

ALIANZAS ESTRATEGICAS EMPRESARIALES

Seminario de Graduación. Profesora Dra. Laura Cipriano

Departamento de Metodología de la Investigación.

Profesor Tutor: CPN Alberto Della Maggiora

Alumna: María Alejandra D'Archivio

Fecha: Diciembre 2013

UNIVERSIDAD FASTA

AÑO 2013

TESIS

Datos Identificatorios

Facultad	Ciencias Económicas
Carrera	Lic. en Administración de Empresas
Datos Personales de la Alumna	
Nombre y Apellido	María Alejandra D'Archivio
DNI	23.706.754
Tel.	0223-156-840537/486-0505
E-mail	<u>alexmdq@hotmail.com</u>
Tutor	Profesor: Alberto Della Maggiora
TEMA A INVESTIGAR Ventajas de las alianzas estratégicas que se dan entre unidades económicas italianas radicadas en el mercado local y en la circunscripción consular de Mar del Plata, con empresas italianas radicadas en Italia, estableciendo la factibilidad de las mismas, en el momento actual.	
Título del Proyecto	Alianzas estratégicas empresariales entre Argentina e Italia.
Área temática	Administración de empresas. Otras disciplinas intervinientes: Derecho societario e internacional , Teoría de las Organizaciones y Política internacional

RESUMEN

La investigación se orienta a desarrollar la temática de las “Alianzas Estratégicas Empresariales” Se focaliza el interés del trabajo, en la idea de visualizar aspectos relacionados con acuerdos entre Argentina e Italia.

La novedad de la investigación radica en el estudio que se hace sobre la forma en que las Alianzas Estratégicas impactan en las relaciones entre ambos países y como influyen en el logro de los objetivos delineados en este estudio.

Recorre contenidos relacionados con la conceptualización de una Alianza Estratégica como modelo de organización de empresas, su caracterización y modalidades.

El estudio se orienta a analizar las diferencias entre ellas revisando los aspectos contractuales. Se detiene en los puntos relevantes de una negociación y se interna en la observación de las ventajas- desventajas de estas alianzas.

Se alinea en el estudio de los aspectos vinculados a la evolución de los vínculos comerciales Italo-Argentinos. Se realiza la presentación de la coyuntura económica, observando los principales tratados celebrados entre ellos, la tutela de las inversiones y los sistemas fiscales vigentes.

Seguidamente se introduce en la realidad actual de Mar del Plata y la región, analizando las alianzas con Italia.

La investigación teórica se complementa con el resultado de las entrevistas realizadas con empresarios de la zona, en el que se trabaja en un terreno concreto, desde la mirada de los actores y en los que se evidencia la necesidad de repensar estrategias que contribuyan a impulsar las alianzas Italo-Argentinas, por las ventajas que esto conlleva.

ABSTRACT

This research aims at developing " Business Strategic Alliances " It focuses the interest on work and aspects of agreement between Argentina and Italy. The novelty of this research lies in the study of how these Strategic Alliances impact on the relationships between the two countries and how they affect the achievement of the objectives outlined in this study. This research goes over contents related to the conceptualization of a strategic alliance as a model of business organization , its characterization and modalities. The study aims at analyzing the differences between them by reviewing contractual aspects . It stops at relevant points of negotiation and pays attention to the advantages - disadvantages of these alliances . It is lined in the study of aspects related to the development of Italo - Argentine trade-links. It makes the presentation of the economic situation, observing the major treaties signed between them, the protection of investments and current tax systems as well. Then the current reality of Mar del Plata and its region is introduced by the analyses of the alliances with Italy. The theoretical research is complemented by the result of some interviews made to employers in the area. This result is worked from the perspective of the actors and it highlights the need to rethink strategies in order to encourage Italo - Argentine alliances due to the advantages that this entails.

ÍNDICE GENERAL

<u>Primera Parte: PROTOCOLO</u>	
Concepto	Página
Fundamentación	3
Problema	4
Objetivos	4
Estado de la Cuestión	5
Marco Teórico	7
Hipótesis	9
Diseño Metodológico	9
1. Caracterización del tipo de diseño	9
2. Delimitación del campo de estudio	10
3. Selección y definición de variables	11
4. Selección de Indicadores	11
5. Plan de análisis	12
6. Elaboración de instrumentos	13
Cronograma	14
Presentación	14
<u>Segunda Parte: MARCO TEORICO</u>	
Concepto	Página
1. ALIANZA ESTRATEGICA	15
1.1. Concepto	15
1.2. Alianza estratégica como modelo de organización de empresas	18
1.3. Características	19

1.4. Modalidades:	20
1.4.1. La Alianza Estratégica Contractual	20
1.4.2. Equity Joint venture	21
1.5. Formación de una Joint Venture	21
1.5.1. Puntos relevantes en una pre negociación;	21
1.5.2. Tópicos Obligatorios en un proceso de Negociación de una Joint Venture	22
1.6. Ventajas y Desventajas de las Alianzas Estratégicas. Diferencias.	22
1.6.1. Las Ventajas	22
1.6.2. Las Desventajas	23
1.7. La Alianza Estratégica y su Aplicación. Prácticas internacionales de alianzas estratégicas.	24
1.7.1. Tratamiento en la Unión Europea.	24
2. COYUNTURA ECONOMICA - RELACIONES ENTRE ARGENTINA E ITALIA	25
2.1. Evolución de los vínculos comerciales	25
2.2. Argentina e Italia en los últimos tiempos	29
2.2.1. Situación Actual	31
2.2.2. Perfil Industrial	33
2.2.3. Comercio Exterior en Cifras	36
2.3. Coyuntura económica y riesgo país	38
2.3.1. Vinculación Contractual	38
2.3.2. Tipología de las Sociedades	39
2.3.3. Marco de Responsabilidades	41
2.3.4. Manejo decisorio del "Joint Venture"	41
2.3.5. Principales Instrumentos Italianos a disposición del empresario que desea invertir en Argentina	42
2.3.6. Principales tratados entre Italia y Argentina	43
2.3.7. Aspectos legales que interesan a las Pymes Italianas	43
2.3.8. Tutela de las Inversiones	44
2.3.9. Sistema Fiscal	45
3. ANÁLISIS DE LOS EXPERTOS SOBRE LA ALIANZA ENTRE ARGENTINA E ITALIA	46
3.1. La alianza entre Argentina e Italia ¿puede llegar a ser exitosa?	46
3.2. Cuáles serían las ventajas de invertir en Mar del Plata?	47

4. TRABAJO DE CAMPO: ejemplos prácticos	52
4.1. Casos exitosos en Argentina	52
5. EJEMPLOS PRACTICOS: Trabajo de campo Investigación con empresarios.	54
5.1. Cagnoli SA – “Compañía Argentina de Alimentos”	54
5.2. SATA Group	57
6. ANEXOS	60
6.1. Instrumentos de investigación utilizados	60
CONCLUSIONES	62
BIBLIOGRAFIA	65
ANEXOS	
Anexo 1: Antecedentes de las relaciones Italo Argentinas.	70
Anexo 2: Iniciativas puestas en marcha . Año 2013-	72
Anexo 3. Panorama Internacional relacionado con exportaciones argentinas.	73
Anexo 4: Panorama Internacional relacionado con el crecimiento de la industria automotriz.	74
Anexo 5: Panorama Internacional relacionado con la recesión europea	75
Anexo 6: Actividades a nivel económico en Argentina, con relación a la Balanza Comercial	77

PRIMERA PARTE

PROTOCOLO

Fundamentación:

Esta investigación señala las ventajas de las alianzas estratégicas entre las empresas argentinas e italianas deteniéndose en la factibilidad de implementarlas entre las empresas de la circunscripción consular de Mar del Plata e italianas.

El concepto de alianza estratégica crece en popularidad. Los acuerdos de cooperación están siendo reemplazados por el concepto de alianza estratégica, incluyendo entre otros, los contratos de *Joint Ventures*.

Algunas de estas alianzas están formalizadas en contratos, otras no. Algunas se limitan a proyectos específicos, otras buscan formas más duraderas. La clave es el número de beneficios que traen aparejadas las alianzas: acceso a nuevos mercados, a *know how*, a contactos y a posibilidades de reducción de riesgos.

Para las empresas que no tienen ventajas distintivas, una alianza estratégica puede fortalecer y agregar competencias, reduciendo el tiempo y los recursos materiales para construir esas ventajas.

Por otro lado, en lo que hace referencia a las relaciones Italia-Argentina, hace tiempo que los italianos se dieron cuenta de que tenían que ayudar a sus Pymes como un modo de lograr creación de riqueza y bajar la desocupación. En la actualidad las ayudan a ir fuera de los límites de Italia, para que sigan creando riqueza y den ocupación al país huésped.

A partir de los acuerdos realizados entre Argentina e Italia se abre un campo de posibilidades concretas para aliarse con empresas de una de las economías más importantes del mundo.

La formación de Alianzas Estratégicas es una opción que podría revertir el saldo negativo del intercambio comercial actual, haciéndolo más ventajoso.

Italia busca internacionalizar el sistema italiano. Estas empresas, casi todas de tono familiar, están habituadas a establecer alianzas con compañías extranjeras. Además, si Italia hace un acuerdo con la Argentina también lo hace pensando en el Mercosur y en exportar hacia América Latina.

Hay sectores claves en nuestro país, que han sido identificados por los italianos como elementos atractivos para comercializar tales como máquinas industriales (para packaging, industria agroalimentaria y de la madera); textiles y cueros; materiales para la construcción (sanitarios y cerámicos, entre otros) y productos del sector alimenticio. Existen consultores especialmente preparados no sólo para la *ricerca curata* (búsqueda excelente) del *partner*, sino para presentar el proyecto a la Unión Europea y lograr el

apoyo necesario. En Mar del Plata, específicamente, la fundación "Exportar", brinda un amplio apoyo a las Pymes interesadas, ya sea a través de información y/o de contactos en el exterior.

En Italia la "SIMEST", empresa financiera para el desarrollo y la promoción de las empresas italianas en el exterior, formada en un 76% por capital del Gobierno italiano y el resto por bancos y asociaciones de empresarios.

Esta empresa fue creada para promover el **proceso de internalización** de las empresas italianas y para asistir a los empresarios en sus actividades comerciales en el exterior.

Problema:

El tema que se analiza está relacionado con las ventajas de concretar Alianzas Estratégicas entre unidades económicas italianas radicadas en el mercado local y en la circunscripción consular de Mar del Plata, con empresas italianas radicadas en Italia.

Estudiar, además, la factibilidad de dichas alianzas, en el momento actual basando el enfoque en las características de ambos países- Argentina e Italia- las que presentan una evidente complementariedad entre sus respectivas economías.

Para enfocar el problema se parte del concepto que entre ambos países y por extensión entre marplatenses e italianos existen herramientas y recursos (humanos, de capital y tecnológicos) que pueden hacer factible alianzas estratégicas. Se considera que mientras que la Argentina emerge como un país rico en materias primas, Italia puede ofrecer un importante aporte en transferencia de tecnología, formación y capacitación.

Objetivos:

Objetivo General:

Determinar las ventajas y factibilidad de las Alianzas Estratégicas que se dan entre unidades económicas italianas radicadas en el mercado local y en la circunscripción consular de Mar del Plata, con empresas italianas radicadas en Italia, en el momento actual.

Objetivos Específicos:

- Caracterizar una alianza estratégica, estableciendo el concepto, las características, las modalidades, los tipos, las ventajas y desventajas en la formación de un *Joint Venture* y sus aplicaciones.
- Conocer las relaciones entre Argentina e Italia relacionadas con acuerdos, tratados, vinculación contractual y leyes vigentes en la actualidad, referidas a la temática.

- Definir la estructura, economía y perfil industrial de la zona y las relaciones entre empresas de la circunscripción consular de Mar del Plata e italianas.

Estado de la cuestión

El estado de situación referido a la realidad de los últimos tiempos, determina que Italia y otros países de la Unión Europea han intensificado sus relaciones con los países sudamericanos por dos razones muy especiales: el nacimiento del Mercado Común del Sur (Mercosur) integrado por la Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay (a quienes se han asociado Chile y Bolivia) que al sancionar la libre circulación de bienes han dado vida a un mercado de más de 200 millones de consumidores, y las sustanciales transformaciones políticas en marcha en los países latinoamericanos.

En el ámbito de este proceso de integración, la Argentina representa uno de los países en más rápida evolución, y además la puerta de acceso al Mercosur, según la opinión del Gobierno Italiano que ha elegido la Argentina como *partner* privilegiado.

Por los profundos lazos que unen a Argentina e Italia, el sistema económico y productivo italiano se encuentra frente a una excepcional oportunidad: transformarse en *partner* privilegiado, casi un punto de referencia del desarrollo argentino.

La tradición se une a los intereses económicos, basados en una ligazón histórica de muchas generaciones lo que da paso en la actualidad al *Partenariato* institucional más importante de las últimas décadas conformado por Argentina e Italia. Son las PyMES las que lideran el movimiento que cambiará la estructura económica de las empresas italoargentinas.

Las empresas italianas vienen atraídas por las imponentes riquezas primarias de nuestro país (desde las agroalimentarias hasta las energéticas), la buena red de infraestructura de los servicios, el bajo costo de una mano de obra superior a la media, El Gobierno Italiano invita permanentemente a la Argentina a formalizar Alianzas Estratégicas, mediante sus brazos ejecutores, tal como son: el ICE- (Instituto para el Comercio Exterior) y la SIMEST (Sociedad italiana para empresas en el exterior)

Es voluntad de ambas naciones Argentina e Italia fortalecer la relación económico-comercial, de inversiones y cooperación científica, tecnológica y académica de largo plazo entre ambos países. En todos los encuentros entre ambos países, hay manifestaciones que expresan su voluntad de continuar con la creación de las condiciones que aumenten el intercambio comercial y la cooperación económica entre ambos países y han señalado

el interés de ambas partes de relanzar la relación intergubernamental con miras a hacer realidad la "cooperación privilegiada" entre los dos países contemplada en el Tratado General de 1998.¹

El Estado de la Cuestión referido a la Alianza Estratégica y su relación con prácticas internacionales, particularmente en los países de Europa reciben un tratamiento especial. El instrumento financiero de la Comunidad Económica Europea, desarrolla en la actualidad, el programa del *E.C. International Investment Partners*, destinado a promover las "empresas conjuntas" en Asia, América Latina y la Región Mediterránea. Dicho programa es una experiencia piloto en materia de financiación, especialmente concebida para la promoción de empresas conjuntas entre operadores económicos locales y europeos, y dirigida principalmente a las pequeñas y medianas empresas. El término "empresa conjunta" es utilizado en los países de la Comunidad Europea para referirse al contrato de *joint venture*.

Con referencia al Partido de General Pueyrredón, con su ciudad cabecera Mar del Plata, en la actualidad presenta un medio apto para realizar Alianzas Estratégicas ya que muestra una realidad económico- industrial diversificada. Este municipio promociona a sus empresas, incentivando el comercio interno y externo, teniendo como objetivo su inserción en los distintos mercados, y consecuentemente impulsa el desarrollo de la ciudad, ya que la misma ofrece las mejores condiciones para la instalación y el desarrollo de negocios. La actividad agropecuaria y específicamente el sector hortícola representan uno de los rubros mas importantes y en pleno proceso de expansión. Según la publicación de la MGP en su página web (www.mardelplata.gov.ar) **año 2007**.

Si bien en la actualidad el turismo es la actividad económica principal, las condiciones urbanas de Mar del Plata permiten prever un desarrollo futuro importante en otros sectores. La limitación en las capturas de pescado por un lado, y las exigencias de competitividad internacional por otro, permiten afirmar que habrá una progresiva intensificación del valor de los productos exportados en base a una mayor elaboración. Esto ocurre también en otras industrias, como por ejemplo en la Textil, que se encuentra exportando a Europa.

Ser parte del programa "Italia para el Mundo" es la ocasión que poseen las empresas italianas para pensar en oportunidades en Sud América y específicamente en

¹ Revista "italiargentina", Mayo-Junio 2011, N° 54.

Mar del Plata, donde existe un gran número de italianos y descendientes que han apostado a este país y desean continuar en él.

Ésta es una ventaja competitiva que posee la ciudad respecto de otras donde el asentamiento de italianos no ha sido tan significativo.

Crear Alianzas Estratégicas con productores locales y tener la posibilidad de ser parte del Mercosur –mercado con 400 millones de consumidores- como así también aprovechar la mano de obra menos costosa y la materia prima mas económica son atractivos suficientes para un inversor extranjero.

En el ámbito de la circunscripción consular de Mar del Plata, el desafío de hoy es estar presente en el mercado argentino y sudamericano: no solo a través de la penetración comercial directa e individual, sino a través de la constitución de *Joint Ventures* con empresas locales para gozar de los incentivos contenidos sea en el Programa ECIP de la Unión Europea, que contempla subsidios y préstamos sin intereses para las *Joint Ventures*, o en el Acuerdo SIMEST- Unión Industrial Argentina que favorece a las *Joint Ventures* italo-argentinas con una consistente ayuda financiera.

Marco Teórico:

La forma en que se construyen los conceptos para elaborar este Marco Teórico depende de las concepciones del conocimiento investigadas y de la realidad de las cuales se parte. Los conceptos sobre los que se indagó estuvieron presentes en todo el proceso de investigación y fue necesario una vigilancia constante para trabajar siempre con conceptos precisos. Precisión no sólo en relación con su univocidad y con su enunciación o definición, sino también en su relación con la teoría del conocimiento, con los paradigmas científicos, con el objeto de estudio y con la situación problemática que originó la investigación.

El estudio se detiene en el concepto de la Alianza Estratégica, para luego introducirse en las características que presentan las alianzas estratégicas como modelo de organización. Analiza las modalidades de Alianzas Estratégicas, haciendo referencia a la “Alianza Estratégica Contractual” y a la “Equity Joint Venture”. Se presentan las diferentes tipologías.

El estudio se ocupa de analizar la situación económica de Argentina e Italia, considerando la coyuntura económica y el riesgo país. Presenta el perfil industrial-comercial de la ciudad de Mar del Plata vinculado con dicha realidad.

La investigación se introduce en el marco legal y analiza la vinculación contractual, los tipos de sociedades, el marco de responsabilidades, el manejo decisorio del "Joint Venture"

Seguidamente el interés se orienta a observar los principales Instrumentos Italianos a disposición del empresario que desea invertir en Argentina. Se revisan aspectos legales, analizando alguno de los tratados entre Italia y Argentina, poniendo el foco en las Pymes Italianas.

Finalmente el estudio se dirige al análisis de la tutela de las Inversiones y su relación con el Sistema Fiscal en el mercado laboral actual.

La investigación realizada se sustenta en el análisis que efectúan expertos en el tema sobre las ventajas de las alianzas estratégicas entre Argentina e Italia y la factibilidad de concretar asociaciones con en alguna de las localidades de la circunscripción consular de Mar del Plata.

El trabajo se completa con la presentación de situaciones de empresas de la circunscripción consular de Mar del Plata que han realizado alianzas estratégicas logrando resultados ventajosos.

Se considera que en la Alianza Estratégica Empresarial el conjunto de sujetos de derecho- nacionales o internacionales- realizan aportes de las más diversas especies, para la realización de un negocio en común. Pueden abarcar desde la creación de bienes hasta la prestación de servicios y se desarrollan durante un lapso de tiempo limitado, con el objeto de obtener beneficios económicos. Esto no implica la pérdida de identidad e individualidad de las empresas participantes.

Como modelo de organización empresarial, la Alianza Estratégica Empresarial no conoce un marco conceptual establecido y reconocido a través el mundo. En la mayoría de los países donde existe, hay una ausencia de una regularización integral, lo que permite que esta figura sea más una práctica que una norma. Así, el Joint Venture puede ser utilizado para emprender toda clase de actividades económicas, por no existir norma legal que lo prohíbe, como lo que ocurre en la industria de la construcción, minera, petróleo y otros importantes sectores de la economía.

La experiencia internacional muestra casos de Alianzas Estratégicas que se constituyen entre las empresas, tanto públicas como privadas, con el objeto de comercializar, producir, cubrir aspectos financieros, brindar servicios y desarrolla investigaciones. Muchas de estas Alianzas se consolidan entre países de bloques económicos diferentes, los que suelen involucrar, por ejemplo, acuerdos de

subcontratación y operaciones de comercio compensado, por lo cual las utilidades se entregan en productos, tal como ocurre en China y varias naciones de Europa oriental.²

Las Alianzas Estratégicas tienen carácter ad hoc, se encuentran destinadas básicamente a un proyecto, con una duración limitada. Las empresas son preexistentes y no se fusionan sino que mantienen sus propias individuales. Las aportaciones que deben cumplir los contratantes pueden consistir en dinero, bienes, tecnología servicios u otras. Son contribuciones que dan respuesta a la comunidad de intereses de los participantes.

Se busca una utilidad común, hay contribución en las pérdidas y control conjunto de la empresa. El acuerdo consiste en reconocer que se trata de una inversión de riesgo y no de una inversión financiera³

Las Alianzas Estratégicas pueden ser analizadas según **tipologías distintas**. Se adopta la tipología de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OECD) la cual reconoce la existencia de la Alianza Estratégica⁵, dirigida a la investigación y desarrollo, exploración de recursos minerales, ingeniería y construcción, compra-venta y prestación de servicios.

La principal **ventaja** de las Alianzas Estratégicas es la incorporación de tecnología al país en el cual se desarrolla el Joint Ventures. Comúnmente se trata de tecnología altamente competitiva y con vigencia en el largo plazo. Una de las **desventajas** es que puede llegar a producir una pérdida de autonomía de control, porque hay más de un dueño y cada uno pretende coordinar las actividades de la alianza como las propias.

Hipótesis

- Las alianzas estratégicas entre empresas de la circunscripción consular de Mar del Plata e italianas ¿ofrecen ventajas?. ¿ Son factibles dichas alianzas en el momento actual?

DISEÑO METODOLÓGICO

1. CARACTERIZACIÓN DEL TIPO DE DISEÑO

Es una investigación empírica porque incluye datos de la realidad considerados para el trabajo.

Es un estudio descriptivo, dirigido a descubrir y exponer el estado de las variables y las relaciones entre las mismas.

² ALBERTINI, Sergio – Acuerdo entre empresas. Università degli Studi di Brescia.1991.

³ ALBERTINI, Sergio – Acuerdo entre empresas. Università degli Studi di Brescia.1991.

⁵ Joint Ventures y Otras formas de cooperación

Se trata de un estudio descriptivo porque se caracteriza una situación concreta "las alianzas estratégicas entre Argentina e Italia y las asociaciones entre empresas de la circunscripción consular de Mar del Plata e italianas". Primero se procede a la selección de una serie de cuestiones y se miden independientemente los atributos del fenómeno, para luego describir lo que se investiga, estableciendo relación entre las variables intervinientes y analizando su incidencia e interrelación en un momento dado y en el lugar donde ocurren. Es correlacional porque establece relación entre las variables.

Es una investigación no experimental y transeccional. Se trata de una investigación no experimental ya que se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Las variables no se manipulan de forma deliberada, sino que ya ocurrieron sin la intervención directa del investigador. Las inferencias sobre las relaciones entre las variables, se realizan sin intervención directa sobre ellas. Es transeccional o transversal porque se recolectan datos en un determinado momento, en un tiempo único, estudio que se efectúa a un grupo determinado de población.

Se encara un estudio observacional y descriptivo, que permite estimar la magnitud y distribución de la problemática de las Alianzas Estratégicas, sus ventajas y factibilidad en un momento dado de la vida de estos grupos poblacionales que se estudian. Su propósito es describir las variables

2. Delimitación del campo de estudio:

Para seleccionar la muestra, lo primero que se hizo, fue definir la unidad de análisis, o sea definir la población, quienes iban a ser "medidos". Teniendo en cuenta que la muestra es un subgrupo de la población, es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características, se selecciona la temática de las "Alianzas Estratégicas entre Argentina e Italia y se analizan las alianzas existentes entre empresas de la circunscripción consular de Mar del Plata e italianas.

Las Características de la Muestra, referida a la Población a investigar: Se trata de una muestra no probabilística, porque no es un procedimiento mecánico. El estudio de casos de empresas de la circunscripción consular de Mar del Plata que han concretado "Alianzas Estratégicas" con empresas italianas es una muestra no probabilística ya que las poblaciones que se estudian, no dependen de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación que se realiza, las que suponen un proceso de selección informal.

3. Selección y definición de variables.

Las variables seleccionadas presentan dimensiones que hacen posible su tratamiento, a fin de lograr los correspondientes indicadores.

Esta multiplicidad de características *dentro de* una variable focal, elegida para la medición de un fenómeno socio económico, como lo es *“Las Ventajas de las Alianzas Estratégicas que se dan entre unidades económicas italianas, radicadas en el mercado local y en la circunscripción consular de Mar del Plata, con relación a empresas italianas radicadas en Italia”*. *“Factibilidad de su implementación en el momento actual”*, debe distinguirse de la diversidad de variables intervinientes

Variable seleccionada: ALIANZA ESTRATÉGICA

4. Selección de Indicadores

Experiencia internacional y local. Ventajas-Desventajas y Factibilidad.

- Particularidades de las alianzas estratégicas entre las empresas de los países intervinientes.
- Características de las economías de dichos países. Contratos de colaboración empresarial.
- Peculiaridades de las economías de la circunscripción consular de Mar del Plata e italianas. Perfil industrial-comercial.
- Ventajas y Factibilidad.

Definición Conceptual de la Variable:

La **Alianza Estratégica** es un modelo de organización de empresas. Es la reunión de fuerzas entre dos o mas empresas del mismo o distinto país al que pertenece, con la finalidad de realizar una operación específica relacionada con las actividades industriales, comerciales, de inversión, de producción o comercialización externa.

Con relación a la **experiencia internacional** aparecen innumerables casos de Alianzas Estratégicas que se constituyen entre las empresas , tanto públicas como privadas ,con los fines mencionados. No conoce un marco conceptual establecido y reconocido en el mundo.. En la mayoría de los países donde existe, hay ausencia de una regularización integral , lo que permite decir que esta figura sea más una práctica que una norma.

Las ligadas a las Alianzas Estratégicas entre Argentina con las **empresas italianas**, nuestro país representó uno de los que ha tenido más rápida evolución y ha hecho que Italia la elige como “partner” privilegiado.

Las **ventajas** de las Alianzas Estratégicas se relacionan directamente con el aumento del proceso productivo y la consiguiente generación de empleo. Se facilita la suscripción a nuevas tecnologías, a nuevos conocimientos, a marcas y patentes. Se logra mejorar, en consecuencia, las formas y procesos de producción, las capacidades de administración, gracias al acceso al know how de los socios. Se facilita el acceso al capital y al mercado internacional, generando un aumento de las exportaciones, con su consecuente efecto multiplicador sobre la economía nacional, permitiendo el ingreso de divisas producto de dichas exportaciones, con efectos positivos sobre la balanza de pagos. Sin duda que la principal ventaja es la incorporación de tecnología altamente competitiva y con vigencia en el largo plazo.

Las **desventajas** están relacionadas con una pérdida de autonomía de control. En las alianzas empresariales hay más de un dueño, cada uno de los cuales quiere coordinar las actividades de la alianza como las propias.

Definición Operacional de Variables

Se establecerán los procedimientos empíricos que permiten la obtención de datos de la realidad para verificar las hipótesis y solucionar el problema. La definición operacional incluye la definición de técnicas e instrumentos de obtención de datos, los que permitirán obtener información sobre variables e indicadores. Las unidades de observación son colectivos, conjuntos o grupos (estados, ciudades y empresas)

La Alianza Estratégica está condicionada por la actividad económica del lugar y la productividad de la empresa que se analiza. Las características, el tipo, la modalidad de las alianzas inciden en los resultados obtenidos

PLAN DE ANÁLISIS

El análisis de contenido en el registro de datos y el estudio de casos efectuados, entre empresas de la circunscripción consular de Mar del Plata e italianas mediante cuestionario auto-administrado, señalan las características de las “Alianzas Estratégicas” y la dimensión de las ventajas y factibilidad de implementación en los mercados seleccionados.

La investigación efectuada permitirá conocer el comportamiento de las variables intervinientes y la relación entre ellas. La investigación ofrece la posibilidad de una exploración fructífera de las “Alianzas Estratégicas” entre nuestro país e Italia y particularmente entre las empresas marplatenses e italianas.

La interpretación de la información recabada, unida al análisis de los resultados obtenidos en el “Trabajo de campo” permitirá comprobar o desestimar las hipótesis enunciadas.

La investigación teórico-práctica que se realiza permitirá llegar a sugerir recomendaciones o hipótesis para futuros estudios o apoyar alguna de las teorías sobre el tema que se estudia.

El trabajo de campo propuesto puede llevarse a cabo porque la autora de la presente investigación, se desempeña en el Consulado Italiano de la ciudad de Mar del Plata. Se viabiliza el estudio del tema porque hay disponibilidad de recursos humanos y materiales, que permitirán que la investigación tenga bases sólidas para su realización.

5. ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS

Se utilizará un protocolo elaborado para realizar los estudios de casos mediante cuestionario auto-administrado a aplicar con los referentes de las empresas seleccionadas para la investigación, en los que se efectuará el registro escrito de lo observado. Será un cuestionario, de respuesta directa post codificado, con preguntas abiertas, cuyas respuestas serán formuladas libremente, con las palabras y términos del sujeto encuestado. El contenido estará dirigido a medir la experiencia de la empresa a la que pertenece el entrevistado referido a la existencia de “Alianzas Estratégicas” resultados obtenidos, ventajas-desventajas y factibilidad en su implementación. Se aplicará a referentes de empresas radicadas en la ciudad de Mar del Plata, que hayan efectuado Alianzas Estratégicas con empresas italianas, durante los últimos cinco años (período comprendido entre los años 2007-2012)

Cronograma

Se realizaron encuentros con el Profesor Tutor y con los referentes del Departamento de Metodología, con el fin de recibir el asesoramiento correspondiente respecto a la confección de la tesis y la utilización de los instrumentos pertinentes.

Presentación: Acorde con las pautas indicadas por la Cátedra.

SEGUNDA PARTE

MARCO TEORICO

1. ALIANZA ESTRATÉGICA

1.1. Concepto

Una alianza estratégica es la asociación de dos o más personas físicas o jurídicas con el objeto de generar -con los aportes de cada una de ellas- proyectos de distinto tipo.

La asociación entre personas y/o empresas permite crear cadenas de valor combinando recursos. La complementariedad con estos “otros” que poseen destrezas distintas y se reúnen mediante el trabajo en equipo, permite aumentar la producción y el valor..

Una alianza estratégica productiva es la que permite a los participantes crecer de diversas formas: incursionando en nuevos escenarios, acotando riesgos, eliminando competidores o asociándose para lograr economías de escala.

El rendimiento de una alianza estratégica productiva consiste en comparar el todo resultante de la asociación con la suma de las partes. Cuando el todo es superior se comprueba la sinergia positiva de la asociación que se da cuando la armonía y la cooperación superan a lo que podría producir el individuo aislado.

Los tipos de alianzas estratégicas que existen, son varios. La alianza estratégica entre países. Existen alianzas nacionales e internacionales, de pequeños y grandes, de empleados que se hacen socios transformando relaciones de dependencia en proveedores o asociados, alianzas parejas o dónde uno es el pivote y los demás giran alrededor.

Los beneficios que producen las alianzas estratégicas son múltiples. Por ejemplo, antes era para grandes empresas como cuando Coca Cola tercerizó su flota de distribución de productos. Hoy las Pymes se benefician reduciendo sueldos y cargas sociales y accediendo a las últimas tecnologías.

Es de tener en cuenta que al separarse de la empresa, cuando dejan ser empleados para convertirse en aliados estratégicos, los especialistas no se contaminan con pedidos no relacionados con su saber. Por otro lado evitan el síntoma del especialista quien tiene un martillo y todo lo que ve le parece clave, porque comprenden su integración a una cadena de valor.

Las ventajas para ambas partes es que reducen los riesgos, bajan sus costos, acceden a recursos ocultos o inaccesibles y desarrollan sus ventajas competitivas.

El 25% de los ingresos de las empresas europeas y americanas proviene de las alianzas estratégicas.

Puede ocurrir que exista una alianza estratégica múltiple. La alianza estratégica no es lo mismo que la estrategia de las alianzas. Hay que entender que el mundo se dirige hacia estructuras participativas. El estar solo ya no rinde, lo que vale es integrarse a redes de valor. Generar alianzas estratégicas nuevas o integrar aliados a las ya existentes implica desarrollar una fábrica de ideas interna y otra de relaciones productivas, es decir contar con una estrategia de las alianzas. Mediante un cruce permanente entre nuevas y viejas ideas y relaciones se intenta generar un portafolio de alianzas estratégicas. Así uno puede asociarse con el mejor sin hacer el trabajo que hizo para conseguirlo, sumar respuestas transformadoras y optimizar la ecuación entre los recursos internos y externos.

Cuando se asocian la inteligencia individual con la inteligencia social se logra alinear el foco de atención con la asignación de importancia. Esto se favorece si se conocen las nuevas herramientas de asociación y si las leyes vigentes favorecen la cooperación.

Lo que importa es aumentar la cadena de valor sumando clientes y proveedores. La clave es la atención, el servicio al cliente. Para lograrlo hay que dejar la organización científica Tayloriana basada en la decisión en la cúspide y el control y dotar de decisión al operario en la base mediante círculos de calidad y creatividad. El que está cerca de cliente ve mejor los problemas y si participa se compromete.

Una alianza requiere afinidad entre sus socios. Hay estrategias para elegir los socios en una alianza estratégica, una de ellas es estudiando la complementariedad de quienes participarán en la alianza. Es fundamental saber cuál es la posición de cada uno en el mercado, la capacidad financiera, el estilo gerencial, si existe una cultura común y confianza mutua. Hay que tener cuidado en las elecciones ya que muchas veces es mejor una amistad que surge de un negocio que un negocio que nace de una amistad. El concepto tradicional de amigos o enemigos comerciales ha variado. Hoy empresas rivales se asocian en algunos proyectos, pueden competir en algún mercado y ser socias en otros. Hay que evitar el punto muerto de las relaciones potenciales ya que lo que no se usa se pierde. Esto se da cuando no hay gimnasia social ni comunicación estratégica, ni visiones compartidas.

Las alianzas estratégicas suelen fracasar. Esto puede llegar a suceder porque el sentido arraigado de la competencia con los demás genera la resistencia a trabajar de otra manera o porque existen prejuicios, egoísmo u otras razones.

La capacidad de respuesta de la inteligencia se debe acelerar, cuando se trata de realizar una alianza estratégica.

El atractivo negocio de la asociatividad fue analizado hace siglos por Adam Smith quien descubrió que un obrero trabando solo producía un alfiler por día, mientras que diez obreros que dividían el trabajo fabricaban 5.000 alfileres . Agregando tecnología hoy hacen 80.000 alfileres diarias.

Otros ejemplos de construcción de alianzas se forman permanentemente cuando se tercerizan funciones que antes se realizaban dentro de la empresa como contabilidad, impuestos, capacitación, limpieza, seguridad, selección y capacitación de personal.

Los proyectos participativos funcionan mejor que desde arriba porque provocan el crecimiento del empowerment (el poder interior). También incrementan el capital social y cultural.

Algunos consideran desventajosas a las alianzas estratégicas, porque miden su resultado por el parámetro de la ganancia inmediata y así el medio se transforma en fin, están descuidando su responsabilidad social y desvalorizando la riqueza de la diversidad.

Las alianzas son una necesidad para la supervivencia. Solamente puede haber crecimiento económico genuino con progreso social. Las empresas líderes y los países ricos deben devolver a la comunidad internacional parte del beneficio que reciben de ella. Una forma de hacerlo es generando alianzas estratégicas productoras de trabajo y de inclusión social. Si dos no quieren uno no puede. Por eso hay que educar la inteligencia hacia la convergencia de la inteligencia individual y la inteligencia social.

El verdadero sentido de qué es una alianza estratégica es que debe involucrar a toda la humanidad (Dr Horacio Krell. Director de Ilvem. Secretario de rel. internacionales de UAF www.ilvem.com).

Desde el punto de vista jurídico, en una alianza estratégica según, Sergio Albertini la idea central es la colaboración empresaria. Se asienta en los criterios de diversos autores argentinos y extranjeros, entre los que existe un principio de coincidencia al abordar el tema.

Alianza estratégica: Colaboración empresarial. Principios
Limitación en la realización de un negocio jurídico único, la realización de una obra o comercialización de un producto. Ello no implica instantaneidad; al contrario, suelen ser emprendimientos duraderos en el tiempo. Por ejemplo, la construcción de un gasoducto.
El aporte, que puede ser de la más variada gama: aporte de capital, transferencia de tecnología, recursos humanos, derecho sobre patentes o marcas u otros, es decir, todo bien o servicio que resulte necesario para alcanzar el objetivo común.
Los sujetos, personas jurídicas, que confluyen a la <i>Alianza estratégica</i> , pueden también ser de la más diversa variedad: personas físicas, empresas nacionales e internacionales. Sociedades con tipicidad o de hecho
Una expectativa de beneficio o lucro económico, naturalmente con participación en las pérdidas. La idea debe apuntar a la valuación económica.
La participación de cada una de las empresas no debe consistir en una absorción total, es decir, debe mantener su individualidad o identidad, sin que esto implique medir en más o en menos los aportes de cada empresa.
El manejo conjunto, ya que como el nivel de participación no es totalmente simétrico, no puede pretenderse uniformidad de representación.
La relación contractual que poseen las empresas que participan en la realización del objetivo común.

Tabla de elaboración propia sobre datos de Albertini, Sergio en "Acuerdo entre empresas".

Una Alianza Estratégica Empresarial es aquella donde un conjunto de sujetos de derecho- nacionales o internacionales- realizan aportes de las mas diversas especies, que no implican la pérdida de identidad e individualidad como persona jurídica o empresa, para la realización de un negocio en común, pudiendo ser éste desde la creación de bienes hasta la prestación de servicios, que se desarrollará durante un lapso de tiempo limitado, con la finalidad de obtención de beneficios económicos.

1.2. La Alianza Estratégica como Modelo de Organización de las Empresas

En la actualidad se aprecia una mayor difusión de los contratos de colaboración empresarial generalmente relacionados con los grandes proyectos de tipo empresarial. En

estos proyectos se busca compartir esfuerzos, riesgos y responsabilidades, en los que se requiere contar con infraestructura y con los elementos contractuales necesarios para emprender una actividad que supere las posibilidades individuales de desarrollo con eficacia, sumándose a ello la canalización de la inversión extranjera.

Como modelo de organización empresarial, la Alianza Estratégica Empresarial no conoce un marco conceptual establecido y reconocido a través el mundo. En la mayoría de los países donde existe, hay una ausencia de regularización integral, lo que permite que esta figura sea más una práctica que una norma.

El **Joint Venture** puede ser utilizado para emprender toda clase de actividades económicas, por no existir norma legal que lo prohíbe, como lo que ocurre en la industria de la construcción, minera, petrolífera y en otros importantes sectores de la economía.

La experiencia internacional nos muestra día a día los innumerables casos de Alianzas Estratégicas que se constituyen entre las empresas, tanto públicas como privadas, con el objeto de comercialización, producción, finanzas, servicios e investigación y desarrollo. Muchas de estas Alianzas se consolidan entre países de bloques económicos diferentes, los que suelen involucrar, por ejemplo, acuerdos de subcontratación y operaciones de comercio compensado, por lo cual las utilidades se entregan en productos, tal como ocurre en China y varias naciones de Europa oriental.

1.3. Características

Partiendo de una definición simple, como herramienta inicial de trabajo podemos decir que una Alianza Estratégica Empresarial es una reunión de fuerzas entre dos o más empresas del mismo o de diferentes países con la finalidad de una operación específica (industrial, comercial, inversión, producción o comercialización externa). Mantienen sus respectivas autonomías jurídicas con el fin de realizar un objetivo común mediante la aportación de recursos y la administración compartida de ellos.

En la actualidad existe una confusión del concepto entre **Joint Venture** y las Alianzas Estratégicas, por lo general se cree que son lo mismo, para poder separar los conceptos se considera más apropiado desarrollar algunas características básicas de las Alianzas Estratégicas, según Albertini, Sergio en “Acuerdo entre empresas”.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS. CARÁCTERÍSTICAS

- Carácter ad hoc, la cual se encuentra destinada básicamente a un proyecto, sin por eso ser de corta duración, pero sí de duración limitada.
- Las empresas mantienen sus propias individuales, lo que significa lo contrario de la fusión. Las empresas son preexistentes.
- Las aportaciones que deberán cumplir los contratantes pueden consistir en dinero, bienes, tecnología servicios etcétera.
- Contribuciones y comunidad de intereses de participantes.
- Se busca una utilidad común.
- Contribución a las pérdidas.
- Facultad recíproca de representación de la otra parte.
- Control conjunto de la empresa.
- Existe un acuerdo, que consiste en una declaración de voluntad común destinada a reglar sus derechos de este acuerdo puede surgir una figura corporativa no.
- El objetivo común, que debe explicitarse en el acuerdo
- Se trata de una inversión de riesgo y no de una inversión financiera.

Tabla de elaboración propia sobre datos de Albertini, Sergio en "Acuerdo entre empresas".

1.4. Modalidades

Las Alianzas Estratégicas tienen diferentes modalidades de organización. Sus modalidades son la Alianza Estratégica Contractual y la Equity Joint Venture

1.4.1. La Alianza Estratégica contractual

Se constituye en torno a un acuerdo base y varios acuerdos satélites, tales como contrato de prestación de servicios y asistencia técnica, autorización de patentes y marcas y otros.

Las empresas estadounidenses prefieren esta modalidad, porque hay menos compromiso de capital, menos personal, menos peligro de pérdida y de inversión.⁴

⁴En Joint Venture Abroad, Formas & Methods

La Joint Venture contractual permite a las empresas participar directamente en la consecución de un resultado económico dado, pero manteniendo la propia autonomía jurídica y operativa, y asumiendo exclusivamente la obligación de cumplir aquella actividad a la que se compromete en el contrato.

1.4.2. Equity Joint Venture

Es aquella que culmina en la constitución de una empresa, en general bajo el orden jurídico del país de actuación. La relación entre los socios de la Alianza Estratégica es diferente, porque hay una estructura corporativa y se reglamentan las actividades en el seno de una sociedad. Los asociados participan en todas las etapas del proceso de constitución de la sociedad, regulado con un estatuto y un registro necesario de ser actualizado en el país receptor.

Las Alianzas Estratégicas pueden ser analizadas según tipologías distintas, pero se adopta la Tipología de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo(OECD) la cual reconoce la existencia de la Alianza Estratégica⁵ para:

- a) Investigación y desarrollo;
- b) Exploración de recursos minerales;
- c) Ingeniería y construcción
- d) Compra y venta
- e) Servicios.

1.5. Formación de una Alianza Estratégica

1.5.1. Puntos relevantes de una pre-negociación

Una pre-negociación reúne los siguientes aspectos:

- La existencia de dos o más socios, ya que se trata de unir fuerzas, capacidades y/o recursos capaces de generar sinergia.
- La presencia de un negocio atractivo ya que lo importante es que resulte atractivo para todos los socios y que además este interés se mantenga en el largo plazo.
- Estén constituidas sobre la base de la confianza mutua y la claridad en los objetivos y estrategias para alcanzar dichos objetivos. Es de vital importancia que no se oculte información, y por tanto, el proceso de negociación sea de total transparencia, de otro modo puede fracasar la negociación.
- No exista protección sobre know-how de propiedad de los socios. Los socios, en principio, no guardan ningún vínculo contractual con la nueva entidad creada.

⁵ Joint Ventures y Otras formas de cooperación

Cuando se constituye la nueva empresa tiene que estar muy claro si aporta know-how y asistencia técnica, y cual es el valor de estos intangibles. De tal forma que si fracasa el Joint Venture, la empresa que aportó tecnología retirará el equivalente a su valor.

- Los socios de la Joint Venture deben recolectar información previamente y analizar todos los puntos relevantes enlazados por los equipos de apoyo al negocio, los que deben ser registrados por el asesor jurídico desde la iniciación. El dossier del asunto debe estar preparado y el Check list definido antes de la redacción propiamente dicha.

1.5.2. Tópicos obligatorios en un proceso de negociación de una Alianza Empresarial

- Calificación de las partes
- Objeto
- Valor de la inversión proyectada
- Naturaleza de las contribuciones de las partes
- Referencia a acuerdos complementarios (exportación , patentes, asistencia técnica)
- Esquema de poder
- Solución de disputas
- No competencia, lealtad
- Aspectos tributarios

A esto, hay que agregar dos puntos que son exclusivos de la Equity Joint Venture:

- Acuerdo de accionistas
- Estatuto

1.6. Ventajas y Desventajas de las Alianzas Estratégicas. Diferencias.

1.6.1. Las ventajas

Una de las ventajas es el aumento del proceso productivo y la consecuente generación de empleo. Esto facilita la suscripción a nuevas tecnologías, el conocimiento, las patentes y marcas, mejorando en las formas y procesos de producción y permitiendo así optimizar las capacidades de administración, gracias al acceso al know how de los socios. Esto, además, facilita el acceso al capital y al mercado internacional, generando un aumento de las exportaciones, concebidas por las alianzas estratégicas, con su consecuente efecto

multiplicador sobre la economía nacional. Permiten el ingreso de divisas por esas exportaciones, con efectos positivos sobre la balanza de pagos.

La principal ventaja es, sin duda, la incorporación de tecnología al país en el cual se desarrolla el Joint Venture. Se trata generalmente, de tecnología altamente competitiva y con vigencia en el largo plazo.

1.6.2. Las Desventajas

Una de las desventajas es que se podría producir una pérdida de autonomía de control. En las alianzas empresariales hay más de un dueño, cada uno de los cuales quiere coordinar las actividades de la alianza como las propias. Esto se produce cuando no se han creado los mecanismos adecuados para resolver los puntos cotidianos en la toma de decisiones.

Aparece la necesidad de compartir los beneficios económicos, lo cual equivale a pagar en divisas las regalías y utilidades del negocio. Es de tener en cuenta que si el resultado de la balanza de divisas es positivo para el país, como parte de las exportaciones adicionales, este aspecto resulta ventajoso.

Tabla de elaboración propia sobre datos de [file:///C:/MyDocuments/Decision%2097-761-CE %20Joint%20European%20Venture.1](file:///C:/MyDocuments/Decision%2097-761-CE%20Joint%20European%20Venture.1)

Crecimiento Interno	<i>Adquisición</i>	Joint Venture	Alianza Estratégica	
Ventajas	Control Lógica y tecnología deseada No depende de la disponibilidad de empresas por adquirir	Timing Compra "good will" Acceso inmediato al mercado deseado, Implementación inmediata de sinergia	Reduce el riesgo financiero y estratégico conteniéndolo con terceros. Costos. Aprovechamiento de las ventajas competitivas de cada entidad.	Menor costo inicial. Timing.
Desventajas	Timing - No se compra porque el Mercado está saturado	Disponibilidad de la empresa ideal . Costos . Cultura de empresa . Posible necesidad de reestructuración.	Menor Control sobre las operaciones. Repartición del potencial de crecimiento. Negociaciones iniciales difíciles. Nivel de compromiso de cada socio.	Estructura con compromiso limitado. Negociaciones iniciales difíciles. No permite aprovechar el potencial total de la transacción.

DIFERENCIA ENTRE LA JOINT VENTURE Y LA ALIANZA EXTRATEGICA

1.7. La Alianza Estratégica y su Aplicación. Prácticas internacionales de alianzas estratégicas

1.7.1. Tratamiento en la Unión Europea

Al nivel internacional, particularmente en los países de Europa, las alianzas estratégicas conocieron un tratamiento especial, cuando se produce el acceso a nuevas fuentes de cooperación y financiamiento. Se trata del caso del programa del E.C. International Investment Partners, instrumento financiero de la Comunidad Económica Europea, destinado a promover las "empresas conjuntas" en Asia, América Latina y la Región Mediterránea. Este programa desarrolla una "experiencia piloto en materia de financiación especialmente concebida para la promoción de empresas conjuntas entre operadores económicos locales y europeos, y dirigida principalmente a las pequeñas y medianas empresas". Conviene precisar que el término "empresa conjunta" se utiliza en países de la Comunidad para referirse al contrato de *Joint Venture*.

El 5 de noviembre 1997⁶ la Comisión de la Comunidades Europeas aprueba una decisión destinada a formar la "Joint European Venture" (JEV). El objetivo principal consiste en apoyar las pequeñas y medianas empresas para la creación de empresas conjuntas transnacionales en el interior de la Comunidad.

Según la Comisión de la Unión, el concepto de Empresas conjuntas debe entenderse en sentido lato, es decir, como toda forma de consorcio, asociación o empresa conjunta en sentido estricto, que forma parte de la industria, servicios, comercio o artesanías.

Es de resaltar que deben observarse tres restricciones:

- El objeto del proyecto es la creación de actividades económicas nuevas, lo cual implica una inversión y creación de puestos de trabajo dentro de la comunidad. Las transferencias de actividades existentes no podrán subvencionarse. Tampoco podrán subvencionarse las adquisiciones empresas existentes;
- Los socios deberán participar activamente en la empresa conjunta y asumir un grado de responsabilidad apropiado. Toda empresa conjunta en la que uno de los socios debe disponer de más del 75%, cantidad que no podrá ser subvencionada. Toda modificación en la participación del capital de la empresa, durante los tres

⁶ [file:///C:/MyDocuments/Decision%2097-761-CE %20Joint%20European%20Venture.1..](file:///C:/MyDocuments/Decision%2097-761-CE%20Joint%20European%20Venture.1..)

años posteriores a la firma del contrato con la comisión, deberá someterse a la comisión para la revisión de su participación financiera.

- La empresa conjunta deberá ser de nueva creación por parte de un mínimo de dos pequeñas y medianas empresas de la Unión Europea.

En Perú, las facilidades de la Comunidad Europea y entre ellas las del "E.C. International Investment Partners" están disponibles desde finales de 1992. El referido proyecto ofrece una contribución financiera a las inversiones en forma de empresas conjuntas que realicen compañías de la Comunidad Europea con empresas de las áreas geográficas mencionadas. Persiguen las siguientes finalidades: identificación de proyectos y socios potenciales, operaciones previas a la creación de empresas conjuntas, financiación de las necesidades de capital y formación y asesoramiento de cuadros de personal. La contribución puede llegar hasta un máximo de 500,000 "European Currency Unit" ,Ecus equivalente a US\$1.26 aproximadamente.

2. COYUNTURA ECONOMICA – RELACIONES ENTRE ITALIA Y ARGENTINA

2.1. Evolución de las vinculaciones comerciales

Mientras en la década de 1920 la balanza comercial entre la Argentina e Italia otorgó permanentes saldos negativos para la Argentina (salvo en 1928), durante la de 1930, el intercambio bilateral sufrió altibajos. En los primeros años del decenio, hasta 1934, se registraron saldos negativos para la Argentina, cuyo pico máximo se dio en 1930, con 96.302.000 pesos moneda nacional. En 1935 esta tendencia se revirtió, repitiendo este comportamiento en 1937, año en el que la Argentina obtuvo el saldo comercial favorable más importante del período, con 70.016.000 pesos moneda nacional. Sin embargo, los saldos en contra reaparecieron en 1938 y 1939. De 1940 a 1942 la Argentina tuvo saldos favorables en su comercio con Italia, aunque no tan importantes como el de 1937, y declinantes año a año: de 16.984.000 pesos moneda nacional en 1940, pasó a 446.000 pesos moneda nacional en 1941, y 38.000 pesos moneda nacional en 1942. Para 1943, las estadísticas del comercio exterior argentino no registraron exportaciones argentinas a Italia, apareciendo en consecuencia un saldo comercial negativo para la Argentina de 39.000 pesos moneda nacional, según el "Anuario del Comercio Exterior de la República Argentina" correspondiente a 1943, Dirección General de Estadística y Censos de la Nación.

El 26 de septiembre de 1933, los ministros plenipotenciarios argentino e italiano, el embajador Ezequiel Ramos Mexía, y el jefe de gobierno, primer ministro y ministro de relaciones exteriores, Benito Mussolini, firmaron la Convención Aduanera entre la República Argentina y el Reino de Italia, según el *Texto de la Convención Aduanera entre la República Argentina y el Reino de Italia, Roma, 26 de septiembre de 1933, en República Argentina, Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, Memoria presentada al Honorable Congreso Nacional correspondiente al período 1933-1934, Primera parte: Relaciones Exteriores, Anexo B: Política comercial, Buenos Aires, Kraft, 1934, pp. 994-1013.*

El texto respectivo establecía, por el artículo 11, que los derechos de importación en la República Argentina para los productos procedentes de Italia y sus posesiones que figuraban en la lista A anexa a la Convención y los derechos de importación en Italia para los productos procedentes de la Argentina, indicados en la lista B anexa a la misma Convención no podían ser superiores a los derechos fijados en dichas listas, y que en todos los casos los derechos aplicables serían los más bajos que estuvieran en vigor en cualquier momento en cada uno de los dos países.

Por el artículo 21 de la Convención Aduanera, ambas partes establecían que las mercaderías en tránsito a través del territorio argentino e italiano estarían recíprocamente exentas de todo derecho de tránsito, “ya sea que transiten directamente, ya sea que, durante el tránsito, deban ser trasbordadas o descargadas, depositadas y vueltas a cargar. Las mismas, en ningún caso y por ningún motivo, podrán ser sometidas a un tratamiento menos favorable del consentido para las mercaderías en tránsito procedentes de cualquier tercer País”. Esta exención al tránsito no se extendía a los diversos derechos aduaneros percibidos para cubrir los gastos efectivos inherentes al tránsito, como almacenaje, eslingaje, derecho de estadística y similares.

Por el artículo 31, ningún derecho interno percibido por cuenta del Estado, de Municipios y de otras Entidades que grave o pueda gravar en el futuro la producción, la fabricación, la venta o el consumo de un producto cualquiera en el territorio de una de las Altas Partes contratantes será, por ninguna razón, más elevado o más oneroso para los productos originarios o procedentes del territorio de la otra, del que sea establecido para los productos similares indígenas.

Mediante el artículo 41, los gobiernos de la Argentina e Italia se comprometían

a no obstaculizar el comercio recíproco de las mercaderías con prohibiciones o restricciones de la importación, exportación o tránsito, salvo: a) en circunstancias extraordinarias para provisiones de guerra; b) por razones de seguridad pública; c) por monopolios estatales en vigor o que puedan ser establecidos en el futuro; d) en los casos en que se sometiesen las mercaderías extranjeras a las mismas restricciones o prohibiciones establecidas por la legislación interna para la venta o el transporte de mercaderías similares de producción nacional; y e) por razones de policía sanitaria.

Por el artículo 51, el gobierno italiano se comprometía a tener en cuenta los intereses argentinos cuando considerase la oportunidad de disciplinar el consumo de carnes congeladas en el Reino. Finalmente, el artículo 61 establecía la exigencia de presentar certificados de origen para establecer el origen de los productos importados. Los certificados de origen serían expedidos por la Dirección de Comercio e Industria del Ministerio de Agricultura de la República Argentina y por los Consejos y las Oficinas Provinciales de la Economía Corporativa en Italia.

A esta Convención Aduanera entre los gobiernos de la Argentina e Italia, se agregaron, el mismo día 26 de septiembre de 1933 en que se firmó este convenio, las firmas de un Protocolo Final y una Declaración anexa.

El Protocolo Final establecía que las provincias argentinas se atenderían al artículo 31 de la Convención, y que los artículos mencionados en la Lista A anexa a la misma estarían sujetos a los derechos allí establecidos y además al derecho adicional del 10% establecido por ley N°11.588 del 30 de junio de 1932 y su modificación por la ley N° 11.681 del 3 de enero de 1933. Este adicional del 10% decrecería en la medida de 0,50% en los meses de noviembre y diciembre de 1933 y de 0,75% durante cada mes del año 1934, caducando definitivamente el 31 de diciembre de 1934. También establecía que los derechos totales de importación a las “menudencias congeladas” y a las “carnes congeladas, otras”, rubros que se hallaban en la “lista B” de derechos aduaneros en el Reino de Italia para los productos de procedencia argentina, anexa a la Convención Aduanera, eran, respectivamente, de 80 y 100 liras por quintal. Aun en el caso de incremento del derecho sobre las “carnes frescas o enfriadas”, los derechos reducidos, de 80 y 100 liras, quedaban fijos por un período de 18 meses a partir del 11 de marzo de 1934, salvo que la entrada en vigor de la Convención tuviese lugar en fecha anterior; en ese caso, el período de 18 meses empezaba a regir a partir de esa fecha. *Texto del protocolo final, Roma, 26 de septiembre de 1933, en República Argentina, Ministerio de*

Relaciones Exteriores y Culto, Memoria...1933-1934, op. cit., Primera parte, Anexo B, pp. 1002 a 1006.

Por su parte, el texto de la declaración anexa a la Convención firmada en septiembre de 1933 establecía la continuación de las negociaciones para que los gobiernos de la Argentina e Italia llegasen a acordar un Tratado completo de Comercio y Navegación, "destinado a regir, entre otras cosas, la radicación y el ejercicio de las actividades de los ciudadanos y de las sociedades de un País en el otro, la navegación, la emigración e inmigración, la propiedad intelectual, la doble imposición, y la policía sanitaria vegetal y animal. (...)" *Texto de la declaración anexa a la Convención Aduanera firmada el 26 de septiembre de 1933, cit. en República Argentina, Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, Memoria...1933-1934, op. cit., Primera parte, Anexo B, p. 1006.*

A su vez, la Convención sobre Intercambio y Pagos entre la Argentina e Italia fue firmada en Buenos Aires el 4 de marzo de 1937, y fijaba las cuotas a las importaciones de procedencia argentina en valores fijados en liras. Las cuotas a aplicarse en el año 1938 fueron fijadas a través de un intercambio de notas entre los gobiernos argentino e italiano a fines de 1937, y comprendieron, entre otros, los siguientes rubros: trigo, lanas naturales, carnes congeladas de bovinos, carnes de cerdo, maíz, legumbres secas, semillas no oleaginosas como alfalfa y trébol, manteca, sebo industrial, caseína, crin animal, tripa salada, uvas y otras frutas, abonos orgánicos, cuernos, huesos y materias similares, carnes conservadas, huevos, grasas alimenticias, minerales metálicos y no metálicos, cueros para peletería, fibras vegetales, partes de animales muertos para usos opoterápicos, vinos en botellas, gluten y cola de gluten, pescados congelados y anchoas saladas. *Memoria presentada al Honorable Congreso Nacional correspondiente al período 1936-1937, Tomo I, Primera parte: Relaciones exteriores, Sección B: Política comercial, Capítulo 11: Convenios internacionales, Buenos Aires, Rosselli, 1938, pp. 413-415; y Memoria...1937-1938, op. cit., Tomo I, Primera parte, Sección C, Capítulo primero, pp. 275-276.*

El 1º de junio de 1939, los representantes de los gobiernos argentino e italiano firmaron en Roma el Protocolo Adicional a la convención entre la República Argentina y el Reino de Italia firmada en Buenos Aires el 4 de marzo de 1937 para regular el intercambio comercial y sus pagos. El texto del Protocolo establecía, entre otras cosas, un régimen de comunicaciones mensuales entre el "Istituto Nazionale per y Cambi con l' Estero" y el

Banco Central de la República Argentina, con el objetivo de regular el equilibrio en el intercambio y sus pagos. *Texto del Protocolo Adicional a la convención de 1937, Roma, 11 de junio de 1939, en República Argentina, Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, Memoria...1939-1940, op. cit., Tomo I, Primera parte, Sección D, Capítulo 11: Convenios internacionales, pp. 257-262.*

2.2. Argentina e Italia en los últimos tiempos

En los últimos tiempos, Italia y los otros Países de la Unión Europea han intensificado sus relaciones con los países sudamericanos por dos razones muy especiales: el nacimiento del Mercado Común del Sur (Mercosur) integrado por la Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay (a quienes se han asociado Chile y Bolivia) que al sancionar la libre circulación de bienes han dado vida a un mercado de más de 200 millones de consumidores, y las sustanciales transformaciones políticas en marcha en los países latinoamericanos.

Según la opinión del Gobierno Italiano que ha elegido la Argentina como partner privilegiado, en el ámbito de este proceso de integración, la Argentina representa uno de los países en más rápida evolución, y además la puerta de acceso al Mercosur.

En el año 1997, la intensa actividad del Ministerio de Comercio Exterior, desembocó en la concreción del Tratado para una Relación Asociativa Particular del 6 de abril de 1998, firmado en Buenos Aires por el Primer Ministro Prodi y el Presidente Menem.

Por esta razón de carácter formal pero sobre todo por los profundos lazos que unen a Argentina e Italia, el sistema económico y productivo italiano se encuentra frente a una excepcional oportunidad: transformarse en partner privilegiado, casi un punto de referencia del desarrollo argentino.

La tradición se une a los intereses económicos: una ligazón histórica de muchas generaciones da paso ahora al Partenariado Institucional más importante de las últimas décadas: Argentina & Italia.

Efectivamente, la visita oficial de Prodi en abril de 1998, no fue sólo un acto protocolar, ya que desde la firma del Acuerdo entre la Simest y la Unión Industrial Argentina, 84 proyectos de Joint-Venture han solicitado la financiación a través de los préstamos participativos de la Simest y fueron las PyMES las que lideraron el movimiento que cambió la estructura económica de las empresas italo-argentinas.

Las empresas italianas llegaron a la Argentina atraídas por las imponentes riquezas primarias del país (desde las agroalimentarias hasta las energéticas). Las condiciones favorables de la red de infraestructura de los servicios, el bajo costo de la mano de obra que en muchos casos era superior a la media, los amplios incentivos a las empresas extranjeras promovidos por el Gobierno, fueron causas motivadoras de esta atracción de Argentina. Unido esto a la invitación casi permanente que fue haciendo el Gobierno Italiano, y sus brazos ejecutores tales como son el Instituto para el Comercio Exterior (ICE) y la SIMEST.

Recientemente se ha desarrollado en Buenos Aires la segunda reunión de la Comisión Económica Bilateral Italia-Argentina, luego de ocho años de inactividad. La misma se ha focalizado en la relación económico-comercial, de inversiones y cooperación científica, tecnológica y académica de largo plazo. Las delegaciones de ambos países han manifestado su voluntad de continuar con la creación de las condiciones para lograr el incremento del intercambio comercial y la cooperación económica entre ambos países. Así como también han señalado el interés de ambas partes de relanzar la relación intergubernamental con miras a hacer realidad la “cooperación privilegiada” entre los dos países contemplada en el Tratado General de 1998.⁴

El desafío de hoy es estar presente en el mercado argentino y sudamericano: no solo a través de la penetración comercial directa e individual, sino a través de la constitución de *Joint Ventures* con empresas locales para gozar de los incentivos contenidos sea en el Programa ECIP de la Unión Europea, que contempla subsidios y préstamos sin intereses para las *Joint Ventures*, o en el Acuerdo SIMEST-Unión Industrial Argentina que favorece a las *Joint Ventures* ítalo-argentinas con una consistente ayuda financiera.

En lo que se refiere al potencial industrial italiano las oportunidades más interesantes se concentran sobre maquinarias, productos manufacturados, químicos, farmacéuticos, industria del papel y materias plásticas, la elaboración del mármol, los astilleros navales, industria de la madera, curtiembres, industria agroalimentaria. Son éstos los sectores líderes, en los cuales las empresas argentinas, profundamente conocedoras del mercado sudamericano y con una gran capacidad de crecimiento, tienen necesidad del Partenariado con las pequeñas y medianas empresas italianas.

⁴ Revista “italiargentina”, Mayo-Junio 2011, N° 54.

2.2.1. Mar del Plata. Situación actual

Mar del Plata con 564.056 habitantes de acuerdo al censo del 2001, estimada en 750.000 habitantes en el año 2010 ⁵y con una población turística que en verano supera los dos millones de visitantes, ofrece las mejores condiciones para la instalación y el desarrollo de negocios.

Los ricos bancos de la plataforma continental de la República Argentina, han convertido desde hace muchos años a Mar del Plata en el principal puerto pesquero del país. En la actualidad, la ciudad posee el principal puerto pesquero del país.

Si bien en la actualidad el turismo es la actividad económica principal, la infraestructura de la ciudad permite prever un desarrollo futuro importante en otros sectores, tales como la industria manufacturera y el comercio exterior.

La industria manufacturera del Partido de Gral. Pueyrredon tiene tres sectores de actividad predominantes que componen el 88% del valor agregado total: alimentación, textil y metalmecánica.

Tanto por la superficie cultivada, la diversidad, calidad y rendimientos obtenidos, como por el momento de producción y la amplia red de mercado que abastece, el cinturón hortícola constituye uno de los principales centros de producción del país. Este cinturón es una franja de 25 Km de extensión que bordea la ciudad .⁶

Si bien en la actualidad el turismo es la actividad económica principal, la infraestructura de la ciudad permite prever un desarrollo futuro importante en otros sectores, tales como la industria manufacturera y el comercio exterior. La industria manufacturera del Partido de Gral. Pueyrredon tiene tres sectores de actividad predominantes que componen el 88% del valor agregado total: alimentación, textil y metalmecánica.

Por su parte, las ramas de menor peso relativo, son fabricación de metales, construcción y madera que en conjunto alcanzan representan el 4% del empleo total de la industria de Mar del Plata.

Las comunicaciones en toda la zona son propicias, y en particular la conexión por autopista con Buenos Aires. El ferrocarril está en vías de modernización, y es ofrecido como alternativa para el transporte de contenedores, por lo que se puede pensar que también sería operativo para el puerto de la ciudad, donde termina un ramal. Por su parte

⁵ Publicación Diario La Capital . Mar del Plata. 22/08/10

⁶ <http://www.mardelplata.gov.ar/indexnw.asp?ID=5006000000&Sel=5006000000>

el aeropuerto es de nivel internacional y permitiría ofrecer servicios a potenciales pasajeros.

La rama alimenticia representa aproximadamente el 68% del valor agregado industrial y el 63% del empleo total. Dentro de ella se destaca, por su peso relativo, la subrama pesquera que contiene el 58% del empleo. Le siguen en importancia la subrama panadería (incluye alfajores), café y especias, carne y pastas frescas.

En cuanto al sector textil es de destacar, la importancia de la rama de tejidos de punto, constituido por la subrama sweaters y artículos similares y prendas de punto, contiene el 60% del empleo de esta rama, siguiéndole en importancia la confección de ropa exterior, interior y accesorios para vestir, que ocupan el 23% del personal de la rama textil.

La rama metalmecánica presenta como principales subramas la fabricación de aparatos de uso doméstico (incluye calefactores) con el 17.08% de personal ocupado, la fabricación de otras máquinas de uso general (principalmente máquinas empaquetadoras) y construcción y reparación de buques.

El Partido de General Pueyrredon presenta la actividad agropecuaria y específicamente el sector hortícola, como uno de los rubros mas importantes y en pleno proceso de expansión.

Tanto por la superficie cultivada, la diversidad, calidad y rendimientos obtenidos, como por el momento de producción y la amplia red de mercado que abastece, el cinturón hortícola de Mar del Plata constituye uno de los principales centros de producción del país. Se define a este cinturón, como una franja de 25 Km que bordea la ciudad. La temperatura y las condiciones edáficas del suelo, dos factores que influyen directamente en la producción de hortalizas, son óptimos en esta zona.

La información del censo realizado por el INTA y la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación (1995) sumado a las actualizaciones de la Dirección General de la Producción indica que son aproximadamente 500 las explotaciones que se dedican a la producción hortícola en alrededor de 13.000 hectáreas (excluida la papa, cuyo cultivo en la zona mencionada, sobrepasa las 30.000 hectáreas).

La superficie cultivada con hortalizas se ha incrementado significativamente. Las favorables condiciones agroecológicas representadas por su clima y la riqueza de sus suelos, sumado a la ubicación geográfica: diversidad de comunicaciones, cercanía a los grandes centros de consumo, buenas rutas que facilitan las condiciones de transporte de la producción, son las principales causas de la expansión de la horticultura en esta zona.

La producción de hortalizas bajo cubierta plástica "invernáculo" se inicia en 1989 y se ha expandido en forma sostenida hasta el presente, estimándose que en la actualidad ha sobrepasado las 200 hectáreas. Cabe destacar que este desarrollo se produjo en los últimos 6 años, ya que hasta 1994 había sólo 25 hectáreas.

Se cultivan una 45 especies a lo largo de todo el año con lo que se abastece el mercado local, las localidades vecinas y otros grandes centros de consumo como Buenos Aires, Rosario, Córdoba y Bahía Blanca.

En Mar del Plata durante los últimos años se radicaron más de 100 Empresas en las ramas industrial, comercial y de servicios, en tanto que 14 de ellas eligieron el Parque Industrial Gral. M. Savio como ámbito propicio para el desarrollo de inversiones productivas. El mismo se encuentra ubicado a sólo 9 km. de Mar del Plata, sobre la Ruta N° 88, que conecta a Mar del Plata con Necochea Sobre una superficie de 310 hectáreas, la infraestructura del predio se encuentra en permanente desarrollo. Cuenta con servicios de: energía eléctrica, gas natural, red cloacal, pavimento, sistema telefónico, cerco perimetral y transportes.⁷

2.2.2. Mar del Plata. Perfil industrial.

El Producto Bruto Geográfico-PBG- del Partido de Gral. Pueyrredon muestra un fuerte predominio de las actividades del sector terciario: comerciales y producción de servicios (71%), frente a aquellas destinadas a la producción de bienes (29%). Dentro del sector primario, la pesca está referida exclusivamente a la actividad extractiva desarrollada por la flota costera, los buques de altura y los procesadores. Por otra parte, es de destacar el crecimiento de la agricultura, ganadería, caza y silvicultura, explicado prioritariamente por el incremento de la actividad hortícola.

Si bien en otra época la explotación minera tuvo un desarrollo destacado, en la actualidad, y dada su dependencia de la obra pública, su actividad es baja. En el sector secundario, la industria manufacturera aporta el 61,70% del valor agregado, mientras que la generación de electricidad, gas y agua genera el 14,30% y la construcción un 24% de dicho valor. El valor agregado de la industria manufacturera está generado prioritariamente por tres ramas de actividad tales como son alimentación, textil y metalmecánica, las que componen aproximadamente el 80% del valor agregado total de la industria local.

⁷ Publicación: "Mar del Plata en Cifras"- Municipalidad de Gral Pueyrredón - Año1998

La participación del **sector agropecuario** dentro del sector primario en el PBG del Pdo. de Gral. Pueyrredón es de 2,2%. El 40% de este valor corresponde al valor agregado generado por la actividad hortícola, considerada una de las primeras del país.

La **producción hortícola local** excede ampliamente la demanda de la zona y se destaca una creciente incorporación del cultivo bajo cubierta. El principal destino de la producción zonal es el mercado interno nacional, operando en la ciudad tres mercados concentradores.

Con relación a la **pesca**, desde hace muchos años el Partido de General Pueyrredon es el principal puerto pesquero del país. La estrategia empresaria se encaró integrando todas las etapas productivas. Hacia atrás (la captura con barcos fresqueros o incorporando barcos con equipos de procesado y congelado a bordo), y hacia adelante en las etapas mayoristas (distribuidor directo en el mercado interno y exportador directo).

La oferta de productos se comercializa en un 53% en el mercado externo y al mercado interno se destina un 47%. En la actualidad el sector pesquero es con mucha diferencia el principal exportador en la zona, con cerca del 93% del valor total de las exportaciones en el partido de General Pueyrredón.

Dentro del sub-sector secundario de **la construcción** se encuentran principalmente las empresas constructoras, las cuales representan el 15,3% del valor agregado de dicho sector y un 5,88% del PBG. Las ramas industriales proveedoras de la construcción representan un 0,35% del PBG del Partido y pertenecen principalmente a las sub-ramas de fabricación de otros productos minerales no metálicos, maderas y carpintería metálica.

Las empresas constructoras locales, debido a su magnitud, tecnología, capacidad productiva y antecedentes, constituyen un capital estratégico de la ciudad que permitiría no sólo apoyar eficientemente la dinámica de crecimiento de otros sectores (turismo, industria, comercio) sino contribuir a la generación de empleo en el mercado de trabajo local, mediante la ejecución de obras tanto públicas como privadas.

La rama alimenticia se destaca como la principal rama industrial con un 47% del Producto Bruto Industrial del Partido, correspondiendo el 24,6% del mismo a la sub-rama alimenticia no pesquera.

Las sub-ramas preponderantes pueden dividirse en dos grandes grupos. Por un lado se encuentran la elaboración de productos de panadería –incluyendo alfajores– y de pastas frescas. Por el otro lado, también es importante la existencia de establecimientos

dedicados a la elaboración de gaseosas, de productos de copetín y otros alimentos, de café, de fiambres y embutidos y la actividad de frigoríficos.

Con relación a las empresas de tamaño que representan cerca de un 20% del total de la rama, deberían contar con una serie de servicios avanzados para desarrollo empresarial permitiéndoles usufructuar las ventajas de una demanda local creciente en nuevas áreas de turismo (reuniones y congresos, turismo urbano), así como oportunidades en nichos de mercado a nivel nacional o internacional. De hecho, existen experiencias de empresas innovadoras en nichos de mercado de rubros tradicionales como panaderías o altamente concentrados como bebidas (fábrica artesanal de cerveza ó fábrica de licores).

La rama textil marplatense representa un 13% del valor agregado industrial del Partido. En el sector se pueden caracterizar dos sub-ramas: Textil de punto y confección. Las empresas no lograron posicionarse en el mercado internacional ni en el mercado regional ampliado del Mercosur, observándose entre 1991 y 1998 una tendencia a la concentración de las ventas en el mercado local y resto de la provincia de Buenos Aires.

Se pueden considerar tres tipos de firmas de producción local según su tamaño y estrategias de crecimiento. En primer lugar se presentan las empresas de mayor tamaño que compiten en base a precios y en algunos casos con calidad y gama de productos, en segundo lugar empresas de menor tamaño desarrollan una estrategia basada en la diferenciación de producto por diseño, calidad o marca y finalmente, aquellas empresas medianas o pequeñas con producción sin diferenciar por marca o calidad y sin las ventajas de las economías de escala.

La rama metalmecánica genera aproximadamente el 10% del empleo y del valor agregado por la industria manufacturera del Partido. Las sub-ramas más importantes son la fabricación de máquinas y equipos y de otros productos elaborados de metal..

La fabricación de máquinas envasadoras ha sido la más dinámica en cuanto a creación de nuevos establecimientos y por su inserción en el mercado internacional. En el caso de las empresas vinculadas con los equipos de refrigeración y calefacción su trayectoria en la última década fue más estable que la de máquinas y equipos.

La rama química posee un 5% del valor bruto de producción y un 4% del valor agregado del sector manufacturero. Del total del Producto Bruto Geográfico del Partido de General Pueyrredón, (PGB), la rama química participa con el 3,5% y con el 3% del empleo. Durante la década del 90 surgieron varias empresas químicas dedicadas al

procesamiento de polímeros y especialidades medicinales de tamaño mediano, algunas de ellas lideradas por egresados de carreras técnicas de universidades.⁸

2.2.3. Mar del Plata: Comercio Exterior en cifras

A lo largo de los últimos años, la balanza comercial presenta un saldo positivo.

En lo que respecta a Europa específicamente, las exportaciones hacia el viejo continente han aumentado considerablemente, no así las importaciones. Esto se debe principalmente al aumento del dólar estadounidense y del Euro.

Evolución	Histórica							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
EXPORTACIÓN	\$ 474.332.317	\$ 541.836.463	\$ 567.132.975	\$ 647.554.376	\$ 575.694.381	\$ 685.935.145	\$ 758.758.570	\$ 619.525.901
IMPORTACIÓN	\$ 14.395.948	\$ 15.876.060	\$ 23.292.076	\$ 19.281.819	\$ 8.099.947	\$ 9.783.016	\$ 23.106.710	\$ 26.540.489

Fuente: Elaboración propia sobre datos del INDEC – Comercio Exterior

Exportaciones por continente según país de destino. Años 2005-2012 (Expresado en dólares FOB)

CONTINENTE	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
África	\$ 31.260.742	\$ 32.403.605	\$ 34.789.145	\$ 32.200.747	\$ 46.369.803	\$ 43.731.116	\$ 52.484.155	\$ 54.142.788
América	\$ 174.816.674	\$ 223.578.744	\$ 244.340.135	\$ 274.216.223	\$ 267.215.896	\$ 299.530.438	\$ 338.949.316	\$ 299.818.729
Asia	\$ 53.148.149	\$ 69.705.208	\$ 85.632.607	\$ 115.781.335	\$ 82.684.266	\$ 87.890.649	\$ 108.973.792	\$ 111.746.689
Europa	\$ 213.556.329	\$ 214.134.898	\$ 200.275.291	\$ 223.515.440	\$ 176.628.761	\$ 251.656.092	\$ 254.359.238	\$ 149.888.769
Oceanía	\$ 1.550.423	\$ 2.014.008	\$ 2.095.797	\$ 1.840.631	\$ 2.795.655	\$ 3.126.849	\$ 3.992.069	\$ 3.928.928
TOTAL	\$ 474.332.317	\$ 541.836.463	\$ 567.132.975	\$ 647.554.376	\$ 575.694.381	\$ 685.935.144	\$ 758.758.570	\$ 619.525.901

Fuente: Elaboración propia sobre datos del INDEC – Comercio Exterior

Importaciones por continente según país de destino. Años 2005-2012 (Expresado en dólares CIF)

CONTINENTE	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
África	\$ -	\$ 14.017	\$ 4.899.474	\$ 3.049.872	\$ -	\$ -	\$ 57.846	\$ 70.918
América	\$ 10.276.822	\$ 12.486.470	\$ 14.156.905	\$ 11.441.326	\$ 5.193.878	\$ 7.242.332	\$ 12.108.506	\$ 12.599.896
Asia	\$ 1.251.689	\$ 889.025	\$ 489.975	\$ 2.448.409	\$ 714.383	\$ 625.871	\$ 7.926.242	\$ 9.844.920
Europa	\$ 2.866.915	\$ 2.423.788	\$ 3.745.722	\$ 2.342.212	\$ 2.191.686	\$ 1.914.813	\$ 3.014.117	\$ 4.024.755
Oceanía	\$ 522	\$ 62.760	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ 14.395.948	\$ 15.876.060	\$ 23.292.076	\$ 19.281.819	\$ 8.099.947	\$ 9.783.016	\$ 23.106.710	\$ 26.540.489

Fuente: Elaboración propia sobre datos del INDEC – Comercio Exterior

⁸ Publicación: "Información Estratégica" - Municipalidad de Gral Pueyrredón – Año 2013

Exportaciones.		Años 2009-2012		(Expresado en dólares FOB)	
SECCIÓN	NOMBRE DE LA SECCIÓN	2009	2010	2011	2012
1	Animales vivos y productos del reino animal	\$ 461.003.024	\$ 578.474.368	\$ 596.621.860	\$ 484.722.564
2	Productos del reino vegetal	\$ 5.313.678	\$ 3.614.076	\$ 5.795.842	\$ 1.902.525
3	Grasas y Aceites	\$ 1.371.580	\$ 1.793.754	\$ 1.981.841	\$ 484.838
4	Productos alimenticios, bebidas y tabaco	\$ 71.104.968	\$ 55.012.933	\$ 97.604.181	\$ 83.118.117
5	Productos minerales	\$ 15.008	\$ 28.355	\$ 58.047	\$ 106.967
6	Productos de industrias químicas y conexas	\$ 20.798.273	\$ 27.405.609	\$ 35.769.844	\$ 36.849.571
7	Plástico, caucho y sus manufacturas	\$ 309.549	\$ 79.723	\$ 66.629	\$ 196.868
8	Piel, cueros y sus manufacturas (Excepto calzado)	\$ 661.861	\$ 804.314	\$ 570.205	\$ 476.069
9	Madera, carbón vegetal, corcho y sus manufacturas, cestería	\$ 1.480	\$ 150	\$ 310	\$ -
10	Pasta de madera, papel y cartón	\$ 29.569	\$ 16.281	\$ 44.621	\$ 16.201
11	Materias textiles y sus manufacturas	\$ 784.077	\$ 1.016.794	\$ 1.401.863	\$ 1.143.502
12	Calzado, paraguas, flores artificiales y otros	\$ 22.177	\$ 1.110	\$ 690	\$ 3.442
13	Manufacturas de piedra, yeso, cemento, amianto, mica, cerámica y vidrio	\$ 22.881	\$ 5.818	\$ 17.733	\$ 4.307
14	Perlas finas, piedras y metales preciosos, monedas y otros	\$ 10.224	\$ 3.257	\$ 55.494	\$ 34.719
15	Metales comunes y sus manufacturas	\$ 388.883	\$ 642.826	\$ 463.089	\$ 650.247
16	Maquinas, aparatos y material eléctrico: sus partes	\$ 11.908.763	\$ 15.553.251	\$ 17.029.773	\$ 9.502.151
17	Material de transporte	\$ 694.341	\$ 642.822	\$ 1.028.487	\$ 54.750
18	Instrumentos de óptica, precisión, médico-quirúrgico, relojería y música	\$ 1.105.942	\$ 764.887	\$ 224.101	\$ 254.445
19	Armas, municiones y sus partes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
20	Mercancías y productos diversos	\$ 148.105	\$ 69.603	\$ 21.337	\$ 3.251
21	Objetos de arte, antigüedades	\$ -	\$ 5.214	\$ 2.623	\$ 1.368
TOTAL		\$ 575.694.381	\$ 685.935.145	\$ 758.758.570	\$ 619.525.901

Fuente: Elaboración propia sobre datos del INDEC – Comercio Exterior

Importaciones.		Años 2009-2012		(Expresado en dólares CIF)	
SECCIÓN	NOMBRE DE LA SECCIÓN	2009	2010	2011	2012
1	Animales vivos y productos del reino animal	\$ 717.190	\$ 706.238	\$ 1.210.322	\$ 637.300
2	Productos del reino vegetal	\$ 525.391	\$ 400.552	\$ 2.272.194	\$ 1.171.051
3	Grasas y Aceites	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 187.884
4	Productos alimenticios, bebidas y tabaco	\$ 788.720	\$ 1.131.681	\$ 3.799.705	\$ 2.365.211
5	Productos minerales	\$ 15.579	\$ -	\$ -	\$ -
6	Productos de industrias químicas y conexas	\$ 85.454	\$ 144.703	\$ 190.669	\$ 146.448
7	Plástico, caucho y sus manufacturas	\$ 1.949.903	\$ 2.413.068	\$ 2.721.230	\$ 1.755.286
8	Piel, cueros y sus manufacturas (Excepto calzado)	\$ 9.191	\$ 9.038	\$ -	\$ -
9	Madera, carbón vegetal, corcho y sus manufacturas, cestería	\$ 46.007	\$ 117.696	\$ 59.700	\$ 35.254
10	Pasta de madera, papel y cartón	\$ 51.253	\$ 18.239	\$ 39.113	\$ 23.327
11	Materias textiles y sus manufacturas	\$ 1.478.253	\$ 1.992.944	\$ 1.839.721	\$ 3.117.976
12	Calzado, paraguas, flores artificiales y otros	\$ -	\$ 121	\$ -	\$ -
13	Manufacturas de piedra, yeso, cemento, amianto, mica, cerámica y vidrio	\$ 198.824	\$ -	\$ 18.394	\$ 71.626
14	Perlas finas, piedras y metales preciosos, monedas y otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
15	Metales comunes y sus manufacturas	\$ 476.854	\$ 1.097.788	\$ 1.555.367	\$ 1.379.598
16	Maquinas, aparatos y material eléctrico: sus partes	\$ 1.261.835	\$ 1.640.700	\$ 8.806.595	\$ 15.020.795
17	Material de transporte	\$ 357.987	\$ 7.843	\$ 248.278	\$ 135.599
18	Instrumentos de óptica, precisión, médico-quirúrgico, relojería y música	\$ 59.496	\$ 54.907	\$ 164.466	\$ 106.927
19	Armas, municiones y sus partes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
20	Mercancías y productos diversos	\$ 78.009	\$ 47.500	\$ 180.886	\$ 386.207
21	Objetos de arte, antigüedades	\$ -	\$ -	\$ 70	\$ -
TOTAL		\$ 8.099.947	\$ 9.783.016	\$ 23.106.710	\$ 26.540.489

Fuente: Elaboración propia sobre datos del INDEC – Comercio Exterior

2.3. Coyuntura económica y riesgo país. Marco legal

2.3.1. Vinculación contractual

La idea de colaboración empresaria está enmarcada dentro del ámbito de contratación, expresa o implícitamente, según lo dispuesto por los arts. 1137, 1197 y 1648 del Código Civil. Esto no significa que se pueda encuadrar dentro de la tipicidad de una figura contractual determinada, ni aún después de la reformulación de las sociedades comerciales, mediante la ley 22.903.

Una de las formas de provocar una mayor integración entre Italia y Argentina es la estabilización de las descriptas *Alianzas Estratégicas* o *Joint Ventures*.

A este propósito, es conveniente darle una en cuadratura jurídica según el derecho argentino de los *Joint Ventures*. Esta mirada jurídica de colaboración empresaria, fecunda el aspecto contractual.

La Argentina tiene un derecho básicamente igual al del continente europeo basado en el derecho romano, el código civil de Napoleón, y tiene una gran influencia de la doctrina italiana en materia de derecho penal, societario y de familia.

En materia de *Joint Venture*, es necesario indicar en primer lugar que jurídicamente hablando, *Joint Venture* es una "caja vacía". No hay un modo de hacer *Joint Venture*.

Las formas posibles de *Joint Venture* se pueden clasificar entre contractuales y societarias. En las primeras no se constituye un nuevo sujeto jurídico, mientras que en las segundas ocurre.

Las formas no societarias son variadas: la cesión de un derecho, la cesión de una marca, la transferencia de tecnología, el *franchising*, el contrato de agencia, de distribución de otros acuerdos de comercialización.⁹

Existen dos instituciones jurídicas establecidas en la ley 19.500 de Sociedades Comerciales que son las llamadas Agrupaciones de Colaboración y las Uniones Transitorias de Empresas. Las primeras sin fines de lucro y referidas a la colaboración entre empresas para obtener ventajas comunes (participación en ferias, tecnología común, investigación, informática, u otras. Las segundas, con fines de lucro, tienen una duración limitada a la ejecución de las obras por la cual fue constituida, similar a las "UTI" italianas.

⁹ Manual Código de Comercio- Contratos modernos.

Una diferencia entre las costumbres italianas y argentinas es que en Italia se tiende a constituir las Sociedades de Responsabilidad Limitada- SRL-, mientras que en Argentina son más habituales las Sociedades Anónimas-S.A.- por cuestiones de imagen. En el caso de las sociedades argentinas deben poseer dos socios (al menos) y todos pueden ser extranjeros.

En lo referido a vínculos territoriales la ley argentina establece que la administración debe estar en manos de una mayoría que posea residencia en Argentina; el consejo administrativo de la sociedad por acciones debe reunirse cada tres meses en Argentina. Las sociedades extranjeras, para poder constituir una sociedad argentina deben previamente inscribirse en el Registro Público de Comercio.

2.3.2. Tipología de las sociedades.

Las tipologías societarias son similares a las italianas. La ley argentina regula la mayor parte de las relaciones societarias, tales como son los derechos y obligaciones de los socios, aporte de bienes, contabilidad u otros.

La constitución de una sociedad presupone un contrato que puede celebrarse a través de un acto público o privado. Es obligatoria la inscripción en el Registro Público de Comercio (en el ámbito provincial) y en la Inspección General de Justicia (en el ámbito nacional).

Las sociedades constituidas en el exterior para ejercer todas sus funciones deben reunir las siguientes condiciones:

- acreditar su existencia según las leyes del país de constitución,
- fijar sede propia en Argentina,
- proceder a la publicación del contrato, y
- designar un responsable.

La Sociedad Anónima, similar a la SPA (sociedad por acciones) Italiana, recibe la autorización de la Provincia, o de la ciudad autónoma (por ejemplo Buenos Aires) en la cual está establecida. La estructura política de la República Argentina es federativa, reconociendo a 24 provincias autónomas y una ciudad autónoma (Buenos Aires).

La supervisión de las autoridades sobre estas sociedades son severas. El capital está representado por acciones o títulos ordinarios, y la responsabilidad de los accionistas, que deben ser al menos dos, está limitada al monto de las acciones que hayan suscripto.

El capital debe ser suscrito al momento de la constitución, y puede ser integrado en otro momento. El aporte puede efectuarse en dinero o en especie. La administración es responsabilidad de un Administrador denominado "Gerente".

El Consejo de la administración está integrado por no menos de dos consejeros que son nominados por la asamblea o por el consejo de vigilancia.

La Sociedad de Responsabilidad Limitada es la forma societaria más simple y en consecuencia, es la que más se adapta a las PYMES. La conformación y administración es simple. El capital social de la SRL está dividido en cuotas, y la responsabilidad de los socios se encuentra limitada a las cuotas suscriptas. La constitución de la S.R.L. puede efectuarse a través de una escritura pública o privada, publicada en el Boletín Oficial y registrada. En general la administración es delegada a uno o dos socios denominados "Gerentes". El Capital, que debe ser expresado en moneda argentina debe ser suscrito en el acto de la constitución y al menos un 25% del mismo debe ser aportado por los socios en este acto. El saldo debe ser integrado dentro de los dos años sucesivos.

En las Sociedades en Comandita, la responsabilidad de los comanditados es puramente subsidiaria, limitada y solidaria, mientras que la de los comanditarios permanece circunscripta al capital aportado.

En las Sociedades de Personas (sociedad colectiva), la responsabilidad personal de los socios resulta subsidiaria, ilimitada y solidaria.

Las Sociedades de Hecho son aquellas que adoptan uno de los tipos precedentemente mencionados, pero no se inscriben, no se constituyen en forma regular. Sus socios responden en forma solidaria y personal por las obligaciones sociales.

Sociedad ocasional o Temporánea son aquellas que, no están sujetas a algún requisito formal, no habiendo personalidad jurídica, ni razón social y no siendo inscriptas en el Registro Público tienen como fin la realización de un objeto específico y transitorio. Tales sociedades son utilizadas como medio de participación conjunta de diversas sociedades en la presentación de ofertas para la adjudicación. Las "Uniones Temporarias de Empresas"-UTE-, son reconocidas como empresas de participación mixta por seguir un fin determinado (servicio, trabajo, u otros). Las sociedades extranjeras pueden participar en una U.T.E. siempre y cuando den una prueba de su existencia según la ley del país de constitución, y procedan a la inscripción en el Registro Público.

2.3.3. Marco de responsabilidades.

Se torna dificultoso establecer el cuadro de las responsabilidades en el plano meramente teórico. Sin embargo, se pueden señalar dos formulaciones: la primera, cuando en el *Joint Venture* aparecen las funciones y actividades perfectamente diferenciadas y no existe entre las empresas participantes una ligazón asociativa legal formal, las responsabilidades contractuales se evalúan separadamente para cada empresa. En cambio, en la otra modalidad –la constitución de una forma asociativa legal formal–, la responsabilidad frente al comitente se asume en conjunto como única¹⁰.

2.3.4. Manejo decisorio del “Joint Venture”

Existe una diversidad de relaciones jurídicas que amalgaman la colaboración empresaria del *Joint Venture*. La idea de órganos (al estilo societario) para la toma de decisión no puede contemplarse como algo estructurado o normado.

¹⁰ Manual Cód. de Comercio- Contratos modernos

2.3.5 Principales instrumentos italianos a disposición del empresario que desea invertir en Argentina.

SACE - Aseguración del crédito a la exportación	En la clasificación riesgo país (actualizado a julio del 2001), la SACE coloca a la Argentina en la 6ª categoría sobre siete.
Ley n.394 del 29 julio 1981	Ha instituido un fondo rotativo para la concesión de financiamiento con tasas de interés bajas para aquellos programas de penetración comercial en países extra-comunitarios. La solicitud de financiamiento deberá ser presentada por la empresa utilizando los formularios específicos a la SIMEST S.p.A. y al Ministerio de Comercio Exterior - Secretaria del Comitato Legge 394/81
Ley n.304 del 20 octubre de 1990	La ley sostiene la participación de empresas italianas a gare di appalto internacional.
SIMEST - Ley n. 100 del 24 abril de 1990	La SIMEST representa un importante instrumento directo para la promoción de la constitución y el desarrollo de <i>Joint Venture</i> en el exterior (con la exclusión de los países de la UE).
D. Lgs. 143/1998 - DM. 136/2000	La SIMEST concede financiamiento a bajo costo para las empresas italianas que predispongan estudios de prefactibilidad y factibilidad en países no pertenecientes a la UE.
Ley n. 1083 del 29 de Octubre de 1954	El Ministerio del Comercio Exterior concede contributos financieros a Entes y Asociaciones para la realización de iniciativas en el exterior orientadas la desarrollo de las exportaciones italianas.

2.3.6. Principales tratados entre Argentina e Italia.

TRATADOS ENTRE ARGENTINA E ITALIA	FECHA DE LA FIRMA
Acuerdo de Cooperación Económica, Industrial y Financiera	Firmado el 12/06/1979
Acuerdo entre la Rep. Argentina y la Rep. Italiana Está dirigido a evitar la doble imposición en materia de impuesto al rédito y al patrimonio e impedir la evasión fiscal.	Firmado el 15 /11/79
Tratado para la creación de una Relación Asociativa Particular	Firmado el 10/12/87
Acuerdo contra la doble imposición. Está dirigido a evitar la doble imposición y a prevenir evasiones fiscales en materia de impuesto a las ganancias.	Firmado en diciembre de 1993.
Acuerdo para la promoción y protección de las inversiones. Está orientado a proteger el reconocimiento de la indemnización en caso de expropiación o nacionalización	Firmado en octubre de 1993,
Tratado general de amistad y cooperación privilegiada. Está encaminado a favorecer los lazos de cooperación entre países intervinientes.	Firmado el 06/04/98

2.3.7. Aspectos legales que interesan a las Pymes Italianas.

Se considera inversión extranjera a cada aporte de capital como así también la adquisición de participación en el capital de una empresa, por parte de inversores extranjeros. La ley garantiza las mismas condiciones y el mismo tratamiento al capital extranjero que a los capitales nacionales. La normativa base se encuentra en el Código de Comercio , especialmente tratado en el artículo 408 , en la ley sobre inversiones

extranjeras N° 21.382 del 28/08/1976, sucesivamente modificada y ordenada en el Texto Único del año 1993 (Decreto 1.853 del 08/09/1993). La ley en vigor ha eliminado todos los vínculos que, hasta 1989, condicionaban las inversiones de los no residentes en Argentina.

Efectivamente sintetiza las siguientes características:

- Los inversores extranjeros, pueden constituir *Joint Venture*, seleccionando entre las tipologías previstas en la ley argentina (Unión Transitoria de Empresas -UTE-, Grupo de Colaboración), como así también la Sociedad Anónima.
- Los inversores extranjeros pueden repatriar los beneficios y dividendos, también el Capital, en caso de desinversión, sin necesidad de autorización ni trámites burocráticos y en cualquier momento.
- No es imponible la transferencia de los beneficios y de los dividendos al exterior por parte de la sociedad extranjera que opera en el país.
- Las sociedades extranjeras poseen los mismos derechos que tienen las sociedades locales en lo referido a acceder al mercado del crédito local o internacional. Pueden usufructuar libremente los beneficios previstos para las sociedades argentinas. Están comprendidos en los programas de beneficios a las exportaciones.
- Los inversores pueden participar en todos los sectores de la actividad económica argentina, en igualdad de condiciones con los inversores locales.
- No existe la obligación de aprobación preventiva de la inversión extranjera ni obligación de registrar dicha inversión. La registración facultativa, confiere al inversor importantes ventajas de naturaleza fiscal.
- Los inversores extranjeros pueden adquirir el 100% del capital de las sociedades locales ya existentes o bien constituir nuevas sociedades sin límites de participación en el capital.

2.3.8. Tutela de las inversiones.

Los inversores italianos se encuentran protegidos por el acuerdo Ítalo-Argentino sobre la tutela de las inversiones (Emitido el 22/05/90 y en vigor desde el 14/10/93). En este acuerdo las partes se comprometen a no adoptar medidas restrictivas del derecho de propiedad y a proteger las inversiones extranjeras de nacionalizaciones, expropiaciones u otras medidas similares.

Las garantías para el operador italiano contenidas en las leyes sobre inversiones extranjeras están contempladas por la Nueva Constitución Argentina del 1994, que confiere estatus constitucional a los Convenios y Tratados internacionales suscriptos por Argentina, refuerza y repara eventuales y futuros cambios de ésta última, sobre todo en lo concerniente a la libre transferencia al exterior en moneda extranjera, de los beneficios y de los otros réditos derivados de la inversión, como así también la repatriación del capital invertido.¹¹

2.3.9. Sistema Fiscal

Argentina ha firmado un acuerdo con Italia para evitar la doble imposición. Las sociedades constituidas en el país son sujeto del Impuesto a las ganancias sobre la totalidad de sus réditos, sean de origen nacional como internacional. Las sociedades constituidas en el exterior, en cambio, están sujetas al Impuesto a las Ganancias por los réditos producidos en Argentina. Se establece que para estabilizar el beneficio neto, se podrán reducir del ingreso los gastos necesarios para conservar y obtener dichos beneficios.

Los dividendos no son sujeto a retención alguna, prescindiendo de la nacionalidad o residencia de los beneficiarios. Los beneficios netos de una sociedad anónima argentina y los beneficios de cada ejercicio fiscal, están sujetos a una tasa del 35%. Las ganancias de origen argentino son aquellas que resultan de bienes o actividades llevadas a cabo en Argentina, prescindiendo del lugar donde se llevó a cabo el contrato, la nacionalidad o residencia de las partes.

En lo que refiere a los réditos obtenidos en el exterior, las sumas pagadas por ejemplo en Italia por imposición análoga, podrán ser computadas como parte de pago a cuenta del impuesto a las ganancias en Argentina, hasta el límite determinado por el incremento del impuesto a causa de la inclusión del rédito extranjero.

Programas de inversión y estructura legal:

Argentina posee numerosos programas para promover equitativamente inversiones locales y extranjeras. Estos programas pueden subdividirse en tres grupos o categorías: incentivos generales, incentivos sectoriales e incentivos regionales.
www.inversiones.gov.ar

¹¹ Argentina e Italia: Economías en Movimiento- Jorge Rubén Emede.

La **situación económica de Argentina** ha comenzado a estabilizarse luego de mediados de 2002. Desde enero de 2002 se ha registrado un continuo crecimiento trimestral, el cual entró en incesante receso en los últimos dos años. www.mecon.gov.ar

Asuntos religiosos: Las diversas culturas y religiones existentes en Argentina han vivido en armonía y respeto, sin ningún tipo de conflicto entre ellas.

Aunque la religión oficial de los argentinos es el catolicismo, la Constitución Nacional consagra la libertad de culto, por lo que existen importantes comunidades que profesan otras religiones, como el judaísmo o el protestantismo. Argentina es el tercer país del mundo en el cual vive una gran comunidad hebrea, la tercera después de los Estados Unidos e Israel. Argentina posee un ambiente, donde cada habitante puede convivir en armonía sin enfrentamientos de raza o religión.

3. Análisis de los expertos sobre la Alianza entre Argentina e Italia

3.1. La alianza entre Argentina e Italia ¿puede llegar a ser exitosa?

El gobierno italiano se comprometió recientemente ante funcionarios argentinos a impulsar la eliminación de los subsidios que los países miembros de la Unión Europea (UE) otorgan a sus productores agrícolas.

Piero Fassino, Ministro de Comercio Exterior de Italia, dijo que su país suspenderá los incentivos y que los cítricos podrán exportarse con facilidad. Italia otorga a sus productores agrícolas, un incentivo que perjudica las exportaciones del Mercosur en esa materia.

El gobierno italiano se comprometió a eliminar los subsidios al agro. "Los subsidios agrícolas podrán eliminarse en forma gradual", dijo el ministro de Comercio Exterior de Italia, Piero Fassino, ante una consulta del Diario La Nación (11/05/1999).

El ministro, que llegó al país para participar de la mega exposición "Argentina & Italia, Países en Movimiento"(1999), manifestó que "los cítricos (argentinos) podrán ser importados a toda Europa con mayor facilidad". Y argumentó sus apreciaciones diciendo "...Hemos acordado hacer una reunión bilateral antes de la cumbre de Río de Janeiro para elaborar una estrategia compartida entre ambos países que será presentada allí", reveló.

La eliminación de los subsidios agrícolas por parte de países europeos, en particular Francia, ya motivó varias protestas del gobierno argentino y es un reclamo constante del presidente Menem en cada uno de sus viajes a la Comunidad Europea.

Romano Prodi -ex primer ministro de Italia y presidente de la Comisión Europea- considera que la Comisión Europea es muy importante para establecer vínculos más profundos entre la UE y el Mercosur. "*Elegimos la Argentina por varias razones, una de ellas es la razón económica, por el importante intercambio comercial que se avecina*", dijo Fassino, quien también aseveró sobre Prodi diciendo que éste tiene muchísima confianza en el Mercado Común del Sur,. <http://www.lanacion.com.ar/137964-italia-se-comprometio-a-eliminar-los-subsidios-al-agro>.

A los mismos lazos se refirió el entonces canciller Guido Di Tella quien considera que las relaciones entre ambos países son estratégicas, por lo que hay que profundizar el intercambio entre ambos. <http://www.lanacion.com.ar/137964-italia-se-comprometio-a-eliminar-los-subsidios-al-agro>

Un informe de la Universidad de Bocconi, titulado "*Italia-Argentina ¿una alianza exitosa?*", sostiene que "*no obstante las recientes turbulencias brasileñas, las expectativas de crecimiento en el breve plazo de la economía argentina no son preocupantes*". (<http://www.lanacion.com.ar/137964-italia-se-comprometio-a-eliminar-los-subsidios-al-agro>)

3.2. ¿Cuáles serían las ventajas de invertir en Mar del Plata?

A título de síntesis se seleccionan algunas ventajas que justifican inversiones en Mar del Plata.

Es una ciudad ubicada en la República Argentina, país situado al Sur de América del Sur . Está emplazada puntualmente a 45 minutos de vuelo de la Ciudad Autónoma de Bs.As.-C.A.B.A-

Mar del Plata es uno de los lugares turísticos más grandes de la República Argentina, ha sido denominada la "Ciudad feliz", es una de las ciudades más bellas del mundo; con una diversidad geográfica (costa, sierras y campo), con una magnífica arquitectura y un pueblo muy cordial.

Mar del Plata tiene el clima mediterráneo con una temperatura media de 8° C (46.4° F) durante el invierno y de 20° C (68° F) en verano.

El principal motor de la economía de Mar del Plata es el turismo, el sector inmobiliario, la industria pesquera, y otras industrias entre las cuales se destacan la textil, la agrícola y financiera.

Posee un Plan Estratégico de desarrollo proyectado que dio comienzo en el año 2004. Este Plan, en su fase de estudio, comprometió a toda la sociedad y fue la principal

línea de acción seguida por parte de los políticos locales, funcionando hasta la actualidad.
www.mardelplata.gov.ar/planestrategico;

Mar del Plata fue sede de los “Juegos Panamericanos” (1995) y anfitriona de la “Cumbre de los Estados Americanos”(2005) -

www.summit-americas.org; www.coarg.org.ar/panamericanos/mardelplata1995.htm;

Fue una de las sedes donde se disputó la copa mundial de futbol FIFA.(1978)

Es el lugar donde se realiza el Festival Internacional del Cine calificado por la *Federación Internacional de Asociaciones de Productores Cinematográficos- FIAPF* - como categoría "A". Fue concebido en 1954, frente a la necesidad de reflejar el universo del cine argentino, así como también el de la cinematografía mundial. Año tras año, durante más de 50 años, el Festival se ha consolidado como una muestra fundamental del desarrollo e intercambio de la industria cinematográfica y de las artes audiovisuales.¹²

Con relación a la **tasa de rentabilidad**, se han generado expectativas de altas tasas de rendimiento en las inversiones, lo que se debe principalmente al tipo de cambio competitivo; a la mano de obra económica y calificada. (Argentina posee la mano de obra más calificada de América Latina); al bajo costo de los bienes inmuebles; a un afamado mercado de las ciudades vecinas (Buenos Aires, San Pablo, Santiago de Chile).

Mar del Plata es una ciudad lista para los **negocios** ofrece todas las posibilidades para llevarlos a cabo. Es una ciudad internacional con una sólida infraestructura en la cual pueden llevarse a cabo todo tipo de negocios.

El aumento de la población durante el período de verano no provoca problemas de infraestructura y tampoco se dan conflictos en la provisión de servicios públicos. La estructura hotelera (la capacidad hotelera supera las 56.000 personas, y la de alquileres de departamentos a más de 300.000 personas)

En síntesis, pueden enumerarse alguno de los recursos existentes: Aeropuerto internacional, Puerto internacional, Bancos e Instituciones financieras internacionales, Centros de arte y comunicación muy reconocidos, Recursos energéticos, Parques industriales, Centros de convenciones, Mercado local de valores y otros.
(www.bcmdp.com.ar)

¹² La **FIAPF** con sede en París, creada en 1933, es una organización internacional que reúne a 26 asociaciones de productores cinematográficos de 23 países. El objetivo de la FIAPF es representar los intereses de las mismas con respecto a políticas de derechos de autor, estándares técnicos y libertad de comercio. Adicionalmente, tiene la función de regular los festivales cinematográficos de todo el mundo, acreditando los mismos y estableciendo jerarquías de calidad de acuerdo a criterios tecnológicos y organizativos.

Con relación a la **Infraestructura y transportes**, el aeropuerto internacional, situado a 10 minutos del centro de la ciudad, ofrece óptimos servicios de terminal con varias salidas de embarque, y una creciente practicidad en el check-in, sistema de equipajes y screening de los pasajeros.

Los vuelos diarios conectan directamente con Buenos Aires y desde allí con el resto del mundo. Durante la Cumbre de las Américas en 2005 el aeropuerto ha alojado al avión Air Force One americano. www.aa2000.com.ar

Actualmente se están finalizando las obras de construcción de la nueva terminal ferro automotora la cual recibirá los servicios de trenes y colectivos, que están funcionando en la actualidad. Esta importante obra prevé una inversión de aproximadamente 50 millones de dólares.

El Puerto marítimo de Mar del Plata es uno de los más grandes de Argentina, representando la puerta de las exportaciones de los productos locales. Actualmente se encuentra en proyecto la construcción de una terminal de cruceros. <http://www.puerto-mardelplata.com.ar>

En lo vinculado a la **Infraestructura y Comunicaciones** posee óptimos servicios de comunicaciones. Telefónica Argentina SA es la principal proveedora de la ciudad. Durante la IV Cumbre de las Américas, Telefónica Argentina fue la proveedora de las comunicaciones oficiales, en aquél momento se instalaron modernos equipos para seguir los avances de la organización, hubo centrales telefónicas y alta tecnología, líneas suplementarias de fibra óptica, líneas ISDN y equipos wi-fi. www.telefonica.com.ar

En lo relacionado a la **Infraestructura y educación-capacitación** posee cinco universidades (públicas y privadas) que preparan profesionales a un costo accesible. El Mercado laboral de Mar del Plata no puede absorber toda la fuerza de trabajo de los profesionales egresados anualmente de las instituciones educativas. El número total de estudiantes universitarios alcanza a 55.000 entre universidades públicas y privadas. Este número llega a 70.000 incluyendo a los estudiantes de las localidades vecinas. Existen otras universidades en la zona, en localidades próximas, que cubren otras especialidades y/o complementan las existentes en la ciudad de Mar del Plata.

A título enumerativo pueden mencionarse las siguientes: Universidad Nacional de Mar del Plata www.unmdp.edu.ar, CAECE www.caece.edu.ar, FASTA www.ufasta.edu.ar Universidad Tecnológica Nacional www.utn.edu.ar

Las universidades cercanas a la ciudad de Mar del Plata son: Universidad Nacional del Centro. Existen otros centros importantes como: INTA

Hay Carreras y Master en la ciudad que preparan en: Derecho , Ciencias Económicas-Contador Público,Lic. en Economía, Lic. en Administración de Empresas, Ingeniera, Psicología, Medicina, Administración Agrícola, Arquitectura, Biología, Ciencias Sociales y de la Salud, Humanidades, Veterinaria, Formación artística y otras.

El estudio del idioma inglés es obligatorio en todos los niveles universitarios y en muchas escuelas secundarias especialmente en las privadas. Existen escuelas bilingües instituciones de enseñanza de la lengua ingles, diseminadas en la ciudad.

Mar del Plata ofrece **ventajas** con respecto a otras importantes ciudades de Argentina. Es más económica que Buenos Aires, Rosario, Mendoza y Córdoba, en lo que respecta al costo de vida. Estas ventajas se aprecian particularmente en los valores de inversión de los bienes inmuebles, en el costo de los profesionales, en lo referido al valor de la hora de trabajo u otras cuestiones.

Mar del Plata tiene un **ambiente** limpio, no tiene cuestiones ambientales relacionadas con la contaminación y estas cuestiones son de interés para la población y los gobernantes. Combina el estilo de vida de las grandes ciudades con aquella de pequeños pueblos tranquilos, descartando la vida caótica y estresante de las grandes metrópolis.

Posee un **Plan Estratégico** que en su fase de estudio involucra a toda la sociedad y tiene un desarrollo proyectado que ofrece garantías de ser continuado por parte de políticos y directivos locales. www.mardelplata.gov.ar/planestrategico

Las características mencionadas hacen que Mar del Plata sea elegida por la alta calidad de vida que presenta.

Según la misma fuente, dispone de los más grandes centros deportivos de América latina. Posee campos de golf, práctica de deportes extremos, práctica de surf, trekking, sky acuático, parapente, entre otros.

Cuenta con varios centros comerciales y de diversas opciones para disfrutar la vida diurna y nocturna, el Casino, la playa y otras. A los amantes de la cultura, todos los fines de semana se organizan diversos eventos.

Mar del Plata es una de las ciudades más lindas del mundo que ofrece una completa combinación de naturaleza. Ofrece **una gran diversidad paisajística**, el mar, las sierras, el campo las lagunas y los bosques.

Es una sociedad donde **los habitantes** tienen una actitud muy amigable hacia el turista. Esto se explica debido a que Argentina fue el segundo país que ha recibido la más grande inmigración (a fines del siglo XIX y principalmente en el siglo XX). Entre los 52

millones de habitantes que cruzaron el Atlántico entre 1824 y 1924, 11 millones llegaron a América meridional; y la mitad de ellos, eligieron Argentina como destino final. La mayor parte de la población argentina es de origen europeo (españoles, italianos, ingleses, franceses y alemanes). Un importante número de inmigrantes provino también del Medio Oriente y de otros países de América latina. Todo este flujo de inmigrantes han vivido juntos y en armonía.

Principales sectores: Turismo, Pesca, Sector inmobiliario, Construcción, Textil, Alimenticio Horticultura Exportaciones: Mar del Plata exporta sus propios productos, el listado de las empresas se encuentra publicado en el sitio web: http://www.mardelplata.gov.ar/consultas/ofertaexportable/listaempresas_en.asp

La ciudad ofrece oportunidades de negocios principalmente en las áreas de Turismo en hotelería y entretenimientos.

TRABAJO DE CAMPO

4. EJEMPLOS PRACTICOS

4.1. Casos exitosos en Argentina

Según la publicación del Consulado de Italia en Mar del Plata: "Técnicas de inserción del *Made in Italy* en el sistema productivo de Mar del Plata, del año 2006, se han realizado reiterados intentos por construir alianzas estratégicas entre Argentina e Italia. Algunos de los casos en los cuales se han logrado los resultados esperados con una participación directa por parte de empresas argentino-italianas son los que se enumeran a continuación:

- Un consorcio local de carnes, mediante la intervención de la Cámara de Comercio Italiana de Rosario, ha establecido acuerdos con un empresario italiano para construir una joint-venture en Argentina con el objeto de crear una curtiembre de cuero bovino con maquinaria y tecnología italiana;
- Una empresa local perteneciente al sector que se dedica a la fabricación de autopartes ha obtenido una licencia de know how para producir un componente crítico, destinado a una fábrica de automóviles recientemente restablecida en Argentina. Para llegar a este acuerdo la empresa local parte de un co-designer para su producto. Se realizaron varios encuentros y visitas recíprocas a la empresa para efectivizar la firma del contrato de "cesión de la licencia de fabricación".
- Un productor local de máquinas herramientas ha efectuado un convenio con una empresa italiana del mismo sector para la creación de una Joint Venture con sede local para producir máquinas herramientas con una tecnología innovadora aún no utilizada en el Mercosur. En este caso, las empresas se conocieron en una feria del sector en Italia. Luego de un período de importaciones de productos italianos hacia Argentina, finalmente se decidió fabricar dichos productos en Argentina con el desarrollo industrial y tecnológico realizado en Italia.
- Hay otros casos con resultados positivos, en los que no ha participado Italia, pero que igualmente son importantes de señalar debido a que se trata de ejemplos significativos a imitar. Entre otros se mencionan los siguientes.
- Una empresa local productora de legumbres y hortalizas envasadas ha realizado una joint-venture con un productor de aperitivos de origen francés para la creación de una fábrica de concentrados aromáticos de utilización en productos alimentarios;

- Una empresa local del sector lácteo ha realizado una joint-venture con una empresa francesa productora de alimentos para bebés , lo que ha culminado con la instalación de una fábrica de leche en polvo para recién nacidos;

- Una empresa local productora de válvulas e implantes de acero inoxidable ha realizado una joint-venture con una empresa alemana para la producción local de productos del sector, con desarrollo técnico realizado en Alemania.

TRABAJO DE CAMPO. EJEMPLOS PRACTICOS

5. INVESTIGACIÓN CON EMPRESARIOS

5.1 CAGNOLI SA – “COMPAÑÍA ARGENTINA DE ALIMENTOS”

**EMPRESA ÍTALO ARGENTINA DE ALIMENTOS: CAGNOLI S.A. (Tandil – Argentina)
con SARGIT (Roma – Italia)**

Entrevistado: Dr Pablo Cagnoli - Director

CAGNOLI S.A. : Se trata de una empresa netamente familiar que se encuentra en la tercera generación. Está integrada por inmigrantes italianos que se avocaron a la producción de fiambres y chacinados. Con el transcurrir de los años se fue tecnificando para llegar a ser una empresa industrial. Actualmente reúne estándares de una empresa élite en el mercado de chacinados con productos tradicionales pero con aplicación de alta tecnología. Han logrado encontrar el equilibrio entre lo tradicional y lo industrial.

Es una empresa tradicional de la economía regional de Tandil que ha llevado adelante otra serie de emprendimientos.

En el año 2004 integró la compañía Ítalo – Argentina de alimentos, junto al grupo Todini, integrado por La Morocho y La Estrella.

En ese momento el escenario era completamente diferente al que se está viviendo hoy en cuanto a posibilidad o apertura de carnes en el mundo desde Argentina.

El proyecto se originó debido a que Cagnoli tenía un grupo de productores de carne que se asocian. El gerenciador de ambos solicita asistencia técnico-financiera a la Secretaria de Agricultura, Ganadería y Pesca, este organismo le otorga una cuota Hilton y logran exportar no en calidad de Frigorífico sino en la categoría de grupo exportador.

La situación es favorable porque funcionan dos grupos de productores – el de “Cagnoli” y el de “La Morocho”- con un mismo gerenciador. Entre los años 2005-2006 se desarrollan las vinculaciones entre ambos grupos “Cagnoli” y “Todini Comercial”. A pesar de tener cada uno su co-gerenciador surge la posibilidad de exportar a través del armado de un Frigorífico en forma conjunta, dando nacimiento a la “Compañía Ítalo Argentina de Alimentos S.A.”

“Todini Comercial” en Italia se conforma como Empresa Sargit SRL., formando parte del grupo “Todini”. Se localiza en Roma. Se encarga de la distribución de carnes.

Marco legal: en una SA (Cia Italo Argentina de Alimentos). La única particularidad es que parte de su paquete accionario es extranjero.

El grupo "Cagnoli" se maneja con un estudio contable administrativo legal muy importante de Tandil. La ventaja es que el gerente del grupo "Todini", convivió mucho con "La Morocha" y "La Estrella" entonces a pesar de tener toda la idiosincrasia italiana conoce muy bien la realidad argentina, sabe como piensan y actúan los argentinos por lo que resultó mucho mas fácil la creación y el funcionamiento de la empresa.

No se aplica un acuerdo entre Italia y Argentina porque la " Compañía de Alimentos Italo-Argentina" es una empresa que exporta únicamente carnes, y fue creada bajo la normativa argentina con parte del capital extranjero.

A pesar de poseer la cuota Hilton y estar concebida únicamente para exportar, el gobierno a raíz de una serie de crisis en el mercado de la carne exige que produzcan una cierta cantidad para el mercado interno. Eso significa que la empresa tiene una inmensa estructura como frigorífico y los estándares internacionales son absurdos para abastecer solamente el mercado interno.

El entrevistado reconoce que tienen una empresa con estándares absurdos para producir solo al mercado interno.

Sin embargo, señala como ventajoso el hecho de que nunca dejaron de abastecer a "Sargit". Relata que en algunos momentos buscaron carne en otros frigoríficos para que "Sargit" no se quedara sin carne.

En Italia "Sargit" comercializa solamente en Roma. La venta fuerte está orientada a las carnicerías, a las entregas a domicilio, a los restaurantes, embajadas y consulados. No venden a los supermercados. Parece un mercado pequeño pero no lo es en absoluto.

El desabastecimiento ocasionó perjuicios a "Sargit", pero a pesar de eso buscaron por todos los medios de abastecerlos. "Sargit" se ocupa de vender únicamente carne argentina. Si no la consigue no va a comprar a otro país y eso le ocasiona un gran perjuicio comercial.

Existen **factores positivos** en este intercambio comercial, tal como lo es la intención del grupo "Todini" de entrar en el negocio. Una de las razones es que conocen sobre la trayectoria y la confiabilidad que les otorga "Cagnoli".

Agrega como factor positivo el hecho de haber encontrado apoyo total y absoluto desde el Gobierno Provincial y Municipal.

El entrevistado manifiesta que *“A pesar de estar tantos años en el Mercado, estos fueron los primeros pasos en el sector cárnico para Cagnoli,”*..y agrega . *Es gente de excelencia, honesta, de trabajo y...eso en estos temas, es muy importante”*

El modelo de negocio que se plantean es que la “ Cía Italo Argentina de Alimentos” siendo una empresa de alimentos en la actualidad se dedica a exportar carnes unido a otros **proyectos de expansión**. Algunos planes relacionados con la industria del vino, de parte del grupo “Todini”, empresa que tiene una bodega, los que han iniciado el envío de vinos, ocupándose de hacer las catas y seleccionar las bodegas. También se proyecta el tema de exportar pollos y hay otros proyectos que están en estudio.

Los productos de “Cagnoli” no se envían a la Comunidad Europea porque esta empresa no articula con estos mercados , porque consideran que en éstos países los productos son superiores, poseen diferentes estándares de calidad.

El entrevistado reconoce que no esta definido aún ningún producto que pueda alcanzar calidades similares, agregando que podría servir hacerlo con “la bresaola”

Se está pensando también en otros mercados como Chile y Perú y sostiene que hacerlo con Brasil es más complicado porque es un mercado muy grande.

Indica que no han encontrado **Factores negativos** en ningún aspecto, ni en la parte societaria, ni en la intención de las partes. Reconoce que lo importante es la voluntad de las partes, porque esto trasciende lo que es la intención de las partes. Es fundamental continuar ocupándose de profundizar la unión contractual y crear nuevos negocios.

En el momento de indicar a una empresa la realización de una alianza recomendaría el valor que tiene el armado de un buen plan de negocios y la importancia de buscar buenos socios. Admite que es fundamental observar las condiciones personales de las personas que conforman una empresa.

5.2 SATA Group

Entrevistado: Sr Renato Cordi - Socio

A título de ejemplo es valioso mencionar este acuerdo porque requirió una Inversión enorme de dinero y tecnología.

Representó un salto cuanti-cualitativo de dimensiones europeas. Ya trabajaban para ZF, que era el productor mas grande de cajas de velocidad y del aceite totalmente sintético para cajas de cambios automáticas de vehículos industriales¹³

En el acuerdo se establece que deberían producir los engranajes de las cajas ZF de Europa.

Seguidamente la Fiat solicita que se fabriquen los componentes de las cajas Fiat. Hablan con pequeños forjadores de la zona, los que rápidamente comienzan a producir. Cuando Fiat decide venir a la Argentina, les requiere a los proveedores estratégicos que tambien se instalen aquí.

En el año 1996, ZF era dependiente de Fiat. Se percibía como peligroso tener a Fiat como un solo cliente, por lo que deciden venir a la Argentina. La decisión de venir a la Argentina apuntaba a construir los engranajes pero tratando de no estar dentro del lay out de Fiat, por un tema de riesgo y encarar el desafío de producir para otras empresas.

Primero se instalaron en la ciudad de Córdoba, tomaron contacto con otras empresas pero no hubo acuerdo.

En el año 1996 se realiza un viaje a Italia, y se realiza conexión Monza en el sector de venta de herramientas usadas. El entrevistado manifiesta que ha observado el gran cambio que sucedía en la empresa en Argentina.

Lo realidad es que en Argentina caían las empresas. El dólar estaba fijo y esto era una de las causas del freno por el que pasaban las exportaciones

El con sus socios, comienzan a conectarse con empresas interesadas en invertir en Argentina. Entre varias de ellas estaba SATA quien fue la primera en reaccionar. Hicieron una Sociedad Anónima, incorporaron capital social, construyeron un edificio, copiaron maquinarias, y se contactaron con FIAT en Córdoba. El inconveniente es que si

¹³ El aceite totalmente sintético ATF ZF-Ecofluid A Plus fue desarrollado especialmente para el uso en cajas de cambios Ecomat. La combinación de un aceite sintético basado en polialfaolefina con un paquete aditivo especialmente adaptado, proporciona una excelente estabilidad a la oxidación y un coeficiente de fricción constante. ZF Ecofluid A Plus se distingue por una curva característica plana de viscosidad-temperatura y es por eso especialmente adecuado para el uso en regiones climáticas frías o calientes.

bien tenían buenas maquinarias les faltaba el personal especializado, razón por la que mandaron personal a Italia a capacitarse y además trajeron especialistas a capacitar.

Se conectan con ZF quien les requiere la fabricación de piezas para Fiat de Brasil. Comienzan a fabricar las primeras piezas, A pasos agigantados llegaron máquinas y empezaron a proveerlas. En Brasil comienza “ la crisis de la caipiriña” y pierden la posibilidad de competir. Las cajas que se armaban acá, en la Argentina, se comienzan a armar en Brasil. Se interrumpe la cadena de pagos, las tasas de interés son más altas y surgen otras consecuencias negativas.

Después de un año lograron una pronta recuperación, consiguieron incorporar maquinaria moderna e incrementar el número de clientes. Se mantienen con tecnología de punta, hasta que llega “el corralito”, medida sorpresiva que toma el Gobierno Nacional y los encuentra con 850.000 dólares adentro del Banco, dinero que nunca pudieron recuperar . Esa situación tuvo consecuencias negativas con problemas adicionales que fueron difíciles de sostener, aunque admiten que logran mantenerse y remontar aduciendo esto a consecuencia a la caída que habían sufrido otras empresas automotrices.

En el año 2003, la situación se agrava con el gobierno de Néstor Kirchner, cuando llega el sindicalismo ,la imposición del aumento del 50% en los sueldos .

A causa de ser insostenible la situación se acordó realizar una sociedad entre Argentina e Italia. En la actualidad es una sociedad con capital italiano (90%) y capital argentino (10%).

Desde el punto de vista legal la formación de la sociedad se realizó con asesoramiento local. No hubo problemas porque los tipos de sociedades en Italia y Argentina son similares.

Existe *feedback* entre las partes y la sociedad sigue adelante porque hay unidad de criterios y confianza mutua.. Cuando recién comenzaron, los italianos los visitaban una vez por mes, después 1una vez por año, en la actualidad ya no vienen. Esto se debe a que los italianos vieron una conducta de que esto camina “con patas propias”.

Se realiza cotidianamente un informe diario, a través de un sistema de código de barras, donde cada empleado reporta su actividad- lo que hizo y lo que no hizo. Hay un sistema por el cual los operarios registran su productividad y el trabajo de cada uno se vuelca a este informe diario.

El control de calidad inicialmente se hacía con un sistema italiano, ahora se hace localmente. Al comienzo tenían 127 empleados, en el momento actual son 46.

Inicialmente tenían problemas para conseguir materia prima. La causa se debía a que China absorbía todos los insumos. Ahora tienen materia prima pero hay poco trabajo. Se manejan con una estructura mínima para poder seguir adelante.

En enero del año 2009 son cuatro los compradores principales de SATA (dos extranjeros y dos nacionales). En este momento SATA exporta para una firma del grupo a la que proveen un componente del tren delantero (John Deere), con stock hasta diciembre del corriente año. Además, en este período trabajan para ZF de Brasil, a la que entregan carcazas y cubrevolantes “Mercedes Benz” y “Ford”, la que redujo la demanda en un 90 %, ante la pérdida de competitividad del producto argentino. En Argentina venden a la marca “Volkswagen”, que en el contexto crítico tendría stock para “un año y medio”, y a “Dana Spicer” (componente de transmisores), ligado en su totalidad a EEUU, donde estalló la debacle.

En junio 2013, recibieron la última parte de las indemnizaciones los empleados de la industria metalmecánica SATA de Tandil, que habían continuado después de la crisis de diciembre pasado. El último grupo que permanecía trabajando en la empresa SATA de Tandil fueron despedidos e indemnizados en las últimas horas, lo que determinaría el cierre definitivo de la empresa que hace algunos años marcaba una nueva etapa en la industria metalmecánica de Tandil.

ANEXOS

6.1 Instrumentos utilizados

Cuestionario al referente de Cagnoli SA

CUESTIONARIO

Nombre de la Empresa:

Entrevistado:.....

Entrevistadora:.....

Fecha:

1. ¿Cuándo y cómo surgió la empresa Cagnoli SA?
2. ¿Cuándo y cómo surgió la empresa CIA Ítalo-argentina de Alimentos SA?
3. ¿Cómo surgió la idea de crear una alianza entre CIASA y SARGIT?
4. ¿En cuanto al marco legal ¿ bajo qué forma jurídica se constituyó?
5. ¿Cuál es la forma legal más adecuada para esta alianza?
6. ¿Considera que lograron asesoramiento legal idóneo?
7. ¿Cuánto tiempo les tomó concretar la alianza?
8. ¿Analizaron las ventajas-desventajas de concretarla? ¿Cuáles fueron las ventajas –desventajas que se presentaron?
9. ¿Estudiaron la factibilidad de concretar la Alianza estratégica?
10. Entre Italia y Argentina, existen diversos acuerdos de cooperación económica, ¿utilizan alguno de ellos?
11. ¿Cuáles creen que son los factores positivos que ayudaron a concretar la alianza?
12. ¿Cuáles los negativos que impidieron su concreción?
13. ¿La alianza actualmente tiene proyectado una expansión o crecimiento de algún tipo?
14. ¿Cómo se generó la confianza entre las partes para llevar a cabo este proyecto?
15. ¿Qué le recomendaría a quien quiere hacer una alianza?
16. ¿Conoce en Mar del Plata alguna empresa que haya pasado por experiencias similares, realizando Alianzas Estratégicas con Italia?

Cuestionario al referente de SATA Group

CUESTIONARIO

Nombre de la Empresa:

Entrevistado:.....

Entrevistadora:.....

Fecha:

1. ¿Cuándo y cómo surgió la empresa **SATA Group**?
2. ¿Qué nombre tiene la empresa, en Italia?
3. ¿Cómo surgió la idea de crear una alianza entre SATA Group y la empresa italiana?
4. En cuanto al marco legal, ¿qué tipo de alianza formaron?, ¿bajo qué forma jurídica? ¿Creen que es la forma legal más adecuada para esta alianza?
5. ¿Obtuvieron un asesoramiento legal idóneo?
6. ¿Cuánto tiempo les tomó concretar la alianza?
7. Entre Italia y Argentina, existen diversos acuerdos de cooperación económica, ¿utilizan alguno de ellos?
8. ¿Cuáles creen que son los factores positivos que ayudaron a concretar la alianza?
9. ¿Cuáles consideran los aspectos negativos?
10. ¿La alianza actualmente tiene proyectado una expansión o crecimiento de algún tipo?
11. ¿Cómo se generó la confianza entre las partes para llevar a cabo este proyecto? ¿Qué relación existe entre las partes?
12. ¿Qué le recomendaría a alguien que quiere hacer una alianza?
13. ¿Reciben algún tipo de asesoramiento o subsidio de parte de alguno de los gobiernos (argentino o italiano)?
14. ¿Conoce en Mar del Plata alguna empresa que haya pasado por experiencias similares, realizando Alianzas Estratégicas con Italia?

CONCLUSIONES

En la investigación realizada referida a las relaciones entre Argentina e Italia, aparece como dato importante, que las mismas están basadas en algo más que la situación momentánea por la cual atraviesan los países. Se sustenta en vínculos históricos, en lazos migratorios y en el interés por generar en forma conjunta un futuro mejor para nuestras sociedades. Es intención de ambos gobiernos reforzar la cooperación entre Italia y la Argentina, intensificando el flujo de relaciones comerciales y científicas entre ambos países.

En el estudio realizado se observa que la celebración de acuerdos italo-argentinos - acuerdos que van desde el comercio hasta temas nucleares, de energía, de ciencia y tecnología, financiamiento de las pymes y otros - marca una línea de trabajo compartida.

También los aspectos de política para los foros del G-20 y otros, muestran el trabajo conjunto realizado. Se visualiza como objetivo común entre Argentina e Italia, la necesidad de estabilizar y evitar la especulación en las finanzas.

Argentina está interesada en lograr la presencia industrial italiana en nuestro país. Al gobierno italiano le interesa desarrollar las inversiones italianas en la Argentina, trata de lograr una perspectiva a mediano y largo plazo para los inversores italianos, a través de un marco regulatorio estable y seguro. Italia se siente cercana a la Argentina, donde viven gran cantidad de italianos y ciudadanos de origen italiano. Se siente profundamente vinculada a esta comunidad italiana y de argentinos de origen italiano.

La investigación realizada demuestra que el gobierno italiano ha manifestado el interés por celebrar nuevos acuerdos con el gobierno argentino. Está dispuesto a reforzar las relaciones entre Italia y Argentina, abriendo una nueva página de colaboración que permita compartir problemáticas internacionales.

Ambos gobiernos están interesados en relanzar la relación y de fomentar el desarrollo de inversiones de empresas italianas en la Argentina. Es un tema candente la regulación de tarifas en la Argentina para empresas (como por ejemplo las de electricidad –Edesur y el tema de los bonistas-) El gobierno italiano ha manifestado reiteradamente el interés de proponer soluciones tarifarias para el sector eléctrico y ambos gobiernos han tratado la cuestión de los bonistas de títulos argentinos y la voluntad común de seguir trabajando para buscar una posible solución a los problemas aún no resueltos. Ambos gobiernos han reconocido la necesidad de resolver temas pendientes y buscan en conjunto una posible solución para que las negociaciones avancen favorablemente.

El gobierno argentino considera que la Argentina es un lugar que atrae las inversiones, admitiendo que se utilizan todas las herramientas para continuar creciendo en este aspecto. Las autoridades reconocen este crecimiento en la Argentina y comparativamente lo describen como que ha sido más importante que en otros países. Expresan que tienen una relación activa, diaria, de comunicación y de diálogo permanente con el gobierno italiano.

El análisis realizado sobre el material aportado por la Cámara de Exportadores de Argentina (CERA), demuestra que en el momento actual, las exportaciones argentinas crecerán este año a 85 mil millones de USD, superando los 80 mil millones exportados en el 2012. En prospectiva para el 2014 se prevee también un aumento de las importaciones, de 68 a 76 mil millones.

La investigación realizada muestra que el centro de las exportaciones argentinas son los productos agrícolas, aunque también se asoman óptimas performance en sectores hi-tech como el software.

Sin embargo, en el momento actual, algunos estudiosos del tema, consideran que las relaciones entre Italia y la Argentina se han debilitado. Estos argumentos se detienen en dos temas que sobrevuelan las relaciones zigzagueantes entre ambos países y es "asfixiante" la situación financiera en que se encuentran las empresas eléctricas italianas radicadas en la Argentina.

En cuanto al comercio exterior, se observa un ligero descenso tanto en las exportaciones como en las importaciones de acuerdo a los datos relativos al 2012. Sin embargo, las pérdidas registradas por importaciones es más pertinente debido a las restricciones a la entrada de productos aplicadas por las autoridades locales. Además, en relación con el intercambio comercial entre Italia y Argentina, las importaciones procedentes de Italia mostraron una disminución de 10,7% en 2012 en comparación con 2011, mientras que las exportaciones a Italia cayeron un 42,0%.

Una fuente calificada de la Cancillería, ha expresado que "se trata de un cóctel complicado de hechos que no será de fácil resolución desde la diplomacia".

La aparición de nuevos proyectos en el área privada en la Argentina, permiten inferir que se está impulsando la creación de nuevas alianzas internacionales entre empresas, universidades y asociaciones del sector, entre Argentina e Italia.

En el aporte de la CERA se percibe el deseo de involucrar a las autoridades y a todos los sectores relacionados al comercio con el exterior, con el objeto de generar una estrategia nacional para las exportaciones con prospectiva cada diez años.

Se nota un marcado interés para unificar los esfuerzos de la economía del país, en un mundo donde la demanda sufre a causa de la crisis global. Se evidencia la necesidad que tiene nuestro país de incrementar las exportaciones y el agregado de valor y repensar una estrategia que contribuya también a crear nuevos puestos de trabajo y a reforzar las capacidades tecnológicas.

La propuesta apunta a construir una nueva serie de políticas integradas que reúnan todas las variables: las reglamentaciones, la logística, la competitividad sistémica, las cuestiones fiscales y los financiamientos a las exportaciones.

Es fundamental que ambos gobiernos continúen reconociendo la importancia de la alianza estratégica entre ambos países e interpreten que la asociación entre ellos, permitirá desarrollar proyectos en común, con los aportes de cada uno.

Es necesario que no se alejen del foco de la cuestión como es la complementariedad entre ambos. Que no pierdan de vista que tanto Argentina como Italia poseen destrezas distintas y que mediante el trabajo en equipo y combinando recursos podrán aumentar la producción. Que esta alianza estratégica productiva favorecerá el crecimiento Italo-Argentino permitiendo incursionar en nuevos escenarios, acotando riesgos, eliminando competidores o asociándose para lograr economías de escala.

Es necesario reforzar la idea de que la asociación Italo-argentina ofrece ventajas para ambas partes porque reducen los riesgos, bajan sus costos, acceden a recursos ocultos o inaccesibles y desarrollan sus ventajas competitivas.

Es esencial que reconozcan la importancia de seguir asociándose, por la sinergia positiva que se da cuando la armonía y la cooperación superan a lo que podría producir cada país aisladamente.

.....

Bibliografía del Protocolo

* UNIVESIDAD APEC – Publicación. Cooperación Empresarial. Publicación año 2004.

* UNIVERSIDAD BOCONI. Milano. Publicación: Italia Argentina una alianza exitosa. Publicación año 2004.

* Albertini, Sergio – Acuerdo entre empresas. Publicación *Università degli Studi di Brescia*. Publicación año 1991.

*CONTRACTOR, Farok J. – La Cooperación entre Empresas. Etas Libros Ediciones, Publicación año 1990.

* Embajada de Italia en Argentina. Publicaciones:

- Iniciar una actividad empresarial en Argentina;
- Cooperación económica: relaciones económicas y comerciales entre Italia y Argentina;
- Informe conjunto sobre Argentina ICE (*Istituto di Commercio Estero*)
– MAE (*Ministero degli Affari Esteri*);
- Acuerdos bilaterales Argentina – Italia;
- Hacer negocios en Argentina.

* XV CONVENCION MUNDIAL DE CAMARAS DE COMERCIO ITALIANAS EN EL EXTERIOR. Lenguaje común para promover el *Made in Italy*. Publicación. Lecco, Italia, Publicación año 2006.

* MUNICIPALIDAD DE GRAL PUEYRREDON. Publicaciones Sitio WEB. Publicaciones años 2007 - 2011.

* EXPORTAR Argentina. Publicaciones Sitio Web. Publicación año 2007.

* MANUAL DE CODIGO DE COMERCIO. Contratos Modernos.

* ITALIA PRESS. Publicaciones. Publicaciones años 2004-2006.

* MUNICIPALIDAD DE GRAL PUYRREDON. Publicación: “ Mar del Plata en Cifras”, publicaciones años 1998, 2007 y 2011.

* EXPORTAR Argentina. Publicaciones Sitio Web. Publicación año 2007.

* Revista *Italiargentina*, N°54, Publicación año 2011.

* Indec: www.indec.mecon.ar

* MANUAL DE CODIGO DE COMERCIO. Contratos Modernos.

- * Argentina e Italia: Economías en movimiento, JORGE Rubén, EMEDE.
- * UNIVERSIDAD BOCONI. Milano. Publicación: Italia Argentina una alianza exitosa. Publicación año 2004.

*DESARROLLO ESTRATÉGICO MAR DEL PLATA, Consultora – Why to Invest in Mar del Plata. Publicación año 2004.

* Publicación del Consulado de Italia en Mar del Plata: “Técnicas de inserción del *Made in Italy* en el sistema productivo de Mar del Plata”, Publicación año 2006.

* *Diccionario de la lengua española* – (22ª edición) Real Academia Española (2012), Disponible en: <http://www.rae.es/rae.html> .-

* *Diccionario Antártida. Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado de Nuestro Tiempo.* Tomos I y II.

* Ander Egg, Ezequiel. *Técnicas de Investigación Social.* Ed. Humanitas. Bs.As. 1.987.-

* Chitarroni, H., Aguirre, S. M., Colotta, M., Coniglio, V., Destro, L., Diyarlan, V., Escanes, V. y Maestro, C. (2008). *La investigación en Ciencias Sociales: lógicas, métodos y técnicas para abordar la realidad social.* Buenos Aires: EUS.

* Sabino, C. *¿Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos?* Buenos Aires: Lumen. Año 2007.

BIBLIOGRAFÍA del Marco Teórico

Libros:

- Ander Egg, Ezequiel. “*Técnicas de Investigación Social*”. Ed. Humanitas. Bs.As. 1.987.
- Contractor, Farok J. “*La Cooperación entre Empresas*”. Etas Libros Ediciones, Año 1990.
- Chitarroni, H., Aguirre, S. M., Colotta, M., Coniglio, V., Destro, L., Diyarlan, V., Escanes, V. y Maestro, C. (2008). “*La investigación en Ciencias Sociales: lógicas, métodos y técnicas para abordar la realidad social*”. Buenos Aires: EUS.

- Jorge, Rubén, “*Argentina e Italia: Economías en movimiento*” Emede. Año 2010.
- Sabino, C ¿*Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos?* Buenos Aires: Lumen. Año 2007.
- Diccionario Antártida. Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado de Nuestro Tiempo. Tomos I y II.
- Manual de Código de Comercio. Contratos Modernos.

Publicaciones

- Publicación de Albertini, Sergio “*Acuerdo entre empresas*”. Università degli Studi di Brescia. Publicación. Año 1991.
- Publicación. Cooperación Empresarial.. Univesidad Apec. Año 2004
- Publicación Universidad Boconi. Milan. Italia. “*Argentina una alianza exitosa*”. Año 2004.
- Publicaciones de la Embajada de Italia en Argentina. “*Iniciar una actividad empresarial en Argentina*”; “*Cooperación económica: relaciones económicas y comerciales entre Italia y Argentina*”, Año 2005.
- Informe conjunto sobre Argentina ICE” *Acuerdos bilaterales Argentina – Italia*”, “*Hacer negocios en Argentina*”. (Istituto di Commercio Estero). MAE (Ministero degli Affari Esteri), Año 2006.
- Publicación realizada en la XV Convención Mundial de Cámaras de Comercio Italianas en el exterior. Lenguaje común para promover el *Made in Italy*. Publicación. Lecco, Italia, Año 2006.
- Publicaciones de Italia Press. años 2004-2006.
- Publicación en la Revista *Italiargentina*, N°54 Año 2011.
- Publicación del Consulado de Italia en Mar del Plata: “*Técnicas de inserción del Made in Italy en el sistema productivo de Mar del Plata*”, Publicación año 2006.
- Publicaciones de la Municipalidad de Gral Pueyrredon. Sitio WEB. Años 2007 - 2011.
- Publicaciones de la consultora Why to Invest in Mar del Plata. “*Desarrollo estratégico Mar del Plata*”, Año 2004.

Artículos

- Texto de la Dirección General de Estadística y Censos de la Nación, *Anuario del Comercio Exterior de la República Argentina correspondiente a 1943...*, op. cit., p. 50.
- Texto de la Convención Aduanera entre la República Argentina y el Reino de Italia, Roma, 26 de septiembre de 1933, en República Argentina, Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, *Memoria presentada al Honorable Congreso Nacional correspondiente al período 1933-1934*, Primera parte: *Relaciones Exteriores*, Anexo B: *Política comercial*, Buenos Aires, Kraft, 1934, pp. 994-1013.
- Texto del protocolo final, Roma, 26 de septiembre de 1933, en República Argentina, Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, *Memoria...1933-1934*, op. cit., Primera parte, Anexo B, pp. 1002 a 1006.
- Texto de la declaración anexa a la Convención Aduanera firmada el 26 de septiembre de 1933, cit. en República Argentina, Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, *Memoria...1933-1934*, op. cit., Primera parte, Anexo B, p. 1006.
- Carta del ministro de Agricultura Luis Duhau al ministro de relaciones exteriores Carlos Saavedra Lamas, República Argentina, Ministerio de Agricultura, N1 887, Buenos Aires, 27 de febrero de 1934, en República Argentina, Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, *Memoria...1933-1934*, op. cit., Primera parte, Anexo B, pp. 1017-1020.
- *Memoria presentada al Honorable Congreso Nacional correspondiente al período 1936-1937*, Tomo I, Primera parte: *Relaciones exteriores*, Sección B: *Política comercial*, Capítulo 11: *Convenios internacionales*, Buenos Aires, Rosselli, 1938, pp. 413-415; y *Memoria...1937-1938*, op. cit., Tomo I, Primera parte, Sección C, Capítulo primero, pp. 275-276. República Argentina, Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto,
- Texto del Protocolo Adicional a la convención de 1937, Roma, 11 de junio de 1939, en República Argentina, Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, *Memoria...1939-1940*, op. cit., Tomo I, Primera parte, Sección D, Capítulo 11: *Convenios internacionales*, pp. 257-262.
- Texto publicado en el Diario La Nación. 12 de julio de 2012. Sección Política. " *Crece el clima de malestar entre Italia y la Argentina*" Dinatale, Martín.

Internet

- Indec: www.indec.mecon.ar

- Diccionario de la lengua española – (22ª edición) Real Academia Española (2012), Disponible en: <http://www.rae.es/rae.html> .
- www.mardelplata.gov.ar/planestrategico.
- www.summit-americas.org.
- www.coarg.org.ar/panamericanos/mardelplata1995.htm.
- <http://mefite.ice.it/CENWeb/ICE/News/ICENews.aspx?cod=37534&Paese=528&idPaese=528>
- <http://www.lanacion.com.ar/1611510-la-zona-del-euro-salio-de-la-recesion-en-el-segundo-trimestre>.
- <http://www.ice.gov.it/paesi/america/argentina/upload/131/Congiuntura%20ARGENTINA%202012%20SECONDO%20SEMESTRE%20FINALE.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Antecedentes de las relaciones Italo-Argentinas

Carta del Ministro de Agricultura Luis Duhau al Ministro de Relaciones exteriores Carlos Saavedra Lamas, República Argentina, Ministerio de Agricultura, Bs.As. (27/02/34). Primera Parte. Anexo "B"

En una carta enviada al ministro de relaciones exteriores Carlos Saavedra Lamas, el ministro de Agricultura Luis Duhau, hizo los siguientes comentarios sobre los convenios firmados con el gobierno de Italia, que demostraban el grado de preocupación de los sectores ganaderos por la colocación de carnes argentinas en el mercado italiano.

Decía la carta de Duhau:

(...) Se ha estipulado en la convención aduanera entre la Argentina y el Reino de Italia, que las carnes congeladas argentinas, a su entrada en la Península, gozarían de una rebaja en el arancel vigente de 140 liras, a 100 liras; que los derechos de aduana para las menudencias se rebajarían, de 140 liras, a 80 liras el quintal, debiendo rebajarse, asimismo, el derecho de las carnes conservadas, de 240 liras a 200 liras, durante el período de 18 meses comprendido a partir del 11 de marzo de 1934. Para el resto del período de los 3 años que abarca la Convención, el compromiso del Gobierno Italiano se reduce a mantener, con respecto a las carnes frescas, una diferencia en menos que sería, para las carnes congeladas, del 28,58%, y para las menudencias, del 42,9% inferior a los derechos de las carnes y menudencias frescas. Nuestras concesiones han sido hechas, en todos los casos, por 3 años, y es evidente que no existe reciprocidad en las estipulaciones del Convenio, cuando Italia concede, sólo por la mitad de aquel período, las preferencias que nos acuerda en el principal y preponderante renglón constituido por las carnes y menudencias congeladas. Se ha estipulado, además, en la Convención que si, por imprevisibles impedimentos, ésta fuera ratificada con posterioridad al 28 de febrero de 1934, el período de 18 meses de consolidación para los derechos de las carnes correría siempre desde el 11 de marzo de dicho año, de modo que a partir de ese día (11 de Marzo), y mientras no se proceda a la ratificación correspondiente, el plazo se reducirá en relación al tiempo que se demore en ratificar la concesión acordada. La circunstancia de haberse estipulado, por las notas reservadas cambiadas entre nuestra Misión y el Gobierno Italiano, un contingente libre de 25.917 toneladas anuales para la

carne congelada de procedencia argentina y de haberse estipulado que esa cuota no podrá ser importada en Italia sino por las firmas que designe el Gobierno Argentino, hacen que el Departamento a mi cargo juzgue de alta conveniencia procurar salvar los inconvenientes puntualizados en los párrafos precedentes, pues la concesión especial que nos acuerda Italia permitiría colocar en aquel mercado un fuerte contingente de animales vacunos, dando vida a toda zona ganadera argentina, como es la de nuestro Litoral Norte, fuertemente castigada por la crisis y sin ninguna esperanza de reacción en estos momentos en que se encuentran cerrados, o poco menos todos los mercados que absorbían antes las carnes congeladas procedentes del tipo de ganado de las provincias de Entre Ríos y Corrientes. La única concesión, de parte de Italia, de una rebaja de los derechos de 140 liras a 100 liras el quintal, para las carnes congeladas, no permitiría por sí sola reconquistar un mercado que actualmente puede considerarse malogrado para la colocación de las carnes congeladas en general, debido a los altos aranceles que al presente rigen; pero esa rebaja unida a un contingente fijo de cuya distribución se deja dueña a la República Argentina, tiene la doble ventaja de poner el producto al alcance de la población consumidora que no podría comprar esa carne si los derechos se mantuvieran en 140 liras, y neutralizar, al mismo tiempo, la competencia de carnes procedentes de otros países productores, toda vez que la Convención asigna un contingente fijo de 25.917 toneladas, sobre una importación media anual de 48.900 toneladas, cantidad que representa el promedio de las importaciones de carne congeladas en el último quinquenio, según las estadísticas italianas. De ahí, señor Ministro, que el Departamento a mi cargo considere que sería conveniente, antes de elevar el Convenio a la consideración del Honorable Congreso, iniciar gestiones ante el Gobierno Italiano para que el plazo de la concesión del contingente y de las rebajas aduaneras en él estipuladas, sea ampliado por los 3 años de la vigencia del mismo, ofreciendo, en compensación a la modificación que sugiero, facilidades en los cambios, cuya medida dejo librada al criterio del señor ministro de Hacienda, como asimismo la solución que corresponda dar para la anulación de la rebaja del adicional del 10%, que ha sido estipulado en la Convención del 26 de septiembre, y que, por voto del Honorable Congreso del 29 del mismo mes, se resolvió mantener en vigencia.(...)

Anexo 2. Iniciativas puestas en marcha. Año 2013

La Cámara de Comercio Italiana de Buenos Aires será líder en un Proyecto Internacional sobre Eco Construcción. La Fundación Export.Ar junto con la Cámara de Comercio Italiana en la República Argentina, se encuentran organizando la participación oficial en Fieracavalli 2013 – International Horse Festival (Verona 7-10 de Noviembre de 2013), la feria Europea más importante y tradicional del sector.

La Cámara de Comercio de Turin organiza Energy & Environment Partnering Event, encuentros de negocios B2B entre firmas piemontesas y operadores internacionales en materia de energía y medio ambiente, que se llevó a cabo los días 9 y 10 de octubre pasado en la ciudad de Turín. Participarán en dicho evento empresas argentinas de los siguientes rubros: energías renovables (fotovoltaica, solar, biomasa, hidroeléctrica), eficiencia energética, gestión de riesgos (naturales y tecnológicos), gestión de residuos y reciclaje, tratamiento de aguas residuales urbanas, calidad del aire, prevención y tratamiento del ruido, bio-construcción.

Esta Cámara estará presente en BAIT – encuentros de negocios del sector Evento organizado por el Polo de Tecnología Informática de la Ciudad de Buenos Aires que tiene como objetivo brindar un espacio a las empresas argentinas y de la región para realizar negocios y actualizarse con contenidos dirigidos especialmente al sector.

La Cámara de Comercio Italiana en Argentina en el 2010 creó, con el apoyo y la experiencia de Italia Lavoro (agencia especial del Ministerio de Trabajo de Italia), el *Centro Servizi* para el empleo y la formación. Actualmente sigue activo como servicio para la Comunidad Empresarial. El Centro Servizi cuenta con una importante base de datos de CV a disposición de las empresas.

Anexo 3. Panorama Internacional relacionado con exportaciones argentinas.

ARGENTINA PREVEE EXPORTACIONES POR 85 MIL MILLONES DE USD

Las exportaciones argentinas crecerán este año a 85 mil millones de USD, superando los 80 mil millones exportados en el 2012 y en prospectiva para el 2014 se prevee también un aumento de las importaciones, de 68 a 76 mil millones. Lo anunció la Cámara de exportadores de Argentina (CERA), en la celebración de la Jornada del Export que tuvo lugar en Buenos Aires. El centro de las exportaciones argentinas son los productos agrícolas, aunque también se asoman optimas performance en sectores hi-tech como el software. La CERA desea involucrar a las autoridades y a todos los sectores relacionados al comercio con el exterior para generar una estrategia nacional para las exportaciones con prospectiva cada 10 años (2014-2024), con el objetivo de unificar los esfuerzos de la economía del país, en un mundo donde la demanda sufre a causa de la crisis global.

Mantilla, el Presidente de la Cámara, ha evidenciado muy bien la necesidad para el país de incrementar las exportaciones y el agregado de valor y repensar una estrategia que contribuya también a crear nuevos puestos de trabajo y a reforzar las capacidades tecnológicas". La propuesta es construir una nueva serie de políticas integradas que reúnan todas las variables: las reglamentaciones, la logística, la competitividad sistémica, las cuestiones fiscales y los financiamientos a las exportaciones. Mantilla ha indicado también como el MERCOSUR sería un importante desarrollo de integración local, y que todavía eso debería - a este punto - incluir también Venezuela y Bolivia.

ICE BUENOS AIRES . ROMA, 17 agosto de 2013

ICE - Agencia para la promoción en el exterior y la internacionalización de las empresas italianas. Oficina de Buenos Aires

Anexo 4. Panorama Internacional relacionado con el crecimiento de la industria automotriz en la República Argentina.

CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ "MADE IN ARGENTINA".

ICE) - ROMA, 09 de agosto de 2013

Según ADEFA, asociación de productores de automóviles de Argentina, la producción de automóviles ha crecido al 9,1 % en julio de 2013, respecto al mismo mes de 2012, mientras las ventas de dicho producto aumentaron un 22,2%, con la industria automovilística volviendo a ser la principal actividad manufacturera del país. También la exportación del sector, según datos de ADEFA, registra un resultado anual excepcional, registrando un aumento del 32,9 %. Entre enero y julio de 2013 la producción se incrementó un 17,3 % respecto del 2012. Las ventas en el mercado interno, bajaron un 8 % de junio a julio de este año. Hasta ahora, este año, la venta de automóviles 0Km aumentó un 17,1 % respecto de 2012.

ICE BUENOS AIRES. ICE - Agencia para la promoción en el exterior y la internacionalización de las empresas italianas Oficina de Buenos Aires

Anexo 5. Panorama Internacional relacionado con la recesión europea.

La zona del euro salió de la recesión en el segundo trimestre

PARÍS.- Apuntalada por mayor consumo e inversión en Alemania así como por crecimiento económico en Francia, Europa salió de la recesión en el segundo trimestre. Así terminó su contracción más prolongada de la posguerra, según datos oficiales difundidos el miércoles pasado. Pero el débil alza, el alto desempleo y otros problemas en el continente dejaron abierta la cuestión de si la naciente recuperación puede durar.

Las dos mayores economías de la zona del euro de 17 naciones ayudaron a sacar a la región de conjunto del pozo, con Alemania que concretó un crecimiento anualizado del 2,8 por ciento en el segundo trimestre y Francia 2,0%. En total el producto bruto interno en la zona creció 1,2 %, según Eurostat, la dirección oficial de estadísticas de la Unión Europea. El crecimiento del segundo cuarto excedió ligeramente el 0,8% de crecimiento pronosticado por los economistas.

El crecimiento de la zona del euro quedó por detrás del 1,7% del segundo trimestre en los Estados Unidos y el 2,6% de Japón.

Pero incluso el crecimiento modesto es un alivio en una región en la que el desempleo ha crecido a 12,1% y sigue habiendo temores de una nueva crisis de la deuda, y dudas existenciales respecto del euro.

"La magra tasa de crecimiento no modificará seriamente los problemas de los 26 millones de personas que Eurostat dice que no pueden encontrar trabajo", dijo Ralph Soveen, economista del Commerzbank en Fráncfort.

El hecho de que los hogares en Alemania y Francia ayudaron a producir el rebote "sugiere que el reciente período de relativa calma en la zona del euro está alentando a los consumidores de mayores ingresos a gastar dinero y puede generar esperanzas de una reducción de los desequilibrios económicos dentro de la unión monetaria", dijo Jonathan Loynes, economista de Capital Economics en Londres.

Se produjo una situación sorprendente en Portugal, donde la economía creció 4,4% en el segundo trimestre, la tasa más alta de la Unión Europea de 28 naciones. La vuelta al crecimiento después de dos años de profunda recesión fue saludada por el gobierno de centro derecha en Lisboa como prueba de que las políticas de austeridad, impuestas a cambio de un rescate de 78.000 millones de euros negociado en mayo de 2011, finalmente daban fruto.

Además de Portugal, hubo señales de vida en otras partes de la golpeada "periferia" de la zona del euro. La economía de España se contrajo 0,4%, lo que es una mejoría respecto de la caída del 2,0% en el primer trimestre.

La economía de Chipre, que sigue golpeada por el colapso de sus bancos y el remedio de la *troika*, se contrajo ,6% a tasa anualizada, lo que es la peor cifra de todos los miembros de la unión, pero representa una modesta mejora respecto de su declinación de 6,8% en el primer trimestre.

Incluso la infeliz economía griega, que ha sufrido veinte trimestres consecutivos de declinación, tuvo un pequeño destello de esperanza con señales de que el ritmo de la contracción se desacelera.

Los economistas dicen que eliminar los créditos incobrables de los bancos de Europa y lograr que vuelvan a prestar ayudaría a la economía a afirmarse más. No se espera que los políticos actúen hasta después de las elecciones alemanas. El Banco Central Europeo prometió el mes pasado que buscaría alentar el crédito a Europa del sur haciendo más fácil para los bancos utilizar ciertos activos como garantía.

La expansión de la economía de la región había sido anticipada por indicadores recientes que mostraban que las fábricas estuvieron aumentando su producción y los consumidores y empresas estaban elevando su confianza.

"Se puede ver que las cosas mejoraron en Europa porque los extranjeros están viniendo y gastando más dinero", dijo Irene Sassi, asistente en una tienda de *souvenirs* en el centro de Siena, Italia. "Pero los italianos siguen viviendo menos que antes, y compran comida y bebida, no banderas o pañuelos. En nuestros bolsillos la situación no ha mejorado últimamente, eso se los puedo decir."

1,2% aumento es lo que creció el PBI en la Unión Europea, más de lo estimado por economistas

Domingo 18 de agosto de 2013 | Publicado en edición impresa La Nación.

Anexo 6. Actividades a nivel económico en Argentina con relación a la balanza comercial.

Durante 2012, la economía argentina ha mostrado una disminución significativa en comparación con los datos registrados durante 2011. En particular, los niveles de actividad económica han permitido lograr un crecimiento del PIB de sólo el 1,9%, mientras que el índice de actividad industrial durante el año ha disminuido en 1,2%. La disminución marcada en los niveles de actividad industrial ha sido principalmente generada por una menor actividad en el sector de la construcción y en el sector de la automoción. En particular este último mostró una fuerte disminución tanto en la disminución de la demanda interna de disminución de las ventas en el mercado exterior, un canal de destino importante de la producción local. Durante el año 2012 el sector registró una disminución en la producción de 6,6% respecto al año anterior. Otros sectores durante 2012 mostraron una tendencia negativa respecto al año anterior, fueron los relacionados con la producción de hilados sintético y artificial que se disminuye en un 13,5%, el de la producción de acero crudo con una disminución del 10,5%, la de hormigón con una disminución de 6,3% y la producción de harina y los productos derivados de la molienda de cereales y oleaginosas ha disminuido en un 6,0% (datos oficiales: INDEC).

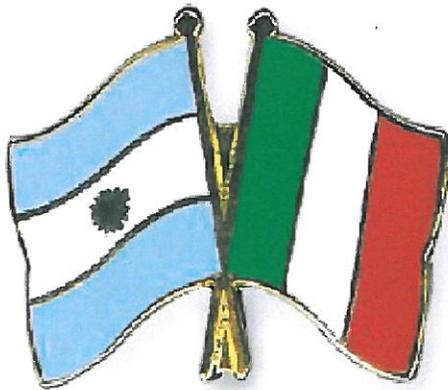
Un aspecto negativo que aún continúa en 2012 para caracterizar la economía local es que consiste colectiva sin duda por los precios crecientes. De hecho, durante este período, el índice relativa ha aumentado en un 10,8%, según los datos publicados por el gobierno (25/30%, según los cálculos de organizaciones no gubernamentales). Los principales aumentos se registraron en los precios de los productos alimenticios. En cuanto al comercio exterior, se observa un ligero descenso tanto en las exportaciones como en las importaciones de acuerdo a los datos relativos al 2012. Sin embargo, las pérdidas registradas por importaciones es más pertinente debido a las restricciones a la entrada de productos aplicadas por las autoridades locales. Además, en relación con el intercambio comercial entre Italia y Argentina, las importaciones procedentes de Italia mostraron una disminución de '1 0,7% en 2012 en comparación con 2011, mientras que las exportaciones a Italia cayeron un 42,0%. Argentina Nota Coyuntural ICE - Agencia para la promoción en el exterior y la internacionalización de las empresas italianas Oficina de Buenos Aires

Publicada en: <http://www.ice.gov.it/paesi/america/argentina/upload/131/Congiuntura%20>

ARGENTINA%202012%20SECONDO%20SEMESTRE%20FINALE.pdf

E – Poster

ALIANZAS ESTRATEGICAS EMPRESARIALES



**Seminario de Graduación. Profesora Dra. Laura Cipriano
Departamento de Metodología de la Investigación.
Profesor Titular: Dra. Laura Cipriano
Alumna: María Alejandra D'Archivo
Fecha: Diciembre 2013**

“Alianzas Estratégicas Empresariales”

- acuerdos entre Argentina e Italia
 - impacto en las relaciones entre ambos países
- ventajas- desventajas de estas alianzas
 - evolución de los vínculos comerciales Italo-Argentinos
- coyuntura económica
 - tratados
- realidad actual de Mar del Plata y la región
- las entrevistas realizadas con empresarios de la zona



OBJETIVOS:

General:

ventajas y factibilidad de las Alianzas Estratégicas .

Específicos:

- Caracterizar una alianza estratégica
- Conocer las relaciones entre Argentina e Italia
- Definir la estructura, economía y perfil industrial de la zona



ALIANZA ESTRATÉGICA



asociación de dos o más personas físicas o jurídicas durante un tiempo determinado para la realización de un negocio común sin perder su identidad

Afinidad entre los socios



Colaboración Empresarial
(principios)

- Limitación en la realización de un negocio
- Diversidad de aportes
- Sujetos : personas físicas o jurídicas
- Expectativa de beneficio económico y participación en las pérdidas
- Mantenimiento de la identidad
- Manejo conjunto



VENTAJAS:

- Aumento del proceso productivo
- Generación de empleo
- Adquisición de nuevas tecnologías, conocimiento, patentes, procesos de producción, etc
- Ingreso de divisas
- Reducción de costos y de riesgo financiero

DESVENTAJAS:

- Pérdida de autonomía de control
- Negociaciones iniciales difíciles
- Nivel de compromiso de cada socio



Marco legal

- Vinculación contractual
- Tipología de las sociedades mas utilizadas



SIMILARES

Código Civil

Ley de Sociedades Comerciales

Joint Venture

Formas no societarias

S.A



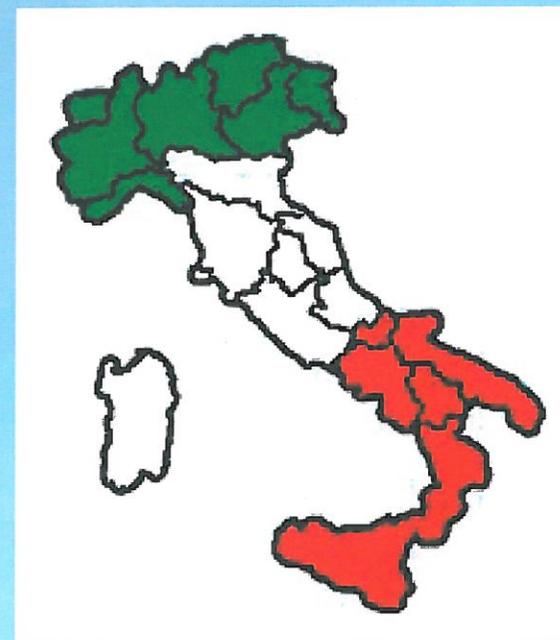
Spa

S.R.L



RELACIONES ENTRE ITALIA Y ARGENTINA

Evolución de las vinculaciones comerciales

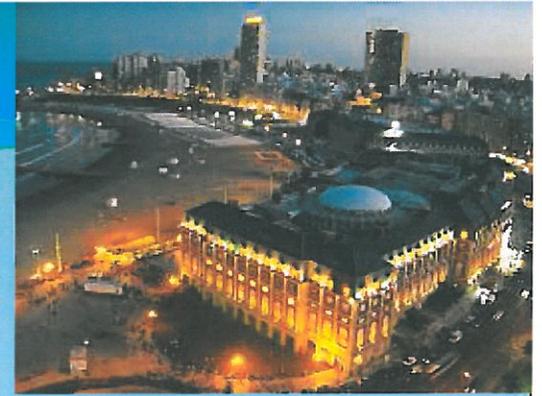


Argentina e Italia en los últimos tiempos

Mar del Plata: 7500000 habitantes (2010)

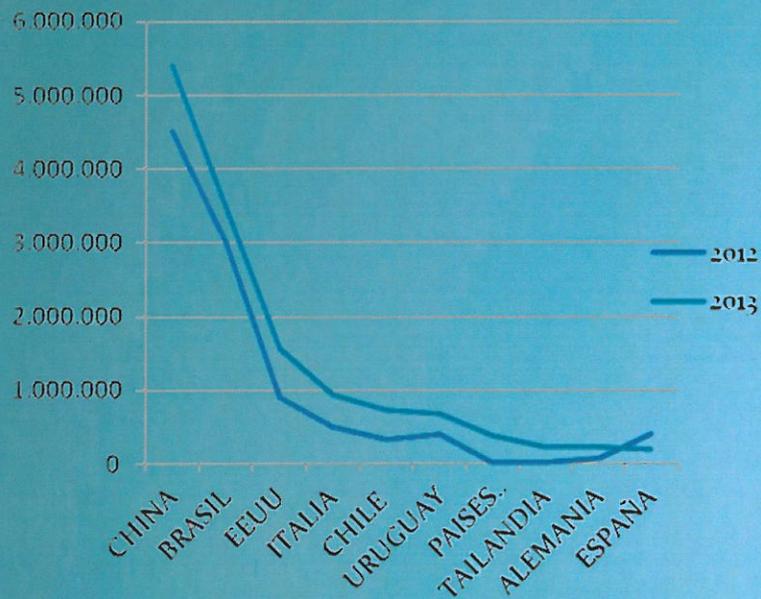
Sectores:

- Turismo
- agropecuario – prod. hortícola
- Pesca
- Construcción
- Alimenticio
- Textil
- Metalmecánico
- Químico

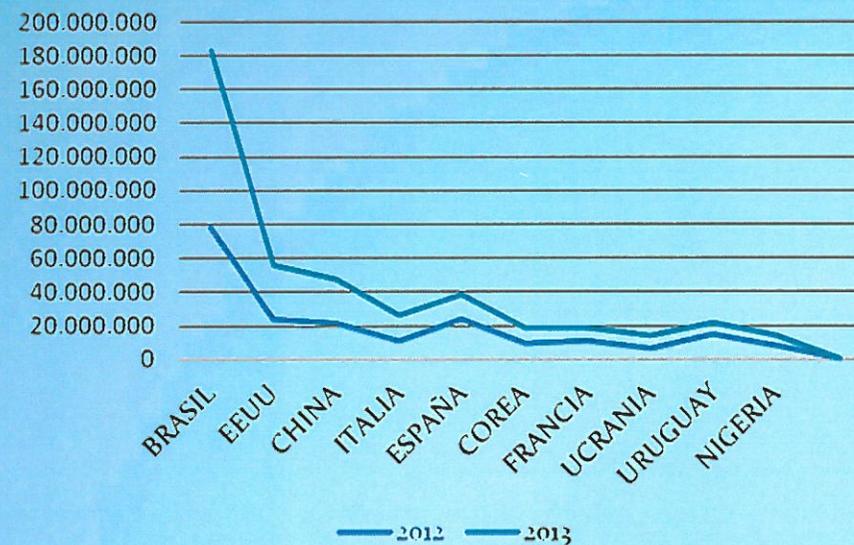


Mar del Plata: comercio exterior

Importaciones (u\$s FOB)



Exportaciones (u\$s FOB)



(expresado en dólares F.O.B.) Primeros 10 países.
Fuente: datos del INDEC - Sector Externo.

Ventajas de invertir en Mar del Plata

- Ubicación
- Diversidad geográfica
- Turismo
- Infraestructura y transportes
- Puerto marítimo
- Comunicaciones
- Educación y capacitación
- Ambiente limpio



INSTRUMENTOS ITALIANOS A DISPOSICIÓN DEL EMPRESARIO QUE DESEA INVERTIR EN ARGENTINA

- Leyes de financiamiento a bajo costo para empresas que deseen desarrollar exportaciones fuera de la UE
- SIMEST (sociedad italiana para empresas en el exterior)

TRATADOS ENTRE ITALIA Y ARGENTINA (1979 -1998)

- Acuerdos de cooperación económica, industrial y financiera (1979)
- Acuerdos contra la doble imposición (1979 y 1993)
- Acuerdos para la promoción y protección de las inversiones (1993)
- Tratado general de amistad y cooperación privilegiada (1998)



TUTELA DE LAS INVERSIONES

Acuerdo Italo–Argentino (1993)

- No adoptar medidas restrictivas del derecho a la propiedad
- Protección de inversiones extranjeras de nacionalizaciones u expropiaciones

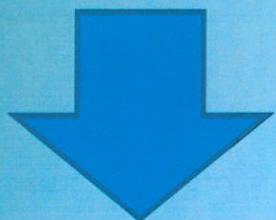
Nueva Constitución Argentina de 1994

- Estatus constitucional a Convenios y Tratados internacionales suscritos por Argentina
- Refuerza y repara eventuales y futuros cambios en temas como: repatriación del capital invertido y transferencias al exterior de moneda extranjera



ALGUNOS CASOS PRÁCTICOS EN LA REGIÓN





C.I.A.D.A.S.A

COMPañIA ITALO ARGENTINA DE ALIMENTOS S.A.



LAS CARACTERISTICAS DE LA ALIANZA CAGNOLI – SARGIT:

- ☀ Objetivo: Asociación para Inversión Conjunta en Argentina:
Producción de Cortes vacunos de Alta calidad.
- ☀ Compromisos: Aporte de capital, Know how Gestión del negocio en Argentina e Italia, Conocimiento de los Mercados de consumo.
- ☀ Forma: Creación de una SA
- ☀ Motivos: Integración de la cadena de valor del Negocio,
Asegurar Provisión de Cortes a UE, Competitividad en Mercados Actuales, Incrementar eficiencia del capital.



Empresarios de
Tandil



- Cajas de velocidad
- Aceite sintético para cajas de cambio



Piezas para Fiat
- Brasil



LAS CARACTERISTICAS DE LA ALIANZA SATA Group:

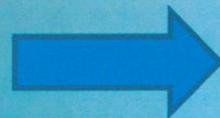
- ☀ Objetivo: Producción de autopartes para la región Mercosur.
- ☀ Compromisos: Aporte de capital, de maquinarias, de Know how y conocimiento del mercado regional.
- ☀ Forma: Creación de una SA
- ☀ Motivos: Integración de la cadena de valor del Negocio, Asegurar Provisión de autopartes a los clientes, competitividad en cuanto a la calidad de los productos.



CONCLUSIONES:

- Vínculos
- Interès
- Cooperaciòn
- Diversidad de acuerdos
- Interès en la presencia italiana
- Cercania hacia Argentina

Actualidad



- Relaciones debilitadas (reforzar)
- Fomentar desarrollo de inversiones
- Solucionar problemas tarifarios + bonistas
- Crisis global
- Descenso de las exportaciones e importaciones por restricciones



CONCLUSIONES:

Involucrar autoridades y sectores
relacionados con el comercio exterior

complementariedad

Que hacer?

Aumento de la producción

Crear políticas integradas

Proyección de incrementar exportaciones
e importaciones



CONCLUSIONES:

Ventajas para ambas partes:

- Reducen riesgos
- Bajan costos
- Acceso a recursos inaccesibles
- Desarrollan sus ventajas competitivas
- Sinergia positiva



¡MUCHAS GRACIAS!

