooperación entre empresas?
- ¿qué tipos de acuerdos de cooperación existen?
- ¿por qué existen acuerdos de cooperación entre empresas?

### **Teoría Económica**

Hasta fechas relativamente recientes el estudio de la cooperación empresarial apenas había tenido cabida dentro de la Teoría Económica. Ello se debía a la dificultad de justificar su existencia desde un paradigma que utilizaba un concepto de empresa próximo al de la Economía Neoclásica. Como es sabido, los economistas neoclásicos simplificaban la problemática empresarial en una función de producción. Con ello se asignaba a la empresa unos límites naturales determinados por la tecnología. Por esta razón, cualquier acción de las empresas que traspasase tales límites —esto es, de una unidad tecnológicamente separable a otra era considerada, en todo caso, como colusión (Williamson, 1985, p. 26). De ahí que en los primeros trabajos en los que se analizaba la cooperación interempresarial, como los de Fufeld (1958), Dixon (1962) y Mead (1967), estas prácticas fueran analizadas como encubridoras o, cuanto menos, favorecedoras de medidas restrictivas de la competencia.

No obstante, el reciente desarrollo de ciertos enfoques de la Teoría de la Empresa —sobre todo la Economía de los Costes de Transacción— ha proporcionado un marco conceptual desde el que analizar los acuerdos de cooperación entre empresas. En estos enfoques se parte de un reconocimiento de ciertas limitaciones en la relación de mercado para gobernar determinadas transacciones<sup>9</sup> entre los individuos, y que dan pie al surgimiento de formas de gobierno alternativas. Estas limitaciones de la relación de mercado tienen su origen en lo que se conoce como costes de transacción, concepto que hace referencia a los costes derivados de las relaciones contractuales asociadas a las transacciones. De este modo, ante la ineficiencia del mercado cuando los costes de transacción son elevados, aparecen la empresa y otras formas híbridas o intermedias entre la empresa y el mercado, como formas de gobierno más eficientes

---

<sup>9</sup>Al hablar de transacción se hace referencia a la transferencia de un bien o servicio entre unidades tecnológicamente separables (Williamson, 1981, p. 1547).

transacciones (Williamson, 1979, 1985, 1991, 1992), de tal manera que se minimizan aquellos costes.

Es dentro de estas formas intermedias de organización donde se integran los acuerdos de cooperación entre empresas (Mariti y Smiley, 1983). La cooperación se ve, pues, como una forma de organización con características comunes a la empresa y al mercado. Coincide con el mercado en que tras suscribir el acuerdo no se instaura una subordinación jerárquica entre los participantes en la transacción como ocurriría en caso de organizar ésta internamente dentro de una empresa. Coincide con la empresa en que ambas son estructuras de gobierno creadas y dirigidas conscientemente por parte de los individuos, al contrario que la relación de mercado, en virtud de la cual los individuos articulan su comportamiento sin que esta coordinación obedezca a una planificación consciente.

Sin embargo, esta aproximación conceptual de la Teoría Económica —formas intermedias de organización entre el mercado y la empresa— se ve penalizada por dos limitaciones (Salas, 1989, p. 48). De un lado, por la dificultad de definir el concepto y establecer con precisión unos límites a la empresa y al mercado. De otro, por el amplio número de prácticas que pueden considerarse como intermedias entre aquellas dos formas de organización. Ciertamente, si no es posible determinar con exactitud los límites de la empresa y el mercado, la definición de la cooperación en cuanto forma intermedia entre aquéllas adolece, cuanto menos, de falta de rigor.

Por otro lado, el amplio número de prácticas que engloba hace de las forma intermedias de organización una categoría poco operativa<sup>10</sup>.

Pese a esta falta de operatividad, desde la Teoría Económica no se ha profundizado excesivamente en el estudio de las singularidades que presentan los distintos tipos de cooperación. En efecto, en los estudios en los que se analiza la cooperación interempresarial estas prácticas han sido estudiadas, bien como una categoría global, como, por ejemplo, en los trabajos

---

<sup>10</sup> De hecho, autores como Richardson (1972) afirman que, en realidad, existe un continuo de formas organizativas entre el mercado y la empresa.

ya citados de Williamson; o bien se ha analizado la problemática específica de alguna modalidad concreta de colaboración<sup>11</sup>.

Por esta razón, las aportaciones realizadas desde la Teoría Económica no proporcionan elementos suficientes para la construcción de una tipología de acuerdos de cooperación. Como ya se ha comentado, la razón aducida para justificar la existencia de estas formas intermedias de organización es la minimización de costes de transacción. En otras palabras, existen formas intermedias de organización porque éstas minimizan en determinadas circunstancias los costes contractuales de las transacciones que gobiernan (Williamson, 1985, p. 163; 1992, p. 344). Tales circunstancias se dan, básicamente, en dos casos: cuando se sacrifican economías de escala o alcance al integrar dentro de la misma empresa la transacción, y cuando se trata de transferir conocimientos de tipo tácito de una organización a otra (Hennart, 1988).

En efecto, la integración vertical conlleva una renuncia a la eficiencia en la realización de las actividades en cuestión que podría conseguir una empresa especializada en las mismas (Monteverde y Teece, 1982, p. 323). Ciertamente, la integración vertical —en cuanto respuesta al problema que suponen las inversiones en activos específicos a una transacción— elimina el riesgo de comportamientos oportunistas postcontractuales orientados a la apropiación de las cuasi rentas de tales activos<sup>12</sup>, pues coinciden la propiedad y el uso de los mismos. No obstante, cuando la eficiencia que se sacrifica es elevada, parece mejor opción el recurso a fórmulas intermedias como, por ejemplo, la contratación a largo plazo de una empresa especializada, o la creación de una empresa conjunta con la misma que, al tiempo que permiten aprovecharse de la eficiencia de la especialización funcional, reducen el riesgo de posibles comportamientos oportunistas.

---

<sup>11</sup> Constituyen ejemplos de este último caso, entre otros, los trabajos de Stuckey (1983), Yoguel, Gabriel (1996) y Hennart (1988), referidos a las empresas conjuntas; así como los de Masten y Crocker (1985) y Joskow (1987), referidos a los contratos a largo plazo.

<sup>12</sup> Por cuasi renta se entiende aquel exceso del valor de los activos en su uso normal sobre lo que representaría su mejor uso alternativo. En el caso de inversiones con un alto grado de especificidad —es decir, que solamente pueden ser destinadas a la actividad que es objeto de la transacción—, una vez que uno de los participantes en la transacción ha realizado una inversión específica en este bien, el resto de participantes en la transacción tienen grandes incentivos para incumplir los términos del contrato y ofrecer, por ejemplo, un precio menor al pactado, pues saben que la otra parte carece de alternativas rentables para la utilización de tal activo. Para más detalle, véase Klein, Crawford y Alchian (1978).



Respecto de la transmisión de conocimientos de tipo tácito entre dos organizaciones<sup>13</sup>, la difícil formalización de aquéllos hace inviable su transmisión a través de la relación de mercado. En efecto, la transmisión de este tipo de conocimiento requiere que personal de las distintas organizaciones mantengan un estrecho contacto (Teece, 1981; Jorde y Teece, 1990, p. 80), con lo cual, las opciones viables para gobernar tal transmisión de conocimientos serían la organización interna —en este caso, que la empresa que desea acceder a los conocimientos en cuestión compre a la empresa que los posee— o alguna forma híbrida. No obstante, la adquisición de tal conocimiento a través de la adquisición de la empresa en cuestión puede llevar a ineficiencias debido a que suponga adquirir otros negocios, quizá no relacionados con los de la empresa compradora. En estas circunstancias, ciertas modalidades de cooperación interempresarial que instauren una estrecha relación entre las empresas pueden suponer una forma eficiente de acceder a tales conocimientos.

Así pues, desde la Economía de los Costes de Transacción las razones que justifican la existencia de acuerdos de cooperación son, de un lado, aprovechar la eficiencia derivada de la especialización funcional; y, de otra, favorecer la transmisión entre empresas de conocimientos de tipo tácito.

No obstante, como ya se ha mencionado al comienzo de este capítulo, también ha sido justificada la existencia de estas prácticas como un intento de colusión o alteración de la competencia en beneficio de las empresas que suscriben el acuerdo. Tal es el caso de los trabajos ya citados, o de otros más recientes, en los que se ponen de relieve algunos aspectos de los acuerdos de cooperación que inciden directamente sobre la competencia, como, por ejemplo, la creación de barreras a la entrada (Mariti y Smiley, 1983; Jacquemin et al., 1986), o la fijación de precios monopolistas (Shapiro y Willing, 1990). Lo cierto es que ninguno de estos estudios que ha pretendido analizar su impacto sobre la competencia ha podido llegar a conclusiones definitivas al respecto, pues la incidencia que ejercen estas prácticas sobre aquélla es ambivalente, toda vez que comportan aspectos positivos y negativos. En cualquier caso, tales

---

<sup>13</sup> Al hablar de conocimiento tácito se hace referencia a aquel tipo de conocimiento difícil de formalizar —*know how*— y que se encuentra incrustado en una organización, a través de sus rutinas organizativas, o en la forma de actuar de sus miembros.

estudios sí muestran cómo una posible motivación para la conclusión de acuerdos es la colusión o alteración de la competencia en su propio beneficio (Porter y Fuller, 1986).

### **Teoría de la Organización**

Dentro de la Teoría de la Organización también ha tenido cabida el estudio de los vínculos y las relaciones cooperativas interempresariales. De hecho, los primeros trabajos que han analizado la cooperación interempresarial provienen de la Teoría de la Organización (Selznick, 1949). A pesar de ello, el estudio de tales prácticas de forma generalizada desde este campo de interés se remonta a fechas relativamente recientes, al igual que sucede en el caso de la Teoría Económica. Este retardo se explica por el énfasis puesto durante las etapas de desarrollo de la Teoría de la Organización en el estudio de la estructura y las relaciones internas de las organizaciones, lo cual hacía que fueran ignoradas las características del entorno en donde se encontraba inmersa la organización, así como de las relaciones que mantenía con otras unidades (Evan, 1966).

No obstante una vez que se comprueba la incidencia que tiene el entorno sobre la organización, comienza a ampliarse la perspectiva desde la que se realiza el análisis organizativo. De este modo, se empieza a estudiar la interrelación entre la organización y su entorno, buena parte de la cual se manifiesta en relaciones interorganizativas. Es dentro de esta problemática desde la que comienza a estudiarse los vínculos y acuerdos que establecen las organizaciones con otras unidades de su entorno. Estos vínculos han sido considerados como medios para gestionar la dependencia de recursos<sup>14</sup> que tiene toda organización respecto de otras unidades externas. En efecto, esta dependencia de recursos requiere el establecimiento de relaciones de intercambio (Levine y White, 1961) con otras organizaciones que los controlen; y, en estas circunstancias, los vínculos cooperativos aumentan la certidumbre respecto de la realización de los intercambios necesarios.

En este sentido, la existencia de vínculos cooperativos requiere que la relación de dependencia sea mutua, o, como señala Benson (1975, p. 241), que cada participante tenga cierto poder frente

---

<sup>14</sup>El término recurso es utilizado en este contexto en un sentido amplio. Así, se definen como "aquellos medios o facilidades potencialmente controlables por las organizaciones y potencialmente utilizables —directa o indirectamente— en las relaciones entre la organización y su entorno" (Yuchtman y Sheasore, 1967, p. 900).

al resto. Ciertamente, cada participante debe ser capaz de satisfacer, en algún grado, ciertas necesidades de los demás socios, pues, en otro caso —asumiendo que la cooperación es una acción voluntaria— no existen razones para que la otra parte realice concesiones asumiendo ciertos compromisos sobre su comportamiento futuro.

De lo anteriormente expuesto se deduce que los acuerdos cooperativos tienen un coste: la pérdida de cierta autonomía en las organizaciones que suscriben el acuerdo, y que se deriva de los compromisos que éstas asumen sobre su comportamiento futuro. Esta circunstancia ha dado pie a que el establecimiento de un vínculo organizativo se vea como un problema de carácter estratégico (Thompson y McEwen, 1958) o que se caracterice como dilema autonomía certidumbre<sup>15</sup>.

Así pues, desde la Teoría de la Organización los acuerdos de cooperación son analizados como medios de gestionar la interdependencia de la organización con su entorno y que comportan en algún grado una pérdida de autonomía futura. Esta circunstancia ha permitido a Thompson y McEwen (1958, pp. 25-8) y Thompson (1967, pp. 34-6) construir una tipología de vínculos —matizada con posterioridad por otros autores como Galbraith (1977, pp. 209-18) y Scott (1992, pp. 197-208)— con base en el compromiso interorganizativo que comportan. En concreto, estos autores distinguen entre la contratación, la cooptación y las coaliciones. La primera incluye aquellos acuerdos por los que las partes se obligan a mantener una relación de intercambio en el futuro. La cooptación, por su parte, consiste en la inclusión de representantes de las unidades con las que existen interdependencias en los órganos de gobierno de la organización. Finalmente, las coaliciones engloban aquellos vínculos por los que dos o más organizaciones se comprometen a actuar conjuntamente para el logro de determinados objetivos operativos.

Por otro lado, dentro de la Teoría de la Organización, el estudio de la cooperación interempresarial ha sido estudiado desde distintos niveles de análisis (Aldrich y Whetten, 1981;

---

<sup>15</sup>Esta expresión fue introducida por Pfeffer y Salancik (1978, pp. 261-2), a partir de las conclusiones de Thompson y McEwen (1958, pp. 29-30). No obstante, esta relación entre pérdida de autonomía y reducción de incertidumbre ya había sido observada por Selznick (1949), con carácter particular para una modalidad de vínculo cooperativo: la cooptación.

Van de Ven y Ferry, 1980), en función de que fueran estudiados vínculos individuales o conjuntos de vínculos interorganizativos. En efecto, con frecuencia la cooperación empresarial ha sido estudiada desde una perspectiva macro, utilizando como unidad de análisis conjuntos de vínculos entre organizaciones, cual es el caso del grupo organizativo —organization set (Evan, 1966)— y de las redes— networks (por ejemplo, Aldrich, 1979). En el primer caso —grupo organizativo— se analiza el conjunto de organizaciones con las que una determinada organización focal mantiene vínculos directos; mientras que en el segundo —redes— se estudia la estructura formada a partir del conjunto de vínculos existentes dentro de un determinado conjunto de organizaciones.

Estas dos unidades de análisis son, en principio, instrumentos contruidos artificialmente por el investigador mediante la identificación de los vínculos existentes entre la población objeto de estudio. No obstante, algunos trabajos mostraron cómo estos entes artificiales presentan características distintivas de los vínculos individuales que los componen, cuales son la capacidad de realización de acciones conjuntas que involucren a la totalidad de organizaciones que participan en ellas, así como el hecho de que los vínculos organizativos que engloban tengan, por lo general, una mayor estabilidad que el resto (Astley y Van de Ven, 1983). Esta circunstancia permite apreciar la existencia de dos manifestaciones relevantes de la cooperación empresarial: los acuerdos de cooperación o vínculos individuales, y los conjuntos de vínculos cooperativos entre diversas organizaciones que las permiten actuar en determinados aspectos como si de una sola organización se tratase, y que se suelen denominar genéricamente como redes.

### **Pensamiento Estratégico**

La literatura sobre Estrategia Empresarial ha venido tratando a la cooperación empresarial como una forma de llevar a la práctica la estrategia de la empresa. En concreto, los acuerdos de cooperación son considerados como una alternativa a la integración vertical y las fusiones-adquisiciones. En este sentido, la principal aportación que se realiza en estos trabajos es la de valorar cada una de las opciones estratégicas antes comentadas, enfatizando las ventajas que presentan los acuerdos de cooperación entre empresas.

Dentro de estos trabajos se distinguen dos orientaciones en el tratamiento que se realiza de los acuerdos de cooperación entre empresas como herramienta estratégica: una que considera la realización de acuerdos de cooperación como una opción estratégica de ajuste para acceder a capacidades y conocimientos que la empresa no posee; y, otra, que considera los acuerdos de cooperación como una forma de organizar ciertas actividades de la cadena de valor de los negocios de una empresa, superior en eficiencia al resto de alternativas, en determinadas circunstancias.

### **La cooperación como opción estratégica de ajuste a nuevos recursos / competencias**

Esta visión de la cooperación tenía un antecedente en las teorías sobre la Empresa Multinacional. En ellas se solía considerar el establecimiento de acuerdos de cooperación —fundamentalmente la creación de empresas conjuntas con socios locales— como una opción *second best*, en cuanto medio de entrada en nuevos países. Sucedió así porque se justificaba la existencia de empresas multinacionales con base en la posesión por parte de éstas de determinados activos —el *know how* y la experiencia ganada en un país— susceptibles de ser explotados en otros mercados geográficos con un bajo coste (Porter, 1986). De este modo, se consideraba a las filiales de plena propiedad —al 100%— la forma de expansión óptima, pues, de un lado, se minusvaloraban las aportaciones que pudieran realizar los socios locales, y, de otro, existía el riesgo de un trasvase no deseado de *know how* hacia aquéllos. Esta preferencia por filiales de plena propiedad frente a la creación de *joint ventures* fue denominada por Stopford y Wells (1972) como "deseo de control"; preferencia que, por otra parte, no era sino el reflejo del estilo de dirección dominante (Aharoni, 1966, pp. 171-6).

Desde este planteamiento, tan sólo en dos casos se justificaba la creación de empresas conjuntas en vez de filiales de plena propiedad:

a) En caso de existir desconocimiento del mercado. Cuando se da este desconocimiento, el deseo de control es dominado por la necesidad de aprender (Stopford y Wells, 1972, p. 21).

b) Por factores políticos<sup>16</sup>. Este es el caso de aquellos asentamientos en países con riesgo político elevado, o con gobiernos hostiles a las multinacionales que obliguen o faciliten la entrada en el país mediante la creación de una empresa conjunta (Friedmann y Kalmanoff, 1961; Tomlinson, 1970).

En ambos casos, una vez que la empresa ha adquirido las nuevas capacidades necesarias, o que desaparecen aquellos factores políticos, la empresa multinacional abandonará la empresa conjunta para competir con una filial de plena propiedad.

La visión de la cooperación como una opción de ajuste se mantiene en un buen número de autores representativos del pensamiento estratégico actual. La idea común a estas orientaciones es que los acuerdos de cooperación tienen como finalidad acceder a determinadas capacidades o conocimientos que posee el socio —bien sean de carácter tecnológico o comercial— cuya obtención por otra vía sea menos eficiente (Harrigan, 1984). Desde este planteamiento, pues, el acuerdo de cooperación es una alternativa, no tanto a otras formas de organizar la actividad objeto del acuerdo, como a otras formas de adquisición de conocimientos o habilidades (Hamel, 1991). En este sentido, se aconseja el recurso a la cooperación cuando la empresa carece de las habilidades necesarias para realizar eficientemente una determinada actividad, y no existen otros medios que permitan acceder a las mismas de una forma más eficiente (Killing, 1980; Hamel, Doz y Prahalad, 1989). Esta situación suele darse cuando la empresa trata de introducirse en nuevos mercados geográficos o nuevos negocios (Bleeke y Ernst, 1991, p. 128).

En general, desde esta perspectiva los acuerdos de cooperación se caracterizan como prácticas de corta duración temporal, pues si lo que se pretende con el acuerdo es un trasvase de conocimientos, en cuanto éste se produzca carece de sentido seguir manteniendo el acuerdo.

Asimismo, estas prácticas se presumen como altamente inestables, pues para la empresa que trasvasa estos conocimientos —normalmente relacionados con su ventaja competitiva— el acuerdo

---

<sup>16</sup>De la comparación de dos estudios sobre las motivaciones para la creación de empresas conjuntas por parte de las multinacionales, Beamish (1988, pp. 11-2) encontró que los factores políticos influían en mayor medida cuando se trataba de crear una empresa conjunta en un país en vías de desarrollo, que cuando se trataba de un país desarrollado. En estos últimos influía más la necesidad de las aptitudes del socio.

supone cooperar con una empresa que en el futuro será su competidor. Por esta razón, se afirma que una forma de reducir la inestabilidad inherente a estos acuerdos es que exista un beneficio equivalente para ambos socios —por ejemplo, cruce de licencias, o acceso recíproco a mercados— más que compensaciones monetarias (Porter y Fuller, 1986; Hamel, Doz y Prahalad, 1989).

**La cooperación como opción estratégica para coordinar de forma estable parte de las actividades de la empresa.**

El hecho de que ciertas empresas hayan recurrido con éxito a los acuerdos de cooperación para la organización de algunas de sus actividades, ha dado pie a que un buen número de autores prescriban la realización de acuerdos de cooperación, bien para organizar actividades de I+D, para competir a nivel mundial, o bien como alternativa a la integración vertical. En este sentido, la fundamentación en que se basa tal prescripción es que los acuerdos de cooperación propician una especialización funcional, permiten beneficiarse de la complementariedad de recursos y/o permiten diversificar riesgos, de tal manera que todo ello redundará en una mayor eficiencia en la realización de las actividades objeto del acuerdo, así como en la utilización de los activos de las empresas.

Así, en el ámbito de la I+D, se aconseja el recurso a la cooperación pues ésta permite el establecimiento de estándares (Fusfeld, 1989), alcanzar un umbral crítico para emprender proyectos de envergadura (Nuño y Oosterveld, 1987), introducir con éxito nuevas tecnologías (Teece, 1986), o evitar que la rigidez de una gran empresa frene esfuerzos innovadores (Olleros y McDonald, 1988).

También se ha aconsejado la cooperación, como la mejor forma de organizar la empresa para hacer frente a los retos de la competencia global. En concreto, se prescribe la realización de diversos acuerdos de cooperación que le permitan a las distintas empresas participantes competir a nivel global de forma estable (Contractor y Lorange, 1988; Ohmae, 1989). Las razones para ello estriban en que la principal alternativa a la cooperación, las fusiones-adquisiciones, exigen un mayor desembolso de recursos y se enfrentan ante problemas de coordinación debido, entre

otras razones, al mayor tamaño y a posibles diferencias culturales entre las empresas (Agarwal y Ramaswami, 1992).

Por último, en el ámbito de la integración vertical, la flexibilidad que permiten las nuevas tecnologías, así como las exigencias de los nuevos métodos de producción, hacen que se fomente el desarrollo de relaciones estables y a largo plazo con proveedores y clientes (por ejemplo, Johnston y Lawrence, 1988; Lyons et al., 1990).

Una conclusión a la que se suele llegar en estos estudios es que las fronteras de las empresas se están difuminando debido al uso generalizado de acuerdos de cooperación (por ejemplo, Badaracco, 1992). De hecho, en alguno de estos trabajos se aconseja implícitamente la adopción de un modelo de red, toda vez que se propone el establecimiento de un conjunto de vínculos que propicien relaciones de cooperación interorganizativa estables. Incluso se ha llegado a proponer explícitamente la adopción de la estructura de red por parte de las empresas (Miles y Snow, 1986; Thorelli, 1986; Jarillo, 1988; Mattsson, 1986), de las que Miles (1989) afirma que serán las estructuras organizativas del futuro. Tal prescripción tiene como fundamento la eficiencia que han alcanzado las empresas que se han organizado de esta manera o que han adoptado algunas de sus características estructurales, como la empresa IBM (Miles y Snow, 1986), las empresas japonesas (Gerlach, 1987) y la industria textil del norte de Italia (Lorenzoni y Ornati, 1988), entre otras. Incluso, se ha planteado la existencia de un tipo especial de red, centrada en torno a una empresa, en la que ésta —denominada empresa hueca<sup>17</sup>— únicamente realiza tareas de coordinación global.

En estos trabajos se afirma que la ventaja de este tipo de estructuras radica en que permiten combinar flexibilidad y eficiencia (Miles y Snow, 1986). La eficiencia es consecuencia de que cada organización se especializa en aquellas actividades más relacionadas con sus competencias distintivas, mientras que la flexibilidad viene propiciada por la coordinación de interdependencias que proporcionan los distintos vínculos interorganizativos que unen a las empresas.

---

<sup>17</sup>Véase Fernández y Fernández (1988, p. 35). La denominación empresa hueca ha sido acuñada por la revista *Business Week*.



## Síntesis

En las páginas anteriores ha sido revisado el tratamiento que se ha dado a la cooperación interempresarial desde las distintas disciplinas que la han analizado, lo cual ha servido para iluminar determinados aspectos relevantes para su comprensión. Este apartado tiene como objetivo integrar las principales conclusiones obtenidas, persiguiendo, en concreto, introducir un concepto de cooperación empresarial, construir una tipología de acuerdos de cooperación y explicar las razones que justifican que empresas independientes cooperen entre sí.

### Concepto de la Cooperación Empresarial

La labor de revisión realizada ha permitido identificar las siguientes características distintivas de la cooperación interempresarial:

- a) No existencia de una relación de subordinación. Ni antes de la cooperación, ni como consecuencia de ésta, existe entre las empresas una relación de subordinación, manteniendo éstas plena autonomía operativa respecto de las actividades que no son objeto de la cooperación.
- b) Coordinación de acciones futuras. La cooperación instaaura unas relaciones conscientes de coordinación entre las empresas participantes, sobre la base de los compromisos ex ante (Richardson, 1972) asumidos al suscribir cada acuerdo.
- c) Pérdida de cierta autonomía organizativa. Como consecuencia de la asunción de ciertos compromisos sobre el comportamiento futuro, se reduce la autonomía organizativa.
- d) Difuminación de los límites de la organización. La cooperación desarrolla unas relaciones de frontera difusa (Fernández Sánchez, 1991), que, en muchos casos, hacen difícil determinar las fronteras de la organización.
- e) Interdependencia. Entre las empresas que instauran relaciones cooperativas existe una relación de mutua dependencia: cada una tiene algo que ofrecer a la otra; pues, en otro caso, carece de sentido la cooperación.

f) Consecución de un objetivo. La cooperación empresarial engloba acciones conscientes por parte de las empresas y que se orientan hacia la consecución de un objetivo. Tal objetivo puede expresarse genéricamente como la consecución de una mejora en la distribución de recursos entre los participantes.

Con todos estos elementos a mano, la cooperación interempresarial puede ser definida como un conjunto de acciones conscientes y deliberadas realizadas por dos o más empresas, entre las que no existe una relación de subordinación, que optan por coordinar sus interdependencias a través de mecanismos que vinculan a las empresas en mayor medida que la relación de mercado, sin que se instaure entre ellas una relación jerárquica como la existente dentro de una empresa.

Por otro lado, de acuerdo con el análisis realizado de las contribuciones de la Teoría de la Organización, pueden distinguirse dos manifestaciones de la cooperación empresarial:

a) Acuerdos de cooperación, que pueden definirse como toda aquella decisión estratégica adoptada por dos o más empresas, entre las que no existe una relación de subordinación, que optan por coordinar parte de sus acciones de cara a la consecución de un objetivo.

b) Redes de empresas, que pueden ser definidas como un conjunto de empresas, entre las que no existe una relación de subordinación, que mantienen diversos vínculos cooperativos, por medio de los cuales son capaces de realizar acciones conjuntas coordinadas.

### **Tipos de acuerdos de cooperación según su estructura contractual**

Las tipologías establecidas en Thompson y McEwen (1958) y Thompson (1967), permiten construir una tipología basada en la fórmula o estructura contractual en la que se materializa el acuerdo de cooperación. En efecto, cada una de las categorías propuestas presentan rasgos estructurales diferentes entre sí y que las sitúan entre la relación de mercado y la organización interna. De este modo, del desarrollo de tales categorías se ha derivado la siguiente tipología:

- Acuerdos de intercambio o contratación a largo plazo. Comprenden aquellos vínculos que una empresa establece con otras organizaciones independientes que, o bien la proveen de

determinados bienes, o bien le prestan determinados servicios —realizan determinadas actividades—, de manera que dichas empresas se comprometen a la realización de intercambios o actividades de forma continuada por un período prolongado de tiempo.

- Participaciones accionariales minoritarias. Engloban aquellos vínculos establecidos entre dos o más empresas a través de una toma minoritaria de participación o un cruce accionarial que propician, en cada caso, un intercambio unilateral o bilateral de representantes en los órganos de gobierno de esas sociedades.
- Coaliciones. Son vínculos a través de los que los socios planifican conjuntamente y comprometen recursos en la realización de ciertas actividades en las que todos están interesados. Teniendo en cuenta el horizonte temporal del acuerdo, así como si éste implica la creación de una nueva empresa, pueden distinguirse tres tipos de coaliciones:
  - a) Consortios: Son aquellas coaliciones que se crean para la realización de un proyecto concreto y cuyo horizonte temporal viene limitado por el desarrollo o ejecución de aquél. Así, los acuerdos suscritos por varias empresas para desarrollar conjuntamente un proyecto de I+D constituyen un ejemplo de consorcio.
  - b) Empresas conjuntas o joint ventures: Se trata de coaliciones que se crean sin un horizonte temporal cierto y en las que la coordinación de las actividades en las que los socios se encuentran interesados es realizada a través de una empresa creada con las aportaciones —dinerarias y no dinerarias— de los socios.
  - c) Acuerdos entre Empresas<sup>18</sup>: Comprenden aquellas coaliciones creadas sin un horizonte temporal cierto y en las que la coordinación de las actividades objeto del acuerdo no se realiza por medio de una empresa conjunta. Incluye, de un lado, aquellos acuerdos en los que los socios realizan conjuntamente actividades de forma continuada y sin crear una empresa conjunta; de otro, los acuerdos de intercambio bilateral: aquéllos en los que los socios se benefician del output de actividades similares realizadas individualmente por cada uno de ellos, como es el caso de los intercambios de licencias y de redes de distribución, entre otros.

---

<sup>18</sup>Término introducido por Costa (1989, p. 39) para designar aquellos convenios que, sin crear una empresa conjunta, se basan en la utilización conjunta de recursos de forma complementaria por los participantes.

Cada estructura contractual restringe en distinto grado la autonomía futura de los socios. Así, la adopción de la estructura contractual de acuerdos de intercambio obliga a las empresas a mantener una relación cliente-proveedor durante un período de tiempo determinado. Por su parte, la estructura de participaciones accionariales minoritarias conlleva un mayor compromiso interorganizativo que los acuerdos de intercambio, pues la inclusión de un representante externo en los órganos de gobierno de la organización permite a éste influir en las acciones futuras que se emprendan. Finalmente, la estructura contractual de coalición es la que conlleva mayores niveles de compromiso interorganizativo y que, por tanto, reduce en mayor medida la autonomía de las empresas que las suscriben, pues éstas asumen un compromiso para la toma de decisiones conjunta en el futuro con respecto a las actividades que se van a coordinar, de tal manera que "un socio no puede actuar sin consultar con el resto" (Galbraith, 1977, p. 217). A su vez, dentro de las coaliciones, la estructura de empresa conjunta vincula a las partes en mayor medida que la estructura de acuerdos entre empresas, pues en aquéllas se crean mecanismos de decisión colectiva más formalizados que en esta última.

### **Motivaciones para la realización de acuerdos de cooperación**

Del análisis realizado en los puntos anteriores pueden deducirse cuatro motivaciones para la realización de un acuerdo de cooperación:

- a) Eficiencia. La conclusión de convenios de cooperación es un medio por el cual una empresa puede beneficiarse de una mayor eficiencia en la realización de las actividades objeto del acuerdo. Tal eficiencia puede provenir de:
  1. Obtención de economías de escala, alcance o aprendizaje que una sola empresa no puede obtener.
  2. Reparto de riesgos entre los socios.
  3. Mayor rendimiento de la actividad en cuestión al beneficiarse de la complementariedad de los recursos de los socios.

- b) Aprendizaje o acceso a conocimientos. Una empresa puede suscribir un acuerdo de cooperación con la intención de conseguir mejoras en su posición competitiva a través del acceso a los conocimientos y habilidades de sus socios.
- c) Colusión o restricción de la competencia. Otra posible motivación para la realización de acuerdos de cooperación es la alteración de la competencia en beneficio de las empresas que suscriben el acuerdo.
- d) Factores Políticos. Una última motivación que puede llevar a una empresa a suscribir convenios de cooperación es la existencia de factores políticos, que obliguen o aconsejen a realizar determinadas actividades en colaboración con otras empresas. Tal es, por ejemplo, el caso analizado anteriormente de la expansión internacional hacia países con gobiernos hostiles y/o legislaciones restrictivas.

### **Conclusiones del capítulo**

En este capítulo se mostró que las Alianzas Estratégicas por su potencialidad de reducir barreras a la entrada en nuevos mercados son, al menos en teoría, instrumentos que pueden ser muy valiosos para impulsar exportaciones y facilitar la penetración en los mercados internacionales.

Principalmente para las pymes, ya que generalmente cuenta con menos recursos para iniciarse en el camino de las exportaciones.

En el próximo capítulo se detalla las condiciones necesarias generales para que una alianza estratégica sea exitosa.

## **CAPITULO 3**

### **Condiciones necesarias para el éxito de las Alianzas Estratégicas**

Luego de haber desarrollado las diferentes teorías económicas que sustentan las cooperaciones entre empresas, tenemos el marco teórico del cual resulta que bajo determinadas circunstancias pueden ser instrumentos eficientes para el desarrollo tecnológico, aumentar la productividad, enfrentar la competencia y/o acceder a nuevos mercados.

Evidentemente la práctica puede distar de la teoría, y no toda cooperación entre empresas resulta beneficiosa. A continuación se identificarán las condiciones necesarias para lograr el éxito de un acuerdo de cooperación, para lo que se recurrirá a los aportes de diversos especialistas en la temática.

### **Alianzas y Redes Estratégicas**

Algunas empresas han logrado su ventaja competitiva a través de una ventaja cooperativa. La cooperación permite a la empresa concentrarse en sus competencias distintivas, aprovechando la eficiencia de otras empresas en sus áreas de especialidad. No siempre la cooperación es aconsejable, sólo si conduce a una mayor eficiencia, si se puede lograr y mantener en el tiempo. Los costos deben ser inferiores, logrados por economías de escala, por flexibilidad, por especialización, etc.

Existen costos propios de la cooperación, tales como el costo de la negociación, del control, de la puesta en marcha de los contratos con terceros, la resolución de conflictos que puedan surgir, los costos de la coordinación. Los costos basados en la información pueden disminuirse con la tecnología informática, que permite a las empresas conectar los sistemas propios con los clientes o proveedores.

Kenichi Ohmae en el artículo "La Lógica Global de las Alianzas Estratégicas" señala tres ventajas básicas de las alianzas estratégicas o Joint-ventures en el comercio global: que los

clientes siempre esperan buena calidad y valor, que la tecnología es necesario compartirla y que casi todos los costos han pasado a ser fijos, en lugar de variables.<sup>19</sup>

Las alianzas entre empresas pueden aplicarse a la industria, las actividades de I+D, la conquista de mercados externos, al desarrollo y la conservación del nombre de una marca y a los sistemas de información, entre otras aplicaciones. Las alianzas estratégicas buscan aumentar las ventas para cubrir los costos fijos.

Ohmae es partidario de las alianzas porque son más informales y reflejan la justa necesidad entre las partes, complementando capacidades y habilidades. Este autor sostiene que la globalización impone alianzas para el diseño de las estrategias, para enfrentar la velocidad tecnológica, los costos fijos, el proteccionismo creciente, etc.

Las alianzas suelen ser una buena oportunidad que las grandes empresas otorgan a las pymes, cuando se delegan actividades de la cadena de valor. También se corre el riesgo de perder las armas competitivas propias, por lo que se debe analizar el beneficio para cada actividad de la cadena de valor. Las alianzas no son instrumentos cómodos, son necesarios para atender los clientes en un ambiente global. Lo ideal es complementarse, dependiendo uno del otro para ofrecer grados de valor elevados a todos los clientes, todo el tiempo, por cuenta propia. Se necesitan acuerdos, se necesitan socios, como condición para lograr competitividad en los mercados internacionales.

Existe en la actualidad una infinidad de alianzas entre empresas internacionalmente conocidas y de diferentes sectores industriales, incluyéndose acuerdos de cooperación no sólo con competidores -horizontales- (Ej. Philips y Siemens), sino también con proveedores y clientes -verticales- (ej. Benetton y su red de subcontratistas, agentes y tiendas por todo el mundo).

De acuerdo a Jarrillo las principales características de cada una de estas modalidades son:<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup>Kenichi Ohmae (1989). La lógica global de las Alianzas Estratégicas. EEUU: Harvard Business Review.

<sup>20</sup>Jarrillo, José C. y otro. (1991). Estrategia Internacional. España: McGraw-Hill.

- Acuerdos Horizontales: son los que se realizan entre competidores de una misma industria, son conocidos como ALIANZAS ESTRATEGICAS. Son acuerdos de largo plazo entre empresas rivales, van más allá de las transacciones normales de mercado, pero no alcanzan a ser fusiones. Existen distintos tipos de alianzas estratégicas:
  - a) Propiedad de los socios en la alianza y creación de una nueva empresa: dos o más empresas aportan capital en forma de recursos financieros, humanos, tecnológicos u otros activos tangibles o intangibles para formar una nueva empresa. Empresas que se asocian y comparten la propiedad de la nueva empresa. Ejemplos son las joint - ventures, los consorcios de exportación y las cooperativas de comercio exterior. En la joint - venture dos o más empresas forman una tercera empresa, subsistiendo todas, existe cooperación entre las empresas, no así en los casos de adquisición y fusión donde solo queda una firma propietaria. Tanto en los consorcios de exportación como en las cooperativas de comercio exterior, varias empresas de tamaño pequeño o medio aportan capital para crear una nueva entidad que canalice sus exportaciones. Existen diferencias en cuanto al régimen legal y en la manera de comprometer parte o toda la producción, según el caso. Las cooperativas por lo general surgen en sectores agrícolas, agroindustriales o ganaderos, acopiando bienes primarios, sin mucho valor agregado, mientras que los consorcios exportan materias primas y productos de bajo valor agregado de sectores más industrializados.
  - b) Propiedad de los socios pero no se crea una nueva empresa: son las participaciones minoritarias y el intercambio de acciones. Las empresas que participan no crean una nueva y sí toman parte del capital de sus socios. Son las participaciones minoritarias en el capital de otra empresa, que generalmente oscilan entre un 15 y un 35% del mismo y suelen incluir la opción de compra preferente de más acciones. Puede suceder que ambos socios toman participaciones, mediante un Intercambio de Acciones, asociándose para emprender un proyecto en común.
  - c) No existe propiedad pero se crea una nueva entidad: son los proyectos auspiciados por gobiernos o instituciones internacionales. Son las menos comunes, se crea una entidad para administrar un proyecto, siendo de propiedad del gobierno o de la institución



financiadora. En nuestro país, un funcionamiento similar son las Uniones Transitorias de Empresas o UTE, en donde dos o más empresas se asocian para una obra o proyecto determinado, luego de concluido se disuelve.

- d) No existe propiedad y no se crea una nueva entidad: Son los consorcios, asociaciones I+D, las licencias, las licencias cruzadas, las franquicias de montaje de negocio, la distribución cruzada, los acuerdos mixtos, los contratos de manufactura y los contratos de administración. Son las asociaciones entre empresas que no crean una nueva firma y no requieren participación en la propiedad de los socios. En los consorcios sólo se unen para canalizar las ventas internacionales. En las asociaciones y en los otros acuerdos no se involucra propiedad ni se crean nuevas empresas, donde dos o más empresas deciden emprender juntas alguna investigación y luego realizan por separado su aplicación a productos o procesos, efectuándose aportes de capital para crear un fondo común de financiamiento. En las Licencias se venden derechos, mientras que en las Franquicias se transfiere know-how y se permite el uso de la marca a un minorista que se inicia. Los acuerdos mixtos combinan acuerdos de cooperación, mientras que los Contratos de Manufactura y de Administración son acuerdos de cooperación a largo plazo entre competidores.
- Acuerdos Verticales. Redes Estratégicas: los acuerdos verticales son aquéllos que se establecen entre una empresa y sus proveedores, sus clientes, o ambos al mismo tiempo, son las llamadas "redes estratégicas". Son relaciones de largo plazo entre empresas en distintas fases de la cadena de valor, para lograr una ventaja competitiva común.
- a) Acuerdos verticales hacia atrás: son los acuerdos de las empresas con sus proveedores, que implican relaciones de subcontratación de actividades de manufactura, de diseño, de aspectos logísticos, etc. a través de los cuales se asumen compromisos conjuntos de largo plazo y donde deben ganar. Son ejemplos Benetton, McDonald's que se instalan en nuevos mercados, buscando y ayudando a empresas que la puedan entregar los suministros que requieren para su producción o tour-operadores que financian

hoteleros locales para que construyan nuevos hoteles, a cambio de asegurarles las plazas que necesitan.

- b) Acuerdos verticales hacia delante: que se sustancian entre la empresa y sus clientes, es decir hacia adelante en la cadena de valor, siendo los más comunes los pactados entre una empresa y sus agentes y distribuidores en otros países, y las franquicias de producto. La cooperación en estos casos debe ser a largo plazo con una estrecha colaboración en todos los aspectos comerciales del negocio, incluyendo el traspaso de know-how. Suele ocurrir que los agentes y distribuidores conocen mejor el mercado, sus necesidades, sus costumbres y tienen contacto con los clientes, siendo más eficaces y eficientes que las filiales o subsidiarias propias de la empresa.

### **Principios para el Diseño de la alianza<sup>21</sup>**

Dentro de cualquier industria, independientemente de cuál sea la nacionalidad de los socios, un proyecto bien concebido de cooperación habrá de poseer un conjunto de características esenciales comunes, reflejadas en 8 principios básicos para el éxito; el eliminar cualquiera de éstos, hará de reducir la posibilidad de que la alianza se concrete y se mantenga.

Estos principios básicos son:

1. Fuerzas impulsoras determinantes
2. Sinergia estratégica
3. La “química”
4. Beneficio mutuo
5. Integración operacional
6. Oportunidad de crecimiento

---

<sup>21</sup>Proméxico Inversión y Comercio. Gobierno Federal México (2010) Alianzas estratégicas: una herramienta de competitividad internacional. Capítulo V: El diseño de la alianza. Estados Unidos Mexicanos. Correo electrónico: [promexico@promexico.gob.mx](mailto:promexico@promexico.gob.mx) . Internet: <http://www.promexico.gob.mx>. Estos principios tienen una aceptación prácticamente general en la literatura sobre el tema. Entre distintos autores solo cambia la forma de presentación y el énfasis que le asignan a los distintos factores, una presentación alternativa puede consultarse en: The Boston Consulting Group es una firma de consultoría estratégica global con 82 oficinas en 46 países. (1963) Oficina central: Boston, Massachusetts, Estados Unidos. Director ejecutivo: Rich Lesser. Fundador: Bruce Henderson. En Argentina <http://www.bcg.com.ar/>

7. Concentración
8. Compromiso y soporte

#### 1- Fuerzas impulsoras determinantes

Toda empresa tiene su particular entorno estratégico y operacional, en el que existen fuerzas críticas o determinantes que instan a la compañía a reaccionar o a actuar; ninguna compañía puede ser fuerte en todas sus dimensiones, por lo que una buena alianza se logra cuando las fuerzas impulsoras de ambas empresas, estratégicas y operacionales, se complementan.

Entender cuáles son las fuerzas impulsoras que presionan a los socios para permanecer unidos es de suma importancia para lograr una relación de largo plazo.

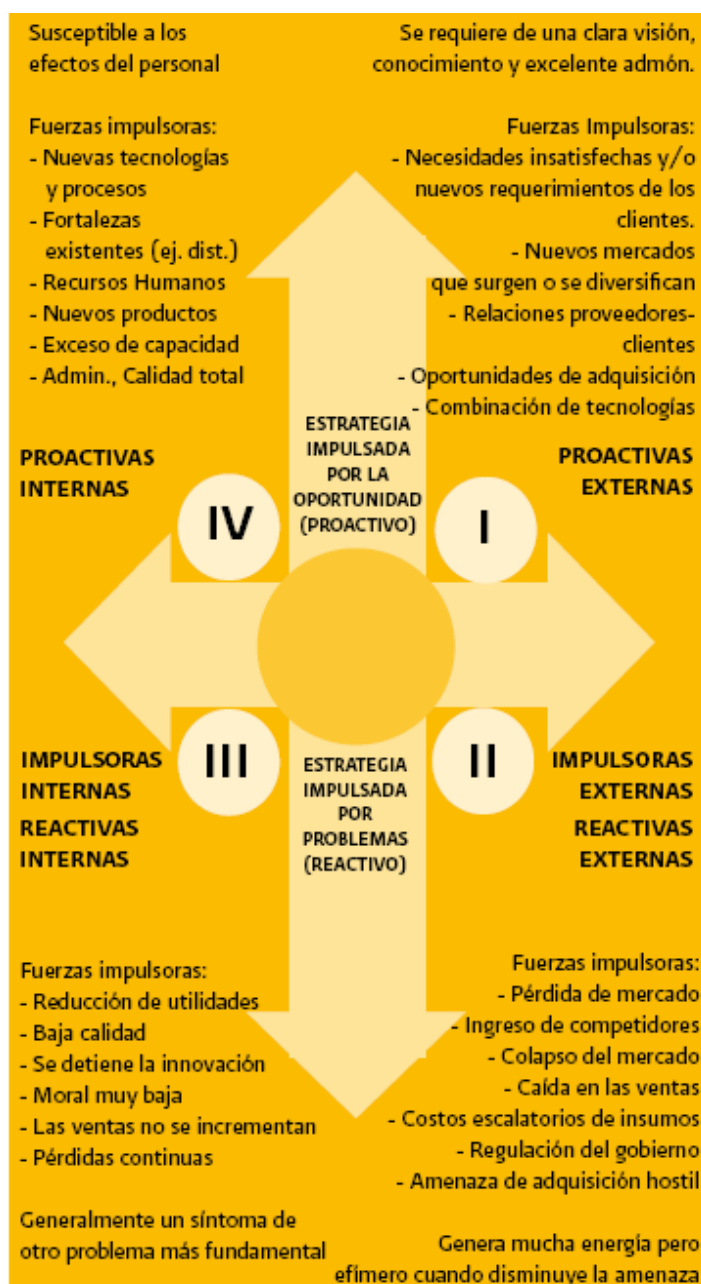
Para determinar si tiene sentido constituir una alianza, deberán evaluarse las fuerzas impulsoras de ambas compañías, y preguntarse si son suficientes para mantener unida su estructura, ¿qué duración se espera de estas fuerzas?, ¿está consciente cada una de las firmas de las fuerzas impulsoras de su aliado?, y ¿son realmente estratégicas o más bien son fuerzas de carácter táctico y operacional?

Las fuerzas podrán ser muchas o unas pocas, lo importante es que sean poderosas para entrelazarse con la estrategia y que sean algo permanente aún con las diferencias futuras del entorno. La meta de las fuerzas impulsoras debe ser maximizar la cantidad o la fortaleza de dichas fuerzas en ambos sentidos de la alianza, para ello, resulta útil diferenciar las fuerzas impulsadas por la oportunidad, de las impulsadas por problemas y luego separar las que son internas a la compañía de las que su origen es externo como se muestra en la Figura 1.

Debido a que en general la gente y, por lo tanto, las empresas se ven relativamente más impulsadas por amenazas externas de la competencia, que por necesidades de los clientes o por las mejoras internas, los cuadrantes I, III, y IV requieren de mucho mayor liderazgo, orientación, compromiso y sentido de propósito que el cuadrante II motivado por el temor.

Tanto la competencia, como los mercados y la tecnología están cambiando rápido y resulta difícil mantener el control, por lo que existe la necesidad de estar bien coordinados, permanecer atentos al flujo del cambio, responder más que reaccionar y aprovechar las oportunidades más que seguirlos.

Figura 1. Fuerzas impulsoras determinantes de las Alianzas Estratégicas



Fuente: Elaboración Proméxico Inversión y Comercio.

## 2- Sinergia estratégica

Una compañía que busque una alianza, tratará de encontrar una, que le ayude a maximizar los resultados de aprovechar las oportunidades mencionadas; éste es un proceso que se le conoce como “sinergia estratégica”.

Esta sinergia es el resultado de tener entre los aliados, un arreglo estratégico que puede ser convertido en acción operacional efectiva.

La sinergia estratégica favorece el hecho de que los puntos débiles de una compañía se contrarrestarán con los puntos fuertes de la otra. En tanto que las direcciones estratégicas de ambas compañías deben ser similares, las fuerzas y debilidades operacionales no deben serlo. El auto diagnóstico de nuestra empresa y el diagnóstico de la empresa aliada, son un instrumento valioso para identificar diferencias y puntos de complementación.

Se debe tener cuidado con la euforia que se genera y puede hacer que se sobrevaluen las sinergias esperadas al grado que puede distorsionar los criterios objetivos; de hecho tener un socio con sinergia estratégica no es suficiente, es necesario además que la alianza por sí misma posea una estrategia clara y bien definida.

Una alianza sin buenas bases estratégicas se perderá en el mercado competitivo y ninguna cantidad de “química” o sinergia habrá de salvarla. Algunas preguntas sobre la estrategia ayudarán a evitar este problema:

- ¿Qué perfiles competitivos debemos poseer de manera que podamos estar ganando dentro de 3 a 4 años?
- ¿El plan considera tanto el corto como el largo plazo?
- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la alianza?
- ¿Está el plan estratégico basado en estrategias de mercadotecnia y de producción o se basa en estrategias financieras?

- ¿Está la misión clara, directa y realísticamente dirigida hacia el mercado?
- ¿El plan puede ser comunicado adecuadamente a nuestro propio personal así como a los ejecutivos del socio?
- ¿Cuáles son nuestras principales fuerzas y debilidades comparadas con las de nuestro socio, la propia alianza y de la competencia?
- ¿Somos realistas y honestos con nuestras evaluaciones?
- ¿Ha logrado convencer a los expertos externos para llegar a ser nuestros partidarios?
- ¿Cuáles son las principales tendencias que deberemos reconocer y constituyan una oportunidad potencial?
- ¿Cuáles otras pueden representar una amenaza potencial?
- ¿Qué eventos o acciones claves podrían dañar severamente el plan?,
- ¿Qué alternativas podrían contrarrestar tal evento?
- ¿Qué información existe que nos permita obtener ventajas de una acción de economía de escala deseable?

Como recomendación, para generar una buena sinergia estratégica se debe lograr que la estrategia sea interesante; las personas son quienes la implementan, por lo que deben sentirse motivados al conocerla para que tenga éxito, la estrategia debe incluir energía, compromiso y espíritu.

### 3- La “química”

La “química” hace resaltar el aspecto humano de la empresa constituida como una alianza, además de que define y describe la calidad de las relaciones entre personas que forman la alianza. Constituye uno de los tres elementos esenciales, aunque es intangible, constituye el “pegamento” que sostiene a los dos socios unidos, además de ser la “grasa” que permite que las diferentes culturas puedan funcionar unidas.

La química constituye el contrato moral, y resulta ser más importante que el legal.

Algunas respuestas a la pregunta ¿qué es la química? son las siguientes:

- Confíe en el otro socio.
- Confíe en que su socio hará las cosas correctamente, tanto estratégica como operacionalmente.
- Esté seguro que la otra parte habrá de cumplir con los términos no convenidos del contrato.
- Un compromiso firme hacia un fin ganar-ganar.
- Poseer una reputación de buen negociador, firme pero justo.
- De integridad respetable.
- Haga lo que usted dice, que él también lo hará.
- Predecible cuando actúa bajo presión.
- Posee creatividad al afrontar la adversidad.
- La química y la confianza

¿Cómo puede uno determinar si existe la “química” en el caso de que no se conozca bien al socio prospecto?

La química está compuesta por tres elementos distintos y separados, que deben estar presentes de manera que la química pueda surgir y funcionar, éstos son:

- Compromiso
- Buenas relaciones de trabajo
- Valores de acción (llevar a cabo lo convenido)

Estos elementos tomados en conjunto constituyen la CONFIANZA, la cual descansa en lo predecible.

Los tres elementos deben actuar en armonía; si alguno no existe o si se contraponen uno al otro, la química se convierte en destructiva y corrosiva.

Las personas con las cuales se realice una alianza resultan ser tan importantes como él tener la estrategia apropiada de negocios.

La naturaleza de las motivaciones básicas de los ejecutivos dentro de su propia organización es importante para prevenir la inexistencia de una buena química; para conocerla, hay dos preguntas básicas que son comunes a casi toda cultura y a la mayoría de las personas:

- ¿Cuál es el factor más importante que ha contribuido al éxito de su negocio?
- ¿Qué tan importante es su reputación?

La respuesta a la primera pregunta deberá de estar enfocada al trabajo en equipo, si en lugar de ello la respuesta se enfoca al esfuerzo personal del empresario, será muy probable que no exista la suficiente química para lograr que la alianza tenga éxito.

Respecto a la segunda pregunta, la reputación representa la acumulación de respeto continuo en lo relacionado a la integridad, buenos logros, administración y liderazgo. Quienes no sepan valorar su reputación, probablemente no lograrán el respeto de sus subordinados, quienes a su vez no apoyarán las decisiones de su jefe en lo relacionado con la alianza. Además la reputación afuera de la empresa es básica para la generación de confianza de parte de sus socios en la Alianza Estratégica.

La intuición normal puede ser también un buen juez para juzgar si existe buena química.

La seguridad en sí mismo, también es otro factor, la gente insegura tiende a necesitar mucha atención y cuidados y por ello, a ser malos socios para la alianza. Sin embargo el otro extremo, los que se sienten extremadamente seguros tiende a no poseer la agresividad y la energía para romper barreras y sobreponerse a los obstáculos. El encontrar el justo medio es muy importante.

Las grandes expectativas

Un aspecto muy importante que se debe cuidar es el relacionado con las expectativas, pues por su naturaleza pueden ser una “bomba de tiempo” volátiles, listas para explotar tan pronto no se satisfagan.



Las expectativas serán de mayor utilidad cuando se señalen en forma clara y directa. A medida que una expectativa no declarada no se satisface, las bases de la confianza empiezan a desaparecer, las comunicaciones se hacen inadecuadas, surgen probablemente desacuerdos acalorados en los que uno de los asociados culpa al otro y dañan la relación.

El mejor procedimiento es seguir las siguientes dos reglas:

- Esperar tan sólo lo que específicamente se pide y se otorga por cada miembro de la alianza. Expectativas claras conducen a resultados claros.
- Aclare todas las expectativas no señaladas, “colóquelas en la mesa” y decida si debe rechazarlas al no ser realistas o razonables, o bien conviértalas en metas y presente un plan claro para que puedan convertirse en realidad.

Los futuros socios deberán presentar sus expectativas, siempre aclararlas, y tener cuidado en estar de acuerdo, respecto al valor de sus respectivas contribuciones.

El enfoque incremental

Si no está seguro de que el socio es el apropiado, confíe en su intuición y retráctese. Si las señales están mezcladas, entonces haga la prueba del enfoque incremental: Involúcrese en un pequeño proyecto primero (por ejemplo un convenio de permisos o el compartir investigación en tecnología o mercadotecnia). Si el proyecto pequeño tiene éxito, entonces considere la alianza más complicada. Considere además que exista continuidad en la dirección de la empresa aliada, a pesar de ser familiar.

En resumen, la química, como la mezcla en los ladrillos, llena los espacios entre los “arreglos” estratégicos y operacionales que se consideran imperfectos y ayuda a mantener a los socios unidos cuando la alianza se encuentra bajo presión.

Una buena química proporciona flexibilidad cuando la alianza necesita modificar su función y forma de adecuarse a nuevos requerimientos estratégicos u operacionales.

Uno debe prevenir que los mercados pueden cambiar, que la tecnología se haga obsoleta, que los procesos de manufactura sean mejorados, que intervengan fuerzas políticas y un sin número de factores inesperados que pudieran interferir con la alianza.

Si no existe una química excelente, ninguna cantidad de planeación estratégica o administración de crisis podrá ser un sustituto ante los cambios.

#### 4- Beneficio mutuo

Para que la cooperación se mantenga cada parte debe obtener algún beneficio, cada parte debe velar no solo por su propio beneficio, sino también porque su contraparte también obtenga un beneficio, caso contrario, el acuerdo acabará cayéndose. Es por ello que se desarrolla a continuación el concepto negociación.

La negociación

“Negociar es una forma básica de conseguir lo que se quiere de otros. Es una comunicación en dos sentidos, designada para llegar a un acuerdo cuando usted y la otra parte tienen algunos intereses en común y otros opuestos”.<sup>22</sup>

Una negociación exitosa es aquella que cubre los siguientes puntos:

- Satisface nuestros intereses bien, los de la contraparte aceptablemente y los de otros involucrados tolerablemente.
- Los compromisos están bien planeados, son realistas y operativos.
- Es legítima para todos y ninguno es sorprendido.
- Es una de las mejores opciones y no una solución de compromiso.
- El proceso es eficiente con una buena comunicación.
- El proceso sirve y ayuda a construir una relación permanente.

---

<sup>22</sup>Roger Fisher, Bruce Patton, William Ury (1993). Si ... de acuerdo!: cómo negociar sin ceder. Editorial Norma, EEUU.

En función a estos puntos podemos decir que toda negociación exitosa requiere de habilidad para comunicar intereses y metas conjuntas, confianza mutua o mecanismos de verificación y obligatoriedad en el cumplimiento.

En términos generales las negociaciones pueden ser de dos tipos: de carácter competitivo (negociación “distributiva”) y de carácter cooperativo (negociación “integrativa”), ambas con enfoques diferentes, la primera tiene un enfoque de corto plazo y la segunda de largo plazo; por esta razón la negociación integrativa tiene un enfoque estratégico y es el que debe aplicarse a las alianzas estratégicas.

La negociación distributiva parte del supuesto: lo que se negocia es de suma fija; es decir, lo que uno gana el otro lo pierde y se caracteriza por el “regateo”. En ella se aplica un esquema de “ganar-perder”, que puede funcionar cuando negocio algo por única vez y no se mantiene una relación futura con la contraparte, a la larga, nos lleva a un esquema de “perder-perder”, y esto es lógico pues no podemos negociar con alguien que diga “lo que es mío es mío y lo que es tuyo es negociable”.

Debido a que una alianza estratégica busca generar sinergia, complementa fortalezas y debilidades de ambas empresas, busca el beneficio mutuo, es lógico deducir que el tipo de negociación a utilizar es el de carácter cooperativo o integrativo.

La negociación integrativa es un proceso dinámico en el cual las partes primero identifican metas comunes, así como diferencias en sus intereses, para después desarrollar una labor conjunta que los lleva a resultados satisfactorios para ambas partes.

Algunas recomendaciones para operar con un enfoque cooperativo son las siguientes:

- Busque siempre alternativas creativas de beneficio mutuo, creando valor (“agrandar el pastel”) de manera conjunta, entendiendo las necesidades y objetivos de la otra parte, estableciendo una comunicación fluida.
- Enfatique aspectos comunes y encuentre diferencias, pues éstas sirven para crear valor.
- Separe a las personas del problema.

- Céntrese en los intereses, no en las posiciones.
- Use siempre criterios objetivos.
- Declare en forma clara lo que usted desea.
- Haga notar su intención de ser flexible y de su preocupación por los intereses de la contraparte, conciliando con los de usted.
- Reexamine cualquier aspecto que sea inaceptable por la otra parte.
- El crear el beneficio mutuo es mucho más que una técnica, constituye tanto un principio como un proceso de largo plazo.
- El equipo negociador

Para lograr el compromiso de la gente, recordemos que las personas apoyan lo que han ayudado a crear. Tan pronto se haya identificado un posible aliado, deberán iniciarse pláticas informales con los altos ejecutivos de ambas compañías. Los problemas de tipo estratégico y financiero serán atendidos en las pláticas iniciales. La base del equipo negociador deberá integrar al equipo operativo de la futura alianza, deben ser dueños de su creación y estar comprometida con ella.

Las razones para utilizar un equipo negociador y no una sola persona son las siguientes:

- El proceso toma el tiempo necesario para que todos los detalles, contingencias y oportunidades se consideren.
- Permite a los gerentes de nivel medio involucrarse al asegurar una mejor integración operativa.
- No compromete a ninguna de las compañías antes de lo debido a hacer algo de lo que después puedan arrepentirse o a lo que no puedan adherirse en realidad.
- Proporciona una oportunidad para lograr comprensión y compromiso total entre quienes estarán involucrados en la estructuración y puesta en marcha de la alianza.
- Permite que los expertos de la organización examinen la alianza y determinen si tiene sentido considerando varias perspectivas.
- Construye las bases para un trabajo de equipo a futuro.

- Permite al alto ejecutivo designar miembros clave del equipo para que asuman junto con él, la responsabilidad en los siguientes factores: Edificar confianza mutua y trabajar en equipo; planear operaciones, seleccionar personal, administrar y desarrollar de manera práctica procedimientos para la toma de decisiones, mantener buenas comunicaciones entre los socios, y tomar en cuenta los aspectos legales y estratégicos.

Un equipo negociador típico consta de: un alto ejecutivo, un líder negociador, un administrador de la alianza y gerentes de nivel medio como: de ingeniería, operaciones y compras entre otros; el equipo deberá contar además con asesores estratégicos, con abogados y contadores con experiencia.

#### 5- Integración operacional

El estilo de operaciones y de los métodos de administración deberá ser compatible. Las compañías que hayan precisado metas, recompensas, métodos de operación y culturas corporativas, tienden a ser mejores socios.

Las diferencias en métodos y estilos nacionales de afrontar problemas podrá complicarse si los administradores son seleccionados sin una comprensión multicultural. A efectos de resolver las diferencias de este tipo, es muy conveniente elaborar un plan de operaciones que incluya las siguientes funciones determinantes:

- Vigilar que todo esté en orden antes del arranque.
- Vigilar el arreglo operacional, y saber si existe buena química entre y dentro de los niveles intermedios de los socios.
- Establecer los sistemas apropiados de liderazgo, responsabilidad y control. Si existieran conflictos respecto del control o si no existiera el liderazgo, o si hubiera ambigüedades respecto a responsabilidades de los socios, se podrían resolver antes de la puesta en marcha de la alianza.
- Después de precisar las funciones operativas, resultarán evidentes todos los detalles finales de estructuración como sería la organización, la forma legal y fiscal.

## 6- Oportunidad de crecimiento

La alianza, por su propia naturaleza, deberá crear una oportunidad para colocar a la compañía participante dentro de una situación de liderazgo o crecimiento para vender un nuevo producto o servicio, o para obtener acceso a tecnología o materias primas.

Cuando menos uno de los socios deberá contar con el knowhow y reputación para sacar ventaja de tal oportunidad.

Por lo regular, esto proporcionará una buena relación riesgo/beneficio. Al tener un socio, las probabilidades de éxito serán mucho mayores, lo que justifica la complejidad adicional que requiere para realizarse.

## 7- Concentración

El tener perfectamente claro el objetivo constituye una de las principales razones para el éxito de una alianza. Los “proyectos” que tienen objetivos específicos y concretos; planes y programas de acción; líneas de responsabilidad y resultados medibles; están en mejor situación de alcanzar el éxito.

Se deben evitar las alianzas en donde los socios no puedan evaluar claramente los resultados, los peligros, los métodos y los recursos que se deban asignar.

## 8- Compromiso y soporte

Por el liderazgo, las compañías reflejan las actitudes de sus presidentes, quienes deben inducir la actitud adecuada a los gerentes de nivel inferior, motivándolos con su ejemplo y asignar los recursos necesarios para realizar el trabajo.

### **Internacionalización y Alianzas: ¿una combinación eficaz?<sup>23</sup>**

En la decisión de internacionalizar una empresa, siempre hay temores, dudas y diferentes criterios a la hora de ejecutar los planes de llevar una empresa al extranjero. Una de las estrategias más habituales y efectivas para desembarcar en un país extranjero son las alianzas estratégicas.

Las alianzas estratégicas son una receta que generalmente está presente en el concepto de globalización y son muchas veces las preferidas por las empresas a la hora de internacionalizarse. Son colaboraciones en las cuales dos o más empresas deciden invertir juntas en una actividad, compartiendo así, los riesgos y los posibles beneficios.

Desde el punto de vista genérico, una alianza estratégica se define como una combinación de las cadenas de valor de dos o más organizaciones para sostener o alcanzar una ventaja competitiva.

La razón implícita de toda alianza estratégica es el desempeño de una actividad concreta con otra u otras organizaciones empresariales porque es menos costoso, riesgoso y/o más efectivo que hacerlo de manera independiente.

A grandes rasgos solo hay dos maneras de crecer para las empresas, una es ampliando la cartera de productos y la otra es buscando nuevos mercados para colocar sus productos ya existentes. En la actualidad, la globalización ha hecho que la segunda opción se vaya convirtiendo en cada vez más cercana, las barreras y tarifas comerciales han bajado y se ha dado una homogenización de las normativas de calidad, seguridad, etc. Al mismo tiempo, el avance de las tecnologías de la información nos permite desdibujar barreras que antes parecían inalterables, como la distancia, el idioma, etc.

---

<sup>23</sup>Mariano Najles. Internacionalización y Alianzas: ¿una combinación eficaz? España: Escuela de Alta Dirección y Administración (EADA). Centro Virtual de internacionalización. ICEX: es el Instituto Español de Comercio Exterior proporciona esta eficaz herramienta para el proceso de internacionalización de su empresa <http://www.icex.es>

Si se pretende desembarcar en un nuevo mercado geográfico a solas, en el terreno global, la empresa tiene que cargar con altos costos fijos. En el caso de una alianza estos costos fijos pueden ser afrontados por los socios, pueden ser activos, como propiedades, medios de transporte, etc. o ser personal capacitado para actuar en ese contexto o simplemente la imagen de marca que el “socio local” ya ha invertido para tener un lugar en ese mercado. En resumen, es posible aprovechar tanto los activos como la curva de aprendizaje que nuestro aliado ha transitado para llegar a su situación actual.

Los principales objetivos que se buscan en una alianza estratégica como la definida son:

- Conseguir de economías de escala.
- Acelerar el proceso de aprendizaje.
- Acceder a know-how.
- Acceder a nuevos mercados.
- Reducir del riesgo.
- Mejorar en la posición competitiva.

Toda alianza debe ser coherente con los objetivos estratégicos de las organizaciones que participan de la misma. Y la selección del socio es un paso clave para que el desarrollo de la actividad conjunta sea exitoso.

### **Conclusión del capítulo**

En el capítulo anterior se ha mostrado que las AE pueden ser instrumentos adecuados para facilitar la entrada en mercados externos. Y, en este capítulo, se han indicado una serie de condiciones necesarias para el éxito de las AE, esas condiciones hacen referencias a las fuerzas impulsoras determinantes, sinergia estratégica, “química”, beneficio mutuo, integración operacional, oportunidad de crecimiento, concentración, compromiso y soporte. Desarrollando todos estos puntos con nuestro socio estratégico podemos llegar a una Alianza Estratégica exitosa.



En el próximo capítulo se analiza el sector de madera y muebles en Argentina, comenzado con una descripción de la cadena de valor del sector foresto-industrial, luego una caracterización de la cadena de valor madera-muebles nacional, destacando la importante participación de las micro, pequeñas y medianas empresas y señalando características y tendencias en materia de comercio exterior. En los dos capítulos finales de la tesis se va a presentar la información referente al mercado mexicano, tratados y acuerdos entre Argentina y México, y se realizará una aplicación práctica de una Alianza Estratégica entre una pyme argentina productora de muebles de madera y una mexicana para el ingreso al mercado mexicano.

## **CAPITULO 4**

### **Caracterización del sector de la Industria del Mueble**

En el presente capítulo se analiza el sector, comenzado con una descripción de la cadena de valor del sector foresto-industrial. Posteriormente, se caracteriza a la cadena de valor maderamuebles nacional, poniendo especial énfasis en el análisis de comercio exterior y de las posibilidades de exportación de muebles.

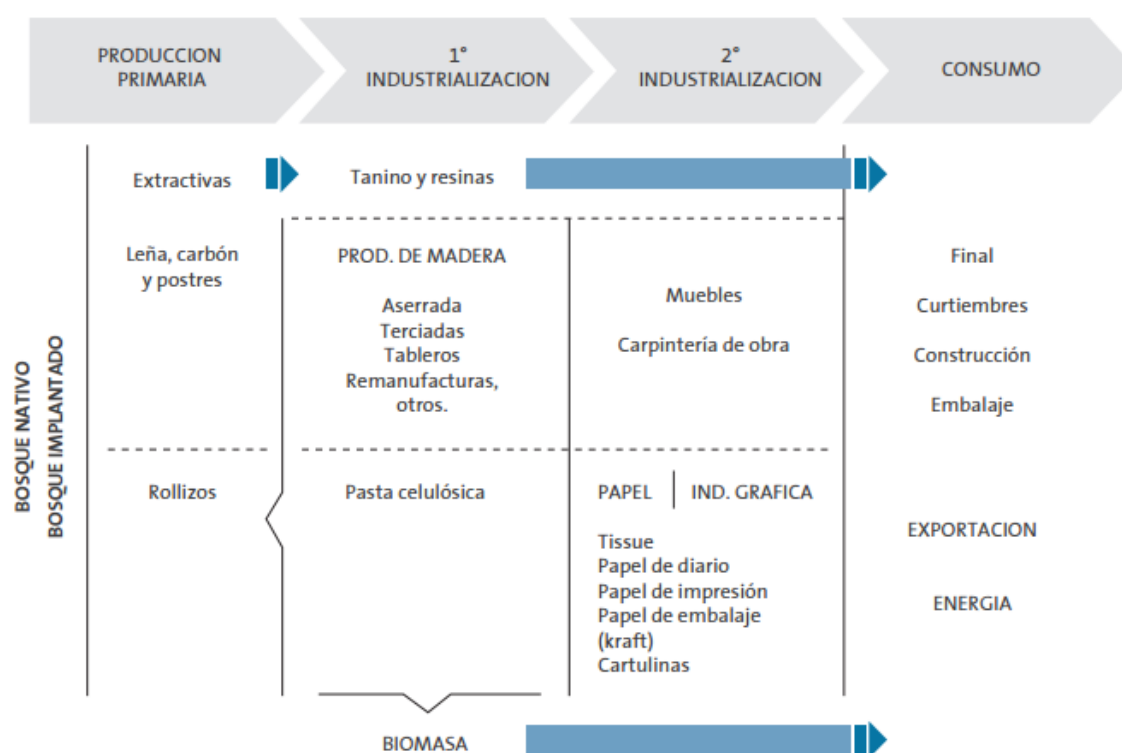
FAIMA (Federación Argentina de la Industria de la Madera y Afines), es la Federación que agrupar a todas las Entidades Empresarias vinculadas a las actividades madereras de la industria, comercio y producción, en todas las especialidades, con el fin de propender el mejoramiento de sus condiciones productivas, técnicas, sociales y económicas.

Para la caracterización del sector se utilizaron diferentes fuentes, en todos los casos para el último año disponible: a saber Plan Estratégico Industrial 2020, elaborado por el Ministerio de Industria de Presidencia de la Nación de la República Argentina; RIMRA (Registro Industrial Maderero de la República Argentina), una de las principales actividades de FAIMA, este registro es oficial y obligatorio por Art. 38 Convención N° 335/75 – Ley 14.250; tablas de Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, pertenecientes del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social; tablas sobre exportaciones e importaciones elaborado por Centro de Estudios para la Producción del Ministerio de Industria de Presidencia de la Nación de la República Argentina; la Revista del Sector ASORA; y datos del Observatorio de empleo y dinámica empresarial (OEDE), provistos por el Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social de la Nación.

## Estructura de la cadena de valor foresto-industrial<sup>24</sup>

Desde la óptica gubernamental, el sector es uno de los sectores comprendidos en el Plan Estratégico Industrial 2020, del Ministerio de Industria de la Presidencia de la Nación de la República Argentina, con lo cual utilizamos información relevante de los análisis de este Plan.

Para entender el sector se comienza con una explicación de la cadena de valor del sector foresto-industrial, elaborado por el Ministerio de Industria de Presidencia de la Nación de la República Argentina, en el marco del Plan Estratégico Industrial 2020.



Ministerio de Industria. Presidencia de la Nación. República Argentina. Capítulo V. Cadena de valor foresto-industrial. Plan Estratégico Industrial 2020. Publicación 31/05/12. <http://www.industria.gob.ar/wp-content/uploads/2013/03/seccion2forestoindustrial.pdf>

<sup>24</sup> Ministerio de Industria. Presidencia de la Nación. República Argentina. Capítulo V. Cadena de valor foresto-industrial. Plan Estratégico Industrial 2020. Publicación 31/05/12. <http://www.industria.gob.ar/wp-content/uploads/2013/03/seccion2forestoindustrial.pdf>

La cadena foresto-industrial comienza con la producción primaria en los bosques nativos o implantados, en donde se cultivan distintas especies vegetales para la producción de leña, carbón, postes, actividades extractivas (tanino y resinas) y rollizos. Una parte de los rollizos se destina a la industria del triturado (celulosa, tableros de fibra y aglomerados) y la restante se destina al aserrado y sus industrias conexas (compensado, remanufacturas de madera). La madera aserrada, terciada y la producción de tableros se destinan, en una segunda industrialización, a la fabricación de muebles y a la carpintería de obra. Paralelamente, la pasta celulósica sirve como insumo para la elaboración de papel, que está fuertemente asociado al desarrollo de la industria gráfica. Los productos obtenidos se destinan a otras industrias o al consumo final, tanto en el mercado interno como externo.

La cadena tiene una larga tradición en el país y está conformada por más de 7.000 empresas que generan 88.000 puestos de trabajo.

El insumo fundamental es un recurso renovable y ecológicamente sustentable. En nuestro país, el rendimiento de las plantaciones (25 m<sup>3</sup>/ha/año) es superior al estándar internacional (3,5 m<sup>3</sup>/ha./año), lo que da lugar a ciclos de crecimiento menores (10 años vs. 30 años en Hemisferio Norte). Asimismo, existe una diversidad del bosque nativo (más de 90 especies en 33,2 millones de hectáreas) que permite un aprovechamiento sustentable del recurso.

En términos internacionales, Argentina cuenta con la tercera superficie forestada de América Latina (87% en Misiones, Corrientes y Entre Ríos), correspondiente a 1,2 millones de hectáreas implantadas, y capacidad para expandirlas sin competir con otras actividades. Una alta proporción de esta superficie forestada se encuentra certificada o en vías de certificación y se están desarrollando esquemas nacionales de certificación (Iniciativa Nacional de Forest Stewardship Council –FSC- y CerFoAr). Esto es muy importante ya que los grandes aserraderos se abastecen casi exclusivamente de madera certificada y también la industria gráfica exige que se cumpla con las cadenas de custodia de madera. Asimismo, los países desarrollados imponen este tipo de certificados para poder ingresar a su mercado.

La industria de primera transformación se encuentra localizada cerca de las plantaciones, lo que implica una ventaja en términos de costos de transporte, que explican alrededor del 35% de la estructura de costos.

Ya sea por la cercanía con la fuente de provisión, en el caso de la primera industrialización, o con los mercados de consumo, en el caso de la segunda industrialización, la industria presenta una vinculación estratégica con el desarrollo de las economías regionales. Paralelamente, exhibe un alto grado de interrelación con otros sectores del entramado industrial.

### **Caracterización de la cadena de valor madera-muebles nacional.**

El Informe sobre la cadena de valor maderera argentina elaborado con datos del 2013 del Registro Industrial Maderero de la República Argentina (RIMRA) de FAIMA (Federación Argentina de la Industria de la Madera y Afines), el cual como se mencionó es un registro oficial, nos permite caracterizar al sector.

#### Estructura productiva según número de empresas.

Si se toman los datos de la encuesta del RIMRA sobre cantidad de establecimientos relevados y declarados en todo el país se llega a los siguientes resultados: aserraderos (tablas, tirantes, machimbre, molduras, vigas, tableros, alistonados, etc.) incluye al 37% de todos los establecimientos del país; muebles de madera (dormitorios, cocinas, baños, oficinas, livings, etc.) agrupa a un 33% de ellos; carpintería de obra (puertas, ventanas, postigones, pisos, decks, etc.) reúne un 14%. Otras actividades 8% (instrumentos musicales, ataúdes, artículos de deporte, artesanías, cepillos, mangos para herramientas, sellos, hormas para calzado, juguetes de madera, tapones de corcho, marcos para cuadro, etc.); envases y pallets 4% (envases para frutas hortalizas, etc., pallets, tarimas preparación de pallets, etc.); muebles de otras materias 3% (metal, plástico, etc.); terciados 1% (fabricantes de terciado y enchapadores); aglomerados (tableros de fibra y tablero de partículas son muy pocas empresas.

A continuación se presenta el Cuadro 1 basados en datos de del Observatorio de empleo y dinámica empresarial (OEDE) y en datos provistos por el Ministerio de Trabajo Empleo y

Seguridad Social de la Nación. En el Boletín de empresas. Serie Anual - Año 2013. En términos porcentuales en las tres actividades Silvicultura y Extracción de madera, Madera y Muebles, las empresas grandes y medianas en el año 2013, agrupaban al 9% de los empleados del sector mientras que las pequeñas y micros agrupaban al 91% restante, viendo un potencial importante en las pequeñas y micros. También podemos observar que la mayor cantidad de empresas está en la rama mueble, le sigue madera y por último la silvicultura y extracción de madera. Por último desde el 2006 se mantiene la cantidad de empresas en las tres actividades lo que nos da la pauta de una estabilidad en la demanda más allá de los movimientos de la economía.

Agrupando las ramas Silvicultura y extracción de madera, Madera y Muebles, estas explicaban el 1,27% del total de empresas grandes del sector privado en Argentina, el 1,55% de las medianas y el 1,25% de las micros y pequeñas, en el año 2013

Cuadro 1: Cantidad de empresas privadas - Según rama de actividad a dos dígitos y tamaño de la empresa - Activas en los 4tos trimestres -

Rama de actividad	Tamaño	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Silvicultura, extracción de madera	<b>Total</b>	<b>903</b>	<b>980</b>	<b>1.054</b>	<b>1.110</b>	<b>1.177</b>	<b>1.224</b>	<b>1.222</b>	<b>1.183</b>	<b>1.388</b>	<b>1.403</b>	<b>1.343</b>
	Grandes	14	14	14	15	15	17	12	11	15	13	14
	Medianas	99	107	109	126	128	128	120	107	106	113	104
	Pequeñas	323	354	388	423	456	456	485	448	443	429	387
	Micro	467	505	543	546	578	623	605	617	824	848	838
Madera	<b>Total</b>	<b>2.467</b>	<b>2.814</b>	<b>3.038</b>	<b>3.259</b>	<b>3.384</b>	<b>3.444</b>	<b>3.314</b>	<b>3.217</b>	<b>3.184</b>	<b>3.113</b>	<b>2.990</b>
	Grandes	20	24	25	26	27	27	25	24	26	24	23
	Medianas	211	247	279	300	322	333	306	298	295	300	288
	Pequeñas	683	813	867	977	997	1.066	1.004	983	982	940	877
	Micro	1.553	1.730	1.867	1.956	2.038	2.018	1.979	1.912	1.881	1.849	1.802
Muebles	<b>Total</b>	<b>2.454</b>	<b>2.792</b>	<b>3.077</b>	<b>3.315</b>	<b>3.470</b>	<b>3.539</b>	<b>3.498</b>	<b>3.467</b>	<b>3.473</b>	<b>3.433</b>	<b>3.432</b>
	Grandes	22	27	37	42	49	50	50	52	57	56	55
	Medianas	125	145	158	190	205	231	218	219	233	228	219
	Pequeñas	713	802	904	1.008	1.084	1.127	1.116	1.114	1.100	1.090	1.078
	Micro	1.594	1.818	1.978	2.075	2.132	2.131	2.114	2.082	2.083	2.059	2.080
Total Sector Privado	<b>Total</b>	<b>407.134</b>	<b>466.491</b>	<b>504.373</b>	<b>538.668</b>	<b>565.694</b>	<b>586.887</b>	<b>591.730</b>	<b>598.350</b>	<b>608.258</b>	<b>610.149</b>	<b>609.824</b>
	Grandes	6.367	7.178	8.284	9.130	9.915	10.470	10.224	10.510	11.051	11.224	11.348
	Medianas	20.874	23.641	26.155	28.716	30.859	32.317	31.564	32.118	33.547	33.892	33.850
	Pequeñas	91.931	103.237	112.961	121.179	128.410	136.445	136.119	136.803	139.390	138.863	138.143
	Micro	287.962	332.435	356.973	379.643	396.510	407.655	413.823	418.919	424.270	426.170	426.483

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, MTEySS en base a SIPA

Según la misma fuente<sup>25</sup> la rama Muebles explica el 49,54% de los empleos registrados, seguida por la rama Madera con el 37,26% y por último la silvicultura y extracción de madera con 13,20%. Asimismo es importante observar la distribución por provincias donde:

- Silvicultura y extracción de madera: 1- Misiones 2- Corrientes 3 – Chaco
- Madera: 1- Buenos Aires 2- Misiones 3- Entre Ríos
- Muebles: 1- Buenos Aires 2- Santa Fe 3- Córdoba.

Aquí podemos analizar que la producción y el procesamiento de la madera se dan en la zona de la Mesopotamia de la Argentina por una cuestión de clima y bosques autóctonos y reforestados. Mientras que la fabricación de los muebles se ubica en las principales urbes, es decir más cercana a la demanda, es decir cercano a los usuarios de los productos.

#### Facturación.

En el 2013, el 46% de las empresas del sector maderero facturó entre \$ 800.001 y \$ 5.000.000 por año. Por otro lado, un 20% facturó ese año menos de \$ 200.000 anuales. Se puede establecer una jerarquía de empresas en donde las pequeñas que facturaban hasta \$ 400.000 representan el 27,04% del total de empresas, las medianas que facturaron entre \$ 401.000 y \$ 2.000.000 representan el 36,69%. Y las grandes empresas que facturaron más de \$ 2.000.001 representan el 36,27%. Es decir, que según la información proveniente del RIMRA, aproximadamente el 65% de las empresas del sector son pequeñas y medianas, mientras que el 35% restante son grandes empresas.

En cambio, de acuerdo a los datos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Nación sobre empresas del rubro madera y muebles activas en el 2013, el 90% corresponde al segmento de micro y pequeñas empresas.

#### Empleo.

---

<sup>25</sup>Boletín de empleo registrado y privado por provincia. Serie Anual – Año 2013.

De acuerdo los rangos de número de empleados por empresa planteados por la encuesta RIMRA (de 1 a 10; de 11 a 28; de 30 a 89 y más de 90 empleados), se concluye que el 60,04% de las empresas tienen de 1 a 10 empleados; el 26,12% tiene de 11 a 29 empleados; el 11,89% tiene 30 a 89 empleados y el 4,02% tiene más de 90 empleados. Sí se pretende determinar el tamaño de las empresas de acuerdo a estos datos, el 76,16% se puede considerar pequeñas empresas porque tienen a lo sumo 29 empleados.

Respecto de la distribución del personal dentro de los subsectores de la industria es de destacar que los 3 principales agrupan el 75,05% del personal. Aserraderos y manufacturas de madera el 32,43%, Muebles el 31,45% y Tableros el 11, 17% El resto de los subsectores emplea al restante 25% del personal de la cadena de valor.

Por su parte, según el OEDE del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, agrupando las tres actividades Silvicultura y Extracción de madera, Madera y Muebles, en el 2013 las empresas grandes y medianas explicaban el 9% de los empleados del sector mientras que las pequeñas y micros agrupaban al 91% restante, lo que muestra la importante capacidad de creación de empleo de las pequeñas y micro empresas.

Resulta también interesante analizar la distribución geográfica del empleo. La base de datos del OEDE del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación nos brinda importante información sobre el empleo de las diferentes ramas productivas a nivel de provincia.

Los datos del Cuadro 2 muestran claramente que el empleo en las actividades de Silvicultura y extracción de madera se concentra principalmente en Misiones, Corrientes, el Chaco y Entre Ríos en ese orden. En madera, el empleo tiende a concentrarse en las provincias de Buenos Aires, Misiones y Entre Ríos, mientras que en la fabricación de muebles la mayor parte de los puestos de trabajo han sido creados en Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba. Queda claro así, que mientras que la producción y el procesamiento de la madera se dan en la zona de la Mesopotamia Argentina por una cuestión de clima y existencia de bosques autóctonos y reforestados, la fabricación de los muebles se ubica en las principales urbes, es decir más cercana a la demanda, es decir cercano a los usuarios de los productos.



Cuadro 2. Empleo por rama - promedio 2014

Rama	Buenos Aires incluye CABAyGBA	Córdoba	Corrientes	Chaco	Entre Ríos	Mendoza	Misiones	Santa Fe	Resto de Provincias	Total
Agricultura y ganadería	85.142	30.915	10.961	6.027	21.886	33.101	6.490	27.254	120.472	342.247
Silvicultura, extracción de madera	984	104	1.607	1.510	1.121	141	3.250	146	1.366	10.228
Pesca y actividades relacionadas con	4.536	6	52	0	75	0	7	0	10.474	15.148
Alimentos	158.442	37.772	5.122	2.297	14.246	31.301	8.433	43.847	67.893	369.350
Madera	9.943	1.428	2.395	562	3.048	1.207	6.493	1.303	2.512	28.890
Papel	23.831	1.401	0	14	715	446	1.798	3.130	3.220	34.554
Maquinaria y equipo	35.388	10.242	61	86	783	2.014	218	14.714	7.315	70.819
Muebles	23.389	3.588	94	666	918	1.131	395	6.179	2.059	38.418
Construcción	214.533	30.836	5.137	8.846	10.638	17.634	11.168	34.624	111.957	445.372
Vta y reparación de vehículos. vta po	83.657	17.787	2.584	3.540	4.635	7.451	3.704	15.642	34.522	173.522
Comercio al por mayor	205.924	38.266	4.631	5.514	10.214	12.153	5.729	42.841	49.427	374.699
Comercio al por menor	319.303	51.511	11.557	10.710	13.977	25.401	11.341	42.845	127.817	614.460
Servicios de hotelería y restaurantes	164.358	21.135	3.266	1.261	4.160	10.431	3.952	15.040	46.901	270.503
Manipulación de carga, almacenamier	73.768	4.057	530	353	898	2.840	872	6.928	11.868	102.114
Servicios inmobiliarios	85.152	5.795	555	546	954	1.885	565	4.104	6.815	106.370
Actividades de informática	73.504	5.148	357	302	411	1.495	217	3.446	3.162	88.041
Servicios jurídicos, contables y otros	377.805	53.696	4.091	8.677	6.153	20.957	6.273	35.128	79.221	592.000
Enseñanza	273.709	40.234	3.174	4.009	13.815	16.818	8.101	39.781	62.563	462.203
Servicios sociales y de salud	190.155	23.620	2.717	3.234	5.561	9.885	3.141	22.598	41.263	302.174
Servicios de organizaciones empresa	105.023	14.507	2.077	3.810	5.310	6.449	3.698	17.548	26.444	184.865
Servicios n.c.p.	43.299	4.700	727	774	829	3.395	545	5.834	12.585	72.687
<b>Total</b>	<b>3.631.991</b>	<b>518.198</b>	<b>74.234</b>	<b>74.848</b>	<b>142.445</b>	<b>259.095</b>	<b>105.672</b>	<b>520.189</b>	<b>1.103.859</b>	<b>6.430.531</b>

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, MTEySS en base a SIPA Nota: El empleo perteneciente a las empresas con participación accionaria privada y estatal se incluye dentro del sector privado

Un agregado importante es respecto de la cantidad de empleados no registrados. Si bien no existen registros y estimaciones irrefutables, se estima que el número de trabajadores en esta situación es elevado. En la Matriz de Insumo Producto de 1997 se estimó que el sector forestal empleaba directamente a 31.000 personas (INTI 2005).

El empleo forestal se puede caracterizar como de alta informalidad y baja seguridad laboral, siendo que las ocupaciones más riesgosas están cubiertas por persona con bajos niveles de

educación formal. Según estadísticas de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo (SRT) citadas por Claudia Peirano de AFOA en las Jornadas Forestales de Entre Ríos de 2012, el sector habría empleado formalmente un promedio de 9200 personas en el periodo 2003-2010. El dato de empleo formal sectorial indica que dos de cada tres empleos forestales son informales. La cifra es alta pero estaría en línea con legitimaciones mundiales de la OIT, que ubican la informalidad en el mundo entre 66% y el 72% de los trabajadores (ILO 2011).

#### Utilización de planta y estado de equipamiento.

Según datos de la encuesta RIMRA, en el año 2013 el nivel de utilización promedio de las plantas de la industria maderera en su conjunto fue del 77,4%. En dicha encuesta, también se puede observar que el estado equipamiento en promedio es declarado como Bueno en el 80,88% de los casos Regular en un 16,36% de la muestra; mientras que solo un 2,76% de quienes respondieron la encuesta consideran que su maquinaria es Obsoleta.

#### Edades de las empresas.

La composición del año de inicio del empleador de las empresas según las constancias de cuit: el 46% la empresa vigentes se creó entre el 2001 y 2010; el 20% entre 1991 y 2000; el 11% entre 2011-2013; se desconoce el año de inicio de actividades en 11% de los casos; el 5% comenzó a operar en 1981 y 1990; el 4% entre 1971 y 1980; el 2% entre 1961 y 1970; y el restante 1% empieza a trabajar entre 1900 y 1960. Se supone que no existen empresas del sector al menos entre los que respondieron encuesta q hayan comenzado a trabajar en el siglo XIX.

#### Comercio exterior.

A continuación se detalla el dinamismo del mercado del mueble en el mundo, vistos desde el punto de vista del mercado internacional y desde el mercado local.

## Dinamismo del mercado

Mercado Internacional: La cadena global de valor avanza hacia una fuerte segmentación de sus distintas etapas.



Fuente: Ministerio de Industria. Plan Estratégico Industrial 2020. Publicación 31/05/12.

Mercado Local: En los últimos años la cadena foresto-industrial ha realizado importantes inversiones para actualizarse tecnológicamente, lo cual se ve reflejado en el fuerte incremento de las importaciones de maquinaria que se multiplicaron por 6 en los últimos 7 años. Esto marca la

existencia de una demanda insatisfecha en el mercado local que permitiría avanzar en la sustitución de importaciones de maquinaria para la industria.

Comercio exterior de muebles de madera y sus partes.

Las exportaciones de productos de madera y fabricación de productos de madera y corcho ascendieron en el 2014 a 161 millones de dólares, mientras que las de muebles y colchones llegaron a los 75 millones, según los datos del INDEC. Por su parte, en ese mismo año, las importaciones de productos de madera y fabricación de productos de madera y corcho fueron de 164 millones de dólares; y las de muebles y colchones de 834 millones siempre según datos del INDEC. Con esta información es posible observar dos cuestiones muy importantes sobre muebles:

- a) que la balanza comercial es claramente desfavorable para Argentina y
- b) que con el fin de disminuir ese desequilibrio se busca por parte del Estado y las Instituciones el incremento en la Exportación.

Respecto a los productos de madera y fabricación de productos de madera la balanza comercial en el 2014 está casi equilibrada, rubro que a los fines del trabajo resulta poco relevante.

Cuadro 3: Exportaciones industriales por rama de actividad (Millones de dólares)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
20 Produc. de Madera y Fab. de Prod. de Madera y Corchc	256	255	290	271	261	192	228	213	155	170	161
36 De Muebles y Colchones, Ind. Manufactureras NI	203	147	155	144	171	108	113	123	114	95	75
<b>Total General</b>	<b>25.041</b>	<b>28.992</b>	<b>34.771</b>	<b>41.445</b>	<b>51.220</b>	<b>43.070</b>	<b>49.928</b>	<b>60.798</b>	<b>56.391</b>	<b>56.239</b>	<b>51.386</b>

Fuente: CEP en base a INDEC

Cuadro 4: Importaciones industriales por rama de actividad (Millones de dólares)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
20 Produc. de Madera y Fab. de Productos de Madera y Corc	111	122	146	183	209	147	185	224	195	176	164
36 De Muebles y Colchones, Ind. Manufactureras NCP	283	379	498	653	853	683	931	1.129	969	924	834
<b>Total General</b>	<b>20.895</b>	<b>26.699</b>	<b>31.979</b>	<b>41.838</b>	<b>52.984</b>	<b>36.350</b>	<b>52.897</b>	<b>67.674</b>	<b>61.352</b>	<b>65.386</b>	<b>56.472</b>

Fuente: CEP en base a INDEC

Según información periodística, proveniente de uno de los referentes del sector a nivel nacional<sup>26</sup>, en el 2014 la facturación del subsector muebles alcanzó los \$ 5.000 millones, cifra que si se la convierte en dólares (al tipo de cambio de \$9 vigente en esa época), equivale a USD 555,55 millones, monto que si se lo compara con el de las exportaciones (USD 75 millones) estaría indicando que las exportaciones de muebles representaron en el mencionado año el 13,5% de la producción local.

### **Perspectivas<sup>27</sup>**

En 2010 el Gobierno nacional presentó el plan estratégico industrial 2020 (PEI), en el que se incluyen 11 sectores a desarrollar tanto en el plano interno como la exportación, entre los que figura la cadena madera muebles. En el mismo se proyecta que el país tiene potencial para alcanzar una producción de USD 26.700 millones y generar 64.000 puestos de trabajo en 2020.

La visión oficial es "Posicionar a la Argentina como un polo foresto industrial con industrias vinculadas; sustentable, es decir, económicamente competitivo, socialmente responsable, ambientalmente sostenible; con equidad social e integrado a las distintas regiones del país y al mundo, orientado a la producción con alto valor agregado". Para conseguirlo el Gobierno se plantea como misión, "impulsar el desarrollo de un encadenamiento foresto industrial competitivo, económico, social y ambientalmente sustentable; desarrollar el mercado interno con una creciente inserción exportadora, orientado a complejos (conglomerados) industriales con elevado valor agregado y especialización productiva que apunten a dinamizar el Desarrollo Regional y a generar niveles crecientes de empleos de calidad, tanto urbanos como rurales, así como también, ampliar y diversificar el mercado de la madera".

---

<sup>26</sup>Telam.com.ar (26-04-2015) entrevista a Gustavo Viano, presidente del Comité Ejecutivo de FIMAR (Feria Internacional del Mueble Argentino).

<sup>27</sup>Revista ASORA. Edición Julio – Agosto 2014, autor Roberto Luis Minoli, título "La cadena madera muebles frente al desafío de proyectar la industria hacia adelante"

En la última asamblea anual ordinaria realizada el 31 de julio del 2014, representantes de 25 cámaras de todo el país eligieron a las nuevas autoridades que conducirán la federación Argentina de la industria maderera y afines (FAIMA) los próximos dos años. Fue designado presidente Rodolfo Martín de la asociación de empresarios madereros y afines de Mendoza (ADEMA).

De las declaraciones de Rodolfo Marín se desprende claramente que el camino a seguir para lograr el crecimiento del sector es mejorar la eficiencia y la competitividad para tratar de ganar nuevos mercados, especialmente en Latinoamérica. Entre sus declaraciones podemos citar “No creo que la devaluación sea algo que nos haga o nos deje de a ser competitivos. No se puede pensar que si un operario de la actividad industrial en Argentina tengo un sueldo que sea la decima parte de lo que gana uno en Chile, Brasil o Bolivia. Las empresas tienen que ser eficientes y la competitividad tiene que pasar por otro lado. Conocer el mercado, lo que somos capaces de hacer bien, qué es lo que no podemos hacer. Tratar de buscar mercados en Latinoamérica antes de pensar en Estados Unidos. Hay países en la región que están creciendo y deberían ser los primeros dónde focalizarnos para exportar”.

Por otra parte haciendo referencia al posicionamiento del Mueble Argentino a nivel mundial con una identidad propia, se manifestaba de la siguiente manera: “del mismo modo, debemos tratar de posicionar al mueble dentro de las preferencias de compra del consumidor, como sucede con algunos electrodomésticos o la tecnología hay que aspirar a crear una identidad del mueble argentino, que sea reconocido por su calidad, por su diseño, que sea representativo, para que pueda tener una valoración a nivel internacional”. Uno de los instrumentos de promoción internacional de los productos es a través de Ferias Internacionales, sobre lo cual se refería: “se retomará a la participación en ferias internacionales. Incluso ya hablamos con funcionarios para organizar un calendario. Creo que asistir a ferias, tomar contacto directo con el mercado mundial, da conocimientos que el empresario tiene que sumar y fundamentalmente, ayuda a darse cuenta de la importancia que tiene la incorporación de diseño”.

Por último se destaca la capacitación en todos los niveles de las empresas socias, como punto estratégico y de crecimiento, sobre esto manifestaba “La capacitación es algo que está siempre presente porque es estratégico. Capacitar, no sólo a nuestro personal, sino a todo el nivel

empresarial es algo que está dentro de las políticas de la federación. Como ejemplo contamos las cámaras de Buenos Aires y Capital Federal, que están trabajando mucho en capacitación. En Mendoza hemos firmado un acuerdo para la creación de un centro tecnológico junto con la Universidad Nacional de Cuyo y la Universidad Tecnológica Nacional específicamente para el sector de maderas y muebles. Creo que es importante la capacitación, el conocimiento de nuevas tecnologías, nuevos procesos. Es parte de lo que va a hacer que la industria que crezca”.

### **Conclusión del capítulo**

Como se puede observar de los diferentes informes, notas y testimonios, el mercado interno es poco dinámico y es fuertemente dependiente del nivel de poder adquisitivo de la población.

Por otra parte los productores, tiene una oferta muy variada y cuentan con la estructura, personal calificado, reservas de materias primas para abastecer esta demanda interna de variaciones irregulares. Una vía para dinamizar la demanda y reducir esas incertidumbres es la exportación. Pudimos observar que las exportación ya se están llevando a cabo en el sector y que puede crecer. Uno de los objetivos de esta tesis es la de mostrar que una vía para aumentar en las exportaciones del sector es a través de acuerdos entre empresas (o acuerdos internacionales entre empresas). Por ello en el próximo capítulo nos ubicamos en el mercado donde se desarrollaría la Alianza Estratégica, se va a presentar la información referente al mercado mexicano, tratados y acuerdos entre Argentina y México.

## CAPITULO 5

### **Estados Unidos Mexicanos, tratados, acuerdos y potencialidades**

En el este capítulo nos ubicamos desarrollaría la Alianza Estratégica en el mercado donde se, se va a presentar la información referente al mercado mexicano, tratados y acuerdos entre Argentina y México.

México sería el mercado seleccionado por lo siguiente:

- i) México es uno de nuestros principales destinos de exportación en América Latina;
- ii) se trata de un mercado relativamente competitivo y complejo.

Si una Alianza Estratégica es un instrumento adecuado para ingresar en dicho mercado, posiblemente también lo sea en mercados más próximos, con los que se tenga una menor distancia geográfica y psicológica:

- iii) la existencia del ACE 6 que es una acuerdo de complementación económica entre México y Argentina, escenario propicio para iniciar el proyecto;
- iv) siendo México un mercado de envergadura 120 millones de habitantes, desde este país a través del tratado TLCA o Nafta, la posibilidad de ingresar al mercado de los Estados Unidos de América y de Canadá eleva este mercado a 860 millones.

Por lo que este capítulo comienza con la descripción de la relación de México con el mundo y sus acuerdos comerciales con diversas naciones, poniendo especial énfasis en la exposición del TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte), y del ACE 6 (Acuerdo de Complementación Económica entre México y Argentina), dada la importancia que diferentes aspectos de ambos tratados tienen para el desarrollo del ejemplo de AE entre una pyme argentina y una mexicana a ser presentado en el próximo capítulo de la tesis. Posteriormente, se analiza el comercio bilateral entre Argentina - México para ver en detalle los valores de importaciones y exportaciones y los principales productos comerciados. Por lo que en este capítulo se comienza con la relación de México y el mundo, luego los acuerdos entre las naciones, viendo el TLCAN



(Tratado de Libre Comercio de América del Norte), siguiendo con el ACE 6 (Acuerdo de Complementación Económica entre México y Argentina) y finalmente el comercio bilateral entre Argentina-México para ver en detalle los valores de importaciones y exportaciones y los principales productos comerciados.

### **México en el mundo**

México estuvo durante muchos años cerrado al comercio exterior. Sin embargo a partir de 1986, año en que entró a formar parte del entonces Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), comenzó un proceso de apertura internacional que sigue avanzando. En 1993, México pasó a formar parte del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico. En 1994 ingresa en la OCDE.

La política exterior de México se ha visto tradicionalmente determinada por sus relaciones con EE.UU. El Gobierno del Presidente Salinas (1988-1994) apostó decididamente en los noventa por la integración económica con su vecino del norte, con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN-NAFTA). El TLCAN supuso el anclaje irreversible de México en un esquema de regionalismo abierto.

Con ser el más significativo, el TLCAN no es el único acuerdo de libre comercio suscrito por México en su región. México ha negociado 12 tratados de libre comercio que otorgan acceso preferencial a los mercados de 43 países. La red de TLCs brinda acceso a más de 860 millones de consumidores, lo cual genera enormes oportunidades para el sector exportador mexicano.

En el continente americano, México ha multiplicado sus lazos comerciales a lo largo de la década de los noventa. En 1992 entró en vigor el Acuerdo de Complementación con Chile, ampliado en 1999 a rango jurídico de Tratado de Libre Comercio (D.O.F. 28-7-99) y en 1995 firmó sendos Tratados de Libre Comercio con Bolivia (D.O.F. 11-1-1995); Costa Rica (D.O.F. 10/1/95); Colombia y Venezuela, en el marco del Grupo de los Tres (D.O.F. 9-1-1995)<sup>1</sup>; Nicaragua (D.O.F. 01-07-1998); con el “Triángulo del Norte”, grupo de países integrado por El Salvador, Guatemala y Honduras (D.O.F. 14-3-2001); y con Uruguay (D.O.F. 14-07-2004).

Asimismo, México ha suscrito un tratado de libre comercio con la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC), compuesta por Noruega, Suiza, Islandia y Liechtenstein (D.O.F. 19-6-2001).

Desde el 1 de julio de 2000 está en vigor el Tratado de Libre Comercio suscrito con Israel (D.O.F. 28-6-2000), el 1 de abril de 2005 entró en vigor el Acuerdo de Libre Comercio con Japón.

México negocia con Perú una ampliación del “Acuerdo de Complementación Económica” y también ha iniciado en 2014 negociaciones con Ecuador<sup>28</sup> para liberalizar prácticamente la totalidad del comercio bilateral de productos, con la intención de pactar en una segunda etapa un Tratado de Libre Comercio (TLC) entre ambos países. Asimismo, en 2002 Brasil y México decidieron retomar la iniciativa para establecer un Acuerdo de Complementación Económica, con el fin de elevar el reducido intercambio comercial que hay entre las dos naciones.

México y Argentina firmaron la primera semana del mes de junio de 2006 la ampliación de un Acuerdo de Complementación Económica (ACE), que liberalizó el 60% de su comercio bilateral, beneficiando a varios sectores industriales, en gran medida el automotriz. Después de dos años de negociaciones, este convenio representó uno de los más importantes en apertura comercial hacia el MERCOSUR: se liberalizaron unos 1.500 productos, entre ellos químicos, aparatos eléctricos, cosméticos, plásticos, aparatos de telefonía, vidrio, madera, fármacos, de metalmecánica, algunos agroalimentarios y bienes de capital. Sin embargo, no pudo incluirse al sector textil, como lo proponía México, ni una gran cantidad de productos agroalimentarios, como deseaba Argentina.

Principales organizaciones a las que pertenece México:

- Organización de Estados Americanos (OEA)
- Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
- Sistema Económico Latinoamericano (SELA)
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE)

---

<sup>28</sup>FUENTE ONLINE: sitio web de PROMEXICO: <http://www.promexico.gob.mx>

- Conferencia de las UN para el Comercio y el Desarrollo (CNUCED-UNCTAD)
- Comisión Económica de las UN para América Latina y el Caribe (CEPAL)
- Banco Mundial (BM)
- Fondo Monetario Internacional (FMI)
- Organización Mundial del Comercio (OMC)

De acuerdo con la Constitución, los tratados firmados por el Presidente de la República de México y ratificados por el Senado pasan a formar parte del derecho mexicano, y con rango superior a las leyes federales y estatales, por lo que las autoridades judiciales están obligadas a aplicarlos como parte de la legislación mexicana.

### **Tratado de libre comercio de América del Norte (TLCAN-NAFTA)<sup>29</sup>**

El 1 de enero de 1994 entró en vigor el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN, o NAFTA según sus siglas inglesas), entre México, Estados Unidos y Canadá. El TLCAN (D.O.F. 20-12-1993) es un conjunto de reglas para fomentar el intercambio comercial y los flujos de inversión entre los tres países, mediante la eliminación paulatina de los derechos arancelarios sobre las importaciones; el establecimiento de normas que deben ser respetadas por los productores de los tres países, y de mecanismos para resolver las diferencias que puedan surgir.

El TLCAN tiene los siguientes objetivos:

- Lograr la integración de una región en la que el comercio de bienes y servicios y las corrientes de inversión sean más intensos, expeditos y ordenados, para beneficio de los consumidores e inversores de la misma.
- Eliminar barreras al comercio de bienes y servicios y auspiciar condiciones para la libre competencia.
- Desarrollar las oportunidades de inversión.
- Fomentar y proteger los derechos de propiedad intelectual.

---

<sup>29</sup>FUENTE ONLINE: sitio web de TLCAN-NAFTA: <http://www.nafta-sec-alena.org>

- Regular las compras públicas y el comercio transfronterizo.
- Establecer procedimientos efectivos para la aplicación del Tratado y la solución de controversias (mecanismo de arbitraje).
- Fomentar la cooperación trilateral, regional y multilateral.

El 1 de enero de 2003 quedó prácticamente concluido el calendario de desgravación negociada en el TLC para los productos industriales de forma que en la actualidad no están sujetos al pago de arancel.

#### PREAMBULO

Los gobiernos de los Estados Unidos Mexicanos (México), de Canadá y de los Estados Unidos de América (Estados Unidos), decididos a:

- REAFIRMAR los lazos especiales de amistad y cooperación entre sus naciones;
- CONTRIBUIR al desarrollo armónico, a la expansión del comercio mundial y a ampliar la cooperación internacional;
- CREAR un mercado más extenso y seguro para los bienes y los servicios producidos en sus territorios;
- REDUCIR las distorsiones en el comercio;
- ESTABLECER reglas claras y de beneficio mutuo para su intercambio comercial;
- ASEGURAR un marco comercial previsible para la planeación de las actividades productivas y de la inversión;
- DESARROLLAR sus respectivos derechos y obligaciones derivados del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio, así como de otros instrumentos bilaterales y multilaterales de cooperación ;
- FORTALECER la competitividad de sus empresas en los mercados mundiales;
- ALENTAR la innovación y la creatividad y fomentar el comercio de bienes y servicios que estén protegidos por derechos de propiedad intelectual;
- CREAR nuevas oportunidades de empleo, mejorar las condiciones laborales y los niveles de vida en sus respectivos territorios;

- EMPRENDER todo lo anterior de manera congruente con la protección y la conservación del ambiente;
- PRESERVAR su capacidad para salvaguardar el bienestar público;
- PROMOVER el desarrollo sostenible;
- REFORZAR la elaboración y la aplicación de leyes y reglamentos en materia ambiental; y
- PROTEGER, fortalecer y hacer efectivos los derechos fundamentales de sus trabajadores;

#### PRIMERA PARTE: ASPECTOS GENERALES

- Capítulo I: Objetivos
- Capítulo II: Definiciones generales

#### SEGUNDA PARTE: COMERCIO DE BIENES

- Capítulo III: Trato nacional y acceso de bienes al mercado
- Anexo 300-A: Comercio e inversión en el sector automotriz
- Anexo 300-B: Bienes textiles y del vestido
- Capítulo IV: Reglas de origen
- Capítulo V: Procedimientos aduaneros
- Capítulo VI: Energía y petroquímica básica
- Capítulo VII: Sector agropecuario y medidas sanitarias y fitosanitarias
- Capítulo VIII: Medidas de emergencia

#### TERCERA PARTE: BARRERAS TECNICAS AL COMERCIO

- Capítulo IX: Medidas relativas a normalización

#### CUARTA PARTE: COMPRAS DEL SECTOR PÚBLICO

- Capítulo X: Compras del sector público

#### QUINTA PARTE: INVERSION, SERVICIOS Y ASUNTOS RELACIONADOS

- Capítulo XI: Inversión
- Capítulo XII: Comercio transfronterizo de servicios
- Capítulo XIII: Telecomunicaciones
- Capítulo XIV: Servicios financieros
- Capítulo XV: Política en materia de competencia, monopolios y empresas del Estado
- Capítulo XVI: Entrada temporal de personas de negocios

#### SEXTA PARTE: PROPIEDAD INTELECTUAL

- Capítulo XVII: Propiedad intelectual

## SEPTIMA PARTE: DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS INSTITUCIONALES

- Capítulo XVIII: Publicación, notificación y administración de leyes
- Capítulo XIX: Revisión y solución de controversias en materia de cuotas antidumping y compensatorias
- Capítulo XX: Disposiciones institucionales y procedimientos para la solución de controversias

## OCTAVA PARTE: OTRAS DISPOSICIONES

- Capítulo XXI: Excepciones
- Capítulo XXII: Disposiciones finales

## NOTAS

- Anexo 401: Reglas de origen específicas

## ANEXOS

- Anexo I: Reservas en relación con medidas existentes y compromisos de liberalización
- Anexo II: Reservas en relación con medidas futuras
- Anexo III: Actividades reservadas al Estado
- Anexo IV: Excepciones al trato de nación más favorecida
- Anexo V: Restricciones cuantitativas
- Anexo VI: Compromisos diversos
- Anexo VII: Reservas, compromisos específicos y otros

Para profundizar capítulos, Anexos, Apéndices y Disposiciones Especiales, consultar<sup>30</sup>

Es importante describir en forma textual, lo referido al Capítulo IV: Reglas de Origen. Artículo 401. Bienes originarios: salvo que se disponga otra cosa en este capítulo, un bien será originario de territorio de una Parte cuando:

1. el bien sea obtenido en su totalidad o producido enteramente en territorio de una o más de las Partes, según la definición del Artículo 415;
2. cada uno de los materiales no originarios que se utilicen en la producción del bien sufra uno de los cambios de clasificación arancelaria dispuestos en el Anexo 401 como resultado de que la producción se haya llevado a cabo enteramente en territorio de una o más de las Partes, o cumpla con los requisitos correspondientes de ese anexo cuando no se

---

<sup>30</sup>FUENTE ONLINE: sitio web de TLCAN-NAFTA: <http://www.nafta-sec-alena.org/sp/view.aspx?x=343&mtpiID=ALL#Anx315>

requiera un cambio en la clasificación arancelaria, y el bien cumpla con los demás requisitos aplicables de este capítulo; **(desde Argentina se envían Partes de muebles, material no originario, con Posición Arancelaria 9403.90, luego se le agrega valor en México y el mueble terminado cambia de Posición Arancelaria a 9403.60).**

3. el bien se produzca enteramente en territorio de una o más de las Partes, a partir exclusivamente de materiales originarios; o
4. excepto para bienes comprendidos en los Capítulos 61 a 63 del Sistema Armonizado, el bien sea producido enteramente en territorio de una o más de las Partes, pero uno o más de los materiales no originarios utilizados en la producción del bien y considerados como partes de conformidad con el Sistema Armonizado, no sufra un cambio de clasificación arancelaria debido a que:
  - i. el bien se ha importado a territorio de una Parte sin ensamblar o desensamblado, pero se ha clasificado como un bien ensamblado de conformidad con la Regla General de Interpretación 2(a) del Sistema Armonizado; o
  - ii. la partida para el bien sea la misma tanto para el bien como para sus partes y los describa específicamente, y esa partida no se divida en subpartidas, o la subpartida arancelaria sea la misma tanto para el bien como para sus partes y los describa específicamente;

siempre que el valor del contenido regional del bien, determinado de acuerdo con el Artículo 402, no sea inferior al 60 por ciento cuando se utilice el método de valor de transacción, ni al 50 por ciento cuando se emplee el método de costo neto, y el bien satisfaga los demás requisitos aplicables de este capítulo.

La participación de la empresa mexicana en el proceso le hace agregar valor en dicho país (60 por ciento), con esto el producto pierde el origen Argentino, y se convierte por Regla de Origen en mexicano, con esto al ser México uno de los integrantes del tratado de libre comercio NAFTA, el producto puede ingresar sin aranceles al mercado de EEUU y Canadá. Lo manifestado será ampliado y explicado con detenimiento en próximos capítulos.

## **ACE 6 (Acuerdo de complementación económica entre México y Argentina)<sup>31</sup>**

El 9 de octubre de 1998 en la ciudad de Montevideo, se firmó el Decimoprimer Protocolo Adicional del Acuerdo de Complementación Económica No. 6 (ACE-6) celebrado entre Argentina y México. El mismo es la base de integración económica entre los dos países que permite desarrollar el proyecto sobre bases firmes y estables. A continuación se detalla este acuerdo de plena vigencia para ALADI:

### **PROTOCOLO DE ADECUACIÓN**

Los Plenipotenciarios de la República Argentina y de los Estados Unidos Mexicanos y acreditados por sus respectivos Gobiernos según poderes que fueron otorgados en buena y debida forma, depositados oportunamente en la Secretaría General de la Asociación.

CONVIENEN:

Artículo 1°.- Suscribir, de conformidad con lo dispuesto por la Resolución 140 del Comité de Representantes, artículo 2, párrafo 2, el “Protocolo de Adecuación” del Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica N° 6, concertado por sus respectivos Gobiernos cuyo texto y Anexos del Programa de Liberación, forman parte del presente Protocolo.

Artículo 2°.- De conformidad con los artículos 2 de la Resolución 132 y 4 de la Resolución 140, los países signatarios podrán promover las rectificaciones que correspondan en caso de que los ajustes registrados alteren a juicio de alguna de las partes el alcance de las concesiones otorgadas y/o recibidas.

La Secretaría General de la Asociación será depositaria del presente Protocolo, del cual enviará copias debidamente autenticadas a los Gobiernos signatarios.

EN FE DE LO CUAL, los respectivos Plenipotenciarios suscriben el presente Protocolo en la

---

<sup>31</sup>FUENTE ONLINE: sitio web de ALADI – Inicio – Integración y Comercio – Acuerdos – Disposiciones de Internacionalización, Sumarios y Textos de acuerdos Actuales: <http://www.aladi.org/>



ciudad de Montevideo, a los veintiocho días del mes de noviembre de mil novecientos noventa y tres, en un original en los idiomas español y portugués, siendo ambos textos igualmente válidos. Por el Gobierno de la República Argentina: Jesús Sabra; Por el Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos: Ignacio Villaseñor.

En Apéndice se desarrolla el ACE 6.

### **Comercio bilateral entre Argentina y México<sup>32</sup>**

A lo largo de los últimos años, el comercio bilateral adquirió una relevancia significativa para la Argentina. El ACE 6 fue un excelente acuerdo para ambos países. Después de Brasil y Chile, México se ha convertido en uno de nuestros principales destinos de exportación en América Latina.

A continuación se presentan una serie de indicadores económicos que permiten describir la importancia alcanzada y las principales características de la relación comercial entre Argentina y México.

- Las exportaciones argentinas hacia México alcanzaron en el año 2010 montos por 1.219 millones de dólares, experimentando un crecimiento del 30,8% con respecto a 2009. Sin embargo, en el primer bimestre de 2011 las ventas mostraron una caída interanual del 30%, registrando valores por 129 millones.
- La balanza comercial bilateral se mostró superavitaria para nuestro país hasta el año 2007, con un máximo de 557 millones de dólares en 2003. Desde 2007 al 2010 han mostrado un saldo comercial deficitario para la Argentina, con un pico registrado en 2010 de -598 millones.
- El principal rubro de exportación es Material de transporte terrestre, que representó el 35,4% de las ventas hacia México en 2010. Dicho rubro registró además un incremento interanual (2009-2010) del 42,8%.
- Lo sigue el rubro Vehículos de navegación aérea, marítima y fluvial, mientras que en tercer

---

<sup>32</sup>Coordinador Área de Análisis e Inteligencia Comercial: Santiago Andrés Mantelli, Elaboración: Martín Tomás Poggi (Abril de 2011). “Intercambio Comercial: ARGENTINA – MEXICO”. Argentina: Fundación ExportAr

lugar se encuentra Productos químicos y conexos, que concentró el 9,1% de las ventas con registros cercanos a los 111 millones de dólares e incrementos interanuales del 24,3% en (2009-2010) y del 4% en (2M 2010-2011).

- Las importaciones desde México registraron notables alzas interanuales, tanto en 2010 (+56,1%), como en el primer bimestre de 2011 (+83,7%).
- Los principales capítulos importados desde México en 2010 fueron: cap. 87 Vehículos automóviles, tractores, y sus partes, etc. (792 millones de USD), cap. 85 Máquinas, aparatos y material eléctrico (336 millones), cap. 84 Máquinas y aparatos mecánicos, etc. (173 millones) y cap. 33 Aceites esenciales y resinoides; preparaciones de perfumería, de tocador o de cosmética (77 millones USD). En conjunto, estos 4 cap. concentraron el 75,8% de las compras totales.

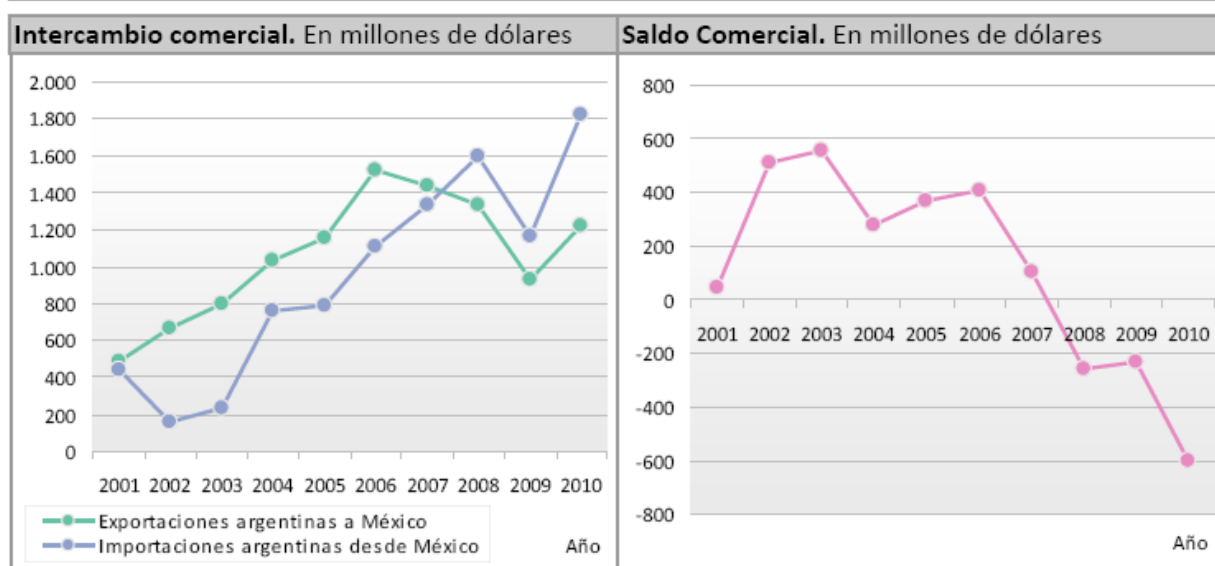
**Cuadro Nº 1. Balanza comercial Argentina – México. En dólares**

	<b>Exportaciones argentinas hacia México<sup>1</sup></b>	<b>Importaciones argentinas desde México<sup>2</sup></b>	<b>Saldo comercial</b>	<b>Comercio total</b>
2001	484.271.546	437.388.949	46.882.597	921.660.495
2002	669.804.499	157.836.890	511.967.609	827.641.389
2003	796.212.388	238.352.733	557.859.655	1.034.565.121
2004	1.035.030.634	757.946.382	277.084.252	1.792.977.016
2005	1.158.661.998	793.226.872	365.435.126	1.951.888.870
2006	1.519.175.065	1.110.927.221	408.247.844	2.630.102.286
2007	1.439.485.814	1.336.578.641	102.907.173	2.776.064.455
2008	1.336.503.615	1.595.330.911	-258.827.296	2.931.834.526
2009	932.386.795	1.163.819.807	-231.433.012	2.096.206.602
2010	1.219.224.790	1.817.046.818	-597.822.028	3.036.271.608
2M 2010	184.349.874	232.703.061	-48.353.187	417.052.935
2M 2011	129.107.955	427.446.900	-298.338.945	556.554.855

Fuente: Elaboración Fundación Export.Ar sobre datos de INDEC

1 Valor FOB, 2 Valor CIF

**Gráfico N° 1. Evolución de la balanza comercial Argentina – México**



Fuente: Elaboración Fundación Export.Ar sobre datos de INDEC.

**Cuadro N° 2. Exportaciones argentinas hacia México. Principales Rubros. En dólares**

R°	GR <sup>1</sup>	Principales Rubros (principales productos en 2010)	2009	2010	2M 2010 <sup>2</sup>	2M 2011 <sup>2</sup>	Var.% 09/10	Var.% 10/11
1°	MOI	Material de transporte terrestre (Camiones nafta: 65,6%; Cajas de cambio: 17,3%; Camiones diesel: 6,5%)	302.333.871	431.793.981	39.702.327	44.160.354	42,8%	11,2%
2°	MOI	Vehículos de navegación aérea, marítima y fluvial (aviones y otras aeronaves: 100%)	0	189.440.000	39.360.000	0	-	-100,0%
3°	MOI	Productos químicos y conexos (Productos de perfumería y cosmética: 41%; Productos farmacéuticos: 28%)	89.506.735	111.287.597	16.055.633	16.701.311	24,3%	4,0%
4°	MOI	Metales comunes y sus manufacturas (Tubos de acero sin costura: 47,4%; Aluminio en bruto: 20,5%)	95.152.977	66.336.621	6.439.557	10.692.135	-30,3%	66,0%
5°	CyE	Gas de petróleo y otros hidrocarburos gaseosos (Propano licuado: 72,4%; Butano licuado: 27,6%)	82.852.834	58.831.308	29.559.851	11.119.369	-29,0%	-62,4%
6°	MOI	Máquinas y aparatos, material eléctrico (Motores de combustión interna: 11,7%; Bombas: 10,5%)	74.774.274	55.540.990	7.386.989	8.164.049	-25,7%	10,5%
7°	MOA	Resto de MOA (Las demás preparaciones alimenticias: 37,7%; Chocolate y sus preparaciones: 35,7%)	45.651.247	51.861.065	4.919.172	8.817.781	13,6%	79,3%
8°	MOA	Piel y cueros	23.896.145	46.557.175	4.163.334	4.867.679	94,8%	16,9%
9°	PP	Resto de productos primarios (Minerales de plata: 99,8%)	41.188.689	46.409.470	12.348.799	6.178	12,7%	-99,9%
10°	MOA	Lanas elaboradas ("Tops" de lana peinada: 87,0%)	16.614.521	20.663.493	3.444.581	2.733.231	24,4%	-20,7%
11°	MOA	Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre (vinos: 86,4%; Aguardiente de vino: 11,7%)	18.109.309	17.327.429	1.179.573	2.357.825	-4,3%	99,9%

12º	PP	Hortalizas y legumbres sin elaborar (Ajos frescos o refrigerados: 98,8%)	7.482.575	16.787.352	4.737.264	1.494.681	124,4%	-68,4%
13º	MOI	Papel cartón, imprenta y publicaciones (Libros y folletos: 30,2%; Impresos publicitarios: 18,9%)	11.137.353	15.512.611	2.394.540	1.820.011	39,3%	-24,0%
14º	MOI	Materias plásticas y artificiales	14.578.817	14.856.306	2.624.399	2.425.666	1,9%	-7,6%
15º	MOI	Otras MOI	13.479.752	13.459.306	1.093.076	3.413.606	-0,2%	212,3%
16º	MOA	Extractos curtientes y tintóreos	7.978.655	9.178.414	1.509.112	1.228.768	15,0%	-18,6%
17º	MOI	Cauchos y sus manufacturas	7.301.476	7.075.665	1.260.796	1.721.239	-3,1%	36,5%
18º	MOA	Preparados de legumbres, hortalizas y frutas (Duraznos prep.: 40,5%; Aceitunas: 17,5%; Maníes: 15,2%)	10.915.300	6.577.713	401.671	361.870	-39,7%	-9,9%
19º	PP	Frutas frescas (Peras frescas: 96,7%)	4.463.642	5.607.317	114.696	587.036	25,6%	411,8%
20º	PP	Semillas y frutos oleaginosos (Maníes crudos: 56,9%; Semillas de girasol: 41,9%)	7.132.517	5.555.166	732.845	394.456	-22,1%	-46,2%
21º	MOA	Productos lácteos (Queso de pasta semidura: 46,6%)	16.025.931	5.025.228	1.180.759	637.710	-68,6%	-46,0%
Resto de los rubros			41.810.175	23.540.583	3.740.900	5.403.000	-43,7%	44,4%
<b>Total</b>			<b>932.386.795</b>	<b>1.219.224.790</b>	<b>184.349.874</b>	<b>129.107.955</b>	<b>30,8%</b>	<b>-30,0%</b>

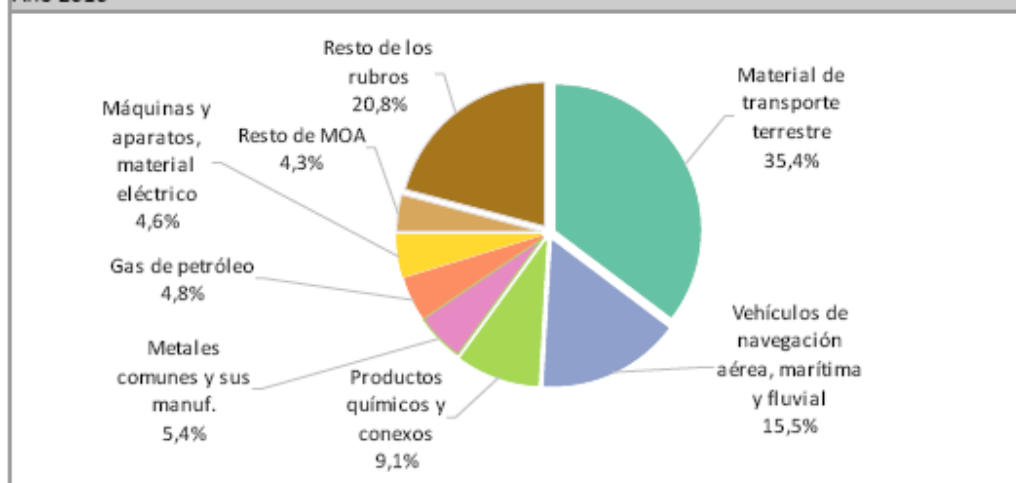
Fuente: Elaboración Fundación Export.Ar sobre datos de INDEC

<sup>1</sup> Grandes Rubros - clasificación según criterio del INDEC. PP: Productos Primarios; MOA: Manufacturas de Origen Agropecuario; MOI: Manufacturas de Origen Industrial; CyE: Combustibles y Energía

<sup>2</sup> 2M: Primer bimestre (período enero-febrero)

Gráfico N° 2. Principales rubros exportados hacia México.

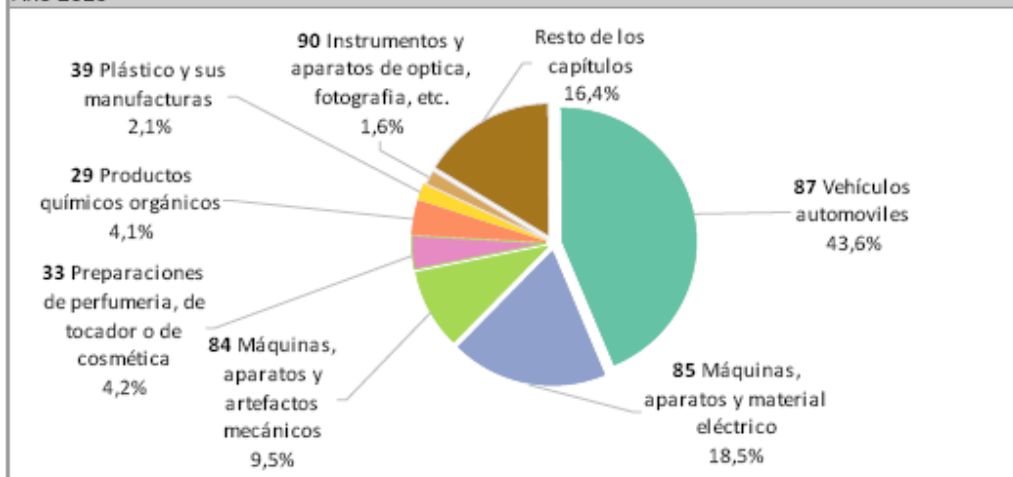
Año 2010



Fuente: Elaboración Fundación Export.Ar sobre datos de INDEC

**Gráfico N° 3. Principales capítulos importados desde México.**

Año 2010



Fuente: Elaboración Fundación Export.Ar sobre datos de INDEC.

**Cuadro N° 3. Importaciones argentinas desde México por capítulo. En dólares**

Rº	Capítulo	Descripción	2010	Participación % 2010
1º	87	Vehículos automoviles, tractores, ciclos y demás vehículos terrestres, sus partes y accesorios.	792.049.264	43,6%
2º	85	Maquinas, aparatos y material eléctrico y sus partes.	336.080.622	18,5%
3º	84	Reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos; partes de estas maquinas.	172.792.636	9,5%
4º	33	Aceites esenciales y resinoides; preparaciones de perfumería, de tocador o de cosmética.	76.563.406	4,2%
5º	29	Productos químicos orgánicos.	74.127.202	4,1%
6º	39	Plástico y manufacturas de plástico.	38.152.769	2,1%
7º	90	Instrumentos y aparatos de óptica, fotografía o cinematografía, de medida, control o de precisión.	28.599.992	1,6%
8º	30	Productos farmacéuticos.	23.613.645	1,3%
9º	72	Fundición, hierro y acero.	22.634.492	1,2%
10º	82	Herramientas y útiles, artículos de cuchillería y cubiertos de mesa, de metales comunes, partes.	22.611.858	1,2%
11º	38	Productos diversos de las industrias químicas.	20.627.498	1,1%
12º	31	Abonos.	19.408.105	1,1%
13º	55	Fibras sintéticas o artificiales discontinuas.	17.090.104	0,9%
14º	70	Vidrio y manufacturas de vidrio.	15.632.587	0,9%
15º	73	Manufacturas de fundición, de hierro o de acero.	15.368.118	0,8%
16º	76	Aluminio y manufacturas de aluminio.	15.341.466	0,8%
17º	34	Jabones, agentes de superficie orgánicos, preparaciones para lavar, preparaciones lubricantes.	13.358.796	0,7%
18º	22	Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre.	11.659.606	0,6%
	Resto		101.334.652	5,6%
	<b>Total</b>		<b>1.817.046.818</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración Fundación Export.Ar sobre datos de INDEC

## **Comentarios Finales y Conclusiones**

Luego de exponer en capítulos anterior cuestiones teóricas es importante entender en que se basa el acuerdo propuesto y la aplicación que podemos hacer del mismo para el proyecto:

En el marco del Tratado de Montevideo 1980, por el que se establece la Asociación de Integración Económica Latinoamericana (ALADI) está prevista la celebración de distintos tipos de acuerdos: algunos de alcance regional, es decir que en ellos participan todos los países miembros, y otros de alcance parcial, en donde los derechos y obligaciones que se establezcan rigen exclusivamente para los países miembros que los suscriban.

Los acuerdos de alcance parcial pueden ser comerciales, de complementación económica, agropecuarios, de promoción del comercio o bien, puede adoptar otras modalidades.

El "acuerdo de complementación" es, en realidad, una forma abreviada de referirse a "acuerdos de alcance parcial de complementación económica" En este tipo de instrumentos se busca aprovechar al máximo los factores de la producción, estimular la complementación económica, asegurar condiciones equitativas de competencia, facilitar la concurrencia de los productos tanto al mercado de los países que suscriben el acuerdo como en el contexto internacional, impulsar el desarrollo equilibrado y armónico de los países, entre otros objetivos. En este ámbito, puede o no estar previsto el establecimiento de una zona de libre comercio.

Si tenemos en cuenta que la idea central es configurar un esquema de preferencias arancelarias que incluya la parte sustantivo del comercio y que contemple las expectativas de su crecimiento futuro, sin lugar a dudas este esquema implicará el otorgamiento de un acceso preferencial para una vasta gama de productos industriales, que lograrán de esta forma un mejor posicionamiento en nuestros respectivos mercados.

En este sentido, el eje Argentina-México puede transformarse en el motor que impulse un mayor acercamiento entre los mercados del norte y del sur del continente, hecho que ya se está reflejando en la iniciativa de integración hemisférica.

Por lo tanto en ACE 6 sería el inicio para desarrollar la AE, para luego ingresar al NAFTA, oportunidad de gran envergadura para una pyme argentina.

Para ejemplificar la AE, a continuación se va a exponer el desarrollo de un negocio puntual, la fabricación, comercialización y distribución de muebles para living, entre una empresa pyme argentina y una mexicana para penetrar en el mercado mexicano, para luego ingresar al gran bloque de América, el NAFTA.

## **CAPITULO 6**

### **Alianza estratégica para el ingreso al mercado mexicano.**

Antes de comenzar a desarrollar el capítulo se considera oportuno explicar porque se elige una pyme para la alianza estratégica, principalmente porque el sector fabricantes de muebles de madera en Argentina está constituido especialmente por pymes, como observamos en capítulos precedentes, y también porque las pymes tienen mayores dificultades para superar los obstáculos a la entrada en nuevos mercados.

Asimismo se eligió una empresa productora de muebles de madera, por lo siguiente:

- i) existe en el Argentina varias pymes que podrían ser muy competitivas en precio, calidad y diseño en el mercado mexicano, pero que no han ingresado en dicho mercado por diversas razones, entre ellas su incapacidad para superar las barreras a la entrada;
- ii) la posibilidad técnica de exportar partes de estos productos y, así, aprovechar las ventajas previstas en el ACE 6;
- iii) la posibilidad de que estos productos, con el agregado de valor mexicano, ingresen sin aranceles aduaneros en los mercados de los Estados Unidos y Canadá;
- iv) la posibilidad concreta de conseguir socios en México;
- v) y por último, pero no menos importante, por la posibilidad de acceso casi irrestricto a información de una pyme productora de muebles de madera, dado que el autor de esta tesis trabaja en una pyme productora de muebles.

Por lo comentado el acceso a la información en una pyme en plena actividad, se procede en este capítulo a desarrollar un negocio puntual, la fabricación, comercialización y distribución de muebles para living, entre una empresa pyme argentina y una mexicana para penetrar en el mercado mexicano, a modo de ejemplificativo de todo lo expuesto teóricamente en capítulos anteriores.

### **Actuación en el mercado**

#### **Producto**



A continuación se enumeran las características sobresalientes de producto:

- 1) El producto a ser comercializado internacionalmente es “MUEBLES PARA LIVING IDEAL PARA LCD, PLASMAS Y CENTRO DE ENTRETENIMIENTO, ENTREGADOS EN KITS, SISTEMA RTA (READY TO ASSEMBLER), DESARMADOS EN CAJA, CALIDAD DE LUSTRE (UV) ULTRAVIOLETA RESISTENTE A LAS RAYADURAS Y AL ALTO IMPACTO.
- 2) En función del Usos del producto: ES UN BIEN DURABLE.
- 3) A todos estos productos se lo clasifica en la siguiente Posición Arancelaria: 9403.60
- 4) La Cartera de productos se deberá componer de los siguientes rubros: Centros de Entretenimientos, Mesas de TV y Torres (Columnas) Bibliotecas, Mesas para Living, de centro y laterales, Mesa Bares y complementos. De cada rubro se tendrán que diseñar aproximadamente unos 10 productos.
- 5) Al ser una cartera tan amplia no sufrimos la ESTACIONALIDAD, ya que si bien en una primera etapa del proyecto serán solo muebles para Centro de Entretenimiento, luego cuando se complete toda la línea, se tendrá muchos espacios, utilidades y necesidades cubiertas.
- 6) Productos Sustitutos: Muebles para LCD, Plasmas, y Centro Entretenimientos en Caño o Aluminio, en Madera Maciza; en Vidrio. Complementarios: Sillones, Juegos de Living, Lámparas, Películas DVD, Reproductor DVD, Home Theater, Equipo de Música, Adornos.



Esta línea es totalmente desarrollada en serie por Petit Muebles Gacela S.R.L. para el mercado

argentino, para este mercado la propuesta sería enviar las piezas de los productos terminadas, en pallets certificados para que puedan viajar en el contenedor. De esta manera el Representante, Cliente o Aliado lo reciben, coloca los pallets en su línea de montaje, prepara los herrajes, realiza el armado completo de los muebles y luego los embala en cajas de cartón, realiza el embalaje, sumándole los márgenes de ganancia, la publicidad, los costos de distribución. Como se detalla le agrega valor por 60% y lograr obtener Certificado de Origen Mexicano, para poder aprovechar los beneficios de NAFTA, con ingreso de estos productos a EEUU y Canadá.

Considerando que todo lo planteado en el estudio de mercado tiene resultado positivo en el mercado mexicano, cuestión que solo se observaría si el proyecto se lleva a cabo, a continuación se simulará todo el proceso de comercialización de un modelo, mostrando claramente las dos alternativas, la venta del productos terminado desde Argentina y la venta de piezas partes desde Argentina y el resto del proceso en México, en donde la empresa Argentina a través de la alianza le da el Know-How, para que termine el producto, se detalla a continuación el modelo, el cual se vendería con contenedor completo del mismo:



**Art 187-74:** Mesa TV con dos cajones con guías correderas metálicas, sin manijas para mantener la línea minimalista y compartimiento central ideal para parlante de sonidos graves (subwoofer), en alzada compartimiento para demás parlantes y estantes en forma de laberinto para adornos varios.

Medidas del mueble: Alto: 1,825 mts. Ancho: 2,09 mts. Profundidad: 0.56 mts.

Para calcular cuántas unidades caben en un contenedor es necesario conocer las medidas de peso y volumen del modelo seleccionado:

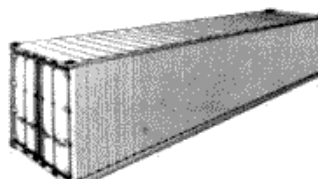
MEDIDAS DE EMBALAJE POR PRODUCTO TERMINADO	Id. Bultos	Peso Bruto (kgrs)	Medida de la Caja (mm)			Volumen (m3)
			Alto	Largo	Ancho	
Centro de Entretenimiento - Mesa TV con 2 cajones, en alzada con panel de estantes para parlantes y repisas estilo laberinto. (embalado en 4 bultos)	187-74A	57,50	115	2035	595	0,13924
	187-74B	13,50	65	1535	220	0,02195
	187-74C	20,50	145	2135	220	0,06811
	187-74D	44,00	40	2145	950	0,08151
<b>TOTAL DE PESO Y VOLUMEN POR UNIDAD</b>		<b>135,50</b>				<b>0,31081</b>

En el caso que se entregue el producto por piezas, se compone de las siguientes:

Descripción Partes	Cantidad Piezas	Medida de la Piezas (mm)			Volumen (m3)
		Alto	Largo	Ancho	
Tapa LCD	1	50	2000	560	0,056
Costados LCD	2	50	425	560	0,0238
Costados Afuera	2	50	1800	200	0,036
Tapa Superior	1	50	2090	200	0,0209
Costados	2	15	325	540	0,005265
Tapas abajo	2	15	600	525	0,00945
Frente Tapa abajo	2	15	585	60	0,001053
Pisos abajo	2	15	585	540	0,009477
Zócalos	2	15	600	45	0,00081
Fondo Mueble	1	15	2088	447	0,01400004
Fondos Mueble	1	15	2088	772	0,02417904
Fondos Muebles	1	15	2088	625	0,019575

Estantes Arriba	2	15	1500	200	0,009
Estantes Arriba	2	15	1100	200	0,0066
Estantes Arriba	3	15	140	200	0,00126
Estantes	2	15	295	200	0,00177
Estantes	2	15	140	140	0,000588
Frente Cajón	2	15	596	276	0,00493488
Costado Cajón	4	15	450	200	0,0054
Fondo Cajón	2	15	545	180	0,002943
Fondo Cajón	2	4	555	450	0,001998
<b>TOTALES</b>	<b>40</b>				<b>0,25500296</b>

Manteniendo la simulación y como los costos por transporte son altos, lo ideal sería enviarlos utilizando los contenedores más grandes que existen para el movimiento de mercadería multimodal (Terrestre-Marítimo). Multimodal porque se utilizará camión (Terrestre) desde el lugar de carga hasta el puerto de salida, luego se cargar en buque (Marítimo) viaja la mercadería por mar hasta el puerto de llegada, y por último se vuelve a utilizar camión (Terrestre). Para mayor detalle tenemos:

40 Pies High Cube 40' x 8' x 9'6"			Descripción	
Tara	3940 kg / 8685 lb		Especial para cargas voluminosas. Ejemplo: tabaco, carbón.	
Carga Max.	28560 kg / 62965 lb			
Max. P. B.	32500 kg / 71650 lb			
Medidas:	Internas	Apertura puerta		
Largo:	12032 mm / 39'6"	-		
Ancho:	2352 mm / 7'9"	2340 mm / 7'8"		
Altura:	2698 mm / 8'10"	2585 mm / 8'6"		
Capacidad Cub.	76,4 m3 / 2700 ft3			

Calculando en base a este contenedor y dejando márgenes de aire para lograr acomodar bien la mercadería, podríamos colocar 180 unidades del modelo 187-74. Las Dimensiones totales serían:

Id. Bultos	Unidades totales	Cant. de Bultos	Peso Bruto (kg)	Total P. Bruto (kg)	Peso Neto (kg)	Total P. Neto (kg)	Medidas caja (mm)			Volumen x Unidad (m3)	Total Volumen (m3)
							Largo	Ancho	Alto		
187-74A	180	180	57,50	10350,00	53,2	9583,33	2035	595	115	0,13924	25,06408
187-74B	180	180	13,50	2430,00	12,5	2250,00	1535	220	65	0,02195	3,95109
187-74C	180	180	20,50	3690,00	19,0	3416,67	2135	220	145	0,06811	12,25917

187-74D	180	180	44,00	7920,00	40,7	7333,33	2145	950	40	0,08151	14,67180
<b>TOTAL S</b>		<b>720</b>		<b>24390,00</b>		<b>22583,33</b>					<b>55,94614</b>

En el caso que se entregue el producto por piezas, el peso aproximado de todas las piezas es 110 kgrs, a lo que le tenemos que sumar 4 pallets de 5 kgrs cada uno suma 130 kgrs. Por los tanto por contenedor entran 192 unidades en piezas partes lo que suma un total de 24.960 kgrs. y 49 metros cúbicos.

A continuación se detallan las características sobresalientes de este producto:

- Tamaño y Peso: Ver Cuadro.
- Colores: CAOBA OSCURO (CEDRO) Y WENGUE (NEGRO CON VETA)
- Textura: Calidad de lustre Ultravioleta (UV) e impresión propia. Resistente rayaduras y al alto impacto
- Otras: Se entrega desarmado, en cajas, con indicaciones paso a paso para su fácil Armado.
- Packaging: todas las piezas que componen los muebles tienen su letra indicativa y son dispuestas de tal forma de evitar su roce y rayadura, además se agrega un instructivo paso a paso para armar el producto, luego se compacta todos los elementos con film de polietileno de termo contraído. En el caso del envío de la piezas partes se disponen la piezas de las mismas medidas en pallets los cuales con envuelto con film strich y bordes de cartón para su protección.
- Embalaje: luego el paquete en polietileno de termo contraído se coloca en una caja de cartón, con una foto del producto y especificaciones del mismo. En el caso de las piezas partes no estaríamos enviando este producto ya que el armado y posterior embalaje lo realizaría el representante-aliado.
- Adaptabilidad: el entregar todos los productos desarmados en cajas permite bajar enormemente los costos de transporte.
- Entrega: Todos los productos se entregan desarmados en cajas.
- Instalación: el armado del mueble queda a cargo del mismo cliente con el instructivo paso a paso suministrado en la caja. En el caso del envío de piezas partes estará a cargo el representante-aliado.

- Accesorias: un integrante de la compañía que vende este producto debería estar en línea virtual en forma permanente por cualquier problema que pueda surgir.
- Repuestos: en caso de fallas o errores en el Armado se agregaría en próximo pedido todas las piezas de repuesto que sean necesarias.
- Certificaciones: por ser un producto que no es para consumo humano no es necesario ninguna Certificación Sanitaria, tampoco será necesaria una certificación fitosanitaria ya que los materiales usados en la fabricación son todos tratados y los materiales de lustres eliminan cualquier plaga. En el caso de la entrega de las piezas partes como van en pallets estos requerirán el fitosanitario correspondiente.
- Homologaciones: al no ser productos electrónicos no es necesaria no se cumple.

### **Comparación de Precio de envío producto terminado vs piezas partes**

Es el factor de marketing más complicado de estimar en una simulación, ya que hay muchos costos que varían por operación, desde el BAF (que es un costo que calculan las empresas navieras que dependen de la cotización del petróleo), hasta el canal de control aduanal que toca cuando se nacionaliza la mercadería en destino ya que si por ejemplo toca canal Rojo el agente aduanero debe controlar bulto por bulto lo que significa un pago extra de descarga y carga en depósito fiscal para que agente pueda hacer dicho control.

Por lo tanto para calcular el precio final del artículo seleccionado en la simulación se supondrá que la carga del contenedor se realiza en Fábrica, Aduana en Planta, y envío del contenedor cerrado con precinto a Puerto Buenos Aires, todos estos gastos estarán a cargo del Exportador. Por lo tanto el precio presupuestado al importador será FOB (puerto Buenos Aires).

Uno de los ítems más importantes es el Derecho de Importador que determina la ventaja competitiva de un país respecto de otro son los tratados de libre de comercio entre país importador y país exportador. En el presente caso entre Argentina y México no hay acuerdo comercial en la posición arancelaria que se está exportando por lo tanto el Derecho de Importación será de un 10%. La información se extrajo del siguiente sitio web: <http://www.economia-snci.gob.mx/>

Para la posición arancelaria de muebles terminados 9403.60 tenemos el siguiente tratamiento:

www.economia-snci.gob.mx

Fracción: > Aranceles Normatividad > (94036099)

**Tarifa de la Ley de Impuestos Generales de Importación y de Exportación**

ANTERIOR INICIO SIGUIENTE

Sección:	XX	Mercancías y productos diversos
Capítulo:	94	Muebles; mobiliario médicoquirúrgico; artículos de cama y similares; aparatos de alumbrado no expresados ni comprendidos en otra parte; anuncios, letreros y placas indicadoras luminosos y artículos similares; construcciones prefabricadas
Partida:	9403	Los demás muebles y sus partes.
SubPartida:	940360	- Los demás muebles de madera.
Fracción:	94036099	Los demás.

	Resto del Territorio		Frontera		Region	
UM: Pza	Arancel	IVA	Arancel	IVA	Arancel	IVA
Importación	10	16%	Nota 1		Nota 1	16%
Exportación	Ex.	0%				0%

TRATADOS DE LIBRE COMERCIO					
E.U.A	Canadá	Colombia	Japón	Bolivia	Costa Rica
Ex.	Ex.	Ex.	Nota Japón	Ex.	Ex.
Nicaragua	Israel	Com. Europea	Guatemala	El Salvador	Honduras
Ex.	Ex.	Ex.	Ex.	Ex.	Ex.
Suiza	Noruega	Islandia	Liechtenstein	Chile	Uruguay
Ex.	Ex.	Ex.	Ex. Art. 3 TLC	Ex.	Ex.
Perú					
Nota Perú					

En cambio, las piezas partes de muebles de madera (posición arancelaria 9403.90), exportadas desde Argentina a México están exentas del pago de aranceles, tal como muestran las imágenes siguientes:

Fracción > Aranceles Normatividad > (94039001)

Tarifa de la Ley de Impuestos Generales de Importación y de Exportación		
<a href="#">ANTERIOR</a> <a href="#">INICIO</a> <a href="#">SIGUIENTE</a>		
Sección:	XX	Mercancías y productos diversos
Capítulo:	94	Muebles; mobiliario medicoquirúrgico; artículos de cama y similares; aparatos de alumbrado no expresados ni comprendidos en otra parte; anuncios, letreros y placas indicadoras luminosas y artículos similares; construcciones prefabricadas
Partida:	9403	Los demás muebles y sus partes.
SubPartida:	940390	- Partes.
Fracción:	94039001	Partes.

UM: Kg	Resto del Territorio		Franja		Region	
	Arancel	IVA	Arancel	IVA	Arancel	IVA
Importación	Ex.	16%	Nota 1		Nota 1	16%
Exportación	Ex.	0%				0%

TRATADOS DE LIBRE COMERCIO					
E.U.A	Canadá	Colombia	Japón	Bolivia	Costa Rica
Ex.	Ex.	Ex.	Ex.	Ex.	Ex.
Nicaragua	Israel	Com. Europea	Guatemala	El Salvador	Honduras
Ex.	Ex.	Ex.	Ex.	Ex.	Ex.
Suiza	Noruega	Islandia	Liechtenstein	Chile	Uruguay
Ex.	Ex.	Ex.	Ex. Art. 3 TLC	Ex.	Ex.
Perú					
Nota Perú					

En el caso del envío de piezas partes, además de evitar el arancel a la importación, el representante-aliado le coloca los herrajes, realiza el armado, y termina el producto, realiza la publicidad, realiza todos los gastos para la venta y la distribución posterior en México, ingresa la mercadería, le agrega valor y logra el certificado de origen mexicano.



## Estructura de precios

En el próximo cuadro se compara la estructura de precios de los productos terminados (Posición Arancelarias: 9403.60 – los demás muebles de madera) y las piezas partes (Posición Arancelaria: 9403.90 – partes de muebles). Es importante destacar que los productos terminados tienen un costo unitario de 278,5 dólares y en piezas partes de 210 dólares:

DESCRIPCIÓN	MUEBLES TERMINADOS	PIEZAS PARTES
	USD 278,50 x 180 unidades.	USD 134,40 x 192 unidades
<b>Valor FOB. /FCA. (C)</b>	<b>USD. 50.130</b>	<b>USD 25.804,80</b>
<b>Flete Internacional (F)</b> (Se compone de Flete 2000 + BAF 990)	<b>USD. 2990</b>	<b>USD. 2990</b>
<b>Seguro Internacional (I)</b> (05, %)	<b>USD. 250,65</b>	<b>USD. 129,02</b>
-----	-----	-----
<b>BASE IMPONIBLE C.I.F.</b>	<b>USD. 53370,65</b>	<b>USD. 28.923,82</b>
<b>Derechos de Importación (10%)</b> (Sobre la base CIF)	<b>USD. 5337,065</b>	-----
<b>Derecho de Trámite Aduanero (DTA)</b> (0,8%) (sobre la base CIF)	<b>USD. 427</b>	<b>USD. 231,39</b>
-----	-----	-----
<b>BASE IMPONIBLE PARA EL I.V.A.</b> (Total resultante del valor CIF más los der. impor. y DTA)	<b>USD. 59134,71</b>	<b>USD. 29.155,21</b>
<b>I.V.A. (16%)</b> (s/ la base imp.p/IVA)	<b>USD. 9461,55</b>	<b>USD. 4.664,83</b>
-----	-----	-----
<b>Manipuleo</b>	<b>USD. 90</b>	<b>USD. 90</b>
<b>A.GP. - Servicios a las Cargas</b>	<b>USD. 110</b>	<b>USD. 110</b>
<b>Estampillado/Cargo María</b>	<b>USD. 10</b>	<b>USD. 10</b>
<b>Estibaje</b>	<b>USD. 50</b>	<b>USD. 50</b>
<b>Trámite Operativo Aduana</b>	<b>USD. 150</b>	<b>USD. 150</b>
<b>Movilidad/Carga puerto – depósito</b>	<b>USD. 500</b>	<b>USD. 500</b>
<b>Verificaciones y traslados</b> (suponemos que tiene Canal Verde - no corresponde)	<b>USD. 0</b>	<b>USD. 0</b>
<b>Libramiento/Salida</b>	<b>USD. 112</b>	<b>USD. 112</b>
<b>Honorarios del Despachante de Aduanas/ CIF (1%)</b>	<b>USD. 533,70</b>	<b>USD. 289,23</b>
<b>Gastos Bancarios/el valor del instrumento de pago (0,5%)</b>	<b>USD. 266,85</b>	<b>USD. 144,61</b>
<b>Certificado de control de calidad</b> (no corresponde)	<b>USD. 0</b>	<b>USD. 0</b>
<b>Certificado sanitario - Visaciones consulares</b> - (no corresponde)	<b>USD. 0</b>	<b>USD. 200</b>
<b>Seguro de transporte interno</b> - (se contrato el seguro puerta a puerta - no corresponde)	<b>USD. 0</b>	<b>USD. 0</b>
<b>Alquiler de contenedor</b> (incluido en el valor del flete - no corresponde)	<b>USD. 0</b>	<b>USD. 0</b>
<b>Sub-total GASTOS</b>	<b>USD. 1822,55</b>	<b>USD. 1655,84</b>
<b>IVA SOBRE GASTOS (16%)</b> (suponemos que a todos los gastos están gravados)	<b>USD. 291,608</b>	<b>USD. 264,93</b>
<b>TOTAL DE GASTOS EROGABLES</b>	<b>USD. 70710,423</b>	<b>USD. 35740,81</b>
<b>MENOS GASTOS RECUPERABLES (IVA)</b> (9461,55+291,608 / 7017,55+299.95)	<b>USD. 9753,158</b>	<b>USD. 7317,50</b>
<b>VALOR TOTAL DE LA MERCADERÍA EN MEXICO</b>	<b>USD. 60957,265</b>	<b>USD. 30.811,05</b>
<b>VALOR POR UNIDAD</b> (TERMINADOS 180 us. / PIEZAS PARTES 192 us.)	<b>USD 338,65</b>	<b>USD 160,47</b>

Para concluir este punto lo que se desea saber es el valor que tendrá este producto en el mercado Mexicano. Considerando que el Importador se hace cargo de los gastos de

comercialización (10%) y se deja un margen de ganancia del 30%, el precio del producto sin impuesto para el representante será de USD 484,27. Luego el comerciante lo marca con un 50% que corresponde a su ganancia y gastos de venta, y a ese total se le carga el IVA (del 16%) por lo que el precio al consumidor final será de USD 842,63. Si el tipo de cambio peso mexicano a 23/03/2016 (ver cuadro abajo) es de 17,2995 significa que el modelo simulado tendrá un costo de \$ 14.577,05 (pesos mexicanos).

The screenshot shows the website of the Banco de México, specifically the 'MERCADO CAMBIARIO (TIPOS DE CAMBIO)' section. It features a navigation menu with categories like 'POLÍTICA MONETARIA E INFLACIÓN', 'SISTEMA FINANCIERO', 'SISTEMAS DE PAGO', and 'BILLETES Y MONEDAS'. A sidebar on the left contains various links such as 'ACERCA DEL BANCO DE MÉXICO', 'INFLACIÓN', 'MERCADO DE VALORES', 'MERCADO CAMBIARIO', 'PUBLICACIONES', 'CALENDARIO', 'INFORMACIÓN PARA LA PRENSA', 'PREGUNTAS FRECUENTES', 'DIVULGACIÓN', 'MI BANXICO', 'ESTADÍSTICAS', 'DISPOSICIONES', 'SERVICIOS', and 'MATERIAL DE REFERENCIA'. The main content area displays the title 'Tipo de cambio para solventar obligaciones denominadas en dólares de los EE.UU.A., pagaderas en la República Mexicana' and a table of exchange rates.

**Tipo de cambio para solventar obligaciones denominadas en dólares de los EE.UU.A., pagaderas en la República Mexicana <sup>1/</sup>**

Fecha Inicial	Fecha Final	Formato			
dd/mm/aaaa	- dd/mm/aaaa	HTML	Consultar series		
Fecha	FIX <sup>2/</sup>	Publicación DOF <sup>3/</sup>	Para pagos <sup>4/</sup>		
23/03/2016	17.5273	17.3361	17.2995		
22/03/2016	17.3361	17.2995	17.4034		
21/03/2016	N/E	N/E	17.4034		
20/03/2016	N/E	N/E	17.4034		
19/03/2016	N/E	N/E	17.4034		
18/03/2016	17.2995	17.4034	17.9308		
17/03/2016	17.4034	17.9308	17.9280		

Por su parte si enviamos piezas partes, todos los gastos detallados en la tabla comparativa desde la logística hasta ingresar el producto a las bodegas del representante-aliado, en valor del mueble en piezas partes es de USD 160,47. Para terminar el mueble en México el representante-aliado le debe agregar valor con el costo de los herrajes, de la mano de obra del armado de cada mueble y el embalaje, la carga en los camiones, la distribución, entre otras tareas, con esto el valor se incrementa a USD 402. Como en todas estas tareas mencionadas que dependen del representante-aliado mexicano ya tiene en cada una de las etapas de agregado de valor una ganancia, por lo tanto para el comerciante precio del producto terminado en México será de USD 402. Luego el comerciante lo marca con un 50% que corresponde a ganancia y gastos de venta

mas el IVA (del 16%) el precio al consumidor final será de USD 699,48 si el tipo de cambio peso mexicano a 23/03/2016 es de 17,2995 significa que el modelo simulado tendrá un costo de \$ 12.100,65 (pesos mexicanos), lo que significa un 17% menos que la opción de enviar los productos terminados argentino, por lo tanto estamos confirmando una de las hipótesis planteadas en el plan de trabajo, que la opción de agregarle valor en México el producto no solo que acondiciona mejor, se logra mayor calidad en el armado sino que también logramos bajar considerablemente los costos. A partir de este punto el análisis lo continuamos con el envío del mueble en piezas partes.

Por todo lo expuesto podemos concluir que enviar los productos terminados desde la fábrica del exportador hasta el depósito del importador le significa un valor unitario de USD 338,65 un 111% por encima si el envío es realizado en piezas partes siendo un valor unitario de USD 160,47, lo cual deja margen para agregarle valor mexicano.

### **Relación calidad-precio**

La línea de productos se diferencia por la calidad y por el diseño minimalista, por esto es que el precio de mercado está planteado para personas que tenga una escala de ingreso media a alta, además es de destacar que las grandes cadenas de ventas de retail podría ofrecer algunos de estos modelos y ellos financian en forma privada a sus clientes otorgando hasta 18 cuotas, lo que le permitiría también a las personas de ingresos bajos poder adquirir esta línea. Es importante destacar que el mexicano es un ciudadano que prioriza por sobretodo el living de su hogar en donde recibe a las visitas y se dispone a entretenerse con la programación de la Televisión o una Película, por esto es que en dicha sala invertirá y colocará lo mejor que tiene, y un mueble de calidad superior sería el ideal.

### **Costumbres comerciales**

Para comenzar a desarrollar este punto debemos comenzar con las temporadas de compra, las cuales a diferencia de Argentina éstas se dan en septiembre y octubre cuando ingresan a otoño ya que las personas piensa más en su hogar y los grandes volúmenes de ventas se dan hasta marzo, es muy importante definir este punto ya que ayuda a programar al departamento productivo de la

fabrica. Para mencionar las formas más comunes de cotización (incoterms) dado que la forma de enviar esta mercadería es por Contenedor se usa generalmente cotización FOB (Free on Board – Libre en puerto) para quitar responsabilidad al importador en el país del Exportador, de esta manera el tránsito interno en el país de origen queda a cargo del mismo. El tipo de negociación más común entre países latinos y que hablan el mismo idioma, con las mismas costumbres, es cara a cara y visitándose mutuamente para poder conocer las instalaciones y la posibilidad concreta de cumplir con lo prometido. Dado que la negociación es cara a cara, entre ambos se genera confianza y para evitar gastos, la modalidades de pago más utilizada será un porcentaje de anticipo con la confirmación del pedido y el resto en un plazo de por lo menos 60 días ya que el contenedor tiene un tránsito de puerta a puerta de aproximadamente 40 días. Compras Mínimas, el fabricante deberá fijar por producto los lotes económicos de manera de poder lograr el mejor precio y serán finales sin descuentos, solo se podría plantear colaboración de publicidad o promoción, pero en el negocio planteado el Fabricante debe ocuparse de producir y enviar al representante-aliado las piezas partes y enseñarle know-how del armado y para terminar el producto, luego promocionar, vender y distribuir la línea de productos.

### **Distribución**

Este tercer factor de marketing, se ha desarrollado en la simulación práctica, de lo cual podemos destacar lo siguiente:

#### **Logística**

En este punto se puede mencionar el tamaño típico de los pedidos, el mínimo serán las unidades que caben en un contenedor que variarían entre 180 a 270 unidades dependiendo del tamaño de los productos, en la formación del pedido se debe tener en cuenta el lote económico que debe suministrar el fabricante-exportador, esto significa la cantidad que por cuestión de tiempos productivos, desperdicios, y otros aspectos hacen a un pedido que sea económico fabricarlo.

El tener muy bien desarrollado el lote económico le permite al fabricante mejorar el plazo de entrega, el cual en la producción de un contenedor debería ubicarse en aproximadamente un mes.

El fabricante de esta manera tiene asegurada una producción mensual de un contenedor el cual será de entre 180 a 270 unidades de producto y mantener negocio continuo con un mercado externo.

El transporte como se comento en la simulación es multimodal, y como son productos delicados lo ideal es que la carga y la aduana se realice en la Planta, luego el contenedor verificado con los precintos cerrados viaja en camión hasta el puerto (puerto Buenos Aires) en donde se realiza la carga al buque, el contenedor viaja por el océano atlántico durante 20 días y cuando llega en el puerto de destino, en caso planteado puerto Veracruz, tiene muy buena infraestructura para transportar el contenedor en camión o en tren hasta el depósito del representante.

### **Almacenamiento**

Para poder desarrollar este punto se debe tener en cuenta tiempos, principalmente dados por la producción y la demora del viaje, suponiendo que la fabricación de un contenedor lleva 30 días, el viaje 20 días y la nacionalización y el armado de muebles otros 10 días la Cobertura de stock que debe fijar el importador es de dos meses de venta. Como es una línea nueva no se tiene información de la rotación de los productos, luego de por lo menos 12 meses de ventas se obtendrán los índices de rotación de cada uno de los productos. Esto permitirá fijar los pedidos exactamente a lo que requerirá el mercado.

### **Entregas**

Como se menciona en la simulación las entrega del producto final en el mercado de México se acostumbra que las haga el importador en la venta de muebles, ya que el comerciante el personal que tiene es solo para la venta, y el importador tiene el equipo de trabajo para el armado de los productos, por lo tanto las entregas y el armado en los diferentes domicilios de los consumidores finales de los productos estará a cargo del importador.

### **Comunicación**

Cuarto factor de marketing, la comunicación y la promoción, en los negocios internacionales y

para una empresa pyme invertir en este factor de marketing es muy complicado por la magnitud de los fondos que se deben destinar para llegar al consumidor final.

Por lo comentado se ha separado este punto en dos partes, la comunicación que lleva adelante el fabricante-exportador para dar a conocer sus productos al importador y por otro lado la comunicación que se realiza para dar a conocer el producto al consumidor final.

La comunicación que hace una PYME que desea exportar por el escaso presupuesto destinado a estas actividades, puede realizar algunas actividades como tener un sitio web actualizado, que hoy gracias a internet es conocido por todo el mundo y a cualquier hora y día. Además utilizar los programas del estado que subvencionan Rondas y Misiones de Negocios Internacionales en la cuales se debe estudiar muy bien el mercado que se va a visitar para poder tener resultados satisfactorios. Otra herramienta muy útil es participar en Ferias de exhibición y allí invitar a todos los contactos e interesados en los productos. Por supuesto en todas estas actividades es fundamental tener un catalogo actualizado, tarjetas personales, muestras de colores y todos los elementos que demuestran que la empresa está en plena actividad, en crecimiento, muy bien organizada e inspira confianza para trabajar.

Y la comunicación en el mercado externo para hacer conocer el producto al consumidor final, para una pyme es muy complicada por lo tanto esta actividad debería ser llevada a cabo por el importador, no solo porque vive en el mercado meta sino porque conoce las costumbres, sabe cómo llegar a sus compatriotas, que medio es el que más llega a la gente, entre otros beneficios. En lo que colaboraría el fabricante exportador es en gastos para participar en Ferias ya que se vería beneficiado, en enviar folletos y todo el material necesario para promocionar la línea.

Por lo expuesto a continuación se detallará en forma básica las actividades que haría el representante-aliado en el mercado mexicano para dar a conocer en su mercado la línea de productos.

### **Publicidad utilizada en el sector**

Los principales medios publicitarios que va a utilizar el representante-aliado, será a través de

vendedores visitando y vendiendo a los principales comerciantes del sector, otra muy buena publicidad es venderle y atender muy bien a una de las principales casas de ventas por departamento, el estar presente en el salón de exhibición, en el mailing (Revista de ofertas y promociones) de estas casas además de vender muy bien en dicho comercio es una publicidad gratuita para dar a conocer los productos a todo el mercado no solo por la gran fluidez de gente que visita a estas grandes tiendas sino también porque los mailings llegan a todos los barrios y colonias de la ciudad. Otra herramienta más que interesante es la realización de una exhibición privada de los principales productos en el salón de algún Hotel e invitando a los compradores y dueños de las empresas para que se convenzan la excelente oportunidad de negocio que sería trabajar la línea.

### **Eventos principales del sector**

El fabricante-exportador para encontrar representantes en otros mercados llevará a cabo su participación una vez al año de una Feria Internacional, que realizan dentro del país y que invitan a potenciales compradores del mundo, además participación de Misiones Comerciales a países en donde luego de un estudio minucioso se concluya que la empresa tiene ventajas competitivas en dicho país. Por último en el México como mercado meta se realizará una exhibición privada para dar a conocer la línea.

### **Relaciones públicas en general**

En el sector del muebles no se utiliza el participar en el patrocinio de espectáculos y demás actividades públicas, solo en la Feria Anual comentada se invita a todos los referentes del sector y se abren las puertas para todo el público entre uno y dos días para poder ver las reacción de los consumidores finales de los productos.

### **Factores que intervienen en la definición de la mezcla promocional**

Como se comento este punto es básicamente desarrollado por el representante-aliado en su mercado porque es quien conoce muy bien a los consumidores finales, sus costumbres, los medios que más llegan y demás aspectos para desarrollar en forma exitosa una promoción.

## Conclusiones de capítulo

Como cierre podemos comentar que la simulación se pudo realizar gracias al aporte suministrado por una empresa pyme de la ciudad de Río Cuarto, Petit Muebles Gacela SRL, cuyo autor de tesis trabaja en la misma, de la cual podemos mencionar lo siguiente:

Con aproximadamente treinta años que se dedica a la fabricación y comercialización de muebles estándares para el hogar y la oficina en cajas bajo el sistema RTA (Ready to assemble o Listo para ensamblar) logrando un ahorro en tiempo y en costos de flete, ya que se entregan los productos con un instructivo, las partes identificadas y los elementos de sujeción necesarios que permiten al cliente su fácil armado. Estos ítems son fabricados con aglomerado, MDF (Medium Density Fibreboard), HDF (High Density Fibreboard), kiri y palo blanco. Los muebles poseen una terminación con impresión propia y barnizados con lustre secado mediante rayos ultravioletas, lo que permite obtener una mayor resistencia a las ralladuras y a los impactos; además posibilita la limpieza con cualquier tipo de productos, inclusive solventes.

La planta industrial de “Petit Muebles Gacela S.R.L.” está ubicada en la ciudad de Río Cuarto, provincia de Córdoba. La nave industrial posee alrededor de 5000 metros cuadrados cubiertos dividiéndose el galpón en zona de carpintería, lustre UV, armado y embalaje, palos, lustre a soplete, administración, depósito y despacho de mercadería. Por su condición de pyme, esta empresa posee una estructura simple en la cual el ápice estratégico o la gerencia general representada por el dueño toma la mayor parte de las decisiones. Además, los principales mecanismos de coordinación son la adaptación mutua en el núcleo operativo y la supervisión directa entre el ápice estratégico y el núcleo operativo. Por otro lado, la línea media no se encuentra muy desarrollada o es casi inexistente, al contrario del núcleo operativo el cual es el más voluminoso en cuanto a recursos humanos. Como mencionamos anteriormente, al ser una pequeña empresa la gestión se realiza a través de la asignación de tareas a los operarios por parte de la gerencia y luego se chequea su cumplimiento. Esto se debe también a que no existe línea media que permita el descenso de información con objetivos y luego el chequeo de su concreción.

Esta empresa familiar ha incorporado tecnología de avanzada en máquinas de corte,



agujereado y barnizado con control numérico de origen nacional, brasilero, italiano y español que junto con alrededor de 35 empleados permiten obtener precisión y calidad en los productos. La comercialización de los mismos se realiza a través de mueblerías que los adquieren gracias a la labor de vendedores. La venta de la empresa llega a diversos puntos del país y también se están dando sus primeros pasos en negocios con continuidad en países extranjeros, como Chile y Uruguay.

Por sus actuales experiencias en negocios internacionales es que se pudo presentar al gerente general, lo desarrollado en este trabajo, el cual fue analizado y observado con el empresario, con el cual se llegaron a las siguientes conclusiones:

- ✓ Dado el tipo de cambio que mantiene el país, a pesar de los inconvenientes actuales (inflación, falta de inversión, consumo en el mercado nacional), sigue siendo una ventaja competitiva para que la fábrica planifique y desarrolle negocios externos logrando muy buenos precios para a nivel internacional y sobre todo al mercado mexicano.
- ✓ La línea minimalista es una nueva línea muy moderna que puede tener un futuro muy prospero no solo en el mercado mexicano sino también en el mercado nacional y en otros mercados.
- ✓ México es un excelente mercado para iniciar los negocios internacionales, por su gran tamaño de demanda, por el poder adquisitivo de sus ciudadanos, por su frontera con EEUU tiene grandes inversiones y se mantienen en crecimiento permanente, tienen contagiado el gran consumismo del mercado americano, el idioma, las costumbres son muy semejantes a las nuestras.
- ✓ El llegar a producir y vender un contenedor con 180 o 210 muebles en forma mensual, le permite al empresario mantener la continuidad de su negocio, llevar adelante inversiones a mediano y largo plazo y por sobretodo poder superar pequeñas crisis internas o nacionales que se dan tan seguidas en nuestro país.
- ✓ El internacionalizar una empresa como el caso planteado le permite a la empresa tomar un vuelo y trascendencia a nivel no solo nacional sino internacional de esta manera es una empresa totalmente adaptada al gran efecto Globalización.
- ✓ Si bien las empresas pueden tener negocios con el exterior puntuales, lo destacable de

desarrollar un estudio como el del presente trabajo le permite trabajar sobre bases firmes y tener un futuro mucho más prospero ya que lo que aquí se desarrolla no es el negocio puntual sino una unidad de negocio totalmente separada y preparada desde el inicio para el mercado externo.

- ✓ Se observa claramente que el realizar la Alianza para terminar el proceso productivo en México no solo logra ingresar el producto a un precio muy inferior (-17%) sino una continuidad de los negocios y por sobretodo la posibilidad de comercializar el producto armado en México, EEUU y Canadá.
- ✓ Para el socio mexicano le representa una excelente oportunidad de negocio, ya que además de la inversión que debe hacer adquiere de la empresa productora argentina el know-how (saber hacer) sobre el embalaje de los productos, conocer de los herrajes que debe agregar a los muebles y concluir el proceso productivo, además podría recibir del productor capacitación para los encargados con viaje de los mismos a la planta productora en Argentina. Es prácticamente una inversión sin riesgos ya que compraría las piezas partes con las ventas aseguradas en su mercado o en el mercado de los países del norte, para concluir el riesgo es repartido entre él y el productor.

Luego de las conclusiones expuestas, nos queda comentar que a través de la Alianza Estratégica planteada los productos fabricados por una pyme argentina entrarían nos solo al mercado comentado de México, sino también al mercado ampliado de América de Norte, integrado también por Estados Unidos y Canadá.

Como se puede lograr esto, podemos decir que la producción de muebles sistema RTA (Ready to assembler-listo para ensamblar) o de piezas desarmadas en caja permite llevar a cabo, la alianza. Dado que lo que se establece es que la empresa pyme argentina lleve a cabo todas las piezas, las terminaciones, deje el producto listo pero no embalado, sino que las mismas piezas en diferentes pallets, es decir exportar piezas partes de muebles. A estas piezas partes la recibe la empresa mexicana, le agrega valor con los herrajes necesarios para ensamble del mueble, lo embala en forma unitaria, realiza todas las tareas de marketing necesarias para lograr dejar el producto en las manos de los consumidores.

Seguramente de esta lectura surge el cuestionamiento de porque la empresa argentina no exporta directamente el producto terminado, y la explicación es que la participación de la empresa mexicana en el proceso le hace agregar valor en dicho país, con esto el producto pierde el origen Argentino, y se convierte en una forma de decir en mexicano. En el ejercicio numérico que se mostró que exportar el producto en piezas, el precio al que llegaría al consumidor mexicano sería menor que si se exporta el producto terminado. O sea, en términos teóricos, la exportación por partes, al tener menores costos de transacción, hace que el precio final del producto en el mercado mexicano sea más bajo.

Además se agrega un beneficio adicional, la posibilidad de vender sin aranceles al bloque TLCAN-NAFTA que México forma parte, es decir que sumamos al mercado mexicano, los mercados de EEUU y Canadá, que viene a aumentar las ventajas de exportar en partes. El ingreso del mercado ampliado del TLCAN-NAFTA es un aliciente adicional, muy importante para llevar adelante la alianza estratégica, tanto para la empresa argentina como para la mexicana.

## **CAPITULO 7**

### **Conclusiones**

En la búsqueda permanente de las ventajas competitivas, las empresas consideran las posibilidades de fusiones, alianzas, asociaciones estratégicas y colaboraciones entre empresas y entre países. Es la estrategia de compartir actividades de la cadena de producción de valor entre distintas unidades. Ejemplo: un mismo equipo de ventas, un mismo sistema de distribución física, integrarse en un proceso productivo, etc. Esta estrategia exige una fuerte colaboración entre las distintas unidades, un sentido de identidad empresarial, una clara misión de la empresa que justifique la integración estratégica de las distintas unidades, el compartir actividades que asegure ventaja competitiva.

Los motivos por los cuales se concretan las AE son muchos y muy variados, desde búsqueda de objetivos tecnológicos, hasta productivos y/o comerciales. Sin embargo, no se trata de una estrategia que pueda ser empleada beneficiosamente en cualquier oportunidad, por el contrario la conveniencia y las posibilidades de establecer una alianza debe ser evaluadas en cada caso en particular. Dependerán tanto de factores externos a las empresas objeto de la posible alianzas (cuestiones macroeconómicas, bloques económicos, legales, tecnológicas, etc.) como de factores internos a ellas (los objetivos que cada empresa desea alcanzar con el acuerdo, las fortalezas, recursos y capacidades de cada una de ellas, el conocimiento mutuo, etc.).

En la Argentina, la producción de muebles de madera se ha expandido fuertemente en los últimos años. Ello, en parte, por el sostenido crecimiento de la demanda interna en la mayoría de los años de la última década. Y, por otro, por las políticas de restricción a las importaciones, que han reducido fuertemente la competencia proveniente de empresas radicada en otros países. De todos modos, al quedar limitada al mercado interno, muchas empresas están encontrando límites a sus posibilidades de expansión y de aprovechar potenciales economías de escala. De ahí que algunas empresas, especialmente las que han realizado importantes inversiones en los últimos años, están explorando vías novedosas de ingresos a los mercados externos.

Hace unos años el ambiente empresarial mundial era muy diferente al que se vive en la actualidad, los mercados estaban protegidos en muchos países y en diferentes industrias se presentaban monopolios, además el avance tecnológico era lento y en general la competencia era muy poca. En la economía que vivimos hoy, sucede todo lo contrario, mercados abiertos, tecnologías que se desarrollan aceleradamente y competencia feroz. Estos aspectos hacen que las empresas busquen cada día nuevas maneras de mantener e incrementar su competitividad. Una de estas maneras es la realización de Alianzas Estratégicas.

Es bien sabido que las empresas son más que ellas mismas, son la suma de múltiples componentes: sus proveedores, sus procesos de producción, sus clientes, sus trabajadores, su mercadeo y hasta su propia competencia. Las firmas que quieren mejorar sus niveles de desempeño y competitividad son conscientes de que en el entorno puede estar lo que necesitan para cumplir con sus objetivos, hacia adelante y hacia atrás en su cadena de valor pueden encontrar oportunidades valiosas para reforzar sus estrategias de crecimiento.

El presente trabajo, se planteó como objetivo general analizar la alternativa de ingresar al mercado internacional de parte de una pyme argentina fabricante de muebles para sala o living a través de una alianza estratégica con una empresa mexicana.

Para lo cual a lo largo de los capítulos se fueron desarrollando los siguientes los objetivos específicos:

### **Fundamentar teóricamente las alianzas y redes de empresas**

A lo largo del primer capítulo respondiendo al objetivo planteado iniciamos mostrando:

Que la Cooperación es un comportamiento relativamente frecuente en los últimos tiempos: de manera creciente las empresas se están moviendo hacia las alianzas estratégicas porque se dan cuenta del valor estratégico de las relaciones de cooperación inter firma para enfrentar mercados

cambiantes, competencia globalizada, organizaciones en redes y tecnologías dinámicas, complejas y caras<sup>33</sup>;

- El comportamiento cooperativo se ha convertido en un factor importante para determinar quién gana en el mercado <sup>34</sup>;
- A pesar que la tasa de falla de las alianzas estratégicas es grande, éstas seguirán creciendo por tener el potencial de crear valor
- No es posible entender el funcionamiento de muchos mercados sin tener en cuenta la Cooperación.
- La competencia progresivamente se desarrolla entre conjuntos de empresas aliadas, más que entre empresas individuales.
- Por su parte los obstáculos o barreras al ingreso en nuevos mercados tienden a ser más difíciles de ser superados para las pymes que para las grandes empresas, ya que las primeras, en general poseen menos recursos humanos y financieros para insertarse, siendo la cooperación una alternativa válida.

En síntesis, el desarrollo del capítulo nos permitió mostrar que las Alianzas Estratégicas por su potencialidad de reducir barreras a la entrada en nuevos mercados son, al menos en teoría, instrumentos que pueden ser muy valiosos para impulsar exportaciones y facilitar la penetración en los mercados internacionales. Principalmente para las pymes, ya que generalmente cuenta con menos recursos para iniciarse en el camino de las exportaciones.

### **Identificar las condiciones necesarias para lograr el éxito de un acuerdo de cooperación**

Evidentemente la práctica dista de la teoría, y que no toda cooperación entre empresas resulta beneficiosa. A lo largo de este capítulo se identificaron las condiciones necesarias para lograr el éxito de un acuerdo de cooperación, para lo cual debemos ir desarrollando los siguientes puntos: fuerzas impulsoras determinantes, sinergia estratégica, “química”, beneficio mutuo, integración

---

<sup>33</sup>Stephen Tallman (2000).Forming and managing shared organization ventures: Resources and transaction costs Cooperative Strategyicas. EEUU.

<sup>34</sup>Akira Okada (2000). The Efficiency Principle in Non-Cooperative Coalitional Bargaining Japanese Economic Review. Japanese Economic Association 2000 Japón.

operacional, oportunidad de crecimiento, concentración, compromiso y soporte, con nuestro socio estratégico.

Los aportes de los especialistas en la temática son diversos y los puntos expuestos se consideran básicos a tratar con el socio para lograr la alianza estratégica.

**Describir la cadena de valor de la Madera y el Mueble y analizar del sector principalmente los puntos que nos competen capacidad productiva, nivel de empleo, y comercio exterior.**

Una manera de ejemplificar todo lo expuesto teóricamente es plantear una alianza estratégica real, para lo cual en el capítulo 3 de la tesis analizamos el sector productivo en el que se daría la Alianza Estratégica. Para ello comenzamos con una explicación de la cadena de valor del sector foresto-industrial, luego una caracterización de la cadena de valor madera-muebles nacional, destacando el comercio exterior.

Visto desde el lado de la demanda, el subsector de muebles de madera se caracteriza por poseer un mercado interno poco dinámico y fuertemente dependiente de las oscilaciones del nivel de poder adquisitivo de la población. Por su parte, la oferta es muy variada y las empresas cuentan con la estructura, personal calificado y reservas de materias primas suficientes para abastecer esta demanda interna que varía irregularmente. Una vía para dinamizar la demanda y reducir incertidumbres es la exportación. El análisis mostró que, aunque en volúmenes reducidos, existen experiencias de exportación en el sector.

En esta tesis, se presenta - y se muestra su viabilidad económica -, una alternativa para aumentar las exportaciones del sector a través de acuerdos internacionales ente empresas.

**Identificar los elementos que ofrece el NAFTA y el ACE 6 para que empresas argentinas accedan al mercado de América del Norte a través de una AE con alguna empresa mexicana.**

Luego de habernos situado en el sector y conocer en detalle la cadena de valor, nos ubicamos en el mercado donde se desarrollaría la Alianza Estratégica. México sería el mercado seleccionado por lo siguiente:

- v) México es uno de nuestros principales destinos de exportación en América Latina;
- vi) se trata de un mercado relativamente competitivo y complejo.
- vii) la existencia del ACE 6 que es un acuerdo de complementación económica entre México y Argentina, constituye un escenario propicio para iniciar el proyecto;
- viii) siendo México un mercado de envergadura 120 millones de habitantes, desde este país a través del tratado TLCA o Nafta, la posibilidad de ingresar al mercado de los Estados Unidos de América y de Canadá eleva este mercado a 860 millones.

Por lo tanto en ACE 6 sería el inicio para desarrollar la AE, para luego ingresar al NAFTA, oportunidad de gran envergadura para una pyme argentina, dicha oportunidad la ampliaremos a continuación.

**Desarrollar, a modo de ejemplo, un negocio puntual de fabricación, comercialización y distribución de muebles para living entre una empresa pyme argentina y una mexicana, para penetrar en el mercado mexicano y, por esa vía, en el resto de América del Norte.**

Antes de comenzar a desarrollar lo realizado en el capítulo se considera oportuno explicar porque se elige una pyme para la alianza estratégica, principalmente porque el sector fabricantes de muebles de madera en Argentina está constituido especialmente por pymes, como observamos en capítulos precedentes, y también porque las pymes tienen mayores dificultades para superar los obstáculos a la entrada en nuevos mercados.

Asimismo se eligió una empresa productora de muebles de madera, por lo siguiente:



- vi) existe en el Argentina varias pymes que podrían ser muy competitivas en precio, calidad y diseño en el mercado mexicano, pero que no han ingresado en dicho mercado por diversas razones, entre ellas su incapacidad para superar las barreras a la entrada;
- vii) la posibilidad técnica de exportar partes de estos productos y, así, aprovechar las ventajas impositivas previstas en el ACE 6;
- viii) la posibilidad de que estos productos, con el agregado de valor mexicano, ingresen sin aranceles aduaneros en los mercados de los Estados Unidos y Canadá (a través el NAFTA);
- ix) la posibilidad concreta de conseguir socios en México;
- x) y por último, pero no menos importante, por la posibilidad de acceso casi irrestricto a información de una pyme productora de muebles de madera, dado que el autor de esta tesis trabaja en una pyme productora de muebles.

La simulación se pudo realizar gracias al aporte suministrado por una empresa pyme de la ciudad de Rio Cuarto, Petit Muebles Gacela SRL, cuyo autor de tesis trabaja en la misma, de la cual podemos mencionar lo siguiente:

Por sus actuales experiencias en negocios internacionales es que se pudo presentar al gerente general, lo desarrollado en este trabajo, el cual fue analizado y observado con el empresario, con el cual se llegaron a las siguientes conclusiones:

- ✓ Dado el tipo de cambio que mantiene el país, a pesar de los inconvenientes actuales (inflación, falta de inversión, consumo en el mercado nacional), sigue siendo una ventaja competitiva para que la fábrica planifique y desarrolle negocios externos logrando muy buenos precios para a nivel internacional y sobre todo al mercado mexicano.
- ✓ La línea minimalista es una nueva línea muy moderna que puede tener un futuro muy prospero no solo en el mercado mexicano sino también en el mercado nacional y en otros mercados.
- ✓ México es un excelente mercado para iniciar los negocios internacionales, por su gran tamaño de demanda, por el poder adquisitivo de sus ciudadanos, por su frontera con EEUU tiene grandes inversiones y se mantienen en crecimiento permanente, tienen

contagiado el gran consumismo del mercado americano, el idioma, las costumbres son muy semejantes a las nuestras.

- ✓ El llegar a producir y vender un contenedor con 180 o 210 muebles en forma mensual, le permite al empresario mantener la continuidad de su negocio, llevar adelante inversiones a mediano y largo plazo y por sobretodo poder superar pequeñas crisis internas o nacionales que se dan tan seguidas en nuestro país.
- ✓ El internacionalizar una empresa como el caso planteado le permite a la empresa tomar un vuelo y trascendencia a nivel no solo nacional sino internacional de esta manera es una empresa totalmente adaptada al gran efecto Globalización.
- ✓ Si bien las empresas pueden tener negocios con el exterior puntuales, lo destacable de desarrollar un estudio como el del presente trabajo le permite trabajar sobre bases firmes y tener un futuro mucho más próspero ya que lo que aquí se desarrolla no es el negocio puntual sino una unidad de negocio totalmente separada y preparada desde el inicio para el mercado externo.
- ✓ Se observa claramente que el realizar la Alianza para terminar el proceso productivo en México no solo logra ingresar el producto a un precio muy inferior (-17%) sino una continuidad de los negocios y por sobretodo la posibilidad de comercializar el producto armado en México, EEUU y Canadá.
- ✓ Para el socio mexicano le representa una excelente oportunidad de negocio, ya que además de la inversión que debe hacer adquiere de la empresa productora argentina el know-how (saber hacer) sobre el embalaje de los productos, conocer de los herrajes que debe agregar a los muebles y concluir el proceso productivo, además podría recibir del productor capacitación para los encargados con viaje de los mismos a la planta productora en Argentina. Es prácticamente una inversión sin riesgos ya que compraría las piezas partes con las ventas aseguradas en su mercado o en el mercado de los países del norte, para concluir el riesgo es repartido entre él y el productor.

Seguramente de esta lectura surge el cuestionamiento de porque la empresa argentina no exporta directamente el producto terminado, y la explicación es que la participación de la empresa mexicana en el proceso le hace agregar valor en dicho país, con esto el producto pierde

el origen Argentino, y se convierte en una forma de decir en mexicano, con esto al ser México uno de los integrantes del tratado de libre comercio NAFTA, el producto ingresa sin aranceles al mercado de EEUU y Canadá.

Como se puede lograr esto, podemos decir que la producción de muebles sistema RTA (Ready to assembler-listo para ensamblar) o de piezas desarmadas en caja permite llevar a cabo, la alianza. Dado que lo que se establece es que la empresa pyme argentina lleve a cabo todas las piezas, las terminaciones, deje el producto listo pero no embalado, sino que las mismas piezas en diferentes pallets, es decir exportar piezas partes de muebles. A estas piezas partes la recibe la empresa mexicana, le agrega valor con los herrajes necesarios para ensamble del mueble, lo embala en forma unitaria, realiza todas las tareas de marketing necesarias para lograr dejar el producto en las manos de los consumidores.

## BIBLIOGRAFIA BÁSICA

Akira Okada (2000). *The Efficiency Principle in Non-Cooperative Coalitional Bargaining Japanese Economic Review*. Japanese Economic Association. Japón.

Arese, H. F. (2003). *Práctica profesional de negocios internacionales*. Argentina: Grupo Editorial Norma.

Arese, Héctor Félix. (2006). *Introducción al comercio exterior*. Grupo Editorial Norma. Buenos Aires.

Bringas G. *Decisión de exportar*. Argentina: Universidad Nacional de Río Cuarto. Facultad de Ciencias Económicas.

Cateora, P. (1995). *Marketing internacional*. Barcelona: Editorial Irwin.

Coordinador Área de Análisis e Inteligencia Comercial: Santiago Andrés Mantelli, Elaboración: Martín Tomás Poggi (Abril de 2011). *“Intercambio Comercial: ARGENTINA – MEXICO”*. Argentina: Fundación ExportAr

Chesnais Francois (1986) *Technical Cooperation Agreement Between Firms*. Science and Technological Division, DSTI. Reviews, N° 4: 51-119

Di Liscia, A. y Vanella, R. *Claves para exportar, manual del exportador argentino*. Argentina: Grupo editorial latinoamericano.

Ferrer, Aldo. (1997). *La historia de la globalización*. Fondo de Cultura Económica. México.

Fratilocchi, A. (1999). *INCOTERMS, contratos y comercio exterior*. Argentina: Ediciones Macchi.

Fratilocchi, A. (2008). *Comercio exterior, temas fundamentales del comercio internacional de mercaderías*. Argentina: Ediciones jurídicas Cuyo.

García Canal, Esteban (1993). *La cooperación empresarial: una revisión de la literatura*. Información Comercial Española. Revista de Economía, nº 714, pp. 87-98.

IERAL y Fundación Mediterránea (2001). *La inserción del Argentina en la economía global*. Argentina.

Jarrillo, José C. y otro. (1991). *Estrategia Internacional*. España: McGraw-Hill.

Karla C. Shippey, J.D. (2003). *Guía práctica de contratos internacionales, como redactar un contrato internacional de ventas*. Argentina: Compañía Editorial Continental.

Kenichi Ohmae (1989). *La lógica global de las Alianzas Estratégicas*. EEUU: Harvard Business Review.

Ledesma C. A. (1990) *Principios de comercio internacional*. Argentina: Ediciones Macchi.

Ledesma C. A. y Zapata C. I. (1997). *Negocios y comercialización internacional*. Argentina: Ediciones Macchi.

Ley Nacional N° 22.415 y Decreto N° 1001/1982. (1982) *Código aduanero de la República Argentina*. Argentina: Editorial La Ley.

Ley de la Provincia de Córdoba N° 9170 (modificatoria de la ley N° 6006) Texto ordenado 2004 y Decreto N° 270/2004 (2004). *Código tributario provincia de Córdoba*. Argentina.

Moreno, J. M. (1995). *Marketing internacional*. Argentina: Ediciones Macchi.

Moreno, J. M. (1998). *Manual del exportador*. Argentina: Ediciones Macchi.

Najles Mariano. *Internacionalización y Alianzas: ¿una combinación eficaz?* España: Escuela de Alta Dirección y Administración (EADA). Centro Virtual de internacionalización. ICEX: es el Instituto Español de Comercio Exterior proporciona esta eficaz herramienta para el proceso de internacionalización de su empresa <http://www.icex.es>

Pasco-Berho, C. (1997). *Marketing internacional*. Francia-Paris: Dunod.

Porter, Michel E. (1999). *Ser competitivo*. Ediciones Deusto. España.

Revista ASORA. Edición Julio – Agosto 2014, autor Roberto Luis Minoli, título “*La cadena maderas muebles frente al desafío de proyectar la industria hacia adelante*”.

Roger Fisher, Bruce Patton, William Ury (1993). *Si ... de acuerdo!: cómo negociar sin ceder*. Editorial Norma, EEUU.

Stephen Tallman (2000). *Forming and managing shared organization ventures: Resources and transaction costs Cooperative Strategies*. EEUU.

Vanella, R. (1997) *Manual del exportador argentino*. Argentina: Fundación ExportAr.

FUENTES ONLINE:

*Aduanas de todo el mundo*. [www.wcoomd.org](http://www.wcoomd.org).

*Afip*. [www.afip.gov.ar](http://www.afip.gov.ar)

*AIERA (Asociación de importadores y exportadores de la República Argentina)*. [www.aiera.org](http://www.aiera.org).

*Anuario mexicano de derecho internacional*.  
<http://www.bibliojuridica.org/estrev/derint/cont/6/cmt/cmt22.htm>.

*Centro de informaciones de tarifas*. [www.usitc.gov](http://www.usitc.gov).

*(CIA-FACTBOOK)*: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/mx.html>

*Diarios de Argentina*.

*Ámbito Financiero*. [www.ambito.com](http://www.ambito.com).

Clarín. [www.clarin.com](http://www.clarin.com).

*La Nación*. [www.lanacion.com.ar](http://www.lanacion.com.ar).

*FAIMA (Federación Argentina de la industria maderera y afines)*. [www.faima.org.ar](http://www.faima.org.ar).

*Fundación Exportar*. [www.exportar.org.ar](http://www.exportar.org.ar).

*Infoleg*. [www.infoleg.com.ar](http://www.infoleg.com.ar)

Ministerio de Industria. Presidencia de la Nación. República Argentina. *Capítulo V. Cadena de valor foresto-industrial. Plan Estratégico Industrial 2020*. Publicación 31/05/12. <http://www.industria.gob.ar/wp-content/uploads/2013/03/seccion2forestoindustrial.pdf>

*Proargentina*. [www.proargentina.gov.ar](http://www.proargentina.gov.ar).

*Procordoba*. [www.procordoba.org](http://www.procordoba.org).

Proméxico Inversión y Comercio. Gobierno Federal México (2010) *Alianzas estratégicas: una herramienta de competitividad internacional. Capítulo V: El diseño de la alianza*. Estados Unidos Mexicanos: <http://www.promexico.gob.mx>.

*The Boston Consulting Group* es una firma de consultoría estratégica global con 82 oficinas en 46 países. (1963) Oficina central: Boston, Massachusetts, Estados Unidos. Director ejecutivo: Rich Lesser. Fundador: Bruce Henderson. En Argentina <http://www.bcg.com.ar/>

*Secretariado del tratado de libre comercio de América del Norte (TLCAN)*. <http://www.nafta-sec-alena.org/>.

*Sistema de comercio exterior estadounidense de información*. <http://www.sice.oas.org/>

**APÉNDICE: ACUERDO DE COMPLEMENTACIÓN ECONÓMICA SUSCRITO  
ENTRE ARGENTINA Y MÉXICO. (ACE 6)**

Los Plenipotenciarios de los Estados Unidos Mexicanos y de la República Argentina, acreditados por sus respectivos Gobiernos, según poderes presentados en buena y debida forma, depositados en la Secretaría General de la Asociación,

VISTO El propósito de mejorar el marco de las acciones tendientes a fortalecer la integración regional como medio de estimular el crecimiento individual y conjunto de ambos países.

CONSIDERANDO La voluntad de consolidar y ampliar las acciones destinadas a fortalecer el comercio y la complementación económica entre los países latinoamericanos;

- El interés común por adoptar medidas de estímulo permanente para el desvío de corrientes comerciales y de inversión que permitan fortalecer el desarrollo regional;
- El deseo y la necesidad de conferir bases estables a los programas de intercambio compensado; y
- La voluntad de ambos Gobiernos de brindar incentivos para que el comercio sirva efectivamente para impulsar las acciones de cooperación, la complementación y el avance tecnológico,

CONVIENEN En celebrar un Acuerdo de Complementación Económica, de conformidad con el tratado de Montevideo 1980 y la Resolución 2 del Consejo de Ministros de la Asociación, que se regirá por las referidas disposiciones y las normas que a continuación se establecen.

**CAPITULO I: Objeto del Acuerdo**

Artículo 1º.- El presente Acuerdo tiene por finalidad:

- a) Intensificar y diversificar en los mayores niveles posibles, el comercio recíproco entre los países signatarios;
- b) Promover el aumento del comercio apelando a la consolidación, sobre bases estables, de



los entendimientos previos adoptados por ambos países para dar incentivos a programas de intercambio compensado;

- c) Coordinar y complementar las actividades económicas, en especial la industria y la tecnología conexas, a través de una eficaz mejora de los sistemas de producción y de las escalas operativas;
- d) Estimular las inversiones encaminadas a un intensivo aprovechamiento de los mercados y de la capacidad competitiva de los países signatarios en las corrientes de intercambio mundial; y
- e) Facilitar la creación y funcionamiento de empresas bi y multinacionales de carácter regional.

## CAPITULO II: Ámbito de aplicación

Artículo 2º.- El presente Acuerdo comprende:

- a. Los productos incluidos en los Anexos I y II cuya importación se regulará de conformidad con las preferencias y demás condiciones registradas en dichos Anexos; y
- b. Cualquier otro producto comprendido en los aranceles de importación de los países signatarios, a saber: Nomenclatura Arancelaria y Derechos de Importación (NADI) en la República Argentina y Tarifas del Impuesto General de Importación (TIGI) en los Estados Unidos Mexicanos, cuya importación se regulará conforme a lo dispuesto en el capítulo sobre operaciones de intercambio compensado.

## CAPITULO III: Programa de liberación

Artículo 3º.- El programa de liberación del presente Acuerdo se llevará a cabo a través de los siguientes instrumentos:

- a. Operaciones que se efectúen al amparo de preferencias negociadas selectivamente entre los países signatarios;
- b. Operaciones que se efectúen mediante la ejecución de Programas de Intercambio Compensado (PIC); y

- c. En los acuerdos comerciales bilaterales de orden sectorial en el marco de la ALADI, que serán incluidos como anexos al presente Acuerdo, y mantendrán en vigor sus actuales preferencias o las que resulten de la negociación periódica de dichos Acuerdos.

Artículo 4°.- A partir del 1° de enero de 1988, los gravámenes a la importación de los productos incluidos en el presente Acuerdo serán aplicados, sobre el valor CIF, CyF o FOB de las mercaderías objeto del intercambio, de acuerdo con la legislación vigente en cada país signatario.

Artículo 5°.- A los efectos del presente Acuerdo, se entenderá por “gravámenes” los derechos aduaneros y cualesquiera otros recargos de efectos equivalentes, sean de carácter fiscal, monetario, cambiario o de cualquier naturaleza, que incidan sobre las importaciones. No quedan comprendidos en este concepto las tasas y recargos análogos cuando respondan al costo de los servicios prestados.

Se entenderá por “restricciones” toda medida de carácter administrativo, financiero o cambiario o de cualquier naturaleza, mediante la cual un país signatario impida o dificulte, por decisión unilateral, sus importaciones. No quedan comprendidas en este concepto las medidas adoptadas en virtud de las situaciones previstas en el artículo 50 del Tratado de Montevideo 1980.

Artículo 6°.- Los países signatarios eliminarán, a partir de la firma del presente Acuerdo, cualquier restricción no arancelaria o de efectos equivalentes que pueda afectar su comercio global recíproco, con excepción de una nómina de productos para los que se podrá negociar su aplicación. Las importaciones comprendidas en esta excepción representarán el mismo porcentaje de las importaciones globales en ambos países signatarios.

Artículo 7°.- Si se verifican dificultades en el intercambio recíproco, a causa de medidas adoptadas por los países signatarios se iniciarán consultas a pedido del país afectado, orientadas a solucionar las situaciones creadas. Dichas consultas deberán concluir en un plazo máximo de 15 días contados a partir del pedido del país afectado.

Artículo 8°.- En materia de impuestos, tasas y otros gravámenes internos, los productos

originarios del territorio de un país signatario gozarán en el territorio de los demás países signatarios de un tratamiento no menos favorable al que se aplique a productos similares nacionales.

Los países signatarios adoptarán las providencias que, de conformidad con sus respectivas legislaciones, sean necesarias para dar cumplimiento a la disposición precedente.

Artículo 9º.- Los países signatarios condenan el dumping y otras prácticas desleales de comercio, acordando que, en caso de verificarse su existencia en el intercambio de productos negociados, y de comprobarse, conforme a sus leyes y reglamentaciones nacionales que causen o amenacen causar daño a la industria nacional, estarán facultadas para adoptar las medidas correctivas que estimen necesarias para su anulación.

Dichos correctivos serán comunicados de inmediato a los países signatarios.

SECCION PRIMERA: De las operaciones con preferencias arancelarias acordadas

Artículo 10.- En los anexos I y II que forman parte del presente Acuerdo, se registran las preferencias arancelarias y demás condiciones acordadas por los países signatarios para la importación de los productos negociados, originarios y procedentes de sus respectivos territorios y clasificados de conformidad con la nomenclatura arancelaria de la Asociación.

Las preferencias a que se refiere el párrafo anterior consisten en una reducción porcentual de los gravámenes registrados en sus respectivos aranceles de importación vigentes para terceros países, determinada de conformidad con el siguiente régimen:

<u>Gravámenes ad-valorem para terceros países</u>	<u>Preferencia porcentual</u>
Hasta 10%	100%
Del 11 al 20%	50%
Del 21 al 30%	40%
Del 31 al 40%	30%

Del 41% en adelante

50%

Los países signatarios podrán acordar selectivamente preferencias distintas que las que resulten del régimen establecido en el párrafo anterior, teniéndose también en cuenta las que oportunamente fueron negociadas en forma casuística en el Acuerdo de alcance parcial N° 36 de la ALADI, las que igualmente podrán ser objeto de futuras revisiones. En todos los casos se aplicará la preferencia vigente que sea más favorable.

SECCION SEGUNDA: De las operaciones de intercambio compensado

Artículo 11.- Los países signatarios otorgarán un tratamiento preferencial a todas aquellas operaciones comerciales que se realicen a través de programas de intercambio compensado conforme a los siguientes términos:

- a. Los productos incluidos en los Anexos I y II del presente Acuerdo, gozarán de las siguientes preferencias:

<u>Gravámenes ad-valorem para terceros</u> <u>países</u>	<u>Preferencias porcentuales para PIC</u>
Hasta 10%	100%
Del 11 al 20%	65%
Del 21 al 30%	55%
Del 31 al 40%	45%
Del 41% en adelante	65%

- b. Los productos que actualmente no tienen ninguna preferencia, y que se incorporen al PIC, gozarán de las siguientes preferencias porcentuales:

<u>Gravámenes ad-valorem para terceros</u> <u>países</u>	<u>Preferencias porcentuales para PIC</u>
Hasta 10%	15%
Del 11 al 20%	20%

Del 21 al 30%	20%
Del 31 al 40%	25%
Del 41% en adelante	30%

Artículo 12.- Las preferencias a que se refiere el inciso b) del artículo anterior, serán aplicables a cualquier producto comprendido en el arancel nacional de los países signatarios (Nomenclatura Arancelaria y Derechos de Importación en Argentina y Ley del Impuesto General de Importación en México), con excepción de los productos incluidos en la lista del Anexo III del presente Acuerdo.

No obstante, dichas preferencias serán aplicables también a los productos que integran el citado Anexo III, pero su incorporación a los programas de intercambio compensado se hará bajo la base de negociaciones casuísticas, las que se realizarán cada cuatrimestre teniendo en cuenta que la aprobación de estos productos será excepcional dado el carácter del citado Anexo. Asimismo, las listas del artículo 3 serán evaluadas y actualizadas periódicamente, adicionando o excluyendo, de común acuerdo, los productos que estimen de interés los países signatarios."

Artículo 13.- Los países signatarios prestarán su aprobación a las operaciones que se realicen mediante programas de intercambio compensado (PIC) encuadrados en las disposiciones del presente Acuerdo dentro de un plazo de 20 días hábiles contados desde la fecha de su presentación.

Asimismo, comunicarán de inmediato a las aduanas de sus respectivos territorios, la nómina de operaciones aprobadas, los gravámenes y las preferencias que deberán aplicarse a la importación de los productos comprendidos en dichas operaciones conforme al mecanismo de liberación que les corresponda.

#### SECCION TERCERA. CAPITULO IV: Preservación de las preferencias pactadas

Artículo 14.- Los países signatarios aplicarán el nivel de preferencias porcentuales que corresponda, en aquellos casos en que se presenten variaciones arancelarias de sus respectivas tarifas, que determinen la ubicación del o de los productos afectados en franjas distintas de

desgravación contenidas en los artículos 10 y 11 de este Acuerdo y que no registren negociación selectiva en el marco de la ALADI.

Sin perjuicio de lo dispuesto en el párrafo anterior, los países signatarios se comprometen a mantener las preferencias porcentuales acordadas selectivamente para la importación de los productos negociados en los Anexos I y II, cualquiera sea el nivel de gravámenes que se aplique a la importación de dichos productos desde terceros países.

Artículo 15.- El país signatario que modifique respecto de un producto negociado incluido en los Anexos I y II el nivel de gravámenes aplicado a la importación desde terceros países, alterando la eficacia de la concesión pactada, mantendrá consultas, a pedido de parte, con los países signatarios que se consideren afectados, con la finalidad de restablecer términos de negociación.

Artículo 16.- Cuando por problemas circunstancias de abastecimiento un país signatario se viere necesitado de importar alguno de los productos negociados que se incluyen en los Anexos I y II y, como consecuencia de ello, tuviere que alterar transitoriamente la preferencia pactada para importar dicho producto desde terceros países, iniciará consultas previamente con los restantes países signatarios con la finalidad de satisfacer total o parcialmente su demanda. Tratándose de productos agropecuarios, las consultas serán evacuadas dentro de las cuarenta y ocho horas de recibidas. Para productos distintos de los agropecuarios podrán extenderse hasta treinta días.

Artículo 17.- Tratándose de productos negociados en el presente Acuerdo, los países signatarios tomarán los recaudos necesarios para facilitar el conocimiento recíproco con la debida anticipación de las licitaciones, concursos de precios o compras directas de los organismos estatales o paraestatales, con las especificaciones y demás detalles de las mercancías que deseen adquirir.

Para efectos de la adjudicación de las licitaciones o concurso de ofertas y para la decisión sobre las compras directas a las cuales concurren, los países signatarios se comprometen a que en tales casos, el valor de las mercaderías se calcule incluyendo los gravámenes que correspondería

aplicar a cada país aun cuando en definitiva dichos gravámenes no se recauden.

#### CAPITULO V: Régimen de Origen

Artículo 18.- Los países signatarios adoptan, para la aplicación en este Acuerdo, el Régimen General de Origen aprobado mediante la Resolución 78 del Comité de Representantes de la Asociación que se registra en el Anexo IV), sin perjuicio de que puedan convenir, además de lo establecido en dicho régimen, algunos requisitos de carácter particular o sectorial.

#### CAPITULO VI: Cláusulas de salvaguardia

Artículo 19.- Los países signatarios podrán aplicar unilateralmente y con carácter transitorio, cláusulas de salvaguardia a la importación de los productos de este Acuerdo siempre que ocurran importaciones que causen o amenacen causar un perjuicio grave a una actividad productiva de significativa importancia para sus economías.

Artículo 20.- Las cláusulas de salvaguardia a que se refiere el artículo anterior podrán tener hasta un año de duración, prorrogable por un período anual y consecutivo, aplicándose en los términos y condiciones que se establecen en los artículos siguientes.

Artículo 21.- El país importador deberá comunicar a los demás países signatarios del Acuerdo, dentro de las 72 horas de su adopción, las medidas aplicadas a la importación de los productos negociados, poniendo en su conocimiento la situación y los fundamentos que les dieron origen.

Con el objeto de no interrumpir las corrientes de comercio que se hubieran generado, el país importador establecerá un cupo para la importación de los productos de que se trate, que se registrará por las preferencias y demás condiciones registradas en los anexos correspondientes.

Dicho cupo será revisado en negociaciones con los restantes países signatarios que se consideren afectados, dentro de los sesenta días de recibida la comunicación a que se refiere el primer párrafo del presente artículo. Vencido dicho plazo y siempre que no hubiera mediado acuerdo para su ampliación, el cupo establecido por el país importador se mantendrá hasta la

finalización del plazo invocado para la aplicación de las cláusulas de salvaguardia.

Artículo 22.- Siempre que el país importador considere necesario mantener la aplicación de cláusulas de salvaguardia por un nuevo período, deberá iniciar negociaciones con los restantes países signatarios con la finalidad de acordar los términos y condiciones en que continuará su aplicación.

Dichas negociaciones se iniciarán con sesenta días de anticipación al vencimiento del primer año de aplicación de las referidas cláusulas de salvaguardia, debiendo concluirse antes de su vencimiento.

Mediando acuerdo de partes en las negociaciones a que se refiere el párrafo anterior, las cláusulas de salvaguardia continuarán aplicándose en los términos y condiciones que resulten del referido Acuerdo.

Siempre que no se logre acuerdo entre las partes, el país importador podrá continuar aplicando cláusulas de salvaguardia hasta la finalización de la prórroga manteniendo el cupo establecido en virtud del artículo 21, o iniciar los procedimientos para el retiro de los productos objeto de dichas cláusulas conforme a las disposiciones del capítulo VII del presente Acuerdo.

Artículo 23.- La aplicación de las cláusulas de salvaguardia previstas en el presente capítulo no afectará las mercaderías embarcadas hasta la fecha de su adopción.

#### CAPITULO VII: Retiro de concesiones

Artículo 24.- Los países signatarios podrán retirar las preferencias que hubieren otorgado para la importación de los productos negociados siempre que previamente hayan cumplido con el requisito de aplicar cláusulas de salvaguardia a su importación en las condiciones previstas en el capítulo anterior, en cuanto corresponda.

Artículo 25.- El país signatario que recurra al retiro de concesiones deberá iniciar negociaciones con los países signatarios afectados dentro de los treinta días contados a partir de



la fecha en que comunique su decisión a los países signatarios del Acuerdo.

Artículo 26.- El país signatario que recurra al retiro de una preferencia deberá otorgar, mediante negociaciones, una compensación que asegure el mantenimiento de un valor equivalente al de las corrientes de comercio afectadas por el retiro.

Artículo 27.- La exclusión de una concesión que pueda ocurrir como consecuencia de las negociaciones para la revisión de este Acuerdo, no constituye retiro unilateral. Tampoco se considera retiro de concesiones la eliminación de las preferencias pactadas a término, si al vencimiento de los respectivos plazos de vigencia no se hubiere negociado su renovación.

#### CAPITULO VIII: Tratamientos diferenciales

Artículo 28.- El presente Acuerdo contempla el principio de los tratamientos diferenciales establecido en el Tratado de Montevideo 1980 y recogido en las Resoluciones 1 y 2 del Consejo de Ministros.

En el caso de que cualquiera de los productos negociados en este Acuerdo sea negociado por alguno de los países signatarios con otro país de igual desarrollo económico relativo con preferencias más favorables, hará extensivo dicho tratamiento, mediante negociaciones, a los demás miembros del Acuerdo.

#### CAPITULO IX: Revisión del Acuerdo

Artículo 29.- A partir de la entrada en vigencia del presente Acuerdo, los países signatarios realizarán cada tres años o en cualquier momento, a solicitud de parte, las disposiciones y las preferencias otorgadas en el mismo, con la finalidad principal de adoptar medidas destinadas a acrecentar y diversificar las corrientes de su comercio recíproco en forma equilibrada.

Asimismo, los países signatarios del presente Acuerdo podrán convenir los ajustes que estimen necesarios para su mejor funcionamiento y desarrollo.

Las modificaciones o ajustes que se introduzcan al presente Acuerdo en virtud de lo dispuesto

por este artículo, deberán constar en Protocolos adicionales o modificatorios suscritos por Plenipotenciarios debidamente acreditados por los Gobiernos de los países signatarios.

#### CAPITULO X: Adhesión

Artículo 30.- El presente Acuerdo estará abierto a la adhesión, previa negociación, de los restantes países miembros de la Asociación.

La adhesión se formalizará, una vez negociados los términos de la misma, entre los países signatarios y el país adherente, mediante la suscripción de un Protocolo adicional al presente Acuerdo, que entrará en vigencia treinta días después de su depósito en la Secretaría de la Asociación.

#### CAPITULO XI: Vigencia

Artículo 31.- El presente Acuerdo regirá a partir del 1º de enero de 1987 y tendrá duración indefinida.

Durante la vigencia, las preferencias acordadas serán aplicadas a la importación de los productos llegados al país signatario importador de conformidad con la legislación interna de cada país.

#### CAPITULO XII: Denuncia

Artículo 32.- El país signatario que desee desligarse del presente Acuerdo deberá comunicar su decisión a los restantes países signatarios con noventa días de anticipación al depósito del respectivo instrumento de denuncia ante la Secretaría General.

A partir de la formalización de la denuncia, cesarán automáticamente para el país denunciante los derechos adquiridos y las obligaciones contraídas en virtud de este Acuerdo, con excepción de lo referido a los tratamientos arancelarios que se hayan dispuesto para la importación de los productos negociados, los cuales continuarán en vigor por el término de dos años contados a partir del depósito del respectivo instrumento de denuncia, salvo que en oportunidad de la

denuncia los países signatarios acuerden un plazo distinto.

#### CAPITULO XIII: Convergencia

Artículo 33.- En ocasión de las Conferencias de Evaluación y Convergencia a que se refiere el artículo 33 del Tratado de Montevideo 1980, los países signatarios examinarán la posibilidad de proceder a la multilateralización progresiva de los tratamientos incluidos en el presente Acuerdo.

#### CAPITULO XIV: Disposiciones transitorias

Artículo 34.- A partir de su firma, pasan a formar parte del presente Acuerdo de Complementación Económica las disposiciones, metodología, derechos y compromisos incluidos en el Acuerdo de alcance parcial N° 36 y en los términos señalados en los artículos 2°, 3°, 6°, 10 y 11 y en los anexos correspondientes que incluye este Acuerdo. En consecuencia, los países signatarios dan por concluida la vigencia del Acuerdo de alcance parcial N° 36 a partir del 1° de julio de 1989.

#### CAPITULO XV: Disposiciones finales

Artículo 35.- Los países signatarios informarán anualmente al Comité de Representantes los avances que realicen conforme a los compromisos asumidos en el presente Acuerdo, así como cualquier modificación que signifique un cambio sustancial de su texto.

Asimismo, las ampliaciones y modificaciones que se introduzcan en el presente Acuerdo, se ajustarán a las normas previstas en la Resolución 2 del Consejo de Ministros, en cuanto fueren aplicables.

Para facilitar el desenvolvimiento y las operaciones del presente Acuerdo ambas partes convienen en establecer una Comisión de seguimiento de alto nivel integrada por funcionarios de las Secretarías de Comercio y Fomento Industrial de México y de Industria y Comercio Exterior de la Argentina, que se reunirán por lo menos semestralmente y recomendarán las decisiones que estimen pertinentes para la consecución de las antedichas finalidades.

ANEXO I. PREFERENCIAS OTORGADAS POR LA REPUBLICA ARGENTINA

ANEXO II. PREFERENCIAS OTORGADAS POR LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

ANEXO III. PRODUCTOS EXCEPTUADOS DE LA PREFERENCIA A QUE SE REFIERE EL ARTICULO 11, LETRA b)

ANEXO IV. REGIMEN DE ORIGEN

ANEXO 1. PRODUCTOS ORIGINARIOS POR APLICACION DEL ARTICULO PRIMERO, LITERAL b)

ANEXO 2. PRODUCTOS CON REQUISITOS ESPECIFICOS DE ORIGEN (ARTÍCULO PRIMERO, LITERAL e))