



*Universidad Empresarial Siglo 21*

*Trabajo Final de Graduación*

*Licenciatura en Comercio Internacional*

***Cursos de acción para la  
colocación de cristales procesados  
en México***

*Licenciada Pamela Adriana Maldonado*

Córdoba, Agosto de 2005

## Agradecimientos

*Agradezco a todas las personas que conforman "mi mundo" y que de una manera u otra me alentaron y apoyaron para alcanzar mis sueños. Principalmente a mis familiares ya amigos, los cuales con su paciencia y carisma supieron acompañarme en este camino.*

*A todos (y prefiero generalizar para evitar olvidar mencionar a alguno), los que desde su conocimiento o mera compañía estuvieron a mi lado.*

*A Lorena Piazze y la empresa Vidpia en general por brindarme la oportunidad de realizar el presente trabajo en su compañía.*

*A Mario Marín e Ignacio Liendo, mi tribunal, quienes con esfuerzo y dedicación fueron el puente que me permitió alcanzar mi tan deseado sueño. Así también un notorio reconocimiento y agradecimiento a Ana Porta, quien con su carisma y dedicación vela por cada uno de los alumnos.*

*Finalmente, agradezco especialmente la dedicación y esfuerzo del Dr. Gustavo Parino, quien pasó largos días corrigiendo y aportando su experiencia, conocimientos y opciones, los cuales permitieron enriquecer tanto mi trabajo y mi formación.*

**Pamela A. Maldonado**

# Índice

ÍNDICE _____	2
--------------	---

## **Capítulo 1: Introducción y objetivos del trabajo**

Introducción _____	5
Fundamentación _____	8
Propósito de la investigación _____	12
Tema de investigación _____	12
Planteamiento y delimitación del problema _____	12
Hipótesis _____	13
Formulación de objetivos _____	13
Objetivo general _____	13
Objetivos específicos _____	14
Marco teórico _____	15
La empresa familiar _____	16
Investigación de mercados _____	17
Cadena de valor de Porter _____	17
La ventaja competitiva _____	17
Las cinco fuerzas de Porter _____	17
Análisis FODA _____	17
Estrategias para mercados competitivos _____	17
Alianzas estratégicas _____	17
Joint ventures _____	17
Marco metodológico _____	17
Análisis exploratorio: _____	17
Análisis descriptivo: _____	17
Metodología para alcanzar el objetivo N° 1 _____	17
Metodología para alcanzar el objetivo N° 2 _____	17
Metodología para alcanzar los objetivo N° 3, 4 y 5 _____	17

## **Capítulo 2: Evaluación del potencial exportador de la empresa Vidpia**

Análisis de la empresa Vidpia _____	17
Análisis interno de la empresa _____	17
Reseña histórica y características generales _____	17
Análisis de la aptitud organizativa y de productos para la exportación _____	17
Gestión y organización de Vidpia _____	17
Análisis de recursos en la empresa Vidpia _____	17

1- Recursos humanos _____	17
2- Recursos tecnológicos _____	17
3- Flota de transporte _____	17
4- Infraestructura de la empresa _____	17
Capacidad y niveles de producción de la compañía _____	17
Evaluación de las condiciones de la empresa _____	17
Conformación de la cartera de clientes de la compañía _____	17
Productos sustitutos del cristal procesado _____	17

### **Capítulo 3: Análisis del mercado mexicano**

Escenario del mercado mexicano _____	17
Breve reseña histórica _____	17
Principales indicadores de México _____	17
Competitividad y transparencia _____	17
El comercio de México _____	17
Acuerdos comerciales entre México y ALADI _____	17
Evolución del comercio de México _____	17
Exportaciones de México _____	17
Importaciones de México _____	17
Evolución del comercio Argentina-México _____	17
Análisis de sector: vidrios procesados en México _____	17
El sector en la economía _____	17
Vitro: Breve reseña histórica _____	17
Régimen tributario al comercio exterior _____	17

### **Capítulo 4: Alternativas de ingreso al mercado mexicano**

A- Análisis de posibilidades de “ingreso directo” a México _____	17
Alternativa 1: Posibilidad de negociar preferencias arancelarias en el marco de los acuerdos de ALADI para los cristales planos procesados. _____	17
Análisis de acuerdos negociados con ALADI _____	17
Evolución de la economía mundial, y la participación de ALADI en ella _____	17
Tratado de Montevideo de 1980 _____	17
Acuerdo de Alcance Regional N° 4 _____	17
Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica N° 6 (ACE 6) _____	17
Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica N° 54 (ACE 54) _____	17
Utilización de los acuerdos para el sector vidrios _____	17
Diagrama de petición de preferencia _____	17
Ejemplos representativos _____	17
Alternativa 2: Estudio acerca de la posibilidad ingreso de mercadería por maquiladoras _____	17
Breve reseña histórica y evolución de las maquilas _____	17
Principales ubicaciones _____	17

El comercio de maquilas _____	17
Tratamiento Arancelario _____	17
Ejemplo representativo _____	17
Alternativa 3: Estudio acerca de la posibilidad ingreso de mercadería por zonas francas _____	17
Ejemplo representativo _____	17
Maquiladoras y zonas francas: alternativas similares _____	17
Aranceles, impuestos y reintegros para el ingreso directo a México _____	17
Proceso de alternativa indirecta vía Chile _____	17
CONCLUSIONES _____	17

### **Anexos**

Anexo 1: Forma de cálculo por proceso _____	17
Anexo 2: Metodológica de Cálculo _____	17
Anexo 3: Acuerdos firmados por México con países de aladi _____	17
Anexo 4: Principales productos exportados por México _____	17
Anexo 5: Reseña histórica de Vitro _____	17
Anexo 6: Preferencias otorgadas entre México y Argentina _____	17
Anexo 7: Ubicación de maquilas _____	17
GLOSARIO _____	17
BIBLIOGRAFÍA _____	17

## Capítulo 1:

# *Introducción y objetivos del trabajo*

## Introducción

El establecimiento de relaciones comerciales a escala internacional, y la permanente necesidad de las empresas de ampliar su cartera de negocios a escala internacional dan lugar a que, un importante número de empresas (principalmente pymes), expresen su voluntad e intención de adentrarse en el mercado internacional. No obstante, las condiciones que las mismas presentan y el modo de ejecución y/o planificación que utilizan suele dificultar la puesta en marcha de dicha aspiración.

En el caso del presente trabajo, es el deseo de la empresa Vidpia ampliar su cartera de clientes a escala internacional lo que da lugar al desarrollo del mismo, por lo que el primer interrogante surgido es “¿La empresa Vidpia cuenta con los recursos y características necesarias para comercializar a escala internacional? Es decir, ¿posee potencial exportador?”.

La respuesta fue positiva, puesto que luego de analizar la compañía se identificaron las posibilidades reales de la puesta en marcha de dicha alternativa, que hasta el momento había sido sólo una idea. Por lo que el segundo interrogante debería ser “¿Dónde exportar?”, etapa que se omitió puesto que la empresa determinó que el mercado mexicano sería su mercado meta. Por tanto la evaluación se centra sobre el mismo.

“¿Es el mercado mexicano atractivo? ¿Existen posibilidades de ingreso al mismo?”, son las cuestiones que surgen y al establecer un resultado favorable de ello es que se necesita conocer los cursos de acción que permitirán explotar las oportunidades que el mercado mexicano ofrezca. Éste, es el aspecto que centra el trabajo y da sentido al mismo, debido a que la totalidad del análisis realizado tiene como objeto “la introducción de cristales planos procesados al mercado mexicano”, ya sea de manera directa o indirecta (utilizando a terceros países como plataforma comercial).

Finalmente se ha establecido los posibles cursos de acción, susceptibles de ser utilizados para ingresar a México. No obstante, cabe mencionar que la finalidad del trabajo es presentar los mismos no analizar cada uno de ellos de modo exhaustivo, por lo que se presentan las ventajas y desventajas existentes en los mismos.

Para concluir, vale decir que la inquietud de la empresa Vidpia de ampliar su cartera de clientes, conjuntamente con las condiciones existentes en el mercado internacional en general y, en el mercado mexicano en particular; son los detonantes que dan lugar al análisis y desarrollo del presente trabajo.

## Fundamentación

El desarrollo de relaciones comerciales a escala internacional se ha convertido en una de las actividades de mayor importancia en los últimos tiempos debido al dinámico escenario internacional al que nos enfrentamos.

La evolutiva apertura económica de los países, es la generadora de acciones tales como la internacionalización de mercados y negocios. Debido a ello, se ha convertido en una variable relevante para las empresas, al momento de establecer los cursos de acción necesarios para mantenerse en el escenario actual, desarrollar ventajas competitivas y alcanzar un posicionamiento de mercado.

Por tanto, aquellas empresas que tengan como objetivo sobreponerse y alcanzar el éxito en los competitivos escenarios actuales, no sólo deberán planear sus actividades para adaptarse a las condiciones existente (es decir centrar su atención en el corto plazo), sino que deberán desarrollar estrategias de largo plazo orientadas a la generación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Si comparamos el comportamiento de una compañía con un juego de ingenio como el ajedrez, puede decirse que aquella deberá realizar sus movimientos luego de analizar las posibles jugadas de su adversario y encontrar la causa de los movimientos efectuados. Sin embargo, el escenario real es más difícil de comprender, puesto que existen variables externas incontrolables. Por esta razón, el desarrollo de planes de contingencia se ha convertido en una acción esencial; producto de la colaboración que presta a la continuidad de la vida empresarial.

En la actualidad, la mayor parte de actividad comercial -a escala mundial- se encuentra en manos de las pequeñas y medianas empresas (si se trata a una escala general y de empresas familiares si se considera en particular). No obstante, este tipo de empresas no reciben la valoración adecuada ya que se desconoce – o no se valora lo suficiente -el aporte que representa para la economía de un país.

La adecuación de este tipo de empresas a un mercado globalizado y altamente competitivo, es uno de los mayores desafíos a los que las mismas se enfrentan. Es por

ello que tomar conciencia de la necesidad de planificar estratégicamente, es fundamental para mantenerse en carrera.

Pese a ello, y como consecuencia de aspectos tales como los tabúes en las formas de conducción y gestión de las empresas familiares, o su excesiva aversión al cambio; son los principales generadores obstáculos. Por tanto, éstos dificultan o impiden explorar los mercados internacionales a este tipo de empresas.

Por otro lado, debe tenerse en cuenta que los conocidos períodos de inflación e hiperinflación por los que Argentina ha pasado, han contribuido a la distorsión de credibilidad a escala internacional. Ésta, se vio incrementada por los inconvenientes sufridos por el país durante el año 2001, año en el cual se dio fin a una década de convertibilidad. Pese a ello, cabe mencionar que éste es sólo uno de los factores que han contribuido a la falta de credibilidad a escala internacional.

No obstante, las acciones por recuperar la credibilidad y estabilidad del mercado, llevaron al desarrollo de acuerdos y compromisos que han permitido a las empresas argentinas seguir insertándose en mercados externos y diversificando sus actividades en aquellos existentes; al mismo tiempo que se fomenta la inserción de aquellas compañías que todavía no han experimentado el contacto internacional.

Muchas de las empresas familiares que poseen una cartera de negocios internacional, la han obtenido como consecuencia de pedidos u oportunidades que golpearon su puerta, no como resultado de profundas investigaciones de mercado. Sin embargo, las características del escenario actual requieren tomar conocimiento de las necesidades del mercado tanto nacional como internacional, puesto que es la manera más apropiada de explotar las oportunidades ofrecidas por el mercado.

Hasta ahora, sólo se ha dado una visión general de las condiciones de mercados a las que se enfrentan las empresas familiares<sup>1</sup>. No obstante, la orientación del presente trabajo requiere establecer no sólo las condiciones generales para insertarse en el mercado; sino que pretende determinar la capacidad real de exportación de una conocida empresa procesadora y comercializadora de cristales, para luego señalar los

---

<sup>1</sup> A partir de ahora, se nombrará Empresas Familiares sencillamente, sin aclarar que forman parte del grupo de Pequeñas y Medianas Empresas debido a que el trabajo está dirigido a una Empresa Familiar.

caminos a seguir para alcanzar un incremento en su cartera de negocios a escala internacional.

Con tal objeto, se orientará el informe hacia las condiciones particulares de la compañía en una primera instancia, para luego analizar las posibles estrategias a partir de las cuales ésta puede insertar sus productos dentro del mercado mexicano.

Cabe destacar, que el mercado meta ha sido definido previamente por la empresa a partir de análisis realizados por la misma, por lo que las investigaciones se orientarán a él sin realizar una selección previa de mercados.

Por consiguiente, es preciso analizar las características del mercado mexicano, tanto en lo relativo a sus características generales (escenarios políticos, económicos, sociales); como así también las condiciones del sector de vidrios. Debido a ello gran parte de la atención se centra allí, para luego analizar las posibilidades de ingreso de los cristales procesados a dicho mercado.

A los fines de presentar las principales características del mercado meta, se presenta a continuación una breve especificación del mismo.

### **MÉXICO: Una oportunidad de negocios**

México es un mercado que presenta importantes oportunidades de negocio, debido a las características de crecimiento y apertura comercial que lo identifican.

En los últimos nueve meses de 2004<sup>2</sup> por ejemplo, se identificó un notorio incremento en su intercambio comercial a escala mundial, tanto en las importaciones que crecieron un 14% -lo que puede atribuirse el incremento de las importaciones a las favorables condiciones existentes en su mercado interno-; como en las exportaciones donde el incremento fue de 14,3% en relación al 2003.

Este mercado, posee una población de alrededor de 105 millones de habitantes, la cual crece a un 1.4%<sup>3</sup> anual. Asimismo, México se destaca por la tasa de crecimiento su PBI, la cual ha sido establecida en un 4,1% para el primer semestre del año 2004.

---

<sup>2</sup> Se presentan cifras parcializadas por encontrarse de este modo en la fuente oficial: ALADI

<sup>3</sup> Datos obtenidos de ALADI. Informe Anual de la situación socioeconómica de México. Enero 2005.

La importancia que el país representa dentro del bloque NAFTA, se encuentra directamente ligada a la denominada mano de obra barata<sup>4</sup> que se encuentra en dicho país. Debido a ello, es que empresas norteamericana han elegido el norte y centro de México<sup>5</sup> para instalar empresas manufactureras denominadas maquiladoras<sup>6</sup>, puesto que las manufacturas son producidas o terminadas allí (en territorio mexicano, y utilizando mano de obra de ese lugar). Una vez terminado el proceso de producción, las mercancías ingresan al mercado interno mexicano como exportaciones definitivas, mientras que tienen ingreso directo al mercado estadounidense.

La producción de las maquiladoras se ha incrementado notablemente en los últimos tiempo, por lo que ellas se han convertido en objeto de atención por parte de empresas extranjeras (al mercado mexicano). Esto se debe a que permiten, aunque de manera indirecta, el ingreso de sus productos al mercado norteamericano. No obstante, las condiciones para establecer el intercambio comercial, presenta ciertas dificultades que deben sobrellevarse para acceder a dicho mercado.

Tomando en consideración este aspecto, y teniendo en cuenta el positivo resultado del análisis de potencial exportador realizado a la empresa Vidpia, es que la misma ha solicitado el desarrollo de un análisis profundo del mercado mexicano, a los fines de obtener un diagrama de estrategias que posibiliten el acceso a él.

Es decir, las condiciones y características existentes en el mercado mexicano, ofrecen una fuente de oportunidades plausibles de ser explotadas por aquellas compañías que se cuenten con la habilidad para detectarlas y se encuentren en condiciones de aprovecharlas debido a las condiciones internas que posea.

Debido a ello, el presente trabajo intentará determinar los cursos de acción que permitan a una empresa familiar procesadora y comercializadora de cristales planos procesados, penetrar el mercado mexicano. Por tanto, éste se transforma en el tema de investigación del trabajo final de graduación.

---

<sup>4</sup> Cabe destacar que el término mano de obra barata se refiere a la relación costo-productividad que los trabajadores mexicanos realizan, debido no sólo a los menores costos de salarios sino a la capacitación que los mismos presentan al momento de realizar su trabajo. No obstante, a modo operativo a partir de aquí se refiere dicho aspecto como “mano de obra barata”.

<sup>5</sup> Alguna de las ubicaciones más destacadas de maquilas pertenecen a Nuevo México, Nuevo León y Baja California.

<sup>6</sup> Ver glosario con definición. Página 156.

## Propósito de la investigación

### TEMA DE INVESTIGACIÓN

“Establecimiento de relaciones comerciales entre México y Argentina que permitan una penetración de cristales procesados al mercado mexicano”.

### PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Debido a que una importante cantidad de empresas familiares no llevan a cabo un proceso de planificación estratégica, se hace dificultoso, y en algunos casos imposibles, explotar las oportunidades que generan los mercados internacionales.

El presente trabajo, partimos de la premisa que le empresa VIDPIA desarrolla este proceso de planificación, por lo que la misma se encuentra en la búsqueda de oportunidades en el mercado mexicano.

Las condiciones político- económicas presentes en México, y las diversas maneras de comercialización que pueden establecerse con dicho mercado, han sido algunas de las variables que centraron la atención en él. Asimismo, la directa relación que posee con Estados Unidos, su principal socio comercial lo hace aún más atractivo; puesto que éste se convierte en un objetivo a largo plazo para la compañía.

Si bien México es un mercado atractivo, debe tenerse en cuenta que las barreras arancelarias existentes para ingresar cristales desde Argentinas son bastante elevadas, ya que alcanzan el 20% - calculado sobre la base imponible-. Por tanto, se hace imperioso desarrollar relaciones comerciales con compañías que se encuentren realizando actividades en zonas francas o en maquiladoras principalmente.

Otra alternativa, es considerar a Chile como plataforma hacia el mercado mexicano puesto que el Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica N° 41 firmado entre ambos países, establece una preferencia del 100% para los cristales provenientes de dicho país. Por tanto, es necesario conocer los requisitos existentes en el mercado chileno para que la mercadería sea considerada de nacionalidad chilena, y pueda ingresar así a México.

En consecuencia, el tema de investigación nos lleva al planteamiento de las siguientes hipótesis.

### **HIPÓTESIS**

- ☞ Si se desarrollan relaciones comerciales con empresas mexicanas, entonces la empresa podrá alcanzar una penetración en dicho mercado.
- ☞ Si se alcanza la penetración en el mercado mexicano, entonces se generará un importante incremento en las actividades de la compañía <sup>7</sup>.
- ☞ Si se logra nacionalizar la mercadería en Chile, entonces se podrían aprovechar los acuerdos existentes entre los países, por lo que se facilitará el ingreso al mercado de México.
- ☞ Si progresa y se fortifican los intercambios comerciales con empresas mexicanas, entonces es posible pensar en futuras relaciones con compañías estadounidenses.

### **FORMULACIÓN DE OBJETIVOS**

Los “*objetivos* son los fines que se pretenden alcanzar<sup>8</sup>...”, por lo que a continuación se presenta el objetivo principal del trabajo, así como también los objetivos específicos (o sub-objetivos). Estos últimos permitirán alcanzar de manera paulatina y progresiva las metas establecidas a corto y mediano plazo, de modo tal de consolidar y asegurar las acciones que darán lugar al establecimiento de estrategias que conduzcan al logro del objetivo principal.

#### **Objetivo general**

“Establecer los cursos de acción que permitan penetrar el mercado mexicano con cristales procesados”

---

<sup>7</sup> El incremento será tanto a nivel de producción, como de comercialización y de ganancias.

<sup>8</sup> Cf. RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. “*Como aplicar la Planificación Estratégica a la pequeña y mediana Empresa*” Capítulo 1, página 21. Edición 2001 – Thomson Learning, S.A. -

## **Objetivos específicos**

1. Determinar el potencial exportador de la empresa VIDPIA
2. Analizar y evaluar las características distintivas del mercado meta: México.
3. Estudiar las diferentes alternativas para establecer relaciones comerciales con México que permitan penetrar el mercado mexicano mediante exportaciones directas de origen argentino; ya sea utilizando las facilidades que brindan los acuerdos comerciales existentes entre Argentina y México o mediante la realización de exportaciones directas en aquel país.
4. Analizar la posibilidad de inserción en el mercado mexicano utilizando a terceros países como plataforma comercial.
5. Establecer cursos de acción que conlleven a la penetración del mercado mexicano ya sea de manera directa, o por medio de terceros países.

Es preciso destacar que la secuencia presentada en los objetivos específicos no puede ser alterada puesto que cada paso indica una secuencia lógica que conlleva al objetivo fijado. Es decir, se generaría una pérdida en la lógica del análisis si el potencial exportador sólo fuese analizado superficialmente y se dedicara atención al mercado meta, debido a que ello puede generar inconsistencias que dejen sin sentido el desarrollo del análisis y establecimiento de los cursos de acción.

## Marco teórico

Gran parte de las empresas familiares locales<sup>9</sup> realizan actividades de exportación en la actualidad; sin embargo, la mayoría de ellas han incursionado en el ámbito internacional de manera aleatoria y en algunos casos como consecuencia de la suerte o la casualidad, como se mencionó anteriormente.

Sin embargo, las condiciones y características del mercado han cambiado notablemente, por lo que confiar la apertura de un mercado internacional al factor suerte, es llevar la compañía al fracaso seguro; puesto que no contará con las condiciones competitivas necesarias para mantenerse en el cambiante y competitivo mercado internacional.

Al analizar las condiciones del mercado mexicano en general, puede denotarse que se caracteriza por ser atractivo y con marcado crecimiento en los últimos años, lo cuál capta aún más la atención de empresas como Vidpia, la cual se encuentran en proceso de expansión de su cartera de negocios a escala internacional.

No obstante, debe tenerse en cuenta que más allá de las favorables condiciones comerciales y el amplio mercado que México representa; existen numerosas barreras que dificultan e impiden en algunos casos el ingreso de productos a su mercado interno.

Como consecuencia de ello, el presente trabajo pretende evaluar a fondo las estrategias que es posible desarrollar para que la empresa Vidpia, pueda introducir sus cristales procesados al mercado mexicano.

Para ello, se analiza en una primera instancia las condiciones y características de la compañía, al tiempo que se evalúa la cantidad y calidad de los recursos, a los fines de diagnosticar las posibilidades de expansión a escala internacional para la misma. Luego, deberán analizarse las condiciones del mercado en general y las variables que caracterizan al sector de vidrios de México, puesto que el resultado final obtenido de estos dos grandes ejes, dará lugar al desarrollo de los posibles cursos de acción que permitirán a la compañía penetrar el mercado mexicano con sus cristales, ya sea de manera directa o indirecta.

Las condiciones propias del mercado, hacen que las alianzas estratégicas sea una de las herramientas más utilizadas al momento de desarrollar los cursos de acción.

---

<sup>9</sup> Más del 50% según datos obtenidos de estudios realizados por reconocidas consultoras.

Asimismo, los joint ventures, los consorcios y los licensing<sup>10</sup> lugar, son una alternativa interesante para insertar o diversificar las acciones de empresas familiares como Vidpia a escala internacional.

Independientemente del camino que la empresa tome para penetrar el mercado, su objetivo es desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, por lo que sus esfuerzos deberán orientarse a ella para sobrevivir y alcanzar el éxito.

## **LA EMPRESA FAMILIAR**

Establecer un concepto o definición de empresa familiar es sumamente importante, puesto que es necesario conocer las principales características con que nos encontraremos al trabajar con este tipo de empresa.

La notable importancia que ha caracterizado a las empresas familiares en las últimas décadas, ha generado numerosas definiciones. MARTINEZ NOGUIERA en su libro Empresas Familiares, la ha definido como que es:

*“...tanto un emporio industrial o comercial cuyo capital pertenece a un solo grupo familiar, como la modesta unidad económica en la que trabajan los miembros de una familia, con unos pocos empleados ajenos a la misma.*

Asimismo, debe considerarse la importancia relativa que ha tomado este tipo de empresa, como consecuencia de su desarrollo. No obstante, la supervivencia de ellas se basa principalmente en la efectividad empresaria que posean.

Al mismo tiempo, entre los ítems más importantes que revitalizan la importancia de este tipo de compañías, es posible mencionar que la empresa familiar:

- ❧ Posee una función socializadora,
- ❧ Posee un carácter protagónico a lo largo de la historia económica y social de la Argentina,
- ❧ Es una fuente importante de reactivación de las economías regionales,
- ❧ Su tasa de producción promedio ha crecido a una tasa mayor que la de las empresas nacionales, al tiempo que su productividad es también superior a ellas,

---

<sup>10</sup> Ver anexo página 156.

Por otro lado, independientemente de los inconvenientes que la dinámica del mercado puede generar, una de las principales amenazas de supervivencia de las empresas familiares provienen de las relaciones interpersonales existentes entre los miembros de la familia, que son al mismo tiempo miembros de la empresa.

Es por ello que se dice que los cambios generacionales, es decir la sucesión es el período más peligroso al que se enfrentan las empresas ya que “...*el 85% de las crisis de una empresa familiar se dan alrededor de las cuestiones de sucesión...*”.<sup>11</sup>

No obstante, no sólo las relaciones interpersonales son fuente de conflicto sino que siguiendo a DAVIS<sup>12</sup>, se pueden mencionar otras fuentes de conflictos tales como: cambio organizacional, choques de personalidad, diferentes sistemas de valores, amenazas de status, percepciones contrastantes y falta de confianza.

En lo que respecta al comportamiento de las empresas familiares, cabe destacar que su gestión no depende sólo de la flexibilidad y la capacidad pro-activa de reacción a las circunstancias, sino que depende también de la condición socioeconómica del país; por lo que el resultado (es decir la gestión), depende de la relación directa que existe entre el entorno interno y externo de la compañía.

Los aspectos que caracterizan a este tipo de empresa son muchos, por lo que en el presente trabajo no se pretende agotar la presentación de los mismos, sino sólo enunciarlos a modo explicativos.

## **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

La investigación de mercado es la herramienta más comúnmente utilizada en los estudios relacionados con mercado internacionales, ya que da lugar a una toma objetiva de decisiones como resultado de la información obtenida. Ha sido definida por WILLIAM ZIKMUND como: “...*el proceso objetivo y sistemático en el que se genera información con el fin de ayudar a la toma de decisiones de mercado.*”<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> BORK D. y JAFFE D. AAVV. *Cómo trabajar con la Empresa Familiar*. España . Editorial Granica. 1997 (páginas 243 a 246).

<sup>12</sup> DAVIS Keith y NEWSTROM John. *Comportamiento humano en el trabajo*. México. Editorial Mc Graw Hill. 1999 págs 339 a 341.

<sup>13</sup> ZIKMUND William G. “*El Papel de la Investigación de Mercados*” de “*Investigación de Mercados*”. Página 4. Editorial Prentice Hall. Sexta Edición. 1998

Esta herramienta permite disminuir la incertidumbre comúnmente generada como consecuencia de la escasa o acotada información de mercado que se posee. Por lo que utilizarla de la manera adecuada permitirá disminuir los riesgos de tomar decisiones equivocadas.

En el presente informe, esta herramienta es utilizada para obtener y analizar la información que permita seleccionar el o los segmentos de mercados en los que la empresa puede desarrollar ventajas competitivas. Es decir, identifica las características de los segmentos más propicios en relación a las condiciones de la compañía.

La investigación de mercados es el resultado de una serie de investigaciones y análisis previos, por lo que en este análisis es preciso mencionar la utilización de herramientas una investigación exploratoria debido a que, en una primera instancia, se requiere identificar con claridad la situación existente.

Cabe destacar, que la información obtenida de esta investigación es de gran utilidad puesto que su conclusión responde a hechos que son necesarios definir al momento de la toma de decisiones acerca de los cursos de acción. Sin embargo, los datos de ella obtenidos, son de género cualitativo en su mayoría, por lo que proporcionan una mayor comprensión de los problemas o situaciones planteados, pero no proporcionan mediciones precisas acerca de los mismos.

Como consecuencia del tipo de información requerida en este informe, se utiliza primordialmente el método de análisis de datos secundarios. Sin embargo, el método conocido como encuesta sobre experiencias según los define W. ZIKMUND, es utilizado de manera indirecta y con menor intensidad debido a la orientación de la investigación.

Datos primarios: son aquellos recopilados y organizados directamente para el proyecto que es llevado a cabo en el momento. Mientras que;

Datos secundarios: también conocidos como “históricos”, son datos previamente recopilados y analizados para algún proyecto diferente al que se realiza en el momento, por lo que debe tenerse sumo cuidado con la actualización de los mismos, así como también la visión con la cual se los obtuvo puesto que pueden haberse recopilado con propósito diferente que los deja obsoletos al ser considerados en la investigación. No obstante, cabe destacar que una de las causas que favorecen su utilización se debe al fácil acceso de los mismos, así como también la reducción de costos de tiempo que generan.

Luego del análisis exploratorio, es preciso analizar datos cuantitativos que orienten con exactitud la toma de decisiones, debido a que ésta dará lugar a la determinación de los cursos de acción que deberá seguir la empresa para alcanzar los objetivos establecidos.

Se utiliza para ello la investigación descriptiva. Ha sido definida por ZIKMUND como la: “*Investigación diseñada para describir las características de una población o fenómeno<sup>14</sup>*”; *puesto que intenta determinar las respuestas a las preguntas de: quién, que, cómo, dónde y cuándo.*

Esta herramienta permite realizar un análisis diagnóstico de la situación a la que se enfrenta la compañía. Sin embargo, este tipo de investigación no permite identificar una relación de causa-efecto por lo que el análisis causal deberá realizarse con posterioridad, siempre que existan las condiciones propicias. Es decir, cuando la objetividad de los resultados muestre una relación y variación lógica y consecuente entre las variables relevantes.

### **CADENA DE VALOR DE PORTER**

La cadena de valor, es una herramientas que ha sido utilizada a los fines de identificar las áreas más importantes de le empresa Vidpia. Asimismo, se ha utilizado como respaldo para la estructuración del cuadro comparativo dónde se visualizan las áreas de mayor relevancia de la compañía, al tiempo que es posible comparar y analizar la intensidad de cada una de ellas.

El objetivo final de cualquier tipo de acción que realice una empresa, está orientado hacia la identificación o desarrollo de ventajas competitivas, puesto que ellas asegurarán la supervivencia y el éxito de la compañía. Por tanto, identificar las fuentes de ventajas competitivas es de gran importancia. Es decir, se transforma en un medio de gran ayuda, debido a que:

---

<sup>14</sup> Idem 9.

*“examina de manera sistemática la totalidad de las actividades desarrolladas en una empresa, así como la manera en que las mismas interactúan<sup>15</sup>”.*

Sin embargo, alcanzar y mantener una ventaja a lo largo del tiempo, no depende sólo de las condiciones internas de la empresa, sino que debe considerarse un campo más amplio, que Porter denomina como sistema de valor. Este sistema, se encuentra compuesto por:

- ☞ Cadena de valor de los proveedores.
- ☞ Cadena de valor de otras unidades de negocios.
- ☞ Cadena de valor de los canales de distribución.
- ☞ Cadena de valor de los clientes.

Cabe destacar que es el consumidor el que determinará el éxito de la compañía si siente que sus necesidades han sido cubiertas, si el valor<sup>16</sup> pagado por el producto es justo, y sus expectativas han sido satisfechas (y sobre todo han sido superadas).

Por otro lado, la diferencia entre la cadena de valor de los competidores se establece como una fuente clave de la ventaja competitiva, por lo que el análisis de las mismas toma relevancia.

Lo que se busca, es establecer acciones y/o productos que se diferencien de sus competidores y que den lugar al establecimiento de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Este último aspecto es de gran importancia, puesto que una ventaja o éxito temporal puede atribuirse al factor suerte por ejemplo, el cuál ya no es una opción viable para competir a escala internacional, como se mencionó anteriormente.

### **La ventaja competitiva**

Una ventaja competitiva es en síntesis, aquella situación en la que una empresa aventaja o supera a otras por diversos factores.

Porter, en su libro “ventaja competitiva” la ha definido de la siguiente manera:

*“...la ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están*

---

<sup>15</sup> Porter Michael. “Ventaja Competitiva”. Capítulo 2, página 51. The Free Press. 1985. New York.

<sup>16</sup> Definición según Michael Porter.

*dispuestos a pagar, y el valor superior surge de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor”<sup>17</sup>.*

AAKER por su lado, sostiene que las ventajas competitivas poseen tres características: 1-necesitan involucrar a un factor clave de éxito; 2-deben ser suficientemente substancial como para suponer realmente una diferencia y; 3- necesitan ser sostenidas frente a los cambios del entorno a las acciones de la competencia<sup>18</sup>.

Cabe destacar que pese a la importancia que este tipo de ventajas representa y el esfuerzo que se requiere para alcanzarlas, no son eternas sino que su tiempo es limitado. Es decir, duran mientras los competidores no pueden igualarlas o superarlas; por lo que a partir de ese momento, pasan a ser un costo para la compañía. Por tanto, la creciente competitividad ha generado la necesidad de mantener y fomentar de manera constante la iniciativa de las compañías.

La innovación, es una de las herramientas más importantes puesto que, siguiendo a Peter Druker, puede definírsela como la

*“función específica del emprendimiento..., es el medio por el cual el empresario crea nuevos recursos generadores de riqueza o incrementa los recursos existentes con el potencial mejorado para producir riqueza”<sup>19</sup>.*

En sí, el proceso de innovación proviene tanto de fuentes internas como externas.

Entre las fuentes de innovación interna podemos mencionar: lo inesperado, lo incongruente la necesidad del proceso y la estructura del mercado y la industria. Mientras que entre las fuentes externas que generan oportunidad para innovar se encuentran: los cambios demográficos, los nuevos conocimientos y cambios en la percepción, significado y manera del mercado<sup>20</sup>.

---

<sup>17</sup> PORTER Michael. “Ventaja Competitiva”. Capítulo 1, página 3. The Free Press. 1985. New York

<sup>18</sup> AAKER David. “Management Estratégico del Mercado” Capítulo 12; Página 314.

<sup>19</sup> DRUKER Peter F. “El gran Poder de las Pequeñas Ideas”. Capítulo 5, página 73. Editorial Sudamérica. 1999.

<sup>20</sup> DRUKER Peter F. La innovación y el empresario innovador. Capítulo 7, página 108. Editorial Sudamérica

Teniendo en cuenta la orientación del presente trabajo, debe prestarse mayor atención a las innovaciones producto de los cambios en la estructura del mercado y la industria, así como también aquellas basadas en los cambios demográficos.

La atención orientada a las dos fuentes se debe a que durante el proceso de desarrollo de estrategias para penetrar el mercado meta, es importante considerar tanto las condiciones como las tendencias del mercado, ya que esto permite identificar los segmentos de mercado de mayor crecimiento; por lo que deberemos orientarnos hacia ellos antes que nuestros competidores a los fines de explotar la oportunidad y neutralizarla para ellos.

Asimismo, debe tenerse en cuenta la demografía del mercado mexicano, puesto que éste se caracteriza por su numerosa población, la cual al mismo tiempo se destaca por su barata mano de obra. No obstante, el comportamiento consumista que posee la población mexicana, mantiene la importancia de considerarlo como un mercado atractivo y conveniente; más allá de los bajos salarios reales de una importante porción de su población.

Por tanto, al centrar la atención en ambas fuentes, se aprovecharán las oportunidades generadas por el constante crecimiento del mercado mexicano.

Como consecuencia de lo expuesto, cabe destacar que la única manera de mantener una ventaja competitiva a escala internacional es actualizando y mejorando constantemente tanto las actividades de la empresa como las del mercado.

La atención prestada a las actividades de la compañía se debe a que éstas, deben realizar acciones tendientes a incrementar la cadena de valor, y no sólo realizar acciones conformistas que permitan una solución momentánea.

Al mismo tiempo, debe realizarse un seguimiento continuo del mercado a los fines de identificar los cambios en los gustos o las percepciones de los consumidores; puesto que esto puede dar lugar al desarrollo de nuevas ventajas competitivas. Por tanto, el mejoramiento continuo es una variable clave en la competencia actual.

### **LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

Michael Porter, señala que *“la formulación de estrategias competitivas consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente”...*, por lo que la estructura

*industrial contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas del juego y también las estrategias a las que puede tener acceso la empresa”.*

Debido a ello, es de gran importancia analizar las condiciones generales del mercado internacional así como también la intensidad de su competencia; ya que la estructura económica de un país va más allá de los competidores actuales. Es decir, es preciso considerar las cinco fuerzas competitivas establecidas por Porter:

- ❖ Riesgo que entren más participantes.
- ❖ Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales.
- ❖ Presión proveniente de los productos sustitutos.
- ❖ Poder de negociación de los compradores.
- ❖ Poder de negociación de los proveedores.

La utilización de esta herramienta será de gran importancia debido a los datos que aportará a la empresa Vidpia. Permitirá a la misma diagnosticar las competencias en el mercado internacional, al tiempo que le permite: “evidenciar sus principales fortalezas y debilidades, aclarar los aspectos en los que los cambios estratégicos producirán los mejores resultados y descubrir las áreas donde las tendencias de la industria tendrán mayor importancia como oportunidades o riesgos”<sup>21</sup>.

Es decir, el análisis estructural busca identificar las principales características de un sector industrial que establecerán el ámbito donde deberá desarrollarse y ejecutarse una estrategia competitiva. Asimismo, cabe destacar que el ámbito económico y tecnológicos, son para Porter, a los que debe prestárseles mayor atención al momento de evaluar la estructura industrial del mercado.

No obstante, teniendo en cuenta la orientación del presente trabajo, centraremos la atención en el análisis de los competidores existentes y la posibilidad de ingreso de nuevos participantes; mientras que los productos sustitutos sólo se mencionan a modo representativo y con el objeto de mostrar la importancia que el vidrio ha ganado en el mercado en relación a la madera y las paredes de cemento, entre otros productos.

---

<sup>21</sup> PORTER Michael. “Ventaja Competitiva”. Capítulo 1, página 20. The Free Press. 1985. New York

## ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es otra de las herramientas utilizadas. Representa tanto el entorno interno como externo de la compañía puesto que, el objetivo que esta herramienta persigue es identificar las oportunidades presentadas por el mercado para aprovecharlas utilizando los puntos fuertes de la compañía. Al tiempo que intenta identificar los puntos débiles de sus competidores debido a que estos ofrecerán un flanco importante que la empresa deberá utilizar para ampliar o mejorar su posición competitiva en el mercado.

No obstante, es preciso mencionar que el mercado también presenta amenazas que deben ser claramente identificadas puesto que no considerarlas puede llevar al fracaso de las acciones de la compañía. Además, los riesgos existentes permiten evaluar la capacidad de la empresa para enfrentarlos al mismo tiempo que diseña estrategias para sobreponerse a ellos y así penetrar o diversificar un mercado antes que la competencia.

Es decir, las variables más relevantes (tanto internas como externas) del FODA dan lugar al establecimiento de un diagnóstico, en el cuál se exponen las posibilidades reales de exportación de la empresa Vidpia en el mercado mexicano, puesto que en esta etapa se supone que ambos escenarios (interno y externo), han sido evaluados en profundidad.

La herramienta en análisis, ha sido definida por numerosos autores debido a la importancia que representa en los análisis de mercados. RODRÍGUEZ VALENCIA lo ha definido como “...un dispositivo para diferenciar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) y obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de objetivos organizacionales”<sup>22</sup>.

Siguiendo a este autor, se puede observar que el FODA permite:

- ✎ Determinar las posibilidades reales de la empresa para alcanzar los objetivos establecidos.

---

<sup>22</sup>VALENCIA RODRÍGUEZ Joaquín. “Cómo aplicar la Planeación estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa”. Capítulo 5, página 156. Editorial Thomson Learning. 2001.

- ✧ Los integrantes de la compañía (especialmente a los directivos y altos mandos), pueden identificar con claridad los obstáculos que deben afrontar y así tomar conciencia de ellos.
- ✧ Identificar con claridad los aspectos positivos de la empresa y neutralizar o eliminar si es posible los factores negativos existentes en la misma.

En el presente trabajo, el FODA no se encuentra representado como matriz, ya que; por un lado se identifican los puntos fuertes y débiles de la compañía a partir del cuadro diagramado. Y por otro lado, luego de un análisis del mercado internacional, se señalan las oportunidades y amenazas existentes en el mismo. Es decir, no se considera el escenario nacional sino que nos enfocamos directamente en el escenario internacional debido a que las estrategias estarán orientadas a éste.

### **ESTRATEGIAS PARA MERCADOS COMPETITIVOS**

Como consecuencia de los notables cambios identificados en el escenario internacional, se ha hecho imprescindible considerar nuevas formas de acceso a los mismos. Por lo que las técnicas de modalidad asociativa empresarial han tomado un importante lugar en las estrategias consideradas por las empresas para penetrar o diversificar el mercado internacional.

Sin lugar a dudas, las variaciones generadas en el mercado externo producen un incremento en la cantidad y calidad de los recursos necesarios; por lo que el desarrollo de alternativas que permitan amortiguar los esfuerzos y den lugar al cumplimiento de los objetivos establecidos, es esencial para la supervivencia de las empresas.

Estrategias tales como alianzas estratégicas y joint ventures atraen la atención de muchas empresas. Estas herramientas (entre otras tales como consorcios o licensing) forman parte de las numerosas alternativas con que una empresa cuenta para adentrarse en el mercado internacional cuando no cuenta con los recursos suficientes.

Es por ello, que en el presente trabajo se las considera en los posibles cursos de acción que Vidpia puede llevar adelante para penetrar el mercado mexicano con sus cristales.

## **Alianzas estratégicas**

Una alianza estratégica es *“una relación empresarial establecida por dos o más empresas para cooperar en las necesidades mutuas y para compartir el riesgo con miras a lograr un objetivo y beneficio común. Asimismo, CATEORA en su Libro Marketing Internacional señala que esta implica:*

- ❖ que existe un objetivo en común,
- ❖ que la debilidad de un socio esta compensada por la fuerza del otro,
- ❖ que lograr el objetivo solos sería muy costoso, tomaría mucho tiempo o sería muy riesgoso y,
- ❖ que juntas, sus fuerzas respectivas hacen posible lo que de otra forma sería inalcanzable.<sup>23</sup>”

Lo expuesto, da un panorama del porque las empresas han comenzado a utilizar cada vez más este tipo de herramientas. Es decir, debido al gran número de empresas que han visto afectadas sus acciones y oportunidades como consecuencia de la competencia internacional, se han desarrollado alternativas que permiten a las compañías buscar nuevas formas de ingreso y participación en el mercado internacional.

## **Joint ventures**

Es otro de los caminos alternativos para adentrarse en el mercado internacional.

Los joint ventures, también conocidos como empresas conjuntas o empresas de riesgo compartido, son una herramienta muy utilizada en los últimos tiempos debido a que facilita el acceso a los mercados internacionales. Y es, la reducción sustancial de los riesgos políticos y económicos, uno de los principales beneficios que generan.

Asimismo, es una herramienta que garantiza una mayor seguridad en el éxito de los proyectos como consecuencia del trabajo conjunto que genera.

CATEORA, señala que este tipo de empresas será interesante para las compañías internacionales cuando:

- ❖ permite a una empresa utilizar los conocimientos específicos de un socio local;

---

<sup>23</sup> CATEORA Philip R. “Marketing Internacional”. Capítulo 10, página 344. Octava Edición. Editorial Mc Graw Hill. 1995

- ❖ permite al vendedor tener acceso al sistema de distribución local del socio;
- ❖ una empresa busca entrar en un mercado en el que la propiedad del total de las actividades está prohibida;
- ❖ cuando la empresa carece del capital o de las capacidades del personal para expandir de otro modo sus actividades internacionales<sup>24</sup>.

No obstante, existen otras motivaciones que llevan a las empresas a orientarse a este tipo de estrategias. Entre las más conocidas se identifican<sup>25</sup>: la necesidad de superar barreras arancelarias y responder a las presiones gubernamentales, la necesidad de disminuir los costos de mano de obra u obtener economías de escala por ejemplo.

Cabe destacar que algunos joint ventures pueden clasificarse como alianzas estratégica; sin embargo, no todas las alianzas estratégicas son empresas de riesgo compartido. Debido a ello, debe analizarse y evaluarse las necesidades y los recursos con los que cada parte cuenta, a los fines e determinar cuál es la estrategia más conveniente según las particularidades existentes.

Es decir, las numerosas características y beneficios que ofrece esta herramienta es la base en la que se establece uno de los posibles cursos de acción que la empresa Vidpia podrá seleccionar para introducir sus productos al mercado meta.

---

<sup>24</sup> CATEORA Philip R. "Marketing Internacional". Capítulo 10, página 358. Octava Edición. Editorial Mc Graw Hill. 1995

<sup>25</sup> AAKER David. "Management Estratégico del Mercado" Capítulo 16; Página 418.

## Marco metodológico

El establecimiento de los cursos de acción necesarios para ingresar al mercado mexicano, es el objetivo principal del presente trabajo final de graduación. Por tanto, se requiere la utilización de variada metodología para alcanzarlo de manera exitosa.

Con tal fin, hemos decidido dividir metodológicamente el análisis del trabajo en dos grandes partes; la primera orientada a un análisis exploratorio, mientras que la segunda parte se refiere a un análisis descriptivo. No obstante, cabe destacar que la división metodológica responde al planteamiento de los objetivos, los cuales se encuentran separados de la siguiente manera según el tipo de análisis:

### **Análisis exploratorio**<sup>26</sup>:

Objetivo 1: Determinar el potencial exportador de la empresa VIDPIA

Objetivo 2: Analizar y evaluar las características distintivas del mercado meta: México.

El análisis exploratorio que se utiliza durante la primera parte del trabajo, puesto que pretende aclarar y definir la naturaleza de la situación, al tiempo que disminuye la incertidumbre así como también delimita y focaliza el campo de atención. Es decir, no se pretende establecer en él cursos de acción, pero si una definición de la naturaleza del problema que dará lugar a estudios de mayor profundidad a partir de los datos cualitativos que utiliza.

No obstante, un estudio basado cien por ciento en datos cualitativos, generará resultados imprecisos y sesgados, por lo que se requiere la utilización de datos cuantitativos para establecer una aproximación a la realidad. Por tanto, se hace necesaria la complementación del análisis cuantitativo para obtener un resultado favorable.

---

<sup>26</sup> ZIKMUND William G. “*Investigación de Mercados*”. Capítulo 1; Página 4. Editorial Prentice Hall. Sexta Edición. 1998

### **Análisis descriptivo**<sup>27</sup>:

Objetivo 3: Estudiar las diferentes alternativas para establecer relaciones comerciales con México que permitan penetrar el mercado mexicano mediante exportaciones directas de origen argentino; ya sea utilizando las facilidades que brindan los acuerdos comerciales existentes entre Argentina y México o mediante la realización de exportaciones directas en aquel país.

Objetivo 4: Analizar la posibilidad de inserción en el mercado mexicano utilizando a terceros países como plataforma comercial intermedia.

Objetivo 5: Establecer cursos de acción que conlleven a la penetración del mercado mexicano ya sea de manera directa, o por medio de terceros países.

El análisis descriptivo se realiza luego de haber identificado, comprendido y delimitado el problema que será el punto de partida del análisis. Asimismo, debido a que este análisis permite establecer las características de un fenómeno (siguiendo la acepción de ZIKMUND), es posible identificar las relaciones existentes entre las variables claves, de manera tal de obtener evidencia suficiente que de lugar al establecimiento de los cursos de acción.

Los datos utilizados en cada uno de los análisis, responden a una categorización de datos primarios y secundarios. Sin embargo, cabe destacar que las características de aspectos tales como la evolución de la compañía, las características del mercado meta o la evaluación de los acuerdos realizados por ejemplo, llevan a una utilización mayor de datos secundarios obtenidos de análisis previos.

### **METODOLOGÍA PARA ALCANZAR EL OBJETIVO N° 1**

A los fines de determinar el potencial exportador de la empresa, se realiza un análisis interno de la compañía, con el que se determinan las condiciones y características que la representan, al tiempo que se establece la capacidad exportadora de la misma.

---

<sup>27</sup> Idem 22.

El análisis interno<sup>28</sup> de la compañía es una organización detallada que determina los niveles de performance, puntos fuertes y débiles, así como también las restricciones existentes en ella. Esta herramienta intenta establecer estrategias de respuestas a las condiciones del mercado ya sea explotando sus puntos fuertes o corrigiendo y compensando aquellos puntos débiles que limitan su competitividad.

Para tal fin se analizará:

- ❖ Reseña histórica y evolución de la compañía
- ❖ Capacidad de producción -a partir de fórmulas establecidas-
- ❖ Capacidad de adaptación a los cambios
- ❖ Flexibilidad interna de la empresa (para determinar si existen mecanismos de escape)

Luego de analizar las condiciones existentes en la compañía, se lleva a cabo la evaluación de los resultados obtenidos en cada una de ellas. Se identifican así los puntos fuertes y débiles que la empresa que deberá considerar al momento de determinar el camino a seguir para ingresar al mercado meta.

Para ello, se construyó un cuadro dimensionado que representa las variables de mayor relevancia de la compañía al mismo tiempo que permite identificar la intensidad de las mismas y las causas que las generan.

Luego de analizar las condiciones existentes en la compañía, las cuales permiten establecer un marco general de la situación y la posición de la empresa Vidpia; se procede al análisis de las condiciones del mercado externo.

Cabe destacar que para la composición del cuadro dimensionado, se utilizó como base de herramientas:

- ❖ La cadena de valor
- ❖ El análisis FODA

Finalmente, el análisis FODA da lugar a la conformación de un diagnóstico de la situación de la empresa y las oportunidades de la misma para ingresar en el mercado internacional (siguiendo el objetivo del presente informe).

---

<sup>28</sup> AAKER, "Management Estratégico del Mercado" Capítulo 7; Página 175.

Es decir, éste es el eslabón que da lugar al análisis de las alternativas de ingreso de cristales procesados a México puesto que: el problema ya se encuentra delimitado, la masa crítica<sup>29</sup> actual y la masa crítica deseada identificadas. Por tanto, luego de analizar el mercado meta, sólo resta diagramar los caminos a seguir por la empresa Vidpia para ampliar su cartera de negocios a escala internacional.

Sin lugar a dudas, deberá desarrollarse una planificación estratégica para alcanzar un resultado exitoso. Es decir, se debe planificar de manera tal de llegar a una favorable ejecución de los cursos de acción presentados. No obstante, el presente análisis no pretende agotar este tema de modo exhaustivo debido a que partimos del supuesto que la empresa planifica correctamente sus acciones, conoce la manera adecuada de hacerlo y sólo requiere que se le presenten los posibles cursos de acción que permitan a la misma mantener su comportamiento creciente al tiempo que amplía su cartera de negocios a escala internacional. En otras palabras, es el último requerimiento el que interesa para el presente trabajo, por lo que en él se centra la atención.

Pese a ello, se presenta una leve descripción de la herramienta mencionada:

Planificación estratégica: es básicamente una planeación a largo plazo que implica considerar a la compañía como un todo.

Debido a la importancia que ha tomado en los últimos tiempos como consecuencia de los escenarios cambiantes y competitivos, es que ha sido definida por varios autores.

A modo representativo, se presenta a continuación la definición de dos autores de los tantos que tratan sobre ella. AGUIRRE O. establece que la planificación estratégica es:

*“el proceso de decidir qué se va a hacer, cómo se hará, quién y cuando se hará mediante la implantación de los planes estratégicos, tácticos y operativos”<sup>30</sup>.*

Por otro lado, RODRIGUEZ VALENCIA la define como:

*“...el conjunto de planes integrales de una organización que normarán el comportamiento futuro de la misma”<sup>31</sup>.*

---

<sup>22</sup> Ver glosario

<sup>30</sup> VALENCIA RODRÍGUEZ Joaquín. “Cómo aplicar la Planeación estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa”. Capítulo 4, página 98. Editorial Thomson Learning. 2001.

<sup>31</sup> IDEM 23

## **METODOLOGÍA PARA ALCANZAR EL OBJETIVO N° 2**

Para establecer las condiciones existentes en el mercado mexicano, es preciso realizar un análisis de escenario, puesto que el mismo permite conocer la realidad de dicho mercado.

Asimismo, este análisis debe ser complementado con datos que identifiquen la estructura comercial del país, y más precisamente del sector objetivo, por lo que se utilizan las cinco fuerzas competitivas de Porter para complementar dicha fase de estudio. No obstante, y teniendo en cuenta las características del trabajo, no se utilizan la totalidad de las fuerzas sino que la atención se centra en los competidores existentes y la posibilidad de ingreso de nuevos competidores mientras que los productos sustitutos por ejemplo, se utilizan sólo a modo informativo.

El análisis de escenario<sup>32</sup> es una herramienta que intenta identificar los principales indicadores del mercado en análisis, así como también las oportunidades, amenazas y cuestiones estratégicas que afectarán los factores claves de éxito o que tendrán impacto directo o indirecto en las estrategias que la empresa lleve a cabo. A tales fines, se requiere una visión amplia para determinar la conveniencia o no de penetrar en el mercado en análisis por lo que se tendrá en cuenta el: entorno económico, político, sociocultural y tecnológico.

Las cinco fuerzas de Porter<sup>33</sup> utilizadas de manera combinada rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad de una industria, por lo que el análisis se torna imprescindible al momento de establecer las posibilidades de penetración al mercado mexicano, cuya enumeración se efectuó en la página 20.

## **METODOLOGÍA PARA ALCANZAR LOS OBJETIVO N° 3, 4 Y 5**

La última etapa del trabajo y el corazón del mismo podría decirse que comienza a partir de denominado objetivo número tres, puesto que a partir del mismo nos

---

<sup>32</sup> AAKER, "Management Estratégico del Mercado" Capítulo 6; Página 143

<sup>33</sup> Porter Michael. "Estrategia Competitiva". Vigésima Séptima Reimpresión - México 2000. Editorial CECSA.

concentramos en el camino que nos lleva al establecimiento de los cursos de acción que permitan ingresar los cristales planos procesados al mercado mexicano.

A tal fin, es que se divide el análisis en dos partes: alternativas de ingreso directo por un lado y alternativas de ingreso indirecto por el otro. La aludida división se realiza con el objeto de realizar un análisis que de cómo resultados los cursos de acción susceptibles de ser utilizados de manera clara. Es decir, fácilmente identificables y posibles de ser llevados a cabo teniendo en cuenta tanto las condiciones de la empresa como las características del mercado.

En ambas alternativas de ingreso -directa e indirecta-, se desarrollan teniendo como fuente principal de información los acuerdos firmados en el marco ALADI<sup>34</sup>, por lo que se utiliza dicha asociación como fuente principal de esa etapa.

Como es debido, se centra la atención en los acuerdos que tienen relación con el trabajo ya sea de manera directa como lo son: AAP.CE<sup>35</sup> N° 6<sup>36</sup>, 35 y 41; como así también en aquellos que realizan su aporte de manera indirecta y que facilitar y/o posibilitar el ingreso de cristales planos procesados, tal es el caso del Tratado de Montevideo de 1980<sup>37</sup> como el Acuerdo de Alcance Regional N° 4<sup>38</sup>.

Asimismo, debe mencionarse que para el análisis de zonas francas y maquiladoras se utilizó información de diversas fuentes. No obstante, se centra la atención en aquellas fuentes relacionadas con organismos oficiales a los fines de dar respaldo a las conclusiones que genera el trabajo.

Finalmente, una vez analizada las posibilidades, se planea la manera en que cada uno de las alternativas de ingresos puede utilizarse. Es decir, se plantean las acciones que deben realizarse para conseguir la introducción de los cristales procesados al mercado mexicano teniendo en cuenta la particularidad por cada alternativa presentada.

Por tanto, en lo que respecta a la posibilidad de ingreso por medio de la utilización de Chile como plataforma comercial, se presentan las principales características del mercado que justifican y respaldan la decisión de utilizar dicho país al tiempo que destaca los beneficios que con ello se obtiene.

---

<sup>34</sup> Asociación Latinoamericana de integración (ALADI). Así especificada en adelante.

<sup>35</sup> AAP.CE: Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica. A partir de aquí se presentará como AAP.CE

<sup>36</sup> Ver explicación de acuerdo página 93.

<sup>37</sup> Ver explicación de acuerdo página 91.

<sup>38</sup> Ver explicación de acuerdo página 92.

## Capítulo 2:

# *Evaluación del potencial exportador de la empresa VIDPIA*

# Análisis de la empresa Vidpia

## ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

### Reseña histórica y características generales

VIDPIA S.A.I.C.F., es una empresa familiar fundada en 1948 y dedicada a la producción, venta, distribución e instalación de cristales arquitectónicos. A comienzos del año 2000, dicha empresa se transformó en la *primera planta de multiprocesado de cristales especiales de arquitectura de latinoamérica*<sup>39</sup>, orientándose a partir de ese momento a la producción de cristales laminados, multilaminados, doble vidriado hermético (DVH)<sup>40</sup>, templado y todas las combinaciones posibles entre cada uno de los procesos. Al mismo tiempo, la compañía se encuentra en condiciones de realizar celigrafías en cada uno de los cristales anteriormente aludidos.

En la actualidad, Vidpia posee importantes factores que le permiten alcanzar una posición sólida y competente dentro del mercado. Entre las principales características de la misma puede mencionarse:

- ✧ Cuenta con un elevado nivel tecnológico y de calidad en la producción, lo cual ha sido alcanzado por la adquisición de maquinaria proveniente de la Unión Europea.
- ✧ Los activos productivos utilizados por la compañía son reconocidos a escala internacional lo que certifica la calidad de la producción en los procesos productivos de cada uno de los cristales. Al mismo tiempo, la calidad de los productos también se encuentra respaldada por la materia prima con la que son producidas, puesto que la misma proviene de VASA, una de las empresas con mayor proporción y reconocimiento de mercado a escala mundial.
- ✧ La empresa cuenta con una flota de transporte terrestre propia que le permite asegurar la rapidez y efectividad de los envíos, así como informar el estado de los mismos a sus destinatarios.

---

<sup>39</sup> Afirmación realizada por Lorena Piazze, Gerente General de la empresa Vidpia

<sup>40</sup> A partir de aquí se mencionará al doble vidriado hermético como “DVH”.

- ✧ Puede realizar aduana en la planta o a cien metros de la misma. Esta variable, permite asegurar la calidad de los productos y condiciones en que ellos han sido introducido en el contenedor, por ejemplo. De esta manera, se disminuyen también los riesgos de ruptura y daños que la manipulación de los mismos pudiesen sufrir. Lo mencionado, se debe a que son productos de gran fragilidad, lo que requieren especial cuidado durante su producción, manipulación y traslado, hasta llegar al cliente. Este factor puede ser señalado como una ventaja comparativa que la empresa posee en relación con sus competidores.
- ✧ A partir de la conformación del bloque Mercosur, la empresa ha incorporado nuevos productos tales como: herrajes, frenos hidráulicos, puertas automáticas, como así también la venta y distribución de lana de vidrio, policarbonato, masilla, selladores y baldosas de vidrio. La integración de los aludidos productos como parte de la empresa se debió en una primera instancia a las oportunidades que la conformación de un bloque regional presentaba, al mismo tiempo que mejoraba la posición de la empresa en el mercado interno.
- ✧ Por tanto, la acción de incorporar productos que son considerados como complementario del vidrio en su mayoría, permitió a la compañía incrementar su competitividad ya que, el estar atento a las oportunidades que el mercado presenta, y la rapidez con que las mismas son explotadas, caracteriza a Vidpia como una compañía a la vanguardia de los fenómenos (considerados tanto como oportunidades o amenazas) que puedan presentarse en el mercado, a las fines de tomar los cursos de acción necesarios para neutralizar los inconvenientes y aprovechar las oportunidades antes que sus competidores cuando sea posible. O al menos, equipararlas a los fines de no disminuir su competitividad y reconocimiento en el mercado.
- ✧ Cuenta con programas de optimización para la reducción de desperdicios y tiempos de producción.
- ✧ Posee certificaciones: EKOGLASS e ISO 9001, lo cual facilita la penetración a mercados internacionales puesto que, los productos llevan implícito garantía y seriedad. Así, se asegura al cliente una calidad uniforme y continua a lo largo del tiempo, como así también, una mejora

permanente en función de los requerimientos, necesidades y exigencias del mercado.

✎ Las últimas incorporaciones a la empresa son:

- Nuevo software que les permite trabajar de manera integrada y on line. Dicho soft se utiliza para todas las áreas incluidas producción y Normas ISO. Por tanto en la actualidad la empresa trabaja bajo dos sistemas (DOS y Windows), con los cuales realiza transferencias entre sucursales.
- Una nueva máquina alemana de doble vidriado hermético que trae medidas que no se fabrican en América Latina.

Desde sus comienzos, la empresa se ha enfocado en la optimización de la producción; siendo el tiempo de ejecución de la misma la variable de mayor relevancia. Debido a ello, se realizaron estudios de lay out a fin de determinar la ubicación más conveniente y eficaz de la maquinaria y los productos dentro de la planta, lo cual permite una apropiada circulación del cristal a lo largo de la misma. Por ejemplo, la máquina de cortado se encuentra antes de la de templado puesto que el cristal una vez templado no puede ser cortado. Esto genera una disminución en costos de producción (por la reducida cantidad de desperdicios y de la escasa necesidad de movilizar los cristales dentro de la planta, lo cual no genera un tráfico innecesario. Asimismo, esto puede generar precios más competitivos).

El estudio de lay out realizado ha incluido también los espacios necesarios para la estadía de stock tanto de Float<sup>41</sup> como de cristales templados y laminados de medidas estándares, los rollos de PVB (plástica de polivinil butiral), barras de aluminio y sales requeridas para su llenado.

---

<sup>41</sup> Es provisto por VASA y debido a la cercanía del depósito, no existe tiempo de demora.

## **ANÁLISIS DE LA APTITUD ORGANIZATIVA Y DE PRODUCTOS PARA LA EXPORTACIÓN**

Al momento de realizar la evaluación de la empresa es preciso identificar la aptitud organizativa y la aptitud de los productos que posee la compañía para la exportación<sup>42</sup>.

La aptitud organizativa para la exportación, se refiere al análisis de diversos factores de la empresa que permiten identificar si la misma esta dotada de condiciones para realizar operaciones de exportación. Es decir, para identificar esta aptitud organizativa de la empresa Vidpia, serán estudiados factores tales como: sistemas de gestión y organización de la empresa, sus recursos humanos, tecnológicos, financieros y la capacidad de producción.

### **Gestión y organización de Vidpia**

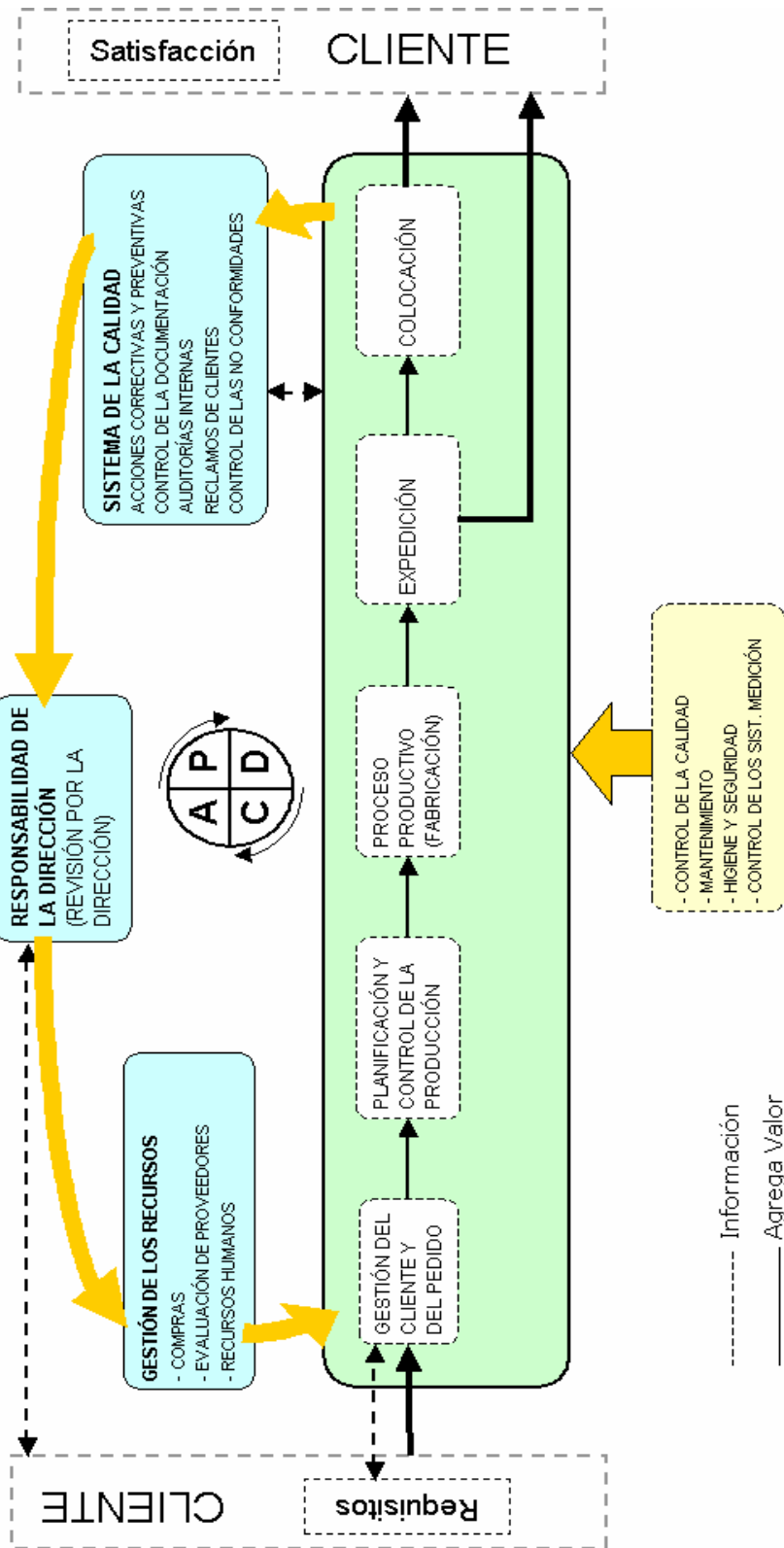
La actividad de la compañía se encuentra representada en un diagrama circular (representado en página 36), por lo que existe un feedback permanente que permite tomar nuevas acciones, o mejorar aquellas que se encuentran en ejecución, cuando el resultado obtenido durante el control de las mismas lo requiriese.

El diagrama responde a los componentes de acción, planificación, dirección y control; componentes éstos que dan lugar al denominado proceso de gestión que ha sido establecido dentro de la organización, por lo que el mismo abarca la totalidad de las actividades a realizarse, puesto que este se encuentra compuesto por tres fragmentos (o procesos) que se caracterizan por la interdependencia existente entre ellos.

Por tanto, este proceso (de gestión), conjuntamente con el proceso de producción y el de apoyo, dan lugar a la conformación del denominado *sistema de gestión de la empresa*.

---

<sup>42</sup> Referencia: clasificación realizada por el Centro de Comercio Internacional. “Como Iniciarse en las Exportaciones. Manual de capacitación para las Pymes”. Centro de Comercio Internacional (ITC) de ONU. Ginebra , Suiza



## ANÁLISIS DE RECURSOS EN LA EMPRESA VIDPIA

### 1- Recursos humanos

Debido a las características existentes en los mercados actuales, deben tomarse en consideración los recursos humanos existentes en la empresa, puesto que ellos pueden ser una fuente de generación de ventajas competitivas de la compañía en relación con sus competidores. Puesto que es el factor humano el que generará las diferencias dentro del mundo globalizado.

Es decir, este elemento puede ser clasificado como factor clave de éxito dentro de las competencias actuales del mercado mundial. Por tanto, las compañías más exitosas y las que alcanzarán los resultados más favorables, no serán las que posean la mayor cantidad de recursos financieros y tecnológicos solamente (puesto que ello es condición necesaria pero no suficiente); sino aquellas que puedan complementar los anteriores con un staff de personal altamente capacitado. Debido a que el conocimiento ha sido considerado como una fuente de poder, como consecuencia de su creciente importancia.

Este atributo: conocimiento, ha sido destacado por diversos autores, tal es el caso de Alvin Toffler, quien en su libro “El cambio de poder” señala que el conocimiento es la palanca más importante en la tríada (conocimiento-fuerza-riqueza) que conforma el poder. Su importancia radica en que es este atributo el que permite definir un “poder de buena calidad” como el autor lo llama. En sí:

*“la buena calidad no es la simple influencia sino que implica eficiencia, usar el mínimo de recursos del poder para alcanzar una meta”<sup>43</sup>.*

Como consecuencia de lo expuesto, puede remarcarse la importancia que el conocimiento ha tomado dentro del mundo empresarial principalmente, puesto que del *poder del cerebro y de la capacidad intelectual*, depende cada vez más la riqueza que se obtiene. Por ello, como afirma el autor, es que

*“la futura lucha de poder irá evolucionando cada vez más hacia una lucha sobre la distribución del conocimiento y el acceso a él”<sup>44</sup>*

---

<sup>43</sup> ALVIN TOFFLER, “El Cambio de Poder” Capítulo 2, página 39 –Cuarta Edición: Julio 1995- Plaza & Janes Editores, S.A.

<sup>44</sup> ALVIN TOFFLER, “El Cambio de Poder” Capítulo 2, página 44 –Cuarta Edición: Julio 1995- Plaza & Janes Editores, S.A.

De esta manera, considerando y subrayando la importancia del factor mencionado, es preciso identificar y definir las funciones llevadas a cabo por el personal de la empresa Vidpia, así como también la estructura con la que se caracteriza a la organización.

Ello es importante puesto que la materialización objetiva de las actividades realizadas y su comparación con la operatividad cotidiana, permiten identificar los posibles inconvenientes así como la flexibilidad del personal, susceptibles de presentarse al momento de la toma de decisiones o el desarrollo de actividades. Tal es el caso de una venta inesperada por ejemplo.

### **Variables relevantes de los recursos humanos de Vidpia**

En lo relativo a la cantidad de horas laborables en la compañía, puede hacerse una diferenciación tomando en cuenta dos variables importantes:

- 1- Por un lado el personal administrativo en comparación con el operativo; y
- 2- Por el otro lado, un factor externo que ha sido colocado por la empresa energética EPEC. Esta empresa proveedora de energía, establece tarifas diferentes a lo largo del día, subiendo notablemente su facturación en el rango horario comprendido entre las 18 y las 23 horas, por lo que la relación costo-beneficio hace que la empresa interrumpa su producción durante ese período.

Pese a los costos energéticos, y debido a la demanda existente en el mercado, durante el año 2003, Vidpia incrementó la cantidad de horas laborables para los operarios, introduciendo un turno reducido que se encuentra entre las 23 horas y las seis de la mañana. De esta manera, la compañía ha logrado un incremento en la producción, la cual puede elevarse aún más<sup>45</sup>. No obstante, la cantidad de horas laborables por el personal administrativo no ha encontrado mayores variaciones.

Otra variable de importancia que debe ser tomada en consideración al analizar los recursos humanos de la empresa, es la satisfacción y motivación del personal de la

---

<sup>45</sup> Esto depende no sólo de los costos de energía y la cantidad de operarios que puedan incrementarse, sino también de la capacitación que los existentes posean y adquieran. Aspecto el cual es responsabilidad tanto de ellos mismos como de la empresa, ya que la misma debe asegurar una mejora continua en cada una de sus áreas.

organización ya que este factor influirá tanto en el funcionamiento de la empresa en sí mismo, como en la productividad de la misma.

Al analizar la satisfacción en la empresa Vidpia, se ha llegado a la conclusión que tanto el personal administrativo como los operarios, se encuentran satisfechos con el funcionamiento de la compañía, debido a que ella respalda con firmeza las necesidades básicas de las personas, y las de seguridad (según la clasificación de la pirámide de Maslow, en la cual *“las necesidades están ordenadas jerárquicamente”*<sup>46</sup>), ya que les permite acceder a los recursos básicos de supervivencia, al tiempo que asegura una continuidad laboral relativa.

Lo antes expuesto se observa en la conducta adoptada por la empresa durante la crisis surgida en el año 2001, y la subsiguiente recesión a la que debió enfrentarse la compañía. De este modo, la decisión de mantener el equilibrio y bienestar de los empleados (pagándoles con el menor retraso posible<sup>47</sup>), llevó a que los mismos no aceptasen formar parte de las huelgas llevadas a cabo durante el período de recesión.

Es decir, lo operarios se mantuvieron motivados por fuerzas externas durante ese período, lo cual permitió y ayudó a que en la actualidad, tanto operarios como personal administrativos se encuentren motivados para realizar sus actividades de manera adecuada. Por lo cual debe mencionarse que la motivación de los mismos proviene tanto de fuerzas externas (tal es el caso de la seguridad brindada por la empresa), como internas (por ejemplo la necesidad de alcanzar sus logros dentro de la empresa). No obstante, es conveniente generar herramientas tales como buzones de sugerencias para lograr un sentimiento de comprensión y escucha activa por parte de los empleados.

## **2- Recursos tecnológicos**

Los recursos tecnológicos existentes en la empresa presentan una característica distintiva, puesto que la parte de la maquinaria utilizada en los procesos productivos, proviene de la Unión Europea. Asimismo, la tecnología presente en materia de comunicación y optimización se ha calificado como de alto grado.

Lo antes expuesto, se materializa a partir de la existencia de un software optimizador, que permite reducir al máximo los desperdicios de la hoja de Float al

---

<sup>46</sup> KOTLER Philip. “El Marketing según Kotler”. Capítulo 7, página 185. Editorial Paidós. 1999

<sup>47</sup> Cabe destacar que el retraso de pago que la empresa alcanzó fue de un mes. Por lo que los operarios no sintieron amenazada su seguridad.

organizar los cortes de acuerdo a su mejor aprovechamiento, y no por los pedidos realizados.

Además, la tecnología de comunicación existente en Vidpia, ha mejorado sustancialmente puesto que la colocación de banda ancha ha agilizado y facilitado las comunicaciones tanto internas como externas de la organización. Esto, refleja la tenacidad de la empresa para superar los obstáculos y mantenerse en el juego competitivo puesto que debido a su ubicación geográfica debió enfrentarse a serio problemas de infraestructura.

Otra característica relevante se refiere a la adquisición de maquinaria para DVH, la cual permite competir a escala superior en el mercado internacional.

No obstante, debe tenerse en cuenta que existen mecanismos aún más avanzados posibles de obtener si la empresa se propone como meta el mercado europeo por ejemplo, puesto que en él se demanda cristales DVH procesados con gases especiales. Por tanto, dicho nicho genera oportunidades de negocios insatisfechas, las cuales no son explotadas por empresas argentinas.

Lo mencionado refleja la constante evolución y competitividad del mercado, por lo que es preciso adaptarse a los cambios que se presentan para aprovechar las oportunidades que ellos generan.

### **3- Flota de transporte**

Otro recurso importante que caracteriza a la empresa, es la disponibilidad de una flota de transporte terrestre, la cual permite a la compañía asegurar rapidez y efectividad en los envíos, lo cual se ve sustentado al mismo tiempo por la certeza y seguridad que Vidpia asegura a sus clientes, al realizar aduana en planta o a cien metros de la misma, con lo cual se disminuyen los riesgos de ruptura o daño de los cristales que pudiesen producirse como consecuencia de la manipulación de los mismos.

La flota propiamente dicha se encuentra compuesta por 17 camiones (11 chicos, 3 medianos y 3 grandes<sup>48</sup>) dedicados a la distribución a todo el país, a las exportaciones destinadas al mercado chileno y aquellas ocasionales que pudiesen surgir.

Sin embargo, Vidpia no cuenta con acuerdos realizados con empresas dedicadas a otros medios de transporte, por lo que el control y seguridad absoluto que se presenta

---

<sup>48</sup> Dato obtenido de los “reportes internos” de la compañía.

al realizar la distribución por tierra, disminuye al enviar la mercadería por vía marítima por ejemplo, puesto que en ese caso, es la aseguradora y la empresa contratada quienes se responsabilizan por el estado de la mercadería en destino.

Por otra parte, la fragilidad y cuidado con que los cristales deben ser tratados, generan que la compañía deba, al momento de realizar una exportación por vía marítima por ejemplo, realizar la conformación de las denominadas javas, que certifica la correcta y segura introducción de la mercancía en los contenedores.

Asimismo, debe tenerse en cuenta que el peso de la mercadería es un factor determinante al momento de seleccionar tanto el medio de transporte como la cantidad de contenedores a utilizarse si el medio elegido así lo requiriese. Desde esta perspectiva, es fácilmente visible el motivo por el cual el transporte terrestre es utilizado en ocasiones excepcionales (ya sea por situaciones de urgencia o pedidos reducidos y de poco peso, tal es el caso de las tapas para los medidores de gas, por ejemplo). Lo mencionado, deriva de “estudios de inversión y recupero” anteriormente realizados a la empresa por medio de consultoras especializadas.

Al utilizar contenedores, el 50% e su espacio físico es considerado capacidad ociosa, y no puede ser optimizado debido a que el peso de los cristales alcanza rápidamente el límite establecido en cada contenedor, independientemente de la capacidad en volumen de los mismos.

#### **4- Infraestructura de la empresa**

Otro de los recursos de la empresa que debe ser analizado, se refiere a la infraestructura de la misma. Esta variable, presenta una doble visión:

a- Por un lado puede ser identificada como un punto fuerte de la compañía si se considera que existe una planta industrial base, podría llamarse, la cual se encuentra complementada con una de menor tamaño ubicada a unos metros de la misma.

b- Por otro lado, puede identificarse una debilidad al analizar la disponibilidad de espacio interna de ambas plantas, ya que se requiere una pronta ampliación; lo cual permitirá incrementar los niveles de producción actual y satisfacer en tiempo y forma la demanda del mercado (esto se debe a que se agilizan los tiempos de manipulación de los productos por ejemplo).

Asimismo, debe considerarse la existencia de sus sedes comerciales, en las provincias de Córdoba, Mendoza y Corrientes, a través de las cuales se lleva a cabo la comercialización de sus productos.

En síntesis, la evaluación de los recursos que la empresa Vidpia posee, es de importancia puesto que permite identificar los puntos fuertes y débiles de la misma de manera tal de evaluar y comparar sus activos con los de sus competidores. Inevitablemente, la intensidad de cada uno variará dependiendo de las características de cada compañía.

### **CAPACIDAD Y NIVELES DE PRODUCCIÓN DE LA COMPAÑÍA**

Otro de los factores susceptibles de ser analizados al momento de la evaluación del potencial exportador de la empresa, es su capacidad de producción, y dentro de la misma, deberá investigarse cual es la capacidad ociosa (si existiese) y la posibilidad de ampliación de la misma a fin de satisfacer eficientemente tanto el mercado interno como las necesidades de los mercados externos en los que se pretende introducir a la compañía.

En lo referente a la capacidad de producción de Vidpia, variables tales como: las maquinarias existentes dentro de su planta, el espacio físico de la misma, la cantidad de personal con que cuenta, la capacitación que poseen y las horas que realizan sus tareas, permiten obtener la capacidad de producción actualmente presente en la empresa. No obstante, una variación de uno o más de las variables antes mencionadas va a generar una modificación en dicha estadística.

Con el objeto de comprender la manera en que la capacidad de producción es calculada por la compañía, se presenta a continuación las fórmulas de cálculo de la misma<sup>49</sup>:

$$\text{Producción mensual} = \text{Producción diaria} \times \text{Cantidad de horas} \times \text{Cantidad de días} \times \text{Eficiencia}$$

de m<sup>2</sup>/hora                      diarias trabajadas                      laborales al mes

---

<sup>49</sup> Las ecuaciones se presentan según la metodología utilizada y facilitada por la empresa.

donde:

$$\text{Producción diaria de m}^2/\text{hora} = \text{Tamaño de la hoja}^{50} \times \text{cantidad de hojas/hora}$$

Teniendo en cuenta las condiciones presentes, la capacidad máxima de producción<sup>51</sup> de Vidpia en los procesos que realiza es:

- ✎ Producción máxima de DVH: 3124,8 unidades por mes, lo que representa una capacidad máxima de producción de alrededor de 12.500 metros lineales al mes.
- ✎ Producción máxima de cristales templados: 9027,2 m<sup>2</sup>/mes si se toma como referencia los cristales de 10 mm de espesor, lo que permite cuatro cargas por hora. Sin embargo, a medida que disminuye el espesor del cristal, se incrementa la capacidad de carga (ej. Cristales de 6 mm permiten realizar entre 6 y 7 cargas por hora, por lo que se incrementa la cantidad de templados por hora.
- ✎ Producción máxima de cristales laminados: 31.248 m<sup>2</sup>/mes, suponiendo que se laminan 10 hojas por hora. La superioridad existente en este tipo de cristales es consecuencia de las condiciones existentes en el mercado, puesto que es la línea identificada con la mayor demanda del mismo.

Al observar la producción actual de la empresa, se advierte que ella se encuentra por debajo del 50% de su capacidad máxima -en promedio-. Esto responde tanto a la falta de espacios físicos (por ende de personal por línea); como a los tipos de pedidos, especialmente de obras, que la empresa recibe.

Por tanto, cabe destacar que debido al crecimiento del mercado, y por ende de la demanda, la empresa ha detectado la necesidad de ampliar su planta industrial, a los fines de mejorar a la productividad actual. Como consecuencia de ello, Vidpia se encuentra realizando un análisis de costo, tanto a escala de infraestructura como de maquinarias, a los fines de satisfacer los requerimientos del mercado.

Es decir, si bien la compañía posee capacidad ociosa en relación a la cantidad producida por máquina, no es posible utilizar la misma, mientras no se amplíe estructuralmente la planta (aspecto que se encuentra en análisis), puesto que se dificulta la circulación tanto de la manipulación de los productos como del personal en sí mismo.

<sup>50</sup> El tamaño estándar de la hoja es de 3,6 x 2,5 m<sup>2</sup>. Por lo que se considera un tamaño de hoja igual a 9 m<sup>2</sup>

<sup>51</sup> Ver Anexo 1. Formas de cálculo por proceso

Por otro lado, debe tenerse en cuenta que la producción de cristales no posee un patrón constante, por lo que se dificulta la obtención de una cifra promedio. Esto es consecuencia de la caracterización que el cristal ha obtenido como producto intermedio y, de demanda derivada; por lo que la variación en el índice de construcción por ejemplo generará una variación en la demanda y por ende en la producción.

Por tanto, al analizar la evolución de la empresa Vidpia se han identificado determinados picos; sin embargo, ellos responden a acontecimientos aislados por lo que no es posible considerarlos como patrones, ni originarán tendencia alguna.

Asimismo, es preciso mencionar que la devaluación favoreció la producción de la compañía, así como también la comercialización y apertura de la empresa en los mercados externos, ya que la misma se encontraba con precios más competitivos debido a la pérdida de paridad en relación con la moneda estadounidense.

Siguiendo la tendencia de la paulatina y lenta reacomodación del mercado interno, la producción de Vidpia se ha incrementado lenta pero progresivamente desde los últimos meses del año 2002 y tomando una tendencia de crecimiento más marcada desde mediados del año 2003, independientemente de la variabilidad presentada en cada uno de las producciones, lo cual se debe al tipo de producto que se trata, como se menciono anteriormente.

De este modo, desde Julio del 2003, cuando la producción de cristales DVH presentó su pico máximo, se ha observado un comportamiento en promedio ascendente, el cual se mantiene y a escalas muy favorables en la actualidad.

Es decir, si bien las características predominantes en este tipo de productos no permite establecer una estimación real de la demanda, si puede observarse una tendencia de incremento en el comportamiento de la misma, debido principalmente al aumento del índice de construcción, el cual tiene relación directa con la demanda de cristales. Al mismo tiempo, dicha tendencia se encuentra respaldada por la paulatina estabilización de la economía nacional así como las ventajas que sigue presentando la disparidad cambiaria.

Finalmente, debe tenerse en cuenta, tal como se mencionó al principio del trabajo, que la empresa no sólo se dedica a la producción de cada uno de los procesos antes desarrollados por separado, sino que éstos pueden interrelacionarse dando mayor valor agregado, y por tanto incrementando la rentabilidad en la comercialización de los mismos.

Debido a que la firma trabaja principalmente con la complementación de los procesos a los fines de entregar a sus clientes el producto requerido, debe tomarse en cuenta el elevado número de obras que se realizan simultáneamente.

## **EVALUACIÓN DE LAS CONDICIONES DE LA EMPRESA**

Una vez realizado el análisis acerca de las condiciones de la empresa Vidpia, es necesario finalizar el mismo con una evaluación de las variables más relevantes. De este modo, se identificarán con claridad las fortalezas y debilidades de la compañía.

Así, con el objeto de alcanzar lo antes aludido, se presenta a continuación un cuadro que permite reconocer los puntos fuertes y débiles de la empresa, la intensidad de las mismas, y las causas que lo generan.

A los fines de determinar si una variable debe ser considerada como punto fuerte o débil, se ha generado una clasificación dentro de la cual debe encuadrarse cada dimensión establecida, teniendo en cuenta los aspectos que en ella se identifican. Cabe destacar que la empresa ha sido resumida en tres grandes dimensiones que incluyen a su vez subdimensiones que son las que contienen las variables en análisis propiamente dichas.

No obstante, seguidamente se presenta la definición de cada división presentada en la clasificación de manera tal de mostrar la forma en que la clasificación ha sido realizada. Es decir, cada variable puede ser identificada como:

**No aplicable**: Se refiere a las variables que no existen en la compañía puesto que no tiene relación directa y por tanto relevancia en la misma.

**No existente**: Esta clasificación responde a aquellas variables que siendo necesarias, no se encuentran disponibles.

**Inadecuada**: Identifica a aquellas variables que son insuficientes para responder correctamente a la situación actual.

**Parcialmente Adecuada:** Esta clasificación hace alusión a las variables que cubren con dificultades la situación actual, pero puede corregirse con ajustes menores o de corto plazo.

**Adecuada:** Señala las variables que son suficientes para la situación actual.

**Óptima:** Identifica a las variables que se caracterizan por responder de manera adecuada a la situación actual, y que tiene capacidad de absorber futuros incrementos de la demanda por ejemplo.

**Observaciones:** Breve descripción de cursos de acción a implementar.

Finalmente, teniendo en cuenta que la evaluación se realizó para identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa, se muestra mediante el cuadro en análisis la intensidad de cada uno de ellos, los cuales responden y se materializan en el análisis causal previamente realizado con la escala de valoración antes presentada.

AREAS DE ANÁLISIS				ESCALA DE VALORACIÓN							PUNTO FUERTE			PUNTO DÉBIL		
ESLABÓN	DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	VARIABLES	Optima	Adecuada	Parcialmente adecuada	Inadecuada	No existente	No aplicable	Observaciones	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Alto
1) I + D	a) Estructura	FISICA	Espacios Físicos asignados													
1) I + D	a) Estructura	HERRAMENTAL	Bienes de uso asignados													
1) I + D	a) Estructura	HERRAMENTAL	Tecnología disponible													
1) I + D	b) Sistemas	INFORMACIÓN	Software disponible													
1) I + D	b) Sistemas	MERCADOS	Desarrollo de mercados													
1) I + D	b) Sistemas	MERCADOS	Indagación de necesidades													
1) I + D	b) Sistemas	PRODUCTOS	Desarrollo de productos													
1) I + D	c) RRHH	CAPACITACIÓN	Capacitación actual													
1) I + D	c) RRHH	DOTACIÓN	Cantidad de empleados													
1) I + D	c) RRHH	MOTIVACIÓN	Niveles de motivación													
1) I + D	c) RRHH	MOTIVACIÓN	Acciones de motivación													
1) I + D	c) RRHH	REMUNERACIÓN	Remuneraciones													
2) Diseño	a) Estructura	FISICA	Espacios Físicos asignados													
2) Diseño	a) Estructura	HERRAMENTAL	Bienes de uso asignados													
2) Diseño	a) Estructura	HERRAMENTAL	Tecnología disponible													
2) Diseño	b) Sistemas	INFORMACIÓN	Software disponible													

2) Diseño	c) RRHH	CAPACITACIÓN	Capacitación actual														
2) Diseño	c) RRHH	DOTACIÓN	Cantidad de empleados														
2) Diseño	c) RRHH	MOTIVACIÓN	Niveles de motivación														
2) Diseño	c) RRHH	MOTIVACIÓN	Acciones de motivación														
2) Diseño	c) RRHH	REMUNERACIÓN	Remuneraciones														
3) Producción	a) Estructura	FISICA	Capacidad de producción														
3) Producción	a) Estructura	FISICA	Logística Interna														
3) Producción	a) Estructura	FISICA	Espacios Físicos asignados														
3) Producción	a) Estructura	MAQUINARIAS	Maquinaria de Cristal Templado														
3) Producción	a) Estructura	MAQUINARIAS	Maquinaria de Cristal Laminado														
3) Producción	a) Estructura	MAQUINARIAS	Maquinaria de Cristal DVH														
3) Producción	a) Estructura	MAQUINARIAS	Tecnología disponible para el procesamiento de cristal low-e														
3) Producción	a) Estructura	PRODUCTOS	Calidad de los productos														

3) Producción	a) Estructura	PRODUCTOS	Posibilidad de Adaptación a los requerimientos												
3) Producción	a) Estructura	PRODUCTOS	Amplitud de la línea de productos												
3) Producción	b) Sistemas	ALMACENAMIENTO	Niveles de stock de MP												
3) Producción	b) Sistemas	CALIDAD	Normas de Calidad												
3) Producción	b) Sistemas	COMPRAS	Calidad de proveedores												
3) Producción	b) Sistemas	COMPRAS	Relación con proveedores												
3) Producción	b) Sistemas	INFORMACIÓN	Software disponible												
3) Producción	b) Sistemas	PRODUCTIVO	Software de Optimización												
3) Producción	b) Sistemas	PRODUCTIVO	Acceso a Materia Prima												
3) Producción	b) Sistemas	PRODUCTIVO	Calidad del Proceso Productivo							Necesidad de Incrementar el espacio físico					
3) Producción	b) Sistemas	PRODUCTIVO	Sistema de Control							Desarrollo de planificación estratégica					
3) Producción	b) Sistemas	PRODUCTIVO	Disponibilidad de Personal							Incremento de personal capacitado					

3) Producción	c) RRHH	CAPACITACIÓN	Capacitación actual												
3) Producción	c) RRHH	DOTACIÓN	Cantidad de empleados							Para las condiciones actuales de producción					
3) Producción	c) RRHH	MOTIVACIÓN	Niveles de motivación												
3) Producción	c) RRHH	MOTIVACIÓN	Acciones de motivación												
3) Producción	c) RRHH	REMUNERACIÓN	Remuneraciones												
4) Distribución	a) Estructura	FISICA	Espacios Físicos asignados												
4) Distribución	a) Estructura	FISICA	Lugar de Realización de Aduana												
4) Distribución	a) Estructura	HERRAMENTAL	Flota de transporte												
4) Distribución	a) Estructura	HERRAMENTAL	Bienes de uso asignados												
4) Distribución	a) Estructura	HERRAMENTAL	Tecnología disponible												
4) Distribución	b) Sistemas	INFORMACIÓN	Software disponible												
4) Distribución	c) RRHH	CAPACITACIÓN	Capacitación actual												

4) Distribución	c) RRHH	DOTACIÓN	Cantidad de empleados												
4) Distribución	c) RRHH	MOTIVACIÓN	Niveles de motivación												
4) Distribución	c) RRHH	MOTIVACIÓN	Acciones de motivación												
4) Distribución	c) RRHH	REMUNERACIÓN	Remuneraciones												
5) MKT	a) Estructura	FISICA	Espacios Físicos asignados							Solamente para ventas					
5) MKT	a) Estructura	HERRAMENTAL	Bienes de uso asignados							Solamente para ventas					
5) MKT	a) Estructura	HERRAMENTAL	Tecnología disponible							Servicio tercerizado					
5) MKT	b) Sistemas	INFORMACIÓN	Software disponible							Servicio tercerizado					
5) MKT	b) Sistemas	VENTAS	Servicios Ofrecidos												
5) MKT	b) Sistemas	VENTAS	Cartera de Clientes Nacionales												
5) MKT	b) Sistemas	VENTAS	Cartera de Clientes Externos							Ampliación de la cartera de clientes internacionales					
5) MKT	b) Sistemas	VENTAS	Disponibilidad de Personal							Incremento de personal capacitado					
5) MKT	b) Sistemas	VENTAS	Lealtad del cliente												
5) MKT	b) Sistemas	VENTAS	Patentes Obtenidas							Adquisición de patentes en los productos más importantes					
5) MKT	b) Sistemas	VENTAS	Publicidad												
5) MKT	b) Sistemas	VENTAS	Promoción												

5) MKT	c) RRHH	CAPACITACIÓN	Capacitación actual														
5) MKT	c) RRHH	DOTACIÓN	Cantidad de empleados														
5) MKT	c) RRHH	MOTIVACIÓN	Niveles de motivación														
5) MKT	c) RRHH	MOTIVACIÓN	Acciones de motivación														
5) MKT	c) RRHH	REMUNERACIÓN	Remuneraciones														
6) Post Venta	a) Estructura	FISICA	Espacios Físicos asignados														
6) Post Venta	a) Estructura	HERRAMENTAL	Bienes de uso asignados														
6) Post Venta	a) Estructura	HERRAMENTAL	Tecnología disponible														
6) Post Venta	b) Sistemas	INFORMACIÓN	Software disponible														
6) Post Venta	b) Sistemas	POST VENTA	Acciones de post venta														
6) Post Venta	b) Sistemas	POST VENTA	Indagación de satisfacción														
6) Post Venta	c) RRHH	CAPACITACIÓN	Capacitación actual														
6) Post Venta	c) RRHH	DOTACIÓN	Cantidad de empleados														
6) Post Venta	c) RRHH	MOTIVACIÓN	Niveles de motivación														
6) Post Venta	c) RRHH	MOTIVACIÓN	Acciones de motivación														

6) Post Venta	c) RRHH	REMUNERACIÓN	Remuneraciones													
7) Administración	a) Estructura	FISICA	Espacios Físicos asignados													
7) Administración	a) Estructura	HERRAMENTAL	Bienes de uso asignados													
7) Administración	a) Estructura	HERRAMENTAL	Tecnología disponible													
7) Administración	b) Sistemas	ADMINISTRATIVO	Sistemas de Comunicación													
7) Administración	b) Sistemas	ADMINISTRATIVO	Calidad de Información													
7) Administración	b) Sistemas	ADMINISTRATIVO	Disponibilidad de Personal													
7) Administración	b) Sistemas	CONTROL	Ejecución de presupuesto													
7) Administración	b) Sistemas	CONTROL	Monitoreo estratégico													
7) Administración	b) Sistemas	FINANZAS	Posición financiera habitual													
7) Administración	b) Sistemas	FINANZAS	Acceso a financiación													
7) Administración	b) Sistemas	INFORMACIÓN	Software disponible													
7) Administración	b) Sistemas	INFORMACIÓN	Información financiera													
7) Administración	b) Sistemas	INFORMACIÓN	Información de costos													
7) Administración	b) Sistemas	INFORMACIÓN	Información de compras													

7) Administración	b) Sistemas	INFORMACIÓN	Información de ventas												
7) Administración	b) Sistemas	INFORMACIÓN	Información de cobranzas												
7) Administración	b) Sistemas	INFORMACIÓN	Información de pagos												
7) Administración	b) Sistemas	PLANIFICACIÓN	Presupuestación por área												
7) Administración	b) Sistemas	PLANIFICACIÓN	Planificación estratégica												
7) Administración	c) RRHH	CAPACITACIÓN	Capacitación actual												
7) Administración	c) RRHH	DOTACIÓN	Cantidad de empleados												
7) Administración	c) RRHH	MOTIVACIÓN	Niveles de motivación												
7) Administración	c) RRHH	MOTIVACIÓN	Acciones de motivación												
7) Administración	c) RRHH	REMUNERACIÓN	Remuneraciones												
7) Administración	c) RRHH	RELACIONES	Relaciones formales												
7) Administración	c) RRHH	RELACIONES	Relaciones funcionales												

## CONFORMACIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES DE LA COMPAÑÍA

La cartera de clientes de la empresa Vidpia se encuentra compuesta por un elevado número de compradores los cuales no presentan un patrón representativo según pertenezcan a la clasificación de pequeños, medianos y grandes.

No obstante, a los fines de facilitar el reconocimiento y forma de comercialización con cada uno de ellos, la empresa ha dividido la cartera en cuatro grandes grupos que permite abarcar la totalidad de ellos:

- a- **Vidrieros:** se refiere a los consumidores que poseen un local y venden tanto al consumidor final como a los arquitectos que solicitan presupuestos para obras en construcción. Cabe destacar que si fuese solicitado, puede requerir a la empresa la realización de su servicio de colocación.
- b- **Arquitectos:** representan aproximadamente el 90% de la cartera. Como consecuencia de ello, se encuentra subdividido en tres tipos:
  - 1- arquitecto que compra a la empresa y acuerda que la misma se encargue de la colocación dentro del mercado de la provincia de Córdoba;
  - 2- arquitecto que vende al vidriero y el producto llega al consumidor final por medio de éste encargándose la empresa de la colocación y,
  - 3- arquitecto que vende por cuenta y riesgo propio encargándose también de la colocación o quedando la misma por cuenta del cliente.

Cabe destacar que las dos primeras clasificaciones representan la mayor parte, puesto que la última implica un riesgo para la empresa debido a que pierde el contacto con el cliente y en algunos casos el destino de sus productos.

- c- **Carpinteros:** son compradores que adquieren el cristal a los fines de incrementar el valor agregado de sus productos. Venden generalmente al consumidor final, pudiendo también hacerlo a arquitectos o todos aquellos que demandasen su producto (habitualmente cuando sea considerando como producto intermedio).

- d- *Consumidor Final*: la empresa llega directamente a él a través de su local ubicado en el centro de la ciudad de Córdoba, pudiendo encargarse de la colocación siempre que sea requerida por el cliente

Cabe destacar que la distribución de los cristales (independientemente de la clasificación del cliente), se realiza por lo general a través de la flota de camiones pertenecientes a la empresa puesto que de esta manera se disminuye considerablemente los riesgos de daños ocurridos producto de la manipulación de los mismos.

### **PRODUCTOS SUSTITUTOS DEL CRISTAL PROCESADO**

Al evaluar las posibilidades de inserción de la empresa Vidpia en el mercado externo, deben tenerse en cuenta los denominados productos sustitutos. Estos brindan la misma función o permiten satisfacer necesidades similares. Adicionalmente, deben ser considerados puesto que limitan los rendimientos potenciales de un sector al establecer el techo de precios que pueden cobrarse en él.

Al considerar los sustitutos del cristal puede hacerse alusión al constante crecimiento de los mismos, como consecuencia de los avances tecnológicos, las necesidades, la variación en los gustos y las tendencias del mercado entre otras variables.

De este modo, en la actualidad se han considerado como sustitutos del cristal productos tales como: paredes tradicionales, acrílico y policarbonato. Cabe destacar, que los aludidos productos han sido considerados generalmente como productos complementarios, lo cual enfatiza la importancia con la que se los considera.

El policarbonato utilizado en los techos de las construcciones, es considerado como sustituto debido a que entre otras características, el cristal ha logrado superarlo en aspectos relativos a la transmisión de temperatura por ejemplo, al permitir que el ambiente se mantenga dentro de la temperatura deseada, disminuyendo la caracterización de efecto invernadero.

Al mismo tiempo, los cristales han superado su debilidad acerca de la seguridad, como consecuencia de los avances en sus procesamientos, ya que al romperse o dañarse

no produce accidentes. Esto se debe a que la lámina interna que se utiliza para lograr un cristal laminado no permita que el mismo se desprenda cuando sufra daño alguno.

De este modo, el colocar cristales en los techos de las construcciones ha comenzado a caracterizarse como una tendencia en ascenso debido a que la disminución de riesgos y las tendencias en los gustos de los consumidores así lo determinan. Además, debe remarcarse una característica funcional, la cual se refiere a la facilidad de limpieza que los cristales permiten debido a que no se rayan al realizar dicha actividad.

El acrílico por su parte, puede considerarse dentro de la clasificación de sustitutos debido al perfeccionamiento que el cristal ha sufrido en relación con las distorsiones de visibilidad que presentaban. De esta forma, las pantallas para los carteles por ejemplo, pueden realizarse tanto con acrílico como con cristales puesto que desde que el vidrio a pasado ha considerarse como *Float*, no existe inconveniente alguno para alcanzar el 100% de visibilidad en el objeto que se encuentre debajo de éste.

Independientemente de los productos considerados sustitutos del cristal, el más importante se refiere a la pared ya que tradicionalmente, el vidrio ha sido considerado como elemento complementario y no suplementario, encontrándose esta clasificación como prácticamente inconsistente por las características que cada uno de los productos presentaba.

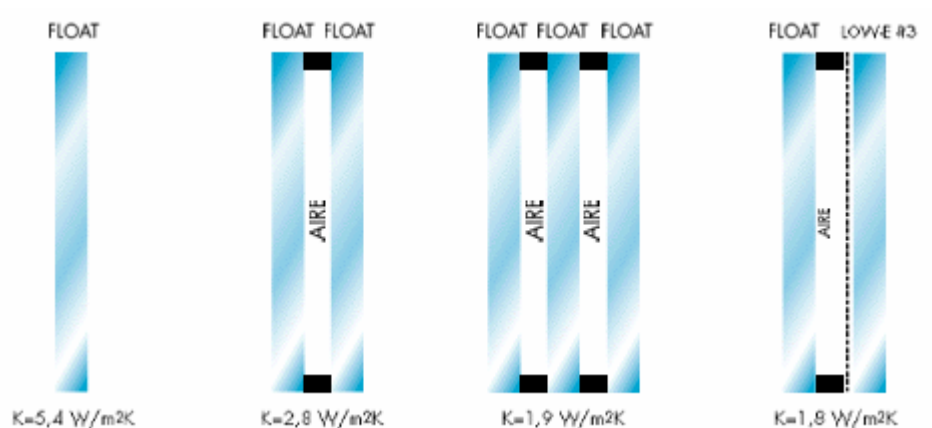
Sin embargo en la actualidad, una pared tanto de “Durlock” como de material tradicional, puede ser considerada como sustituto del cristal debido a que los avances tecnológicos han permitido procesar al mismo de manera tal que la temperatura de los ambientes vidriados se mantenga con transferencias de calor igual o menor a las alcanzadas con los materiales habitualmente utilizados.

Es decir, se puede considerar al cristal como sustituto del Durlock al poner en consideración y comparar el coeficiente de transmisión térmica (“K”) alcanzado por los materiales en análisis, ya que a menor valor K, mayor es la capacidad para retardar la conducción<sup>52</sup>. Al mismo tiempo, debe hacerse referencia a la utilización de un vidrio bajo emisor (conocido como “*low-e*”) o la inclusión de gases nobles (tal como el argón) dentro de la cámara de aire, ya que es lo que les permite alcanzar temperaturas iguales o menores a la de otros materiales debido a que disminuye aún más el valor de K.

---

<sup>52</sup> [www.cristalesbossi.com.ar](http://www.cristalesbossi.com.ar) Fecha de consulta: abril de 2005

Con el objeto de visualizar y lograr una adecuada comprensión de lo antes expuesto, se presenta a continuación un gráfico<sup>53</sup> que permite observar la evolución del procesamiento del cristal con lo cual, al disminuirse el coeficiente K a una escala lo suficientemente competitiva, es posible compararlo con la temperatura ambiente alcanzada por materiales tradicionales.



Si se observa la progresiva disminución en los valores del coeficiente de transmisión térmica, es posible identificar que la deducción del mismo. En una primera instancia, se produce de manera considerable como consecuencia de la utilización de dos cristales DVH separados por una cámara de aire. Luego, se consideró la utilización de tres hojas de DVH con lo cual se alcanzaba niveles similares a los de las paredes tradicionales.

Sin embargo, con la utilización de los cristales low-e se puede llegar a valores tan bajos como 1,80 K o menores aún si se utilizan gases, por lo que la comparación con las paredes toma importancia debido a que, el desarrollo tecnológico en el sector de vidrios, permite la construcción de edificios totalmente vidriados que posean una transferencia de calor igual o menor a la existente en las construcciones tradicionales<sup>54</sup>.

<sup>53</sup> www.vasa.com.ar. Fecha de consulta: abril de 2005

<sup>54</sup> la transmisión térmica promedio de las paredes construidas con materiales tradicionales se encuentra alrededor de los 1,8 K

## Capítulo 3:

# *Análisis del mercado mexicano*

## Escenario del mercado mexicano

### **BREVE RESEÑA HISTÓRICA**

México ha sido considerado como una de las economías más dinámicas de América Latina según estudios realizados y publicados por ALADI en los últimos años.

En consecuencia México ha sido categorizado como un país que ofrece “importantes oportunidades comerciales” debido al continuo desarrollo y crecimiento que se observa a partir de sus principales indicadores<sup>55</sup> en los últimos años.

A lo largo de su historia, el país ha sufrido notables cambios; los cuales le han permitido transformarse en uno de los países exportadores más importantes del mundo, debido a su categorización dentro de las quince economías más destacadas del mundo según análisis realizados por consultoras internacionales<sup>56</sup>.

Inevitablemente, su participación en el tratado del NAFTA, ha generado los cambios más relevantes del país. Dicho tratado, permitió armonizar las fortalezas y debilidades de los tres mercados que lo componen<sup>57</sup>. México por su lado, posee la mano de obra mas barata el trío de países lo que, combinado con la densidad de población que posee; dio lugar a la instalación de maquiladoras estadounidenses (a fin de disminuir costos de producción).

Asimismo, debe considerarse como parte relevante de la historia del país la crisis sufrida durante los años 1994 y 1995, conocida como “Efecto Tequila”, puesto que ella generó (entre otros aspectos) la necesidad de abrir el comercio mexicano; que hasta el momento se caracterizaba por ser una economía cerrada.

Al mismo tiempo, se identificó la necesidad de cambios a escala política –es decir, no sólo cambios económicos-; por lo que era necesario actuar en un gobierno democrático si se pretendía responder a la necesidad de cambios existentes en ese momento.

---

<sup>55</sup> Entre los indicadores más importantes que identifican el crecimiento se encuentran: el PBI, el índice de crecimiento de comercio, tanto interno como en lo relativo a importaciones y exportaciones, las variaciones de la balanza comercial, que refleja la variación de los bienes negociados, tomando como base el valor de los mismos. Asimismo, deben considerarse los acuerdos firmados puesto que ellos son un reflejo de la apertura comercial del país.

<sup>56</sup> Dato obtenido según investigaciones realizadas por el World Economic Forum. FUENTE: [www.weforum.org](http://www.weforum.org). Fecha de Consulta: Junio de 2005.

<sup>57</sup> Estados Unidos, Canadá y México.

Luego de la puesta en marcha de los acuerdos firmados, y una vez iniciada las acciones tendientes a alcanzar cambios satisfactorios para el país, la población mexicana comenzó a tener mayores grados de alfabetización<sup>58</sup> debido a la posibilidad de educación en escuelas norteamericanas, por ejemplo

No obstante, cabe destacar que el desarrollo y crecimiento de México no es uniforme, sino que se encuentra concentrado en la parte centro y norte, es decir en las proximidades del mercado estadounidense. Entre las principales ciudades que se destacan en el intercambio comercial mexicano pueden mencionarse: Nuevo León, Estado de México, Distrito Federal, Baja California y Puebla.

### **PRINCIPALES INDICADORES DE MÉXICO**

Al analizar las variables más relevantes del mercado mexicano, puede observarse que el mismo posee una población de alrededor de 105 millones de habitantes que se caracteriza por su elevado grado de alfabetización<sup>59</sup>, debido a que representa el 91,2% del total de la población. Además, este país posee una de las tasas de desempleo más bajas. Representó el 3,8% del total de la población para el año 2004.

Al mismo tiempo, se caracteriza por poseer uno de los ingresos per cápita más elevados del continente, debido a que el mismo alcanzó los 4.700 dólares<sup>60</sup> para el año 2003.

De esta forma, ha sido categorizado por el Banco Mundial<sup>61</sup> dentro de los países con “ingresos medios altos”<sup>62</sup>.

El producto bruto interno por su parte, ascendió a 185 mil millones de dólares en el año 2003, lo cual representó una variación porcentual del 1,2% respecto del año

---

<sup>58</sup> Datos obtenidos a partir de la información publicada por ALADI e INEGI.

<sup>59</sup> Todos los indicadores se presentan según datos oficiales de INEGI. FUENTE: [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx). Fecha de consulta: Mayo 2005. Así como también de datos oficiales de ALADI. [www.aladi.org](http://www.aladi.org). Fecha de Consulta: Mayo 2005

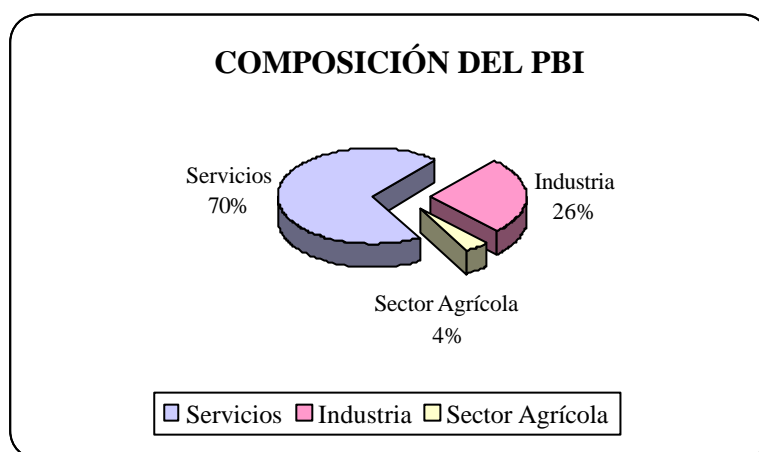
<sup>60</sup> FUENTE: ALADI.- [www.aladi.org](http://www.aladi.org). Fecha de Consulta: Mayo 2005

<sup>61</sup> [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org). Fecha de Consulta: Mayo de 2005.

<sup>62</sup> Cf: ...”The World Bank’s main criterion for classifying economies is gross national income (GNI) per capita. Based on its GNI per capita, every economy is classified as low income, middle income (subdivided into lower middle and upper middle), or high income”. FUENTE: [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org). Fecha de Consulta: Mayo de 2005

anterior. Asimismo, cabe destacar que para los primeros nueve meses del año 2004, el PBI del país registró un marcado crecimiento del 4% respecto del año anterior.

Al analizar la composición del PBI, puede observarse que el mayor porcentaje, durante el año 2003, se encuentra representado en el sector de los servicios que representa el 69.8% del total, y la industria que representa el 26,4%; el sector agrícola por su parte, posee una escasa participación del 4%.



**Gráfico 3.1:** Composición del PBI en el año 2003.

FUENTE: Elaboración propia datos obtenidos de ALADI

La actividad industrial es otro indicador de relevancia en el mercado mexicano puesto que ha mantenido un comportamiento ascendente en los últimos años. Dicho indicador se encuentra compuesto por: minería, manufacturas, construcción Y electricidad, gas y agua. Por lo que debe considerarse la variación de cada uno de ellos a los fines de establecer la variación de la actividad industrial de México.

En términos absolutos, puede decirse que la actividad industrial de México se incrementó un 3,1 % en Enero de 2005, correspondiendo el incremento principalmente a los rubros de minería y manufactura. Asimismo, durante febrero del corriente año, la actividad se incrementó en un 0.10% respecto del mes anterior, lo cual representa un incremento del 2,4% con respecto a Febrero del año anterior; según informes de la secretaría de economía de México<sup>63</sup>.

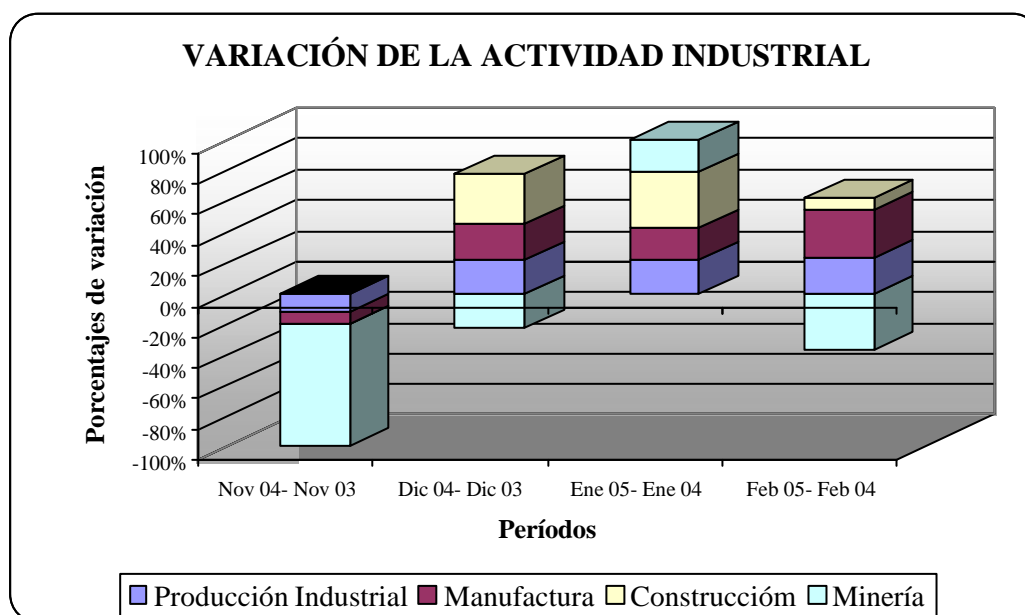
<sup>63</sup> Anexo 2: Metodología de cálculo de los datos expuestos.

Al mismo tiempo, cabe destacar que la actividad industrial en las maquilas de exportación ha incrementado en un 210% hasta febrero de 2005, considerando como año base de análisis 1993.

Durante el primer mes del año 2005, fueron las maquilas de exportación las que impulsaron el crecimiento de la producción industrial, ya que su incremento fue del 6,6%, mientras que las empresas de la transformación incrementaron sólo el 2,6% su producción industrial. Dicha tendencia, se mantiene a lo largo del año, puesto que en febrero, la variación para las maquiladoras fue del 8%, mientras que para las empresas de transformación el 2,4%.

La variación porcentual negativa del 3,3% presente para la actividad minera es consecuencia de la reducción de extracción de petróleo crudo y gas natural, así como también por la disminución de extracciones no petroleras (aunque en una cuantía menor).

La gráfica presentada a continuación, muestra el comportamiento de la variación porcentual de la actividad industrial, así como también de los componentes de la misma; durante cuatro períodos.



**Gráfico 3.2:** Variación porcentual de la actividad industrial.

FUENTE: Elaboración propia datos obtenidos de ALADI

Al observar de manera gráfica la variación generada en la actividad económica, se puede comprender con mayor rapidez cuáles han sido los indicadores de mayor incidencia en los resultados generados. No obstante, eso no significa que la variación real de cada variable, se encuentre directamente en relación a la proporción que representa.

Es decir, si analizamos el componente manufactura por ejemplo, puede mencionarse que el cambio en la variación porcentual real entre los períodos de enero/febrero 2005/2004 fueron de 2.88% y 2.82% respectivamente, por lo que no se observa una modificación significativa. No obstante, la participación de dicho componente en el total tiene mayor importancia durante febrero de 2005, pese a que su variación real es levemente menor para dicho mes.

Al considerar la industria manufacturera, debe destacarse que la actividad industrial de bienes intermedios, ha crecido a un ritmo importante ya que, tomando como base al año 1993, ha se incrementó en un 131,7%, mientras que los bienes de consumo final crecieron un 127% en el mismo período.

La actividad minera por su parte, genera el mayor aporte negativo. Por tanto, puede decirse que estas actividades son las generadoras de la variación real de la actividad industrial de 2005.

Por otro lado, la industria de la construcción, ha tomado gran importancia en los últimos tiempos, por lo que ha sido llamada como el “motor de la economía” a partir del año 2002. Debido a esto, estimaciones realizadas por la cámara de la construcción de México, establecieron que la misma crecería un 4,4% para el año 2004, lo que significó una participación del 5,8% de aporte al PBI, al tiempo que genera alrededor de 120.000 nuevos empleos y representa una inversión de 750 mil millones de pesos mexicanos. Asimismo, la cámara estimó un comportamiento similar para el año siguiente, cuando se espera alcance un crecimiento del 5%.

La importancia que la mencionada industria representa desde el año 2002 es producto de los resultados que genera, lo cual la ha llevado a ubicarse entre las ramas

económicas con mayor desempeño<sup>64</sup> puesto que favoreció a 37 de las 73 ramas de la economía.

México, se ha convertido en uno de los países con mayor recepción de inversiones extranjeras directas (IED), lo cual ha complementado e impulsado el crecimiento por el que se destaca el país en la actualidad.

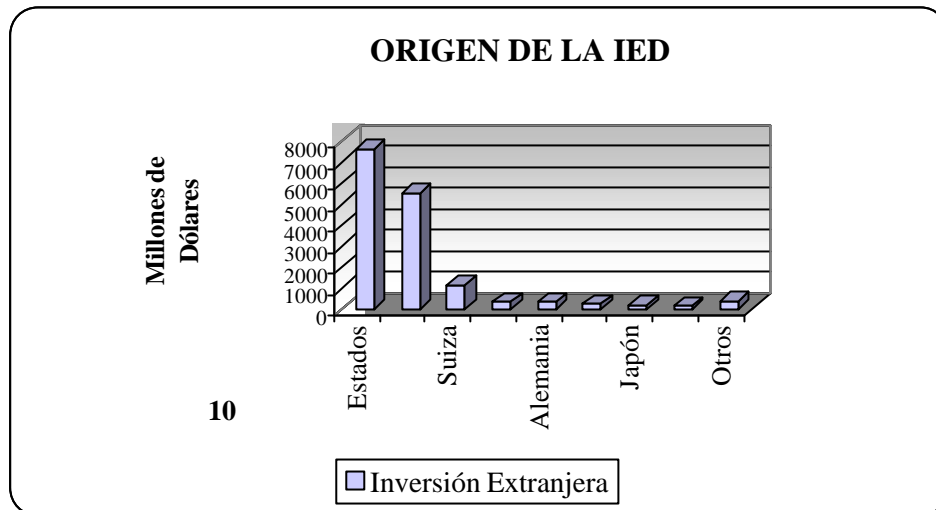
A partir de los datos obtenidos del “Informe estadístico sobre el comportamiento de la inversión extranjera directa en México”<sup>65</sup>, puede observarse que en el período enero – diciembre de 2004, se notificó una IED que alcanza los 18934.4 millones de dólares, de los cuales el 70,6% fueron invertidos en el último período en análisis, mientras que el año 2003 aportó 10,2% del total de la inversión, el 2002 generó el 10,5%, mientras que el pequeño porcentaje restante pertenece a las inversiones realizadas con anterioridad al 2002.

No obstante, cabe destacar que el origen de las mismas no presenta un comportamiento homogéneo de varios países, sino que el 82,7% proviene de Estados Unidos (su principal socio comercial, y aportante de la IED) y España, mientras que el restante 17,3% se encuentra distribuido entre países tales como: Suiza, Canadá y Alemania entre otros; tal como puede observarse en el gráfico 2.3 presentado a continuación.

---

<sup>64</sup> Las áreas económicas de mejor desempeño son los servicios financieros que crecieron en promedio 4,5%, el transporte 4,3% la agricultura el 3,2% y la construcción el 3%. FUENTE: <http://2004.presidencia.gob.mx> . Fecha de Consulta: Mayo de 2005.

<sup>65</sup> Cf: Las estadísticas sobre IED presentadas en este reporte son generadas conjuntamente por la Secretaría de Economía y el Banco de México, de acuerdo a las recomendaciones del Fondo Monetario Internacional (FMI) en su Manual de Balanza de Pagos<sup>65</sup>, y de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)<sup>65</sup>. FUENTE: Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras. [www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx)



**Gráfico 3.3:** Países de Origen de la IED en México.

FUENTE: Elaboración propia. Datos obtenidos de la secretaría de economía

Al analizar el total de las IED de México, debe tenerse en cuenta que la ecuación se encuentra compuesta tanto de las “inversiones notificadas al registro nacional de inversiones extranjeras” como de la “importaciones de activos fijos realizadas por empresas maquiladoras con inversión extranjera”.

Debido a ello, cabe destacar que el 14,9% del total de las IED notificada al 31 de diciembre de 2004 (es decir de los 15846.4 millones de dólares) pertenece a las importaciones de activos fijos de empresas maquiladoras ubicadas en el sector industrial. Mientras que el resto de la inversión (13371.9 millones de dólares) se encuentra distribuida entre: nuevas inversiones, cuentas entre compañías y reinversión de actividades, con el 48,1%, 22,1% y 14,9% respectivamente.

De lo expuesto, puede deducirse que el porcentaje que representan las nuevas inversiones, son una de las causas más relevantes que participan en el crecimiento del país y su comercio.

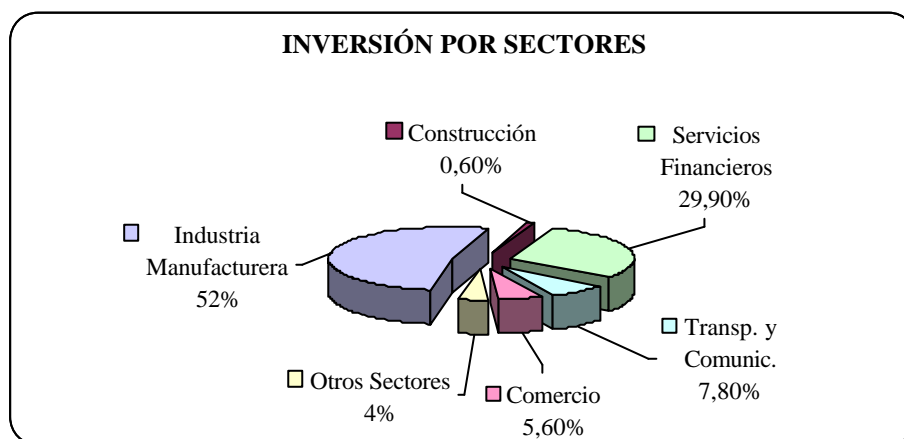
Por otro lado, es posible evaluar la participación que cada sector significó para las inversiones por lo que siguiendo el informa presentado por la secretaría de economía de México se observó que, la mayor parte de la IED realizada durante el período enero-diciembre de 2004 estuvo orientada hacia la industria de la manufactura, la cual recibió el 52% del total de la inversión, siguiéndole en importancia 29,9% recibido en el sector de los servicios financieros; tal como puede observarse en el gráfico 2.4 donde se

presenta también el porcentaje de inversión destinado al comercio, transporte y comunicaciones y al sector de la construcción.

Las inversiones realizadas en el sector de minerales no metálicos no han tenido gran trascendencia, debido a que han representado sólo el 2,8% del total de las inversiones realizadas entre enero de 1999 y septiembre de 2004. Pese a ello, Suiza, Canadá y Estados Unidos respectivamente, son los principales responsables de las inversiones del mencionado sector, las cuales fueron receptadas principalmente en el Distrito Federal, el Estado de México y Nuevo León.

Manteniendo su comportamiento, el sector recibió durante el año 2004, un porcentaje pequeño de las inversiones realizadas por las sociedades con capital foráneo establecidas en el país, puesto que representaron el 0,8%<sup>66</sup>, es decir 241 empresas del total de las existentes.

Por tanto, cabe destacar que la inversión orientada hacia el sector de vidrio plano liso y labrado fue aún menor, puesto que representó el 2,5% del total de las inversiones destinadas al sector de minerales no metálicos.



**Gráfico 3.4:** Destino de la IED en México por Sectores.

FUENTE: Elaboración propia. Datos obtenidos de la secretaría de economía

## **Competitividad y transparencia**

Analizar la transparencia y competitividad de un país es de gran importancia ya que no sólo permite disminuir la incertidumbre al momento de la toma de decisiones

<sup>66</sup> Total de Sociedades con capital foráneo: 30.860. Dato actualizado a Setiembre de 2004.

sino que también da lugar a la formación del escenario político existente el país. Es decir, es posible analizar de manera cualitativa y cuantitativa las posibles barreras de ingreso existentes y la estabilidad o turbulencia del mercado, a los fines de evaluar la conveniencia de invertir en el país.

Asimismo, debe tenerse en cuenta que la “transparencia internacional” limita los efectos desestabilizadores y los altos costos que la corrupción genera

México, es considerado como uno de los países de mayor transparencia a escala internacional<sup>67</sup>.

Entre las principales causas de ello, se destaca la actuación de la “secretaría de la función pública”, que ha dado lugar a una notable mejoría en materia de contrataciones gubernamentales, así como también en la percepción sobre corrupción en aspectos tales como importaciones y exportaciones, pago de impuestos, licencias y permisos.

La “calidad de las instituciones” es uno de los indicadores a analizar al momento de determinar las perspectivas de un país a mediano y largo plazo. Al mismo tiempo, deben considerarse como indicadores de importancia los contratos y la corrupción presente en el país.

Al analizar estos indicadores en general, muestran una tendencia a mejorar en toda América Latina. Chile, es la economía más transparente y competitiva según la clasificación, mientras que Haití se encuentra situada en el extremo inferior de la Comparación.

El mercado mexicano por su parte, ha mejorado notablemente su posición<sup>68</sup>, principalmente en lo que respecta a las instituciones, en la cuales ha ganado seis posiciones e el ranking establecido respecto al año anterior, quedando por tanto en la quinta posición. En lo relativo a contratos y legislaciones, también han mejorado con respecto al 2003, por lo que avanzó en su calidad competitiva ubicándose en el puesto siete en el ranking de corrupción.

A partir de lo expuesto, puede decirse entonces que México se encuentra clasificada entre las diez economías más transparentes y competitivas del mundo; lo cual incrementa la oportunidades que ofrece el mercado, al tiempo que disminuye la incertidumbre de los analistas.

---

<sup>67</sup> Según estudios realizados por el World Economic Forum.

<sup>68</sup> Tomando como referencia análisis anteriores realizados por la misma institución –World Economic Forum.

Argentina por su parte, ha mostrado un comportamiento inverso en el último año, ya que ha disminuido las posiciones alcanzadas durante el 2003, lo que ha generado que la misma quede ubicada, según el análisis de competencia del World Economic Forum en el puesto 17 en el índice de instituciones públicas, en el puesto 19 en los contratos y legislaciones y en la posición 13 en el índice de corrupción. Es decir, nuestro país requiere de acciones correctivas que permitan disminuir las turbulencias y estabilizar y mejorar la imagen del país a escala internacional.

Pese a la endeble credibilidad del escenario argentino a escala internacional, se siguen realizando acciones para incrementar el intercambio comercial del país. En este trabajo, México es el mercado elegido para analizar y evaluar las oportunidades comerciales existentes en él, así como también la posibilidad de ingreso y establecimiento de relaciones comerciales al mismo. Por tanto, se presenta a continuación un análisis de su comercio.

## **EL COMERCIO DE MÉXICO**

La apertura económica del mercado mexicano comenzó luego de la crisis producida en el país durante los años 1994 – 1995, conocida como “Efecto Tequila”; ya que la misma hizo presente la necesidad de cambios significativos, entre los que se destacaba el tipo de gobierno y economía existente<sup>69</sup>.

La firma del Tratado NAFTA genera importantes cambios al mercado mexicano, dando lugar principalmente a su crecimiento, desarrollo y evolución. Este tratado, no sólo genera un considerable crecimiento en el intercambio comercial del país, sino que concibe una considerable cantidad empleos debido a la necesidad de producción con mano de obra barata existente en Estados Unidos.

A partir de la integración de México como socio comercial del NAFTA, Estados Unidos se convirtió en su principal socio comercial, por lo que la mayoría de sus importaciones y exportaciones provienen y están dirigidas, respectivamente, a él.

Si bien la mayor parte del comercio se realiza dentro del bloque del NAFTA, México se encuentra en un permanente proceso de evolución, lo cual se refleja en la apertura comercial presentada durante los últimos años. Esto, se hace visible al mencionar la conformación de los Tratados de Libre Comercio y los de Tratados de

---

<sup>69</sup> Hasta ese momento el país contaba con una “Economía Cerrada”.

Cooperación Económica que ha firmado el país. Al mismo tiempo, ello genera una paulatina disminución de la dependencia del mercado norteamericano tanto para las exportaciones como para las importaciones.

Entre los acuerdos que dan lugar a una apretura en la economía del país, se encuentran aquellos negociados con los países miembros de ALADI, los cuales toman importancia en el presente análisis debido a las oportunidades que generan para el establecimiento de relaciones comerciales de Argentina con el mercado mexicano; ya sea de manera directa o a través de terceros países.

### **ACUERDOS COMERCIALES ENTRE MÉXICO Y ALADI**

México es uno de los países miembros de ALADI, bloque con el cual ha firmado una serie de acuerdos que especifican preferencias totales o parciales con el resto de los países miembros. No obstante, dichas preferencias no se extienden a la totalidad de las mercancías.

Es decir, México - también llamado Estados Unidos Mexicanos -, ha firmado acuerdos comerciales con los doce<sup>70</sup> países de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), para garantizar que las importaciones y exportaciones de dicho país reciban el trato preferencial pactado en cada uno de ellos bajo esta red de tratados y acuerdos. Para ello se han establecido disposiciones sobre el origen de las mercaderías, (Régimen de Origen). Cada uno de los tratados y acuerdos comerciales negociados por México cuenta con su propio régimen de origen

De este modo, “las preferencias obtenidas por México en el ámbito de la Asociación, permiten insertar los productos en los diferentes países que la integran a niveles más beneficiosos, en comparación con terceros países”.

Durante el año 2004, México firmó tres nuevos acuerdos con ALADI (dos de Complementación Económica y uno de Promoción Comercial). De esta manera, son 14 los acuerdos de Complementación Económicas firmados entre el país y la región. Dichos acuerdos “involucran 49 de las 66 relaciones bilaterales intra-ALADI dando

---

<sup>70</sup> Los países miembros son: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela

cuenta del 69,3% del comercio interregional realizado durante el 2004”<sup>71</sup>. Por tanto, considerando los datos mencionados y los análisis realizados por ALADI, se estima que en el 2007, el 85,2% del comercio interregional estaría liberalizado.

No obstante, cabe destacar que además de los Acuerdos de Complementación Económica, México ha firmado otros acuerdos (por ejemplo acuerdos regionales) los cuales alcanzan un total de 25 acuerdos<sup>72</sup> según datos de ALADI.

Argentina, participa en 12 de los acuerdos establecidos, pero sólo el AAP.CE N° 6 establece relaciones bilaterales entre México y Argentina. No obstante, cabe destacar que el mencionado acuerdo quedará sin vigencia luego de la entrada en vigor del AAP.CE N° 54 (entre México y MERCOSUR), el cual no ha sido puesto en vigencia hasta la fecha debido a la falta de vigencia de Paraguay<sup>73</sup>.

El Acuerdo de Complementación Económica N° 54 ha sido suscrito en Julio de 2002 y establece un ámbito de negociaciones más amplio puesto que es un Acuerdo Marco que tiene como propósito “*la creación de un Área de Libre Comercio entre los Estados Partes del MERCOSUR y los Estados Unidos Mexicanos; establecer un marco jurídico que permita ofrecer seguridad y transparencia a los agentes económicos de las Partes; establecer un marco normativo para promover e impulsar las inversiones recíprocas; y promover la complementación y cooperación económica*”<sup>74</sup>.

Por tanto, si bien el mencionado acuerdo es más amplio y ambicioso que el actualmente vigente, debe esperarse la aceptación de Paraguay para su entrada en vigor. No obstante, cabe destacar que existen otros acuerdos firmados por México, tales como los Acuerdos de Alcance Parcial de Complementación Económica N° 60 y 61 negociados entre el país con Uruguay y, Colombia y Venezuela, respectivamente; los cuales tampoco han entrado aún en vigor.

Puede decirse entonces, que se observa una serie de indicadores que respaldan la afirmación de la continua apertura de la economía mexicana y la evolución de su comercio.

---

<sup>71</sup> Cf. Extracto Documento de ALADI. FUENTE: [www.aladi.org](http://www.aladi.org). Fecha de Consulta: Junio de 2005.

<sup>72</sup> Ver anexo 3: Acuerdos firmados por México con países de ALADI

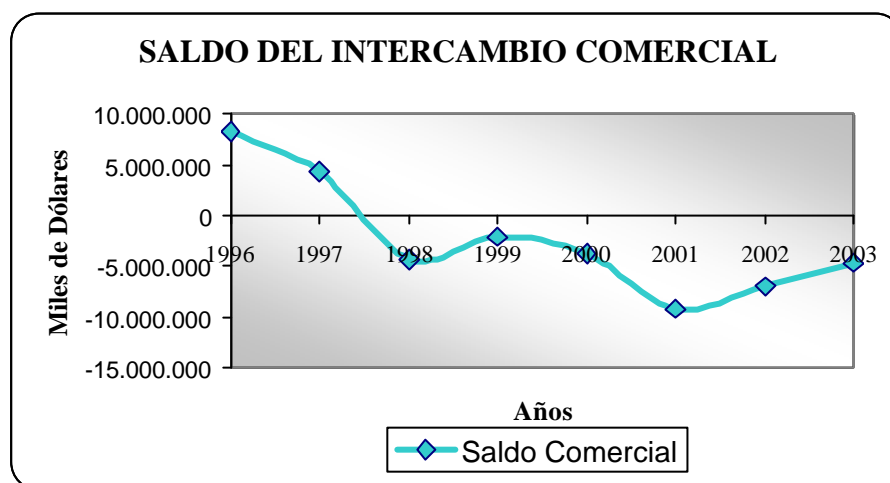
<sup>73</sup> Según datos obtenidos de la Secretaría de ALADI.

<sup>74</sup> Cf. Síntesis del AAP.CE N° 54

## EVOLUCIÓN DEL COMERCIO DE MÉXICO

Al analizar la evolución del comercio de México durante los últimos ocho y nueve años, puede observarse un fuerte crecimiento del comercio total.

A partir del año 1997, el comercio mexicano comienza a tomar importancia debido a que tanto sus exportaciones como las importaciones superan los 100 mil millones de dólares en promedio. Por tanto, comienza a avizorarse una considerable apertura comercial en los mercados extranjeros, con Estados Unidos a la cabeza.



**Gráfico 3.5:** Evolución del saldo del intercambio comercial de México

FUENTE: Elaboración propia. Datos obtenidos de Fundación ExportAr, sobre datos del Centro de Economía Internacional

El crecimiento económico del país, dio lugar a un saldo comercial negativo desde el año 1998 debido a la superioridad de las importaciones en relación a las exportaciones tal como lo muestra el gráfico 3.5.

Al mismo tiempo, el gráfico permite deducir que a partir del mencionado año, el porcentaje de exportaciones ha sido menor a las importaciones; lo que ha generado un saldo de balanza comercial negativo.

Es decir, el comercio de México ha tenido un significativo crecimiento a partir de su integración con diversos socios comerciales, lo cual se ha materializado primordialmente durante el año 2000, cuando se alcanzó el pico máximo de las exportaciones realizadas por el país, las cuales crecieron a un ritmo del 18%, aproximadamente, durante ese año.

No obstante, es preciso desagregar la participación del petróleo y sus derivados, a los fines de representar un análisis objetivo que refleje el comportamiento real de la balanza comercial.

En el 2003 puede observarse un saldo comercial negativo, pero con una cuantía notablemente menor que el año anterior. Ello, es producto de las exportaciones del mencionado hidrocarburo, las cuales representaron el 13,9% del total durante enero de 2003; lo que significa un crecimiento de ellas del 113% respecto del mismo mes del año anterior.

Es decir, la disminución del déficit de la balanza comercial durante el 2003 no sólo es producto de la disminución del gasto interno de la economía mexicana sino de principalmente del incremento del 113%<sup>75</sup> de las exportaciones de petróleo. Asimismo, el comportamiento del saldo comercial se vio complementado con un incremento del 15,5% en el valor de las exportaciones agropecuarias.

### **Exportaciones de México**

A partir del año 2000, las exportaciones mexicanas mantienen un comportamiento creciente -aunque con un porcentaje de crecimiento menor al presentado durante el año de referencia (2000)-.

Al analizar la evolución de las exportaciones mexicanas desde 1995 hasta 2003, puede señalarse que las mismas representaron un incremento del 108,8% durante el período en análisis, lo cual ratifica el notorio crecimiento del comercio exterior del país.

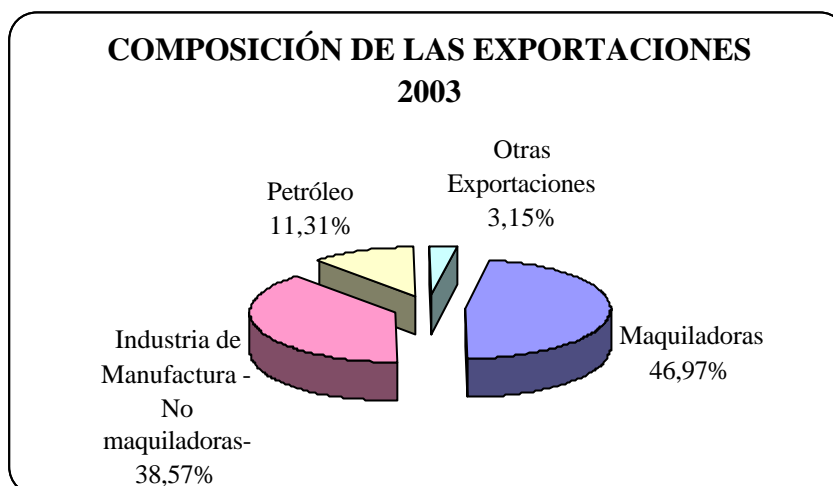
Asimismo, es preciso aludir que el 94,5% de las exportaciones mexicana corresponde a los diez principales rubros de exportación del país<sup>76</sup>. No obstante, cabe destacar que la estructura de las exportaciones mexicanas posee una marcada participación de manufacturas en relación al resto de los productos (es decir, respecto a las exportaciones: petroleras, agropecuarias y extractivas).

Si consideramos la composición de las mismas durante el año 2003, se observa que el 47% corresponde a productos exportados de maquiladoras, lo que realza la importancia de las mismas en el intercambio comercial del país.

---

<sup>75</sup> Este incremento es generado por un notable aumento en los volúmenes exportados y por un alza en el valor de la mezcla del crudo, el cual se vio incrementado por las modificaciones del entorno internacional. Principalmente los ocasionados por su principal socio comercial.

<sup>76</sup> Ver anexo 4: Principales Productos Exportados por México (año 2003).



**Gráfico 3.6:** Composición de las exportaciones durante 2003

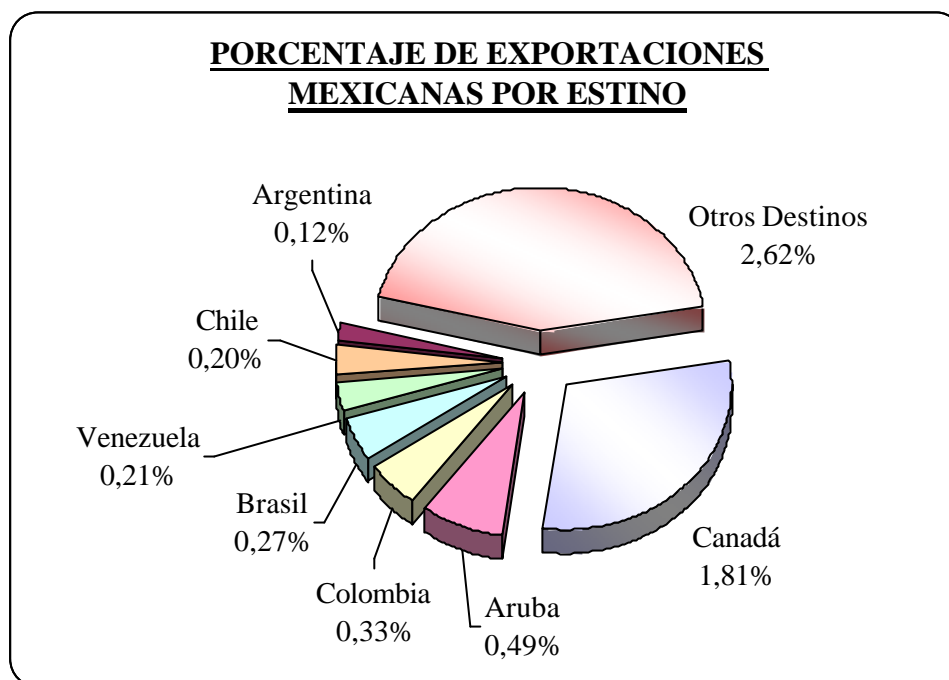
FUENTE: Elaboración propia. Datos obtenidos de [www.portalmaquila.com](http://www.portalmaquila.com)

En lo que respecta a los destinos de las mismas, el 90% de las mismas están dirigidas a sus socios del NAFTA: Estados Unidos 88% y Canadá 2%; encontrándose entre sus diez principales destinos a países tales como: Alemania, España, Arabia, Suiza, Japón, Los Países Bajos y El Reino Unido.

Por tanto, si separamos los destinos de exportación por continentes, se observa que el 90% corresponde al continente americano; mientras que el continente europeo ocupa el segundo lugar con una participación del 7% aproximadamente.

De todas maneras, Estados Unidos absorbe el 93% de las exportaciones mientras que la Argentina sólo representa el 0,12%, por lo que ocupa la ubicación diecisiete entre los destinos del continente americano, y el quinto lugar en la clasificación de América del Sur. Por tanto, y a los fines de observar la participación de los principales destinos, se han extraído los porcentajes más relevantes del cono sur, conjuntamente con los principales destinos del continente americano en general<sup>77</sup> (a excepción del mercado estadounidense, el cual posee la mayor participación como se mencionó anteriormente), como lo muestra el gráfico a continuación presentado.

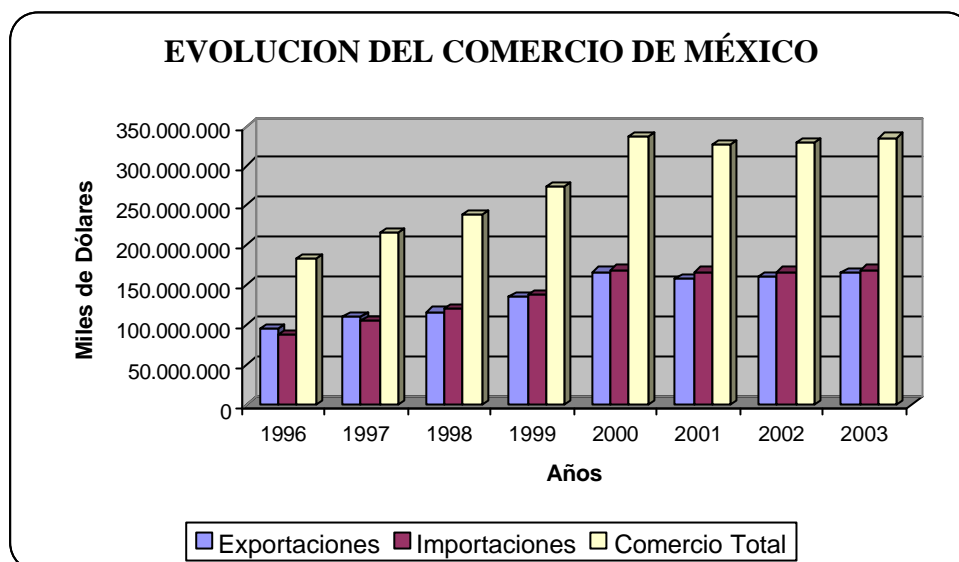
<sup>77</sup>El gráfico omite la participación del mercado estadounidense, el cual posee la mayor participación a los fines de mantener una escala adecuada con el resto de los destinos.



**Gráfico3.7:** Porcentaje de recepción de los países más importantes de las exportaciones mexicanas, a Excepción de Estados Unidos  
 FUENTE: Elaboración propia. Datos obtenidos de Fundación ExportAr, sobre datos de ALADI

### **Importaciones de México**

Las Importaciones por su parte han incrementado en un 153% durante los nueve años en análisis (1995-2003), encontrándose su pico de mayor importancia durante el año 2000 (al igual que con las exportaciones), tal como puede observarse en el gráfico 3.8, el cual muestra la evolución del comercio durante el período presentado.



**Gráfico 3.8:** Evolución del Comercio de México

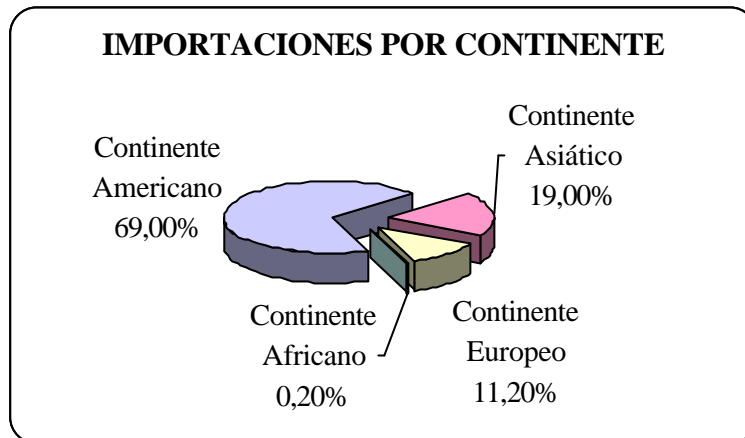
FUENTE: Elaboración propia. Datos obtenidos de Fundación ExportAr, sobre datos del Centro de Economía Internacional

El 63% de las compras realizadas por México tienen como origen a sus socios del NAFTA; donde Canadá representa el 2,3% de las mismas. Argentina por su parte, se encuentra ubicado como proveedor en la decimoséptima posición a escala general, y el quinto considerando sólo el cono sur.

El continente americano es el principal proveedor del mercado mexicano, puesto que representa el 69% de sus compras. No obstante, el 93% de ellas pertenecen a sus socios: Estados Unidos y Canadá. Mientras que sólo el 5% del total de las importaciones mexicanas provienen del cono sur. Argentina (en su quinto lugar) significó 848 millones de dólares del total de las compras extranjeras realizadas (el 0,49%).

El continente asiático, toma importancia al analizar las importaciones debido a que (contrariamente a lo que ocurre con las exportaciones), represente el 19% del origen de las mismas; siendo los países más importantes: China, Japón, Corea del Sur y Malasia.

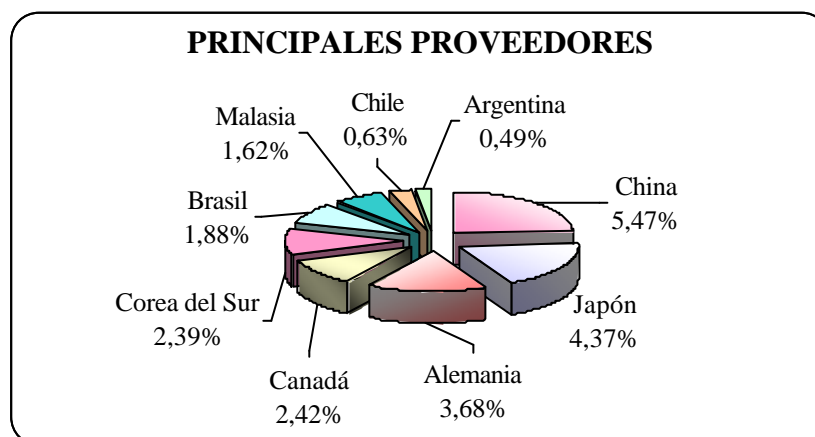
Las importaciones del continente europeo satisficieron el 11,2% de la demanda del país, encontrándose sus principales proveedores en la Unión Europea donde se destaca: Alemania, Italia, España y Francia. Estos países representan el 68% de las compras del continente.



**Gráfico 3.9:** Origen de las Importaciones por Continente.

FUENTE: Elaboración propia. Datos obtenidos de Fundación ExportAr, sobre datos de ALADI

Una vez identificada la proporción de las importaciones del mercado mexicano por continentes, es preciso desagregar las compras por países de origen debido a que ello permitirá un futuro análisis de la competencia considerando los principales orígenes de las importaciones. Por tanto, se presenta a continuación un gráfico representativo de los principales proveedores internacionales, con la debida participación que cada uno representa; a excepción de Estados Unidos, el cual significa el 63% del total de las importaciones.



**Gráfico 3.10:** Principales Proveedores de México.

FUENTE: Elaboración propia. Datos obtenidos de Fundación ExportAr, sobre datos de ALADI

Los principales productos importados por México se caracterizan por su preponderancia de insumos para la fabricación de vehículos, puesto que ellos representan el 19,29% del total de las compras. No obstante, al considerar los cinco

capítulos más importados por el país, puede observarse que los dos primeros (máquinas, aparatos y material eléctrico y, aparatos y artefactos mecánicos), justifican el 39% del total de las importaciones mexicanas.

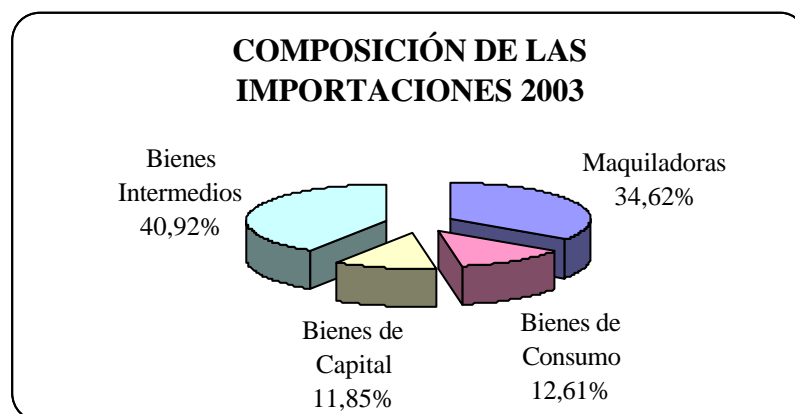
Cabe destacar, que la demanda de productos intermedios son por tanto los que marcan (en mayor medida), las importaciones de México.

Descripción	Importaciones Totales 2003 (Miles de U\$S)	% del Total Importado
Maquinarias, aparatos y material eléctrico	37.216.307	21,89%
Aparatos y artefactos mecánicos	29.221.397	17,19%
Vehículos: sus partes y accesorios	17.294.415	10,17%
Plásticos y sus manufacturas	11.575.494	6,81%
Combustibles y productos de destilación	5.688.716	3,35%

TABLA 3.1: Principales Productos importados por capítulos, y participación del total de Importaciones.

FUENTE: Fundación ExportAr sobre datos de ALADI

Por otro lado, al analizar la composición de las importaciones mexicanas, se observa que la mayor parte de ellas durante el año 2003 se encontró en el sector de las maquiladoras, lo cual afirma la importancia que las mismas han tomado como parte del comercio y la economía mexicana. No obstante, cabe destacar que el mayor porcentaje de productos introducidos al país siguen siendo bienes intermedios, como lo muestra el gráfico 3.11.



**Gráfico 3.11:** Composición de las Importaciones durante 2003

FUENTE: Elaboración propia. Datos obtenidos de [www.portalmaquila.com](http://www.portalmaquila.com)

## EVOLUCIÓN DEL COMERCIO ARGENTINA-MÉXICO

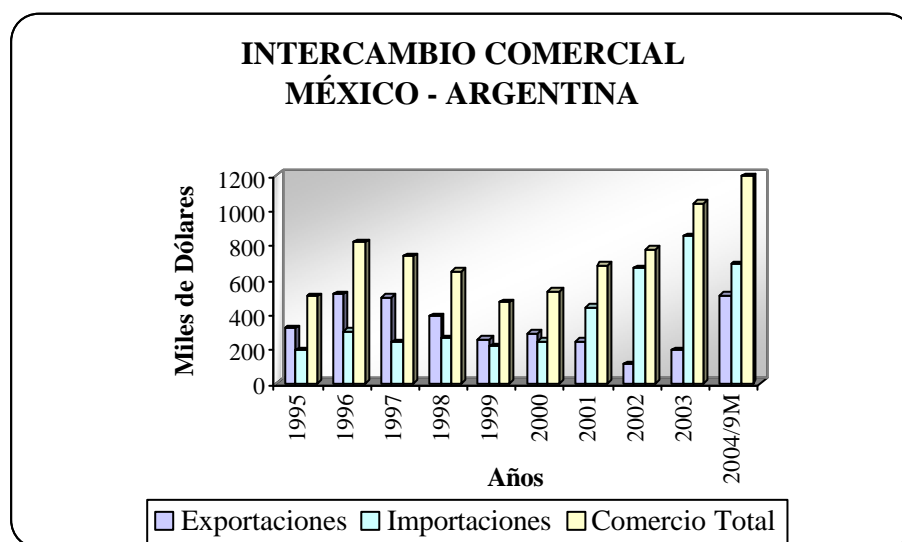
Las relaciones comerciales entre México y Argentina tomaron importancia a partir del año 2000, cuando se observa el gran despegue de la economía mexicana.

A partir del mencionado año, las operaciones comerciales (importaciones y exportaciones) mantuvieron un comportamiento ascendente. Sin embargo, las importaciones incrementaron en una cuantía menor, lo que generó un saldo de balanza comercial negativo desde 2001.

Si tomamos como base las exportaciones e importaciones realizadas durante 2000, puede observarse que las primeras presentan un crecimiento del 84%, 39% y 66% en el período 2001-2003, mientras que las importaciones mexicanas provenientes de Argentina incrementaron un 180%, 272% y 347% durante el mismo período.

Por tanto, puede deducirse que el comercio bilateral entre los países en análisis creció el 195% en el período 2000-2003, lo cual representa un incremento en el valor las importaciones de 506 millones de dólares en el período referido.

La evolución en miles de dólares del comercio bilateral Argentina – México, ha sido expuesta en el gráfico 3.12 presentado a continuación.



**Gráfico 3.12:** Evolución del saldo del intercambio comercial de México

FUENTE: Elaboración propia. Datos obtenidos de ALADI

El comercio México-Argentina ha tomado por tanto una importancia significativa para Argentina debido a que después de Brasil y Chile, México se ha

convertido en uno de los principales destinos en América Latina. Ello, puede observarse al mencionar que el comercio bilateral entre los países ha mostrado un incremento del 220% entre 1996-2003.

Así, si bien mencionamos que Argentina es el proveedor número diecisiete para México, dicho país significa para Argentina el octavo destino de las exportaciones totales, puesto que representa el 2,69% de las mismas en el 2003.

Los 68% de las exportaciones realizadas a México se concentran en: vehículos y sus partes, pieles y cueros, artefactos mecánicos, productos lácteos y semillas y frutos oleaginosos. Las exportaciones de vehículos y sus partes son las más importantes ya que representan el 48% del total exportado a México. No obstante, ello significa una participación del 27% del total de las exportaciones argentinas de la aludida partida.

Por otro lado, debe tenerse en cuenta que el 62,8% de las importaciones mexicanas de origen argentino para el 2003 se encuentran compuestas por: vehículos y sus partes, pieles y cueros, muebles y mobiliarios, semillas y frutos oleaginosos y aparatos mecánicos.

No obstante, a excepción de las pieles y cueros, el resto de los productos más importantes de México no poseen una notable participación en el total de las importaciones del país -como puede observarse en la tabla 3.2-.

Descripción	Importaciones Totales	Importaciones desde Argentina	% de participación Argentina
Vehículos: sus partes y accesorios	17.294.415	331.169	1,91%
Pieles y cueros	847.037	79.109	9,34%
Muebles: mobiliario medicoquirúrgico	1.474.287	43.968	2,89%
Semillas y frutos oleaginosos	1.679.605	37.791	2,25%
Aparatos y artefactos mecánicos	29.221.397	36.055	0,12%

TABLA 3.2: Principales productos importados de Argentina, y su participación en las importaciones totales.

FUENTE: Fundación ExportAr sobre datos de ALADI

Sin embargo, debe considerarse que existen otros productos en los que la participación Argentina en el total de las importaciones mexicanas supera el 5%. Ellos son: lana y pelo fino 8,73% y cacao y sus preparados, para el cual representa el 6,17% del total de importaciones.

Hasta el momento, se analizó el comportamiento y evolución del comercio Mexicano en el periodo 1996-2003, por lo que a continuación se presenta un análisis de los primeros nueve meses del 2004.

Entre los meses de Enero-Setiembre de 2004, el comercio de México presentó un notable incremento -del 14,9%- de sus exportaciones; y del 14,8% en sus importaciones, lo que responde principalmente a la evolución de la economía mexicana (representada en el crecimiento del 4% de su PBI).

Por tanto, se mantiene un comportamiento negativo en el saldo de balanza comercial, el cual ascendió a 3.356 millones de dólares en el período considerado.

El crecimiento de las exportaciones por su parte, se debió principalmente a las ventas realizadas a su principal socio comercial, el cual absorbió 13 de los 14 puntos de crecimiento.

No obstante, al analizar el intercambio comercial con Estados Unidos surge que, mientras las exportaciones hacia dicho destino incrementaron un 14,6%, las importaciones sólo incrementaron en un 5,7%, lo cual se tradujo en un superávit con el país, al tiempo que representa un crecimiento en el intercambio comercial con el resto del mundo.

De este modo, el comercio exterior con el resto del mundo incrementó en ambos flujos comerciales (exportaciones en 14,6% e importaciones en 14%), lo que trajo aparejado “un cambio de signo en el saldo comercial de las operaciones; pasando de un déficit de 60 millones de dólares a un superávit de 372 millones de dólares en el período considerado”<sup>78</sup>.

Al desagregar la composición de las exportaciones, debe tenerse en cuenta que las exportaciones petroleras incrementaron un 23,6%, mientras que las no petroleras tuvieron un aumento del 13,8%.

Al considerar el intercambio comercial realizado con los países de ALADI, puede observarse un incremento en el saldo de balanza comercial, ya que durante los primeros nueve meses de 2004<sup>79</sup> las exportaciones de la región crecieron un 54,8%

---

<sup>78</sup> Cf. Documento ALADI. “Comercio Exterior Global: Enero-Setiembre 2003-2004”. Diciembre de 2004. Pág. 1

<sup>79</sup> Se presentan cifras parciales por encontrarse de este modo en la fuente oficial: ALADI

mientras que las importaciones crecieron en una cuantía menor: 36,7%. Pese a ello, y como consecuencia del crecimiento en valor de las compras, se mantiene un déficit comercial con dicho bloque.

Más allá de las negociaciones con la región, es preciso centrarse en el bloque MERCOSUR, el cual representó el 86,9% del incremento de las exportaciones mexicanas a ALADI; y el 30,8% de las importaciones del mismo destino. Por lo que es posible mencionar el incremento del comercio generado con el bloque.

Asimismo, cabe destacar que el mayor incremento del intercambio comercial se centró en Argentina y Chile en lo que respecta a las exportaciones mexicanas, mientras que en las importaciones, el papel distintivo lo obtuvo Paraguay, siguiéndoles en importancia los mercados chileno y argentino.

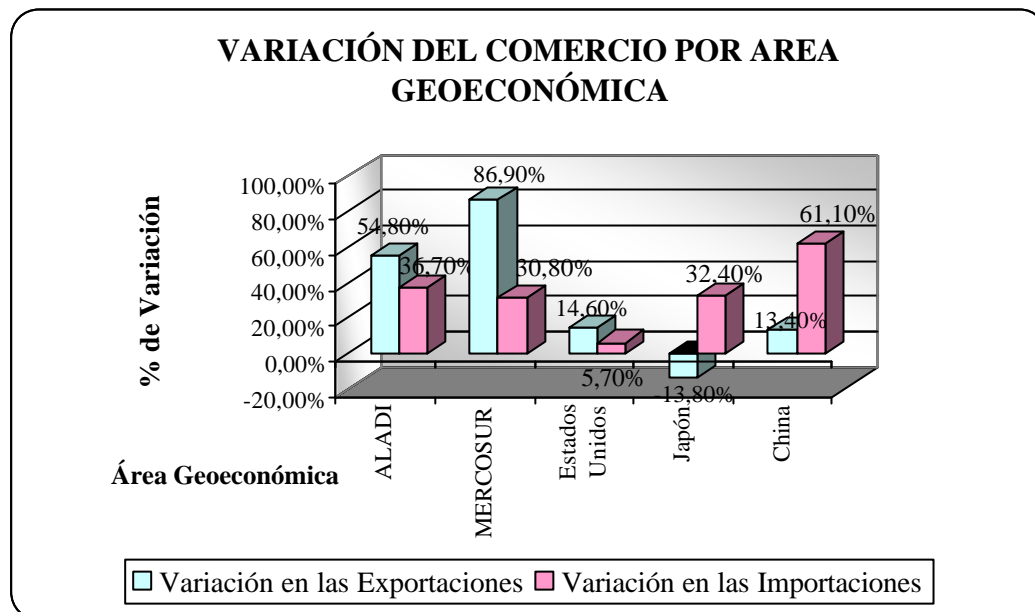
Pese a ello, si bien las importaciones mexicanas desde Argentina crecieron un 18,6% en el período 2003-2004, las exportaciones mexicanas hacia el país lo hicieron en un 182,8% respecto al mismo período del año anterior por lo que, si se mantiene la tendencia, las importaciones Argentinas pasarán a ser mayores que las exportaciones mexicanas, lo que cambiaría el signo de la balanza comercial. Una de las causas del incremento del comercio entre los países se debe al establecimiento de preferencias arancelarias establecidas por un acuerdo firmado entre Argentina y México; lo que hace preciso realizar un análisis del mismo.

No obstante, es preciso mencionar que si bien las importaciones Argentinas, han mostrado un comportamiento creciente a lo largo del tiempo; las exportaciones realizadas por México hacia nuestro país crecieron en una cuantía menor, lo que ha establecido un saldo de balanza comercial negativo desde el año 2001.

Al mismo tiempo, puede observarse una tendencia similar con el mercado chileno, puesto que las importaciones provenientes del mismo aumentaron en un 33,2% mientras que las exportaciones lo hicieron en un 80,8%.

El caso totalmente opuesto se presenta para Paraguay, otro de los miembros de ALADI, ya que las importaciones provenientes de dicho país se incrementaron un 1566,9% en el período enero-setiembre 2003-2003 mientras que las exportaciones al mismo sólo lo hicieron en un 33,5%.

Al considerar la variación del comercio por área geoeconómica, debe destacarse también el incremento de las compras realizadas a China, las cuales se incrementaron en un 61,1%, mientras que las exportaciones a dicho país lo hicieron en un 13,4%.



**Gráfico 3.13:** Variación del intercambio comercial de México por área geoeconómica

FUENTE: Elaboración propia. Datos obtenidos de ALADI

## Análisis de sector: vidrios procesados en México

### EL SECTOR EN LA ECONOMÍA

Las inversiones extranjeras directas destinadas al sector de vidrios, no han denotado mayor importancia en los últimos tiempos.

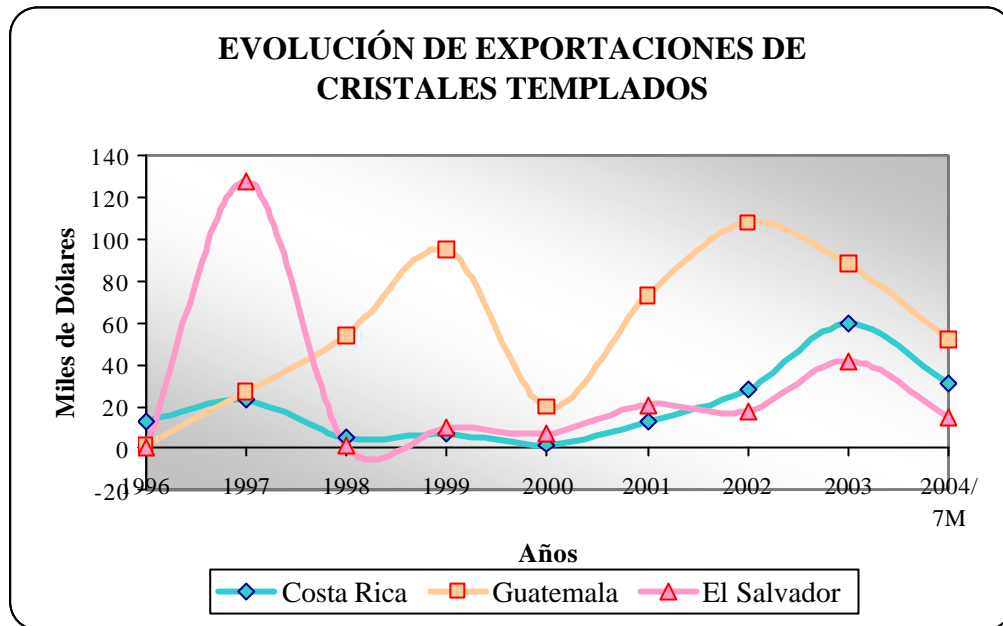
El sector de minerales no metálicos recibió el 3,5% del total de inversiones realizadas durante el período enero 1999 - setiembre 2004; destinando a la fabricación de vidrio el 2,8% del total de las mismas.

La actividad comercial de vidrios no representa una importancia sustancial en la economía del mercado mexicano, lo cual puede denotarse al observar el comportamiento de las exportaciones e importaciones del país en relación al mencionado producto. No obstante, el destino y origen de los flujos comerciales, dependerá del tipo del procesamiento del vidrio.

Las exportaciones de vidrios templados de México tienen como destino a Estados Unidos, el cual recibió el 98% de las ventas mexicanas del cristal.

Otros destinos a mencionar son Guatemala, Costa Rica y El Salvador, puesto que pese a su participación en la colocación de exportaciones mexicanas, han tenido una participación constante desde 1996, como lo muestra el gráfico 3.14. En dicha representación, puede observarse una leve disminución de las exportaciones en los destinos representados a partir del año 2002. Comportamiento contrario al ocurrido con aquellas destinadas al mercado norteamericano.

Existen otros países que pueden mencionarse por su participación constante dentro de los destinos de exportación, tales como República Dominicana y Venezuela. No obstante, el volumen de exportaciones que representan no los hace relevantes de consideración.



**Gráfico 3.14:** Evolución de las Exportaciones Mexicanas de cristales Templados

FUENTE: Elaboración propia. Datos obtenidos de ALADI

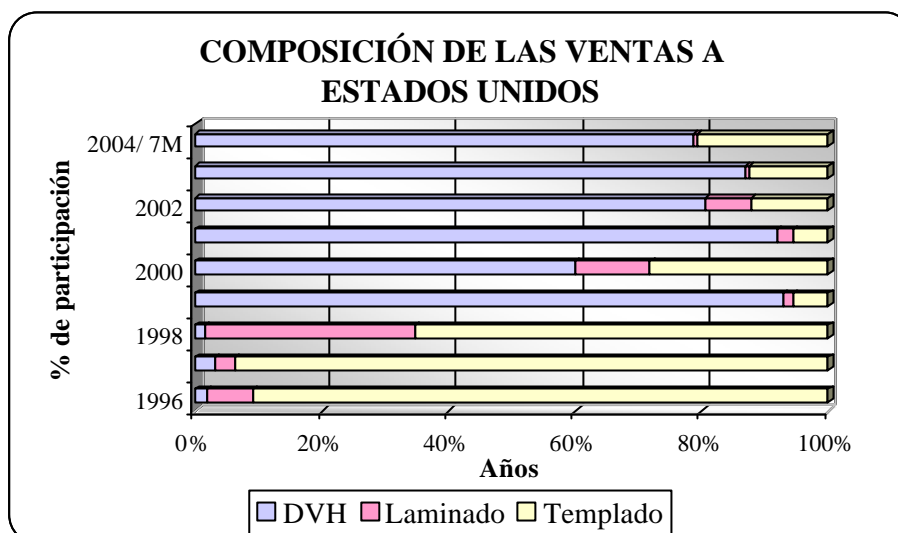
Las exportaciones de cristales laminados tienen como principal destino a Puerto Rico, mientras que Estados Unidos ocupa el segundo lugar.

Asimismo, el mencionado producto encuentra un mercado receptor más amplio que los cristales templados o los cristales DVH, por lo que puede mencionarse entre otros de sus destinos: El Salvador, Costa Rica y Panamá, donde realiza exportaciones superiores a los 30.000 dólares.

Finalmente, los cristales DVH son vendidos en un 99% al mercado norteamericano. Cabe destacar que este producto representa la mayor cantidad de exportaciones de cristales para México.

Luego de analizar el comportamiento de las exportaciones mexicanas de cristales procesados y el destino de las mismas, se observa que su principal socio comercial es el receptor de más del 95% de ellas por lo que no existe un intercambio comercial fluido con el resto del mundo respecto a este tipo de productos.

La composición de las ventas al mercado estadounidense se caracteriza en la actualidad por la participación de cristales DVH, los cuales tomaron importancia a partir de 1999, tal como lo representa el gráfico 2.15.



**Gráfico 3.15:** Composición de las Exportaciones Mexicanas de cristales  
FUENTE: Elaboración propia. Datos obtenidos de ALADI

Las **importaciones de vidrio** de México no representan gran importancia en el flujo comercial del país puesto que sólo el 0,64% (US\$ 1.089.203 md<sup>80</sup>) de las importaciones totales correspondió a dichos productos en el año 2003.

Asimismo, las compras provenientes de Argentina son casi imperceptibles, puesto que representaron el 0,02% del total de las importaciones de vidrio realizadas por el país durante el año 2003. Es decir, las importaciones desde Argentina se realizaron por un valor de 223 md.

Al considerar la evolución de las importaciones por tipo de cristales, se observa que la mayor parte de ellas provienen de su principal socio comercial.

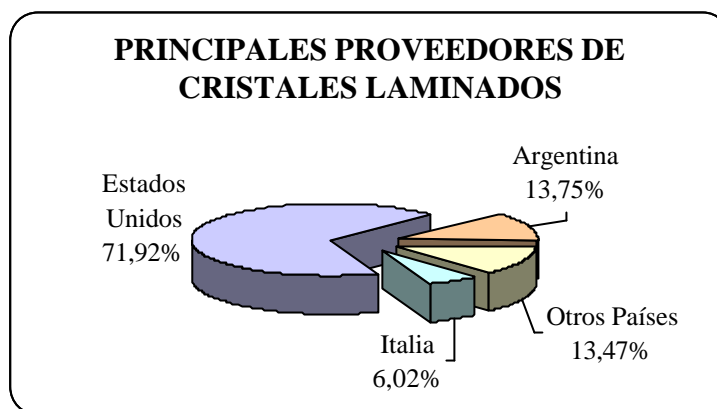
El continente asiático toma importancia al hablar de importaciones, puesto que Japón por ejemplo, se caracteriza por ser el segundo proveedor de cristales templados y el cuarto en cristales laminados.

El 99% importaciones de cristales DVH provienen de China y Estados Unidos respectivamente.

Las compras de cristales laminados provienen principalmente de Estados Unidos y Argentina, puesto que representan el 72% y 14% respectivamente del total de las importaciones mexicanas. Al mismo tiempo, México introduce productos de países tales

<sup>80</sup> md: miles de dólares

como Italia<sup>81</sup>, Japón, Alemania, Colombia y Brasil los cuales presentan una participación superior al 1% de las importaciones realizadas.



**Gráfico 3.16:** Principales proveedores de Cristales Laminados

FUENTE: Elaboración propia. Datos obtenidos de ALADI

Las importaciones de cristales templados deben considerarse según se trate de vidrios superiores o inferiores de 6 mm, puesto que requieren diferente procesamiento, por lo que diferirá la preponderancia del origen de los mismos.

Las compras de cristales templados inferiores a 6 mm provienen principalmente de Estados Unidos, Japón y Brasil; representando dichos países el 98.86% de las compras. No obstante el mayor porcentaje pertenece a Estado Unidos, el cual absorbe el 88,32% del total expuesto.

Argentina no ha mostrado participación durante los primeros siete meses del 2004 como proveedor de este tipo de cristales. No obstante, cabe destacar que el 2003 fue el único año en el que participó como proveedor de México en cristales templados menores a 6 mm.

Independientemente de los orígenes de los cristales, en el año 2002 no se registró importaciones de ningún país (ni siquiera de Estados Unidos), lo cual se debe principalmente a la crisis energética, puesto que el proceso de templado de cristales de este tipo requiere un consumo notablemente superior que aquellos de mayor grosor.

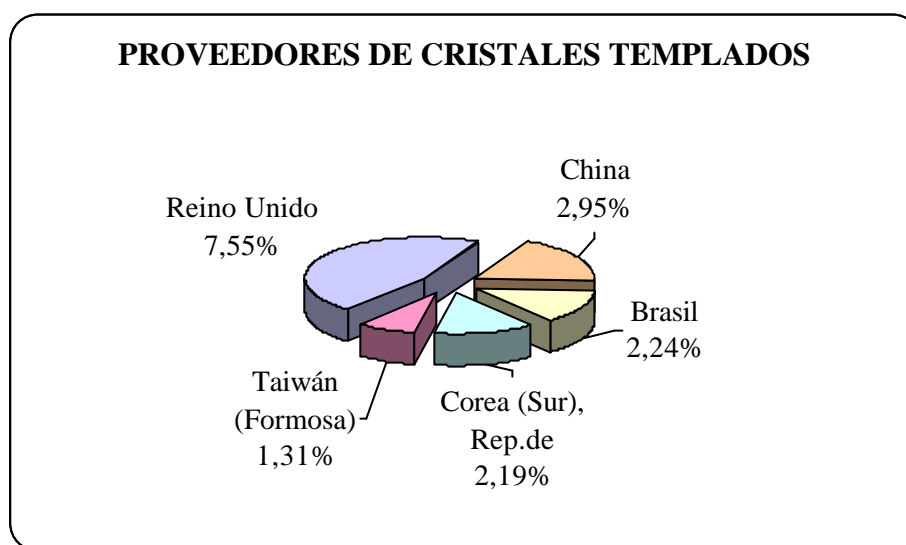
Al considerar los cristales templados superiores a los 6mm, se observa que los principales proveedores son Estados Unidos (82%) y Reino Unidos (7,5%). No obstante, debe considerarse también las importaciones provenientes de China, Brasil,

---

<sup>81</sup> Representa el 6% de las importaciones, por lo que se considera como el tercer proveedor del mercado.

Corea del Sur y Taiwán, puesto que superan los 100 md. Pese a ello, la suma de los cuatro países representa el 8,69% del total de las importaciones pertenecientes a la posición en análisis; según el análisis realizado hasta Julio de 2004.

A continuación se muestra un gráfico representativo de la participación relativa de los países proveedores. No obstante, se omite la participación del 82% del mercado estadounidense a los fines de presentar una gráfica clara.



**Gráfico 3.17:** Proveedores de Cristales Templados superiores a 6 mm en Jul-04

FUENTE: Elaboración propia. Datos obtenidos de ALADI

Las importaciones provenientes de Argentina, representaron el 0,52% del total importado durante los primeros siete meses de 2004, por lo que no se observa gran incidencia en el intercambio comercial en el producto en estudio. No obstante, cabe destacar que Argentina se ha convertido en proveedor de cristales templados superiores a 6 mm al mercado mexicano desde 2003, cuando se registraron importaciones por un valor de 45.000 dólares (lo que significó un 0,36% de las importaciones totales).

En conclusión, el intercambio comercial de cristales procesados de México se realiza primordialmente con Estados Unidos. Asimismo, en lo relativo a las importaciones realizadas por el mercado mexicano; han ganado importancia aquellas provenientes del continente asiático en su mayoría.

Argentina por su parte, inició su participación como proveedor en el año 2003 al introducir cristales templados (inferiores a 6 mm y superiores a dicha medida), y

laminados al mercado mexicano. No obstante, su participación creció cuantiosamente<sup>82</sup> en los cristales laminados, lo que llevó a considerar a Argentina como segundo proveedor durante los siete primeros meses de 2004.

Por otro lado, desaparecieron las compras al país de cristales templados inferiores a 6 mm, mientras que aquellas compras de templados superiores a dicha medida crecieron, aunque en una cuantía no muy significativa.

En lo relativo a los cristales DVH, no se ha registrado comercio entre México y Argentina.

Si bien el análisis del trabajo amerita considerar principalmente las importaciones y los competidores a escala internacional con los que es posible encontrarse al procurar ser parte de las importaciones de vidrio plano del mercado mexicano; no debemos dejar de lado los competidores existentes en el mercado.

En relación a ello, es preciso destacar la importancia del Grupo Vitro dentro del mercado mexicano, puesto que ellos proveen la mayor parte de éste, al mismo tiempo que atienden el mercado internacional.

De la misma manera, es preciso destacar que la política de diversificación que la firma mencionada maneja, ha generado adquisiciones de empresas que complementan la actividad dentro del mercado, al tiempo que amplían las oportunidades de generar nuevos negocios en sectores complementarios o relacionados.

Teniendo en cuenta la trascendencia de Vitro en México, se presenta a continuación una breve reseña histórica que permite conocer más detalladamente sus principales características, al tiempo que da lugar a formarnos un perfil del Grupo.

### **Vitro: Breve reseña histórica**<sup>83</sup>

La hoy conocida empresa Vitro nació en 1909 como “Vidriera Monterrey SA.”, con el objeto de cubrir la demanda de envases de vidrio de la industria cervecera. En ese momento ya empezaba a ser importante (para la época) puesto que operaba con un horno y dos de las primeras máquinas formadoras de envase de vidrio en el mundo. No obstante, debido a las condiciones del mercado, dejó de operar hasta finales de 1915.

---

<sup>82</sup> Según el análisis de las importaciones mexicanas provenientes de Argentina, sobre datos de ALADI.

<sup>83</sup> Fuente: [www.vitro.com](http://www.vitro.com) Fecha de Consulta: Junio de 2005. Ver anexo 5: Reseña histórica Vitro.

A partir de ese momento, la empresa establece una visión en la que predomina el fomento a la innovación tecnológica y el crecimiento en general, por lo que con el correr de los años, la constitución de alianzas estratégicas pasó a ser una de las herramientas fundamentales, y la propulsora (podría decirse) de lo que Vitro es hoy.

Asimismo, y como consecuencia de las importantes alianzas y adquisiciones realizadas, es que Vitro no sólo se dedica a la producción de botellas para la industria cervecera sino que ha ampliado su nómina de productos por un lado por lo que en ella puede encontrarse vidrios planos, templados, vidrios de seguridad, vidrios para la industria automotriz, así como también para la industria farmacéutica, para la industria de electrodomésticos y cristalería en general.

Por otro lado, la empresa ha incurrido en nuevos sectores, los cuales ha alcanzado con la utilización de las estrategias previamente mencionadas. Por tanto, entre los productos que la empresa ofrece en la actualidad pueden encontrarse botellas y tapas de plástico y latas de aluminio, entre otros.

Al mismo tiempo, la compañía mantiene su política de preocupación por el medio ambiente, lo que señaló desde los inicios de su existencia. Para reafirmar esto es que en el año 2000 Vitro SA de CV y “Clean Fuels Technology Inc” se asocian para crear “Vitro Fuels de CV” para comercializar y distribuir en México y Latinoamérica combustible económico y eficiente a base de petróleo que reduce significativamente las emisiones contaminantes al medio ambiente. Ese mismo año, se crea “Vitro HS de CV” (luego de la adquisición de HS Technologies), empresa dedicada a comercializar tecnología para oxigenar el agua.

Finalmente, entre las acciones más destacadas y actuales puede mencionarse que “como parte de la estrategia de Vitro de crecer en segmentos que representan valor agregado y de incrementar su presencia en Europa, especialmente en la Península Ibérica, Vitro Crystalglass (su subsidiaria en España), completó una asociación de 40-60 con la compañía portuguesa Vidraria Chaves Ltda. Esto permite a la compañía expandir sus operaciones y servir mejor al mercado europeo de Vidrio Plano con productos de valor agregado al integrar cuatro plantas de manufactura y tres centros de distribución para servir la demanda de vidrio laminado y productos de doble acristalamiento en España y Portugal”<sup>84</sup>.

---

<sup>84</sup> Cf. Fuente: [www.vitro.com](http://www.vitro.com) Fecha de Consulta: Junio de 2005

Más allá que Vitro es la empresa más reconocida del mercado mexicano, debe tenerse en cuenta que las características de la competencia actual no exigen una confrontación directa para ganar mercado. Es decir, si se pretende ser exitoso debemos considerar alternativas tales como las asociaciones o joint ventures con empresas de menor envergadura que ya se encuentren comercializando en el mercado, puesto que tendrán conocimiento acerca del manejo y funcionamiento del mercado interno, así como también de los canales de distribución por ejemplo.

Parafraseando un poco, es posible citar la conocida frase de “es necesario agrandar la torta, no sólo tratar de tener la porción más importante”, porque en algún momento se satura, al igual que los mercados. Por tanto, y siguiendo la visión del trabajo, se estima posible alcanzar la colocación de cristales planos procesados en el mercado mexicano.

Asimismo, debe tenerse en cuenta que el dinamismo existente en el escenario actual, exige tomar en cuenta nuevas opciones, al tiempo que se disminuye la aversión al riesgo, puesto que como expresó Alvin Tofler ...en un mundo cambiante, sobrevivirán sólo aquellos que puedan avizorar y adelantarse a los cambios. Es decir, aquellos que se arriesguen (en lo que denominó mercados turbulentos), y no los que esperen a que regrese la calma, puesto que no habrá lugar para ellos. En otras palabras y parafraseando, el autor pretende señalar (desde el punto de vista del análisis), que es necesario aprovechar las oportunidades de la manera que se presenten, de lo contrario otro se adueña y explota las mismas.

Por tanto, la empresa Vitro, no debe ser considerada como una barrera inaccesible, sino que más bien debe evaluarse las posibilidades de negociación con la misma, y de asociación si fuese posible en el mediano o largo plazo. Como consecuencia de ello es que se continúa con el análisis de los posibles cursos de acción para el ingreso al mercado

### **Régimen tributario al comercio exterior**

Por otro lado, debe tenerse en cuenta que al momento de determinar la posibilidad de ingreso a un mercado, debe tenerse considerarse variables tales como los impuestos y aranceles que deben pagarse para introducir la misma al mercado interno; puesto que ello puede representar una barrera arancelaria o para-arancelaria para el país. Como lo es para Argentina en este caso.

El Arancel de Importación de cristales procesados al mercado mexicano correspondiente a Argentina, es considerado como una barrera arancelaria; lo que dificulta el acceso al mercado como consecuencia del porcentaje que representan.

En la actualidad, Argentina debe pagar un arancel del 20%, calculado sobre la base imponible, por lo que sus productos disminuyen, y en algunos casos pierden competitividad frente a aquellos provenientes de otros países con los cuales exista preferencia arancelaria.

Con el objeto de considerar la posibilidad de utilizar terceros países como plataforma de ingreso a México, se analizan los acuerdos firmados por México con los países de ALADI, a fin de considerar la posibilidad de utilizar la cláusula de multilateralidad establecida por el Tratado de Montevideo de 1980, así como también las preferencias en los acuerdos negociadas.

Al mismo tiempo, el análisis pretende establecer las posibilidades de ingreso de cristales procesados ya sea de manera directa o a través de terceros países. Por lo que se amplía el análisis a acuerdos firmados entre México y Chile por ejemplo.

Por otro lado, y considerando la existencia de maquiladoras y zonas francas existentes en el mercado en análisis, se hace preciso evaluar las posibilidades de penetración mediante aquellas. Por lo que se dedica una sección a la evaluación de la mencionada posibilidad.

## Capítulo 4:

# *Alternativas de ingreso al mercado mexicano*

Una vez analizada las principales características del mercado mexicano, y dentro del mismo, el sector de vidrios planos, es preciso mencionar los posibles cursos de acción que pueden ser utilizados para ingresar cristales procesados a México.

Para ello, se desarrollan a continuación alternativas de ingreso directo, que incluirán tres sub-alternativas; para luego, en una segunda instancia presentar la alternativa de ingreso indirecto.

### **A- Análisis de posibilidades de "ingreso directo" a México**

Al evaluar la posibilidad de ingreso directo al mercado, surgieron tres posibilidades plausibles de ser utilizadas a los fines de alcanzar el objetivo establecido. Las posibilidades surgidas como respuesta al análisis son:

**Alternativa N° 1:** Posibilidad de negociar preferencias arancelarias en el marco de los acuerdos de ALADI para los cristales planos procesados.

**Alternativa N° 2:** Introducir mercadería por medio de las importaciones realizadas por maquiladoras.

**Alternativa N° 3:** Introducir mercadería a zonas francas productivas y/o comercializadoras.

Como puede observarse, la primera posibilidad plantea un ingreso directo al mercado interno mexicano, mientras que las restantes posibilidades hacen referencia a la utilización de instituciones intermedias, ya sean estas utilizando el sistema de maquiladoras o el de zonas francas. Cabe aclarar que en los últimos dos casos, si bien la mercadería se encuentra en territorio mexicano, no circula libremente en el mercado interno hasta tanto se la nacionalice de manera definitiva; es decir que deberá pagar tasas y derechos de importación para ser considerada como mercadería de libre circulación en territorio mexicano.

Con el objeto de establecer el/los curso/s de acción mas efectivo/s se presenta a continuación una descripción y análisis de las variables con influencia directa en cada una de las posibilidades antes expuestas.

**ALTERNATIVA 1: POSIBILIDAD DE NEGOCIAR PREFERENCIAS  
ARANCELARIAS EN EL MARCO DE LOS ACUERDOS DE ALADI PARA LOS  
CRISTALES PLANOS PROCESADOS**

**Análisis de acuerdos negociados con ALADI**

México es uno de los países miembros de ALADI y ha firmado acuerdos con el resto de los miembros de la región (como se aludió anteriormente), por lo que es posible identificar numerosas preferencias establecidas entre los países.

No obstante, debido al alcance parcial de las mencionadas preferencias, es necesario analizar no sólo los acuerdos, sino la evolución y el comportamiento de la región, puesto que será un factor determinante al momento de decidir si es posible negociar nuevas preferencias y/o acuerdos.

**Evolución de la economía mundial, y la participación de ALADI en ella**

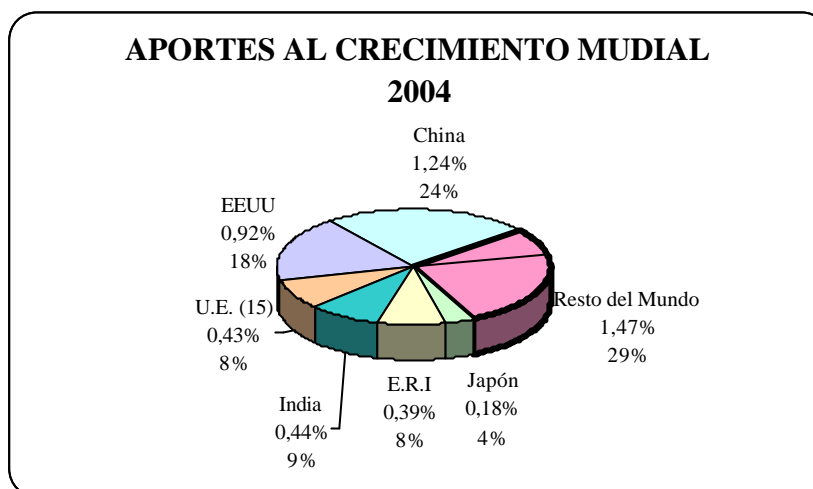
De acuerdo a análisis realizados por el FMI hasta setiembre de 2004, la economía mundial creció un 5% en el 2004, lo que “representó la mayor expansión observada en los últimos 30 años.

China y Estados Unidos fueron los principales participantes en el crecimiento de la economía mundial puesto que aportaron el 1,24% y el 0,92% lo que representarían el 42% del incremento del producto mundial, como lo muestra el gráfico 4.1 La mencionada participación, asegura un incremento del 1,71% del PBI mundial para el 2005, según análisis de ALADI. Asimismo, cabe destacar que los países miembros de ALADI contribuyeron con en el 8% del 30%<sup>85</sup> aportado por los países considerado dentro de la denominación “Resto del Mundo”.

No obstante, cabe destacar que el restante aporte del 28% corresponde a países tales como China, India, Japón, etc. como lo muestra el gráfico a continuación presentado.

---

<sup>85</sup> Aporte representado en la subdivisión de la participación de ALADI del gráfico 4.1



**Gráfico 4.1:** Aportes al crecimiento mundial 2004. Puntos Porcentuales y Porcentaje Total  
FUENTE: Gráfico Publicado por ALADI en base a información del FMI (datos a Paridad de Poderes de Compra).

Debido a la importancia que el bloque ALADI representa para el presente análisis, se mencionan algunas de sus características más relevantes:

- ☞ Durante el año 2004, el PBI de los países miembros de ALADI creció un 5,6%<sup>86</sup> según las estimaciones publicadas por la CEPAL, la cual estima una expansión del 4% para el 2005<sup>87</sup>.
- ☞ Pese a que todos los países miembros del bloque han reflejado incrementos en su PBI, los mayores porcentajes corresponden a las economías que atravesaron por crisis relevantes en los últimos años (Venezuela, Uruguay y Argentina, respectivamente). Pese a ello, cabe destacar que Argentina, conjuntamente con Brasil y México –las dos economías principales de la región–; generaron las tres cuartas partes del crecimiento del PBI de la región; el cual tuvo como principal determinante el cambio favorable del contexto internacional<sup>88</sup>. Por ejemplo, las exportaciones se beneficiaron del favorable nivel de los tipos de cambio de la mayoría de los países de la región.
- ☞ Al mismo tiempo, la CEPAL prevé un “crecimiento en la demanda externa en un contexto de expansión de la economía (4,3%) y del volumen del comercio mundial (7,4%); así como del nivel de los precios de los productos básicos.

<sup>86</sup> Este crecimiento deja atrás un período de seis años (1998-2003), caracterizados por la inestabilidad y el escaso dinamismo económico.

<sup>87</sup> Fuente: www.eclac.cl. Fecha de consulta: Junio de 2005

<sup>88</sup> El cambio en el contexto internacional incluye -según el informe de ALADI-: a) la tendencia ascendente de los precios de los productos básicos; b) El dinamismo de las exportaciones dirigidas a EEUU (15%) y al este asiático (30%); c) El incremento del turismo receptivo.

Asimismo, el efecto multiplicador de la demanda interna también contribuirá al crecimiento<sup>89</sup>.

Por tanto, es preciso realizar un constante análisis acerca de las variables externas (no controlables) debido a que, si bien favorecieron el crecimiento de la región, una variación en ellas -producto del contexto internacional-, puede transformarse en el principal factor de incertidumbre de la evolución futura de la región.

Si se tiene en cuenta que los tres países relacionados en el trabajo (México, Argentina y Chile), forman parte de la Asociación, es preciso analizar los acuerdos entre los países firmados a los fines de beneficiarnos de ellos. Por tanto, previo al análisis de oportunidades surgidas a partir del crecimiento de las relaciones de México con MERCOSUR y Chile; y como consecuencia de la importancia que el Tratado de Montevideo representa; así como a la necesidad de utilización del mismo como herramienta para alcanzar el objetivo del presente trabajo, es preciso analizar e identificar sus partes más relevantes; es decir aquellas que tiene relación directa con el análisis.

### **Tratado de Montevideo de 1980**

El Tratado de Montevideo de 1980 establece la creación de la Asociación Latinoamericana de Integración y tiene como objetivo a largo plazo el establecimiento de un Mercado Común latinoamericano.

En la actualidad, y lejos de lograr la conformación del mismo, el tratado ha dado lugar a una considerable apertura comercial entre sus países miembros, a partir de la creación de Acuerdos Regionales y Acuerdos de Alcance Parcial, como consecuencia del establecimiento de preferencias regionales en ellos establecidas.

Asimismo, el TM 80 deja abierta la posibilidad de negociar nuevas preferencias y concretar nuevos acuerdos con otros países fuera de la región; así como también la posibilidad de adhesión de aquellos países de América Latina que lo soliciten.

Al mismo tiempo, y con el objeto de lograr un crecimiento equilibrado de los países miembros de la región, es que el TM 80<sup>90</sup> establece cinco principios<sup>91</sup>. Los

---

<sup>89</sup> Fuente: [www.aladi.gov](http://www.aladi.gov). Fecha de consulta: Junio de 2005

<sup>90</sup> Tratado de Montevideo de 1980.

principios de convergencia y flexibilidad son los más importantes para el presente análisis puesto que son la base en que se sustentan las siguientes premisas:

**Premisa 1:** Es posible extender una preferencia otorgada a terceros países de la región siempre que no se encuentren en la lista de excepción ni causen daño alguno al mercado interno; ni afecte los niveles de competitividad de la región.

**Premisa 2:** Es posible negociar nuevas preferencias arancelarias dentro del marco de las limitaciones establecidas y de acuerdo a los procedimientos establecidos.

Por otro lado, los Acuerdo de Alcance Regional, se mencionaron como otra manera de dinamizar el intercambio comercial de la región, por lo que el AR.PAR<sup>92</sup> N° 4 toma relevancia debido a la orientación del trabajo. Debido a ello, es pertinente realizar un breve análisis del mismo a los fines de comprender su comportamiento y utilización.

#### **Acuerdo de Alcance Regional N° 4**

El de acuerdo regional, firmado en 1984 tiene por objeto el otorgamiento de preferencias arancelarias sobre las importaciones de productos originarios de sus países miembros; es decir, procura generar una reducción porcentual de los gravámenes a las importaciones desde terceros países.

De este modo, siguiendo la clasificación de países consideradas en el acuerdo, y tomando en cuenta que tanto México como Argentina se enmarcan en la clasificación “países restantes”; se observa que es posible negociar una preferencia de hasta el 20% en los cristales puesto que dicho producto no se encuentra en las listas de excepción. Para ello deberá seguirse los procedimientos establecidos. Cabe mencionar que el segundo protocolo modificador establece las actividades que la comisión deberá realizar previo al establecimiento de nuevas preferencias.

A partir de lo expuesto acerca del TM 80 y del AR.PAR N° 4, se llega a la conclusión que es posible utilizar a ambos para negociar preferencias arancelarias a los

---

<sup>91</sup>Los cinco principios establecidos por el TM80 son: Pluralismo, Convergencia, Flexibilidad, Tratamientos Diferenciales y Múltiple.

<sup>92</sup> Acuerdo Regional. Preferencia Arancelaria Regional - AR.PAR -

finés de introducir cristales en México o, hacer extensiva la preferencia otorgada a otros países de la región (como Chile) haciendo uso del principio de convergencia.

Por otro lado y como se mencionó anteriormente, Argentina y México han firmado del ACE 6, por lo que a continuación se presenta una breve síntesis del mismo.

### **Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica N° 6 (ACE 6)**

México y Argentina establecieron en 1993 el acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica N° 6 con el objeto de “intensificar y diversificar en los mayores niveles posibles el comercio recíproco entre los países signatarios, así como también coordinar y complementar las actividades económicas<sup>93</sup> a través de la mejora de los sistemas de producción y de las escalas operativas. Por tanto, el establecimiento del acuerdo pretende facilitar la creación y el funcionamiento de empresas bi y multilaterales de carácter regional”, según se expresa en los objetivos del mismo.

Una de las partes para este análisis relevante, se refiere al establecimiento de preferencias arancelarias para productos originarios de los países miembros<sup>94</sup>, según las negociaciones efectuadas. Éstas, se hacen efectivas a partir de los programas de desgravación y/o a partir de los programas de intercambio comercial según hayan sido establecidas.

Por otro lado, el acuerdo establece la posibilidad de hacer uso del principio de convergencia, a los fines de evaluar (por medio de la Conferencia) la posibilidad de proceder a la multilateralización progresiva de los tratamientos incluidos en el acuerdo.

Los protocolos adicionales modifican y actualizan las condiciones de los tratados. Es decir, alguno de ellos ratifican la continuidad del acuerdo, tal como lo hace el decimoprimer protocolo por ejemplo, el cual reafirma la voluntad de continuar con las negociaciones entre los países y amplía su perspectiva hacia nuevas negociaciones entre países de MERCOSUR y México. No obstante, dicho protocolo deja sentado que, de establecerse un nuevo acuerdo entre las partes, queda sin efecto el AAP.CE N° 6.

Por otro lado, y como se indicó previamente, los protocolos se utilizan también para ampliar o profundizar las preferencias arancelarias existentes entre los países como

---

<sup>93</sup> Se refiere tanto a las actividades económicas como a las inversiones que permitan el crecimiento de desarrollo regional.

<sup>94</sup> O que cumplan con los requisitos de origen establecidos.

por ejemplo los protocolos N° 3, 5, 11 y 12, los cuales negocian nuevas preferencias, y suelen establecer programas de complementación con el objeto de beneficiar al comercio de ambos países ya que como es conocido, el éxito de las negociaciones actuales no se alcanza si sólo una de las partes obtiene beneficios, sino que se debe alcanzar una negociación denominada “ganar-ganar” por William Ury<sup>95</sup> si se pretende ser competitivo en el mundo actual.

Una vez analizados y presentados los acuerdos más relevantes para el presente trabajo, es preciso analizar la posibilidad que los mismos ofrecen para introducir cristales procesados al mercado mexicano.

### **Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica N° 54 (ACE 54)**

Debido a la continua necesidad de ampliar el intercambio comercial, se han iniciado negociaciones para ampliar el marco del ACE 6. En Julio de 2002 se estableció un “acuerdo marco para: la creación de un Área de Libre Comercio entre los Estados Partes del MERCOSUR y los Estados Unidos Mexicanos a los fines de establecer un marco jurídico que permita ofrecer seguridad y transparencia a los agentes económicos de las Partes; así como también, establecer un marco normativo para promover e impulsar las inversiones recíprocas; y promover la complementación y cooperación económica.

Este acuerdo es conocido como AAP.CE N° 54; no obstante no ha entrado en vigencia debido a la falta de ratificación de Paraguay.

### **UTILIZACIÓN DE LOS ACUERDOS PARA EL SECTOR VIDRIOS**

Los cristales procesados, no gozan de preferencia alguna en el acuerdo negociado entre Argentina y México, por lo que para ingresar dicho producto al mercado debe pagarse un arancel de importación del 20% ad-valoren -calculado sobre la base imponible- .

Asimismo, cabe destacar que luego de un análisis de las preferencias otorgadas por ambos países se observó que los únicos productos relacionados al sector vidrios que

---

<sup>95</sup> Fisher Roger, Ury W. Y. Patton Bruce: "Sí... ¡De acuerdo!". Grupo Editorial Norma, 5ta reimpresión. Colombia 1996.

gozan de preferencia arancelaria son los “artículos de vidrio para laboratorio, higiene o farmacia, incluso graduados o calibrados” y aquellos “de cuarzo o de las demás sílices fundidos”<sup>96</sup>. Estos productos, se encuentran gravados por el régimen general con un arancel del 15%; no obstante, y debido a la preferencia del 100% otorgada por el AAP.CE N° 6, el mismo no debe pagar más que los impuestos internos y las tasas de servicios para ingresar al mercado mexicano. Sin embargo, dichos cristales no forman parte de los productos ofrecidos por la empresa.

En lo relativo a los productos procesados por Vidpia, cabe mencionar que no han existido negociaciones acerca del establecimiento de preferencias dentro del ACE 6.

Como consecuencia de lo mencionado, se deduce que sería conveniente que la empresa (en particular), y el sector (en general), inicien negociaciones tendientes a lograr el establecimiento de la mayor preferencia posible dentro del marco del ACE 6.

Teniendo en cuenta los acuerdos existentes, y las cláusulas en ellos previstas, es viable mencionar que existe una voluntad conjunta de las partes para incrementar el flujo comercial. Ello, deja abierta la posibilidad de solicitar la evaluación por parte de la Conferencia de utilizar el principio de convergencia (el cual ha sido establecido no sólo en el Acuerdo México Argentina, sino que se estableció como uno de los principios del TM80).

El Acuerdo Regional (que establece la PAR), determina que cualquiera de los países de la asociación está en condiciones de solicitar el porcentaje de preferencias establecidas en la matriz conformada en el acuerdo (y actualizada por los protocolos), según la categorización que corresponda<sup>97</sup>.

Vale decir por tanto, que el acuerdo da la posibilidad de ajustar el procedimiento para el seguimiento, evaluación y profundización de la PAR (lo cual se establece en sus disposiciones transitorias).

Por tanto, si partimos de lo establecido en el acuerdo, es posible ingresar cristales procesados al mercado mexicano con una preferencia de hasta el 20% puesto

---

<sup>96</sup> Los mencionados productos corresponden a las posiciones 7017 y 7017.10 respectivamente.

<sup>97</sup> Tanto Argentina como México se encuentran en la categorización “otros países” por lo que posible negociar una preferencia de hasta el 20% sobre el arancel. FUENTE: Segundo Protocolo Adicional AR.PAR N° 4. Art. 2

que los productos en cuestión no están considerados como peligro para el mercado interno del país; por lo que es posible reducir el arancel del 20% hasta el 16%<sup>98</sup>.

Por lo tanto, sería conveniente negociar la puesta en vigencia de la preferencia negociada en el acuerdo regional.

Teniendo en cuenta que cualquier modificación debe quedar plasmada en protocolos adicionales, se ha establecido también el procedimiento a seguir para solicitar la profundización de la preferencia, por lo que el mismo se explica y grafica a continuación:

La Secretaría General debe suministrar los elementos de juicio a los países miembros, a través del Comité de Representantes. Para ello, deberá preparar los estudios que considere pertinente (así como también aquellos encomendados por el Comité), a partir de los cuales se presenta un “informe” acerca de los resultados alcanzados por la PAR.

El Comité es el encargado de evaluar los resultados de la aplicación de la PAR, analizar la matriz e identificar los derechos aduaneros o demás gravámenes sobre los que se aplique la preferencia, “previamente” a que se acuerde una profundización de la preferencia.

Una vez realizadas las evaluaciones periódicas del Comité (acerca del funcionamiento de la PAR), se conforman y presentan las “recomendaciones” que se consideren más pertinentes a la Conferencia de Evaluación y Convergencia, la cual será la encargada de realizar las negociaciones multilaterales para la fijación y profundización de la PAR en los períodos de sesiones ordinarias para ella establecidos<sup>99</sup>.

Finalmente la Conferencia “recomienda” las medidas correctivas de alcance multilateral más convenientes al Consejo, puesto que este es el órgano supremo y el que “adoptará las decisiones que correspondan a la conducción política superior del proceso de integración económica”<sup>100</sup>. Es decir, dicho órgano será el que determinará el

---

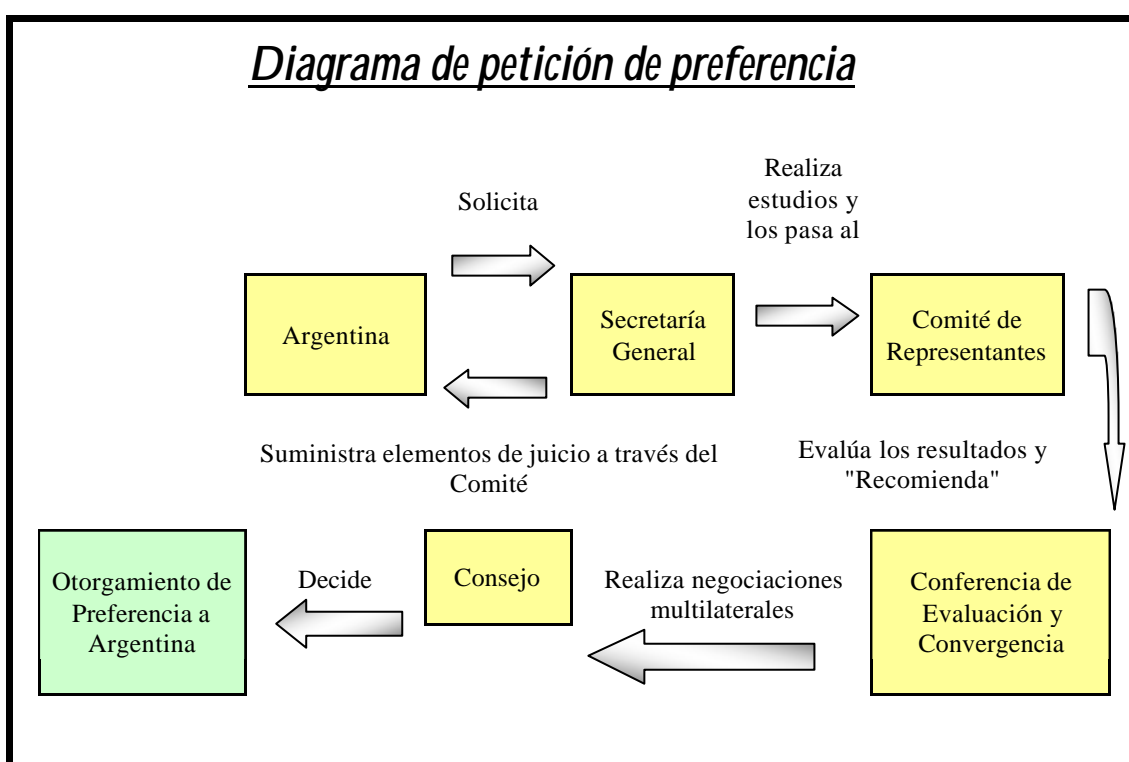
<sup>98</sup> Si bien un arancel del 16% sigue estando considerado dentro de las categorizaciones elevadas, no lo es si se considera que México posee aranceles superiores al 100%, y para el año 2002, un arancel elevado era aquel que superaba el 40% ad-valorem. El arancel máximo fue del 260% en 2002. Este arancel era colocado a productos grasos principalmente. Por ejemplo grasa de cerdo (15010001) y grasas y aceite, animales y sus fracciones (15161001)

<sup>99</sup> La Conferencia se reunirá cada tres años en sesión ordinaria por convocatoria del Comité, y en las demás oportunidades en que éste la convoque en forma extraordinaria para tratar asuntos específicos. Artículo 34.TM80

<sup>100</sup> Cf. Artículo 30. TM80

otorgamiento de la preferencia para los vidrios planos procesados de origen argentino destinados al mercado mexicano.

Cabe destacar que el Consejo, la Conferencia y el Comité aprobarán la adopción de las decisiones que formalicen el resultado de las negociaciones multilaterales para la fijación y profundización de la preferencia arancelaria regional, así como también la adopción de las decisiones encaminadas a multilateralizar a nivel regional los acuerdos de alcance parcial, con las dos terceras partes de los votos afirmativos sin que haya voto negativo; mientras que las decisiones de menor envergadura serán aprobadas con dos tercios de los votos afirmativos de sus miembros.



El procedimiento previamente presentado para solicitar la aplicación de la PAR para los cristales procesados argentinos orientados al mercado mexicano, es el mismo que deberá realizarse al solicitar la profundización de las preferencias del AAP.CE N° 6.

Asimismo, el acuerdo N° 54 suscrito por las partes, puede considerarse como otro respaldo a la solicitud, puesto que plantea un ámbito de acción más amplio, así como también una propuesta de integración más ambiciosa que la alcanzada hasta el momento con el acuerdo en vigencia.

Al mismo tiempo, cabe destacar que las posiciones previamente aludidas no se encuentran en lista de excepción alguna, ni son consideradas como productos peligrosos ni dañinos. Es decir, no poseen barrera técnica alguna que dificulte su ingreso.

Indudablemente, la solicitud del otorgamiento de preferencias no pretende de modo alguno influir en el normal desempeño del mercado interno mexicano, por lo que se solicita otorgar las mismas de manera gradual (tal como lo establece el TM80), al tiempo que se deja abierta la posibilidad de negociar el otorgamiento de nuevas preferencias provenientes de Argentina, puesto que como se mencionó anteriormente, es preciso que ambas economías encuentren beneficios en los acuerdos y las negociaciones que realicen, pues esa será la clave de éxito para el crecimiento y desarrollo de la región.

Por tanto, la utilización de Programas de Intercambio Compensado toma importancia, debido a que es necesario establecer beneficios para ambas partes. Ello puede materializarse si se menciona el AAP.CE N° 55, que establece que ambas partes aplicarán un arancel del 8% ad-valorem sobre la nómina de productos establecidos.

Igualmente, las negociaciones realizadas durante el año 2001, asentadas en el decimosegundo protocolo adicional del ACE N° 6; materializan la orientación de beneficiar a ambas partes, puesto que se establece una profundización de las preferencias para ambos países, teniendo en cuenta las características y necesidades de ellos al momento de establecer los bienes que gozarán de las mismas<sup>101</sup>.

En síntesis, la alternativa de negociar preferencias utilizando acuerdos negociados en el marco de ALADI presenta beneficios para la empresa, por lo que la misma deberá solicitar la evaluación por parte de la Conferencia del establecimiento de preferencias para los cristales planos procesados.

Si la mercadería es introducida a México vía ALADI<sup>102</sup>, debe tenerse en cuenta que:

- a- El **AR N° 4** se encuentra negociado, y el mismo ha establecido que Argentina (según la categorización que obtiene), puede comercializar cristales con el mercado mexicano con una preferencia de hasta el 20%; es decir que es posible reducir el arancel de importación hasta el 16%. No obstante, debe

---

<sup>101</sup> Ver anexo 6: Preferencias negociadas por el acuerdo.

<sup>102</sup> Es decir utilizando los acuerdos negociados en el marco de la asociación.

tenerse en cuenta que la preferencia negociada no ha sido puesta en vigencia, por lo que sería conveniente iniciar negociaciones tendientes a obtener la puesta en vigencia de la misma a los fines de alcanzar el mencionado beneficio.

b- **El ACE N° 6** es otra vía que puede dar lugar a la introducción de cristales planos procesados a México. Sin embargo, dentro del acuerdo no se encuentran negociadas preferencias para las posiciones 7007.19, 7007.29 y 7008<sup>103</sup>, por lo que sería necesario iniciar negociaciones para dichos cristales. Una vez negociadas las preferencias y establecido el porcentaje de las mismas (ejemplo el 50%<sup>104</sup>), debe realizarse la puesta en vigencia de la misma de modo tal que el sector puede explotar la misma.

De este modo, si partimos del supuesto que la ha sido negociada, otorgada y puesta en vigencia, los cristales planos procesados serían introducidos al mercado mexicano con un arancel del 10%, lo que da lugar a un precio más competitivo.

Teniendo en cuenta las características que la alternativa presenta, puede señalarse que es la más estable puesto que, el negociar una disminución o eliminación de preferencias lleva su tiempo, lo cual da lugar a las empresas del sector para prepararse o desarrollar nuevas estrategias para mantenerse en el mercado internacional. Vale decir, presenta una estabilidad mayor puesto que no basa la competitividad del precio del producto en indicadores de gran movilidad (como el costo de mano de obra por ejemplo).

No obstante, debe tenerse en cuenta que, como contrapartida, dicha alternativa también requerirá un tiempo considerable para ser puesta en vigencia ya que los tiempos no dependen de la voluntad de la compañía de establecerse en el mercado, sino del procedimiento antes presentado.

---

<sup>103</sup> Cristal templado, cristal laminado y cristal DVH respectivamente.

<sup>104</sup> Valor supuesto; se ha establecido a los fines de tangibilizar el beneficio.

## Ejemplos representativos

A los fines de cuantificar los beneficios que podrían obtenerse, se desarrolla a continuación un ejemplo que parte de supuestos establecidos los cuales tienen como finalidad tangibilizar los beneficios, no agotar la evaluación cualitativa<sup>105</sup>.

A.R. N° 4: Si partimos del supuesto que la preferencia máxima permitida por el acuerdo -20%- ha sido puesto en vigencia, que la tonelada (tn) de cristal plano procesado ingresa a U\$S 1000 y que por contenedor se envía generalmente 20 tn; es posible observar que Vidpia se beneficiará al ahorrar U\$S 40<sup>106</sup> por tn, lo cual significa U\$S 800 por contenedor. Sin lugar a dudas, esto generará incrementos considerables en las ganancias de la empresa lo cual puede traducirse en nuevas inversiones que den lugar a una nueva ampliación de su cartera de clientes por ejemplo.

ACE 6: Partiendo de los mismos supuestos antes presentados y, agregando a ellos que la preferencia negociada, acordada y en vigencia es del 50%; se deduce que el ahorro y por consiguiente las ganancias brutas se incrementarán en una cantidad proporcional al beneficio preferencial, al tiempo que hace al precio más competitivo.

Es decir, Vidpia debe pagar un arancel de 10%, lo que representa U\$S 100 por tn (U\$S 2000 por contenedor) puesto que se calcula sobre el arancel residual<sup>107</sup> que es del 16%; en lugar de U\$S 200 (U\$S 4000 por contenedor) como hasta el momento debido al 20% de arancel nominal vigente.

Ambas alternativas no sólo permiten incrementar las ganancias y la producción de la empresa, sino también ingresar los cristales a precios más competitivos. Esta última, es la variable más importante puesto que permite a Vidpia establecer competitividad a escala internacional. No obstante, debemos tener en cuenta la contrapartida que el establecimiento de la preferencia genera, ya que ambos países deben mantener un equilibrio en el intercambio comercial y sus economías.

---

<sup>105</sup> La afirmación se utiliza al presentar los ejemplos cuantitativos para cada alternativa

<sup>106</sup> Cálculo: 100% actual .....20 % arancel  
20% preferencia.....X= **16% arancel**

Entonces: Arancel por tn= U\$S 1000\*0.16= 160 (en lugar de U\$S 200)

<sup>107</sup> Arancel residual (AR)= Arancel nominal (AN) – Preferencia supuesta (PS) (20% AN-50% PS=16% AR)

## **ALTERNATIVA 2: ESTUDIO ACERCA DE LA POSIBILIDAD INGRESO DE MERCADERÍA POR MAQUILADORAS**

El ingreso de cristales planos procesados a través de maquiladoras es otra de las alternativas presentadas debido a los beneficios que genera la utilización de la institución mencionada.

No obstante, y previo a la enumeración de los beneficios que las maquilas generan, se presenta una breve reseña de las mismas a los fines de visualizar su evolución, lo cual genera hoy una notable atracción a escala internacional como consecuencia de las ventajas y oportunidades que presentan.

### **Breve reseña histórica y evolución de las maquilas**

El primer concepto de maquiladoras introducido por México no es como se las conoce hoy sino que en 1965 el programa de industrialización de frontera fue diseñado para lograr la generación de empleos, inversiones extranjeras y simular industrias en México. El programa, formó parte de un movimiento mundial conocido como “producción global compartida”. Asimismo, con la conformación del NAFTA en 1994, las empresas estadounidenses han colmado la frontera mexicana, puesto que de este modo evitan altas tarifas.

Por tanto, puede decirse que la industria de maquilas ha transformado la zona de la frontera de Baja California (que incluye las ciudades de Tijuana, Ciudad Juarez y Mexicali) de áreas de turismo y agricultura a un próspero centro industrial. En mayo de 2002 por ejemplo, existían más de 3600 plantas de maquiladoras, las cuales empleaban más de 1.1 millón de personas en México.

La esencia del sistema de maquiladoras es reducir gastos generales al tiempo que se incrementa y se hace más efectiva la producción. Esta es la razón por la que en más de 30 años -desde que las maquilas fueron introducidas-, más de 3.500 compañías han comenzado sus operaciones en México. Entre las empresas más reconocidas es posible mencionar: Sony, Ford, General Electric, General Motors y Zenith. Sin embargo,

debido a la falta de experiencia de las empresas, la mayoría de ellas recurren a instituciones tales como Made in México Inc o PIXE<sup>108</sup>.

A partir de lo expuesto, y teniendo en cuenta las características generales de las maquilas se enuncia a continuación una nómina (no taxativa) de los beneficios que las mismas generan:

- ☞ Mano de obra abundante, calificada y a bajo costo (en comparación a la existente en Estados Unidos por ejemplo). Según análisis realizados por Made in México Inc. El ahorro que se genera en mano de obra al operar en México es de alrededor del 70%.
- ☞ Posibilidad de ingresar al mercado norteamericano sin pagar derechos de importación.
- ☞ Tarifas más favorables con Estados Unidos.
- ☞ Mayor cantidad de ventajas competitivas por factores tales como la cercanía geográfica al mercado estadounidense por ejemplo.
- ☞ Oportunidad de vender en el mercado mexicano y en otros mercados con los que México tiene acuerdos de libre comercio.
- ☞ Es una manera de mantenerse competitivo sin mover operaciones a Asia (debido a los bajos costos de mano de obra) y evita fases complicadas<sup>109</sup>.
- ☞ Las maquilas pueden ser 100% extranjeras y disfrutar de los beneficios de estar exento de la ley de inversiones extranjeras que prohíbe que empresas mexicanas posean socios mayoritarios extranjeros.

---

<sup>108</sup> Son grupos que llevan muchos años trabajando con maquiladoras por lo que ofrecen a las empresas que quieran ingresar en ese sistema su apoyo y respaldo puesto que entre los beneficios que ofrece se encuentran: los relativos a áreas de importación y exportación, administración, recursos humanos, documentos y permisos para ingresar, transitar y exportar la mercadería, packaging y todo aquello que la empresa requiera. Asimismo, estos grupos ofrecen la posibilidad de determinar un diagnóstico de la empresa interesada a partir de información requerida por ellos. Luego, analizan las necesidades de la empresa y determinan el mejor escenario para maximizar las ganancias de la misma. Además, ayuda a la compañía aconsejando acerca de las estrategias más convenientes y competitivas para manufacturar en el mercado mexicano explicando las variables y acompañándolas con la opción más conveniente; desde su punto de vista.

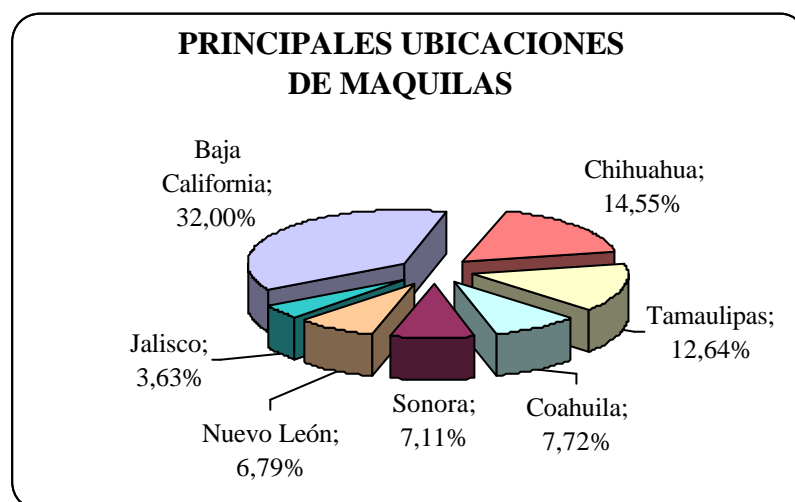
<sup>109</sup> Dichas fases requieren mucho tiempo y generan altos costos de transporte y de aduana.

## Principales ubicaciones

Hasta Junio de 2005 se encuentran en actividad en el mercado mexicano 2784 maquiladoras, las cuales se encuentran distribuidas a lo largo del país, pese a la concentración en la zona norte y centro del mismo.

Del total de las maquilas existentes, el 84,44% está concentrado en siete estados, tal como lo muestra el gráfico a continuación presentado. No obstante, es preciso mencionar el peso relativo que Baja California del Norte representa para la actividad, puesto que concentra el 32% de las mismas, lo que significa un total de 891 maquilas operando allí. No sucede b mismo en Baja California del Sur, donde no existe maquila alguna<sup>110</sup>.

Al mismo tiempo, y al observar la ubicación de las maquilas en relación a la cercanía con el mercado estadounidense, se materializa el beneficio antes mencionado, lo cual puede observarse en el mapa presentado en el anexo 7, el cual muestra la cantidad de maquilas existentes por estado.



**Gráfico N° 4.2:** Principales ubicaciones de maquilas en México.

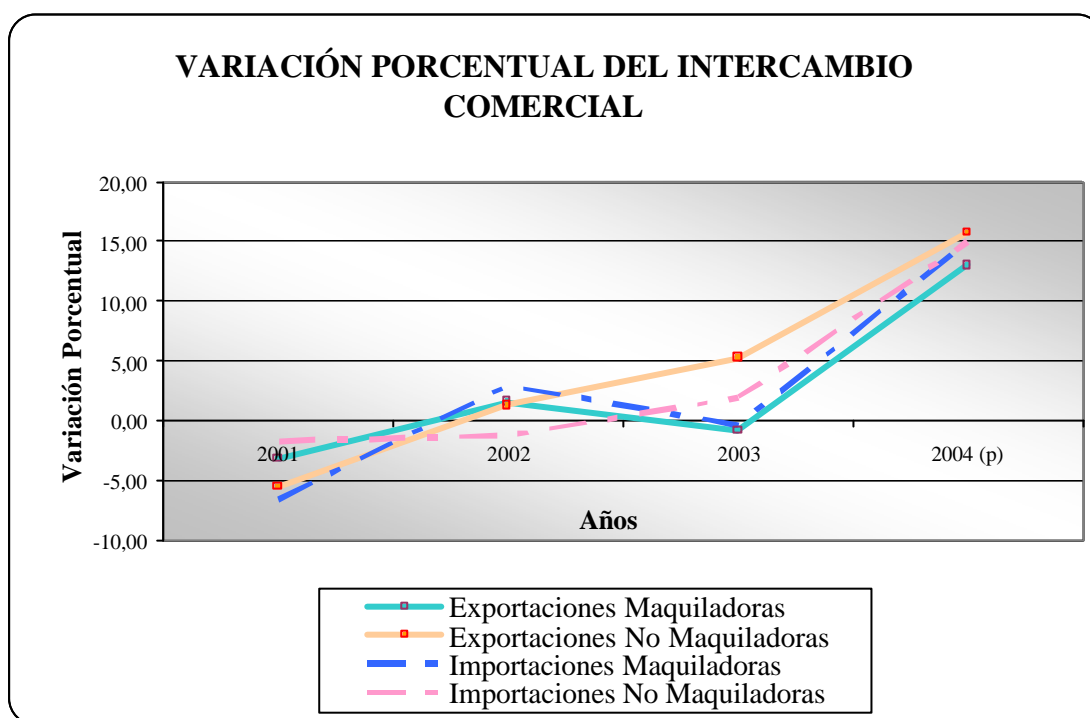
FUENTE: Datos obtenidos de [www.maquilaportal.com](http://www.maquilaportal.com). Elaboración propia.

## El comercio de maquilas

El comercio de maquilas ha tomado importancia como consecuencia del número de empresas que realizan actividad a través de las mismas. Es decir, como consecuencia del incremento de producción bajo dicho régimen, se incrementan las importaciones y

<sup>110</sup> Ver anexo 7: Ubicación de maquilas

las exportaciones hacia y desde las mismas. Asimismo, cabe destacar que el mayor crecimiento del intercambio comercial se registró durante el 2003, siguiendo las proyecciones realizadas para el 2004 el mismo comportamiento ascendente, y de manera exponencial, tal como se observa en los gráficos a continuación presentados; lo que indica un salto significativo en el intercambio comercial del país.



**Gráfico N° 4.3:** Variación porcentual del intercambio comercial de maquilas  
FUENTE: Datos obtenidos de [www.maquilaportal.com](http://www.maquilaportal.com). Elaboración propia.

A partir del gráfico previamente expuesto, puede observarse que el incremento porcentual más significativo lo representan las importaciones de maquiladoras mientras que las variaciones porcentuales de las exportaciones (tanto de maquilas como no maquilas) se encuentran en un rango que comprende las operaciones de compras del país.

Al situarnos en las compras producidas desde maquiladoras, puede observarse que las mismas corresponden principalmente a productos intermedios, lo cual tiene lógica relación por el tipo de actividades (principalmente de procesamiento, manufactura, etc.), que en ellas se realizan.

Esta última variable, es otro de los centros de atención en los que la empresa Vidpia deberá respaldarse, debido a que el producto que se pretende introducir al mercado mexicano se encuentra dentro de esa clasificación.

Por tanto, al considerar sólo las importaciones del país puede garantizarse que las mismas mantendrán su comportamiento ascendente debido a las condiciones de competitividad del escenario actual, el cual busca cada vez más productos con ventajas competitivas (tanto en calidad como en costo), y éstas son dos cualidades distintivas del actual sistema de maquiladoras.

Por otro lado, las exportaciones realizadas desde maquiladoras representan un aporte importante al intercambio comercial de México. Ello se observa al considerar las ventas al extranjero durante el año 2003, cuando representaron el 47% del total exportado.

Asimismo, según análisis de organismos oficiales<sup>111</sup>, las maquilas de exportación fueron las propulsoras del crecimiento registrado en la producción industrial durante los primeros meses de 2005, puesto que durante enero presentó un crecimiento del 6,6% el cual continuó hacia febrero cuando el incremento alcanzó el 8%.

Es decir, el aporte del crecimiento de las maquilas de exportación toma importancia al compararla con el resto de las empresas de transformación, las cuales crecieron un 2,6% y 2,4% en los mismos meses mencionados antes para maquilas. Por tanto, el comparar los porcentajes de incremento es otra manera de tangibilizar el aporte de maquilas al crecimiento de la producción.

### **Tratamiento Arancelario**

Los aranceles de importación, no son pagados para materias primas, equipamiento y componentes temporalmente importados a México para manufacturar, ensamblar y/o procesar; sino que los derechos son pagados sobre el valor agregado del componente original (a menos que los recursos provengan de la región del NAFTA, puesto que están libres de impuestos).

Los bajos costos que la manufactura a través de maquiladoras genera, es una de las causas de los precios competitivos de los productos, así como también del margen de ganancia que ocasiona para la compañía que los produce.

---

<sup>111</sup> Datos obtenidos de Inegi

Finalmente, luego de analizar el comportamiento y funcionamiento de maquilas, conjuntamente con sus cualidades, se llega a la conclusión que es otra alternativa que presenta beneficios tangibles y susceptibles de ser aprovechados por la empresa Vidpia.

Entre las fortalezas más importantes que las maquiladoras ofrecen se destaca el precio competitivo que alcanzan los productos como consecuencia del bajo costo de mano de obra calificada y de la reducción de costos de transporte debido a la cercanía al mercado estadounidense. Asimismo, el análisis determina que es beneficioso producir a través de maquilas o ser proveedores de empresas que manufacturen bajo dicho régimen puesto que ello dará la posibilidad de ingresar de modo directo al mercado estadounidense (utilizando acuerdos negociados por ejemplo), al tiempo que es posible participar también en exportaciones hacia terceros destinos.

Otra de las ventajas que dicho régimen presenta se refiere a los aranceles e impuestos que deben pagarse al momento que la mercadería pasa al mercado interno, puesto que sólo paga aranceles e importación sobre el valor agregado del producto, al tiempo que el impuesto interno (0, 176%) es el más bajo de las tres alternativas presentadas.

Es preciso considerar que en esta alternativa (a diferencia de la anterior), las variables que mantienen el precio competitivo de los productos<sup>112</sup> pueden presentar una estabilidad menor.

Es decir, si bien variables como la cercanía del mercado no pueden ser modificadas, existen otras tales como el costo de mano de obra. Esta variable, puede tener una sensibilidad mayor a los cambios del mercado puesto que el estándar de vida de los trabajadores mexicanos podría requerir un incremento por parte de la misma, por ejemplo. Debido a ello, es que no se debe basar la selección de esta alternativa en variables susceptibles de ser modificadas en el corto o mediano plazo, ya que no generará para la empresa una ventaja competitiva sostenida en el tiempo; sino sólo el aprovechamiento de una oportunidad a corto plazo.

### **Ejemplo representativo**

Si partimos del supuesto que Vidpia estableció relaciones comerciales con una empresa que realiza actividades dentro del ámbito de maquilas y bajo el régimen de

---

<sup>112</sup> El precio competitivo es consecuencia del margen generado por la disminución de costos.

ellas; que el vidrio representa para su producto un 30% del total; que el valor imponible del bien es de U\$S 35 si se manufactura fuera del sistema de maquilas y que por envío se introducen cien unidades del producto terminado al mercado interno y, que el primer beneficio que se observa es la reducción de los costos debido a que el proceso de manufactura se realiza bajo el régimen de maquilas: el precio será inferior a los U\$S 35 (o igual si ya es considerado como precio competitivo lo cual permite un margen de ganancia mayor para la empresa).

Es decir, si el promedio de ahorro conocido en la mano de obra es de alrededor del 70% y el mismo se traduce en una disminución del 9% del precio del producto, el costo unitario sería de 31,85%. Además, si consideramos que entre los numerosos beneficios que la alternativa en análisis ofrece se encuentra la reducción de costos de transporte debido a la cercanía al mercado norteamericano, el precio unitario del producto manufacturado sería inferior a los U\$S 30.

Por tanto, el arancel de importación que Vidpia deberá pagar al nacionalizar la mercadería será notablemente menor, puesto que la base imponible reduce de modo considerable (14,3% si comparamos el mismo producto en ambas alternativas debido a que es U\$S 35 y U\$S 30 respectivamente). El arancel de importación que deberá pagarse, en este caso, será de U\$S 900<sup>113</sup>.

### **ALTERNATIVA 3: ESTUDIO ACERCA DE LA POSIBILIDAD INGRESO DE MERCADERÍA POR ZONAS FRANCAS**

Ingresar al mercado mexicano por medio de zonas francas, es otra de las opciones de ingreso presentadas.

La alternativa planteada consiste en ingresar los cristales planos procesados a aquellas zonas francas categorizadas como de producción. Es decir, aquellas en las que se realizan procesos de transformación de la mercadería; aparte del habitual depósito de las mismas, o su comercialización.

---

<sup>113</sup> 100% -----U\$S 30  
30% .....x = U\$S 9  
Entonces: U\$S 9 \* 100 ventanas = U\$S 900

El principal beneficio de introducir los vidrios por esta vía se refiere a que los derechos de importación son pagados al momento de introducir la mercadería al mercado interno por lo que, debido a que los cristales son utilizados como productos intermedios, generalmente tienen que pagar sólo un porcentaje de los derechos; puesto que debe tenerse en cuenta el proceso de transformación al que son sometidos. Vale decir, que en realidad el derecho se paga por el producto terminado (o semi terminado) que ingresa al mercado.

No obstante, los cristales deberán pagar las tasas de servicios correspondientes, así como también la manipulación, estibaje y depósito de la mercadería.

Posteriormente, es preciso destacar que para introducir los cristales planos procesados de la empresa Vidpia al mercado mexicano utilizando las zonas francas mexicanas, es preciso identificar la localización y la actividad que en las mismas se realiza<sup>114</sup>, puesto que ello será un factor determinante al momento de filtrar según la importancia y las posibilidades de ingreso.

Es decir, Vidpia debe focalizar su atención en aquellas zonas francas dedicadas a la producción y transformación de mercaderías. Luego (como segundo paso), es preciso identificar aquellas en las que el vidrio plano es parte de la producción, es decir es un producto intermedio (también conocido como de demanda derivada). Esto permitirá determinar los posibles compradores por lo que se requiere un análisis de la demanda de esas empresas; así como el origen de sus productos (particularmente vidrio), a los fines de establecer los cursos de acción necesarios para el establecimiento de relaciones comerciales; así como también posibles y/o futuras asociaciones tales como joint venture o alianzas estratégicas, según la situación lo amerite.

Luego de analizar las principales características que la utilización de zonas francas presenta, se concluye en que es otra alternativa susceptible de ser evaluada por Vidpia al momento de seleccionar los cursos de acción que le permitirán ampliar su cartera de negocios a escala internacional.

Entre los principales beneficios que la alternativa presenta se destaca el derecho de importación, el cual debe pagarse al ingresar la mercadería al mercado interno, al tiempo que no se paga el total del mismo sino el porcentaje de valor agregado que

---

<sup>114</sup> Cabe destacar que esta alternativa sólo se menciona en un marco general debido a que no se ha obtenido la información institucional solicitada acerca de la localización y actividades de las zonas francas mexicanas. Por ello, se presentan los pasos a seguir a partir del supuesto que se obtiene la información requerida.

representa en el producto; por tanto, el hecho de introducir la mercadería y pagar luego los derechos permite a la compañía tener mayor liquidez.

Del mismo modo, la empresa reduce costos al no considerar los costos indirectos que pudiesen generarse en la zona, así como también los costos de mano de obra cuando que se utilice. Ello se debe a que una vez que el producto ingresa a la zona pierde la nacionalidad y por ende, las obligaciones por materiales dañados, rechazados o desechados.

### **Ejemplo representativo**

Si partimos del supuesto que Vidpia estableció relaciones comerciales con una empresa que procesa y comercializa dentro de la zona en análisis; que el vidrio representa para su producto un 30% del total; que el valor imponible del bien es de U\$S 35 y que por envío se introducen cien unidades del producto terminado al mercado interno: el arancel de importación que Vidpia deberá pagar al momento de nacionalizar la mercadería es de U\$S 1050<sup>115</sup> en lugar de U\$S 3500, que sería el arancel si la misma cantidad de vidrio fuera introducida sin ser considerada como parte del procesamiento del bien terminado; o si ingresara directamente al mercado interno.

### **MAQUILADORAS Y ZONAS FRANCAS: ALTERNATIVAS SIMILARES**

Más allá de las características y beneficios particulares que las maquiladoras y zonas francas presentan, es preciso mencionar que ellas presentan una similitud conceptual debido a que establecen por ejemplo que el arancel de importación se paga al introducir la mercadería al mercado.

A partir de lo expuesto, es posible identificar caminos similares para ambas alternativas, que los cristales procesados pueden seguir. Sin lugar a dudas, el tratamiento cuantitativo que cada uno requiera se adaptará a la legislación correspondiente para cada una en particular.

---

<sup>115</sup> 100% -----U\$S 35  
30% .....x = U\$S 10,50  
Entonces: U\$S 10,50 \* 100 ventanas = U\$S 1050

Al considerar las posibilidades que surgen al introducir las mercaderías vía zona franca es posible mencionar que, una vez dentro de la zona franca los cristales procesados pueden:

1. Formar parte de un proceso de manufactura para luego salir a un tercer mercado (ejemplo EEUU o cualquiera que demande los productos) por lo que en ese momento, deberá pagarse el arancel de importación. No obstante, el monto dependerá del porcentaje del valor agregado correspondiente. El reintegro se cobra sobre el porcentaje de valor agregado una vez que sale de México.
2. Ingresar directamente al mercado interno mexicano, por lo que en este caso deberá pagarse el arancel de importación pleno que corresponda al país (20% para Argentina), puesto que puede haber pasado por zona franca de modo temporal.
3. Ser comercializado al exterior (es decir, no a México según el presente trabajo); en este caso se paga el arancel de importación que corresponda al país de destino y se cobra reintegro de exportación al salir la mercadería de México.

En el régimen de maquilas, cada una de las opciones previamente aludidas pueden ser utilizadas luego de ser adaptadas a las características del sistema. Entre las más relevantes es posible mencionar que las empresas que operan bajo el régimen son, en su mayor parte, norteamericanas por lo que el arancel de importación calculado sobre el valor agregado se paga al introducir la mercadería al mercado estadounidense.

## **ARANCELES, IMPUESTOS Y REINTEGROS PARA EL INGRESO**

### **DIRECTO A MÉXICO**

Cada una de las alternativas presentadas para el ingreso directo a México tiene sus beneficios, principalmente arancelarios. No obstante, debe tenerse en cuenta que independientemente de la opción que Vidpia seleccione, siempre debe pagarse derechos de importación, impuestos internos, tasas de servicio y aquellos importes que la

operación de importación requiera; por lo que en realidad la variación se encuadra en el porcentaje correspondiente a cada alternativa.

El reintegro de exportación de cristales planos procesados es del 4,5%, y lo recibe la empresa independientemente de la alternativa que se selecciones puesto que el mismo corresponde a partir que la mercadería traspasa la frontera argentina.

El arancel de importación al mercado mexicano de vidrios planos procesados provenientes de Argentina, se encuentra valuado en el 20% calculado sobre el valor de aduana. Al mismo tiempo, deberá pagar las tasas de servicios correspondientes por la manipulación de mercadería por ejemplo. Así como también los impuestos internos del mercado, el cual ha sido valuado en al 0,8% (calculado sobre el valor de aduana).

La introducción de mercaderías vía maquiladoras, exige un pago del derecho de importación cuando la mercadería salga al mercado interno. No obstante, el arancel se calcula sobre el porcentaje de valor agregado que la mercadería represente.

Asimismo, deberá pagarse las tasas de servicios y los impuestos internos oportunos; bajo programas correspondientemente establecidos (Ej PITEX), se aplicará un impuesto interno del 0,176% en lugar del 0,8% antes expuesto..

Dicho impuesto, debe ser pagado antes que la mercadería llegue al consumidor final. Obviamente, las mercaderías originarias de países con los cuales México ha firmado tratados de libre comercio, están exentos del pago de dicho impuesto.

Lo expuesto puede resumirse en la tabla presentada a continuación.

	<i>Mercado Interno</i>		<i>Zonas Francas</i>		<i>Maquiladoras</i>	
Arancel de Importación	Sí	20%	Sí	% valor agregado <sup>116</sup>	Sí	% valor agregado <sup>117</sup>
Impuestos Internos	Sí	0,80%	Sí	0,80% <sup>118</sup>	Sí	0,176% <sup>119</sup>
Tasa de Servicios	Sí		Sí		Sí	
Reintegro de Exportación (para empresa Argentina)	Sí	4,50%	Sí	4,50%	Sí	4,50%

TABLA 4.1: Aranceles e impuestos pagados al introducir cristales a México desde Argentina

FUENTE: Elaboración propia con datos obtenidos de ALADI, Portal Maquila y Aduana.

Al introducir la mercadería por medio de zonas francas, los aranceles serán pagados al momento de introducir la misma al mercado do interno, y lo que se paga es un porcentaje sobre el valor agregado (o el arancel correspondiente dependiendo del origen de la mercadería). Asimismo, debe pagarse las tasas de servicios, los impuestos internos y todas aquellas tarifas o impuestos que la importación y/o manipulación de la mercadería requiera.

## B- *Análisis de posibilidades de "ingreso indirecto" a México*

La competencia de mercado existente en la actualidad, hace necesario reconocer la existencia de alternativas de ingreso indirecto a mercados internacionales. Puesto que tal como lo exponen Ries y Trout, debe aprovecharse los flancos que las grandes empresas suelen dejar al centrarse en el mercado en general, debido a que ello puede generar nichos insatisfechos, los que pueden (y deben) ser aprovechados por nosotros. Asimismo, estos autores remarcan la importancia del factor sorpresa ya que, si es correctamente utilizado, no dará tiempo suficiente a los competidores a planear estrategias destructivas que impidan el ingreso al mercado; por lo que, cuando ellos

<sup>116</sup> Se paga al momento de nacionalizar la mercadería, no al ingresar a la zona franca.

<sup>117</sup> Se paga al momento de nacionalizar la mercadería, no al ingresar a la maquila.

<sup>118</sup> Idem 106

<sup>119</sup> Idem 105

hayan terminado de diagramarla, puede ser tarde porque quien usó el factor sorpresa logró una rápida –aunque todavía no profunda- penetración de mercado.

En el presente trabajo, luego de analizar los acuerdos relativos a cristales, y aquellos que pueden ser utilizados para comercializar nuevas o mayores profundizaciones para dichos cristales (ACE 35 por ejemplo); por un lado. Y, teniendo en cuenta el mercado meta establecido -México- y el mercado de origen de la mercadería que se tiene por objeto introducir-Argentina-, se ha llegado a la conclusión que Chile puede ser utilizado como plataforma comercial para alcanzar el objetivo primordial de introducir cristales planos procesados al mercado mexicano.

Tal elección, es producto de las características del mercado chileno, por lo que entre las más relevantes es posible mencionar:

- ☞ Argentina es su principal proveedor de cristales planos procesados.
- ☞ Existe una estrecha relación comercial entre Chile y Argentina, la cual se consolidó en un principio en el AAP.CE N°16, el cual quedó derogado, encontrándose en vigencia en la actualidad el ACE 35<sup>120</sup>.
  - El acuerdo vigente incluye un ámbito más amplio de aplicación, en su objetivo de establecer una zona de libre comercio, puesto que abarca todos los países miembros de MERCOSUR.
  - Entre las preferencias negociadas, se establece que los cristales planos procesados tiene una preferencia del 100%.
- ☞ El mercado chileno ofrece oportunidades de crecimiento. Asimismo, su transparencia y credibilidad son reconocidas a escala internacional, lo que fortalece aún más la posibilidad de utilizarlo como plataforma comercial.
- ☞ Chile posee también relaciones comerciales favorables con México, lo cual se encuentra materializado en el AAP.CE N° 41 establecido entre los países. Igualmente a lo mencionado en relación al ACE 35:
  - El acuerdo presenta como principal objetivo el establecimiento de una zona de libre comercio.
  - Entre las preferencias negociadas, se establece que los cristales planos procesados tiene una preferencia del 100%.

---

<sup>120</sup> Posee un campo de acción más amplio puesto que abarca todos los países de MERCOSUR, no sólo Argentina.

Lo antes expuesto, respalda la decisión de tomar a Chile como plataforma comercial. Por ello y a modo representativo se presenta en forma gráfica el proceso con el cual se procura alcanzar el mercado meta. No obstante, previo al desarrollo del proceso, cabe destacar que se parte de las premisas que: Vidpia se encuentra en condiciones de realizar las inversiones necesarias para llevar adelante el proceso, al tiempo que está dispuesta a realizarlas. Ello se debe a las posibilidades de crecimiento detectadas luego de numerosos análisis presentados a la empresa.

Es preciso mencionar que la alternativa de ingreso al mercado mexicano a partir de la utilización de Chile como plataforma comercial es beneficiosa y útil en la medida que no se establezcan preferencias arancelarias entre Argentina y México para los cristales planos procesados. Esto se debe a que se incrementarían costos de transporte, aduana, etc., si la mercadería va a Chile y luego a México existiendo preferencias entre este último y Argentina. Por tanto, debe analizarse la probabilidad que esto se lleve a la práctica, para luego determinar la conveniencia de realizar una inversión en el mercado chileno.

No obstante, debe considerarse también que Chile realiza intercambios comerciales con numerosos países, y mantiene un comportamiento orientado a la ampliación permanente de su cartera de negocios. Por tanto, la inversión realizada en una planta, puede no sólo permitir la posibilidad de introducir cristales al mercado mexicano, sino también a otros mercados socios del país. De este modo, la inversión sigue siendo favorable puesto que permite a Vidpia, como consecuencia, ampliar su producción. Es preciso realizar el análisis pertinente a los fines de determinar la ejecución definitiva de la alternativa<sup>121</sup>.

---

<sup>121</sup> El mencionado análisis no se realiza puesto que no es relevante a los fines del trabajo, el cual pretende mostrar las alternativas de ingreso al mercado mexicano al tiempo que presenta las ventajas y desventajas de cada una.

## Proceso de alternativa indirecta vía Chile



La primera etapa del proceso consiste en conformar una planta en el mercado chileno, dónde deberá colocarse una máquina procesadora de cristales templados. Para ello, la empresa deberá establecerse como una sociedad dentro del mercado, conformando por ejemplo Vidpia Chile<sup>122</sup>.

La razón de realizar la inversión en una planta (la cual será pequeña en una primera instancia, para luego ir creciendo, tal como sucedió en Argentina); así como también en la maquinaria mencionada se debe a la posibilidad de aprovechar los beneficios establecidos por el ACE 41 firmado entre México y Chile, el cual establece que los cristales planos procesados originarios del país de Chile, o que cumplan con los

<sup>122</sup> En adelante nos referiremos de esta manera al hacer alusión a acciones relacionadas con la planta de Chile.

requerimientos de origen establecidos, ingresan con una preferencia del 100% al mercado mexicano.

Por tanto, si tomamos en cuenta que si el producto varía de posición arancelaria debido a procesamientos realizados en el país, es considerado como de nacionalidad chilena; es posible realizarlo al colocar la planta con la máquina de templado. Es decir, es posible realizar una exportación definitiva de Argentina a Chile, dónde la preferencia arancelaria es del 100% en cristales templados y laminados y del 90% en cristales DVH<sup>123</sup>, según se ha establecido en el ACE 35 firmado entre Chile y los países miembros del MERCOSUR.

No obstante, cabe destacar que la elección de la colocación de una máquina de templado se debe a que el cristal una vez templado ya no puede pasar por otros procesos complejos (ej. laminado) y, pese a que puede pasar por otros de menor envergadura tal como pulido por ejemplo, no es considerado como un proceso que de lugar a un salto de posición arancelaria, por lo que para el presente análisis: luego de ser templado, el cristal plano se encuentra en condiciones de ser comercializado dentro del mercado chileno.

Asimismo, es conveniente evaluar la posibilidad de invertir en una máquina de corte para el mercado chileno puesto que, si tenemos en cuenta que el cristal tiene como último procesamiento el proceso de templado, es preciso realizar previamente los cortes. Del mismo modo, debe tenerse en cuenta que los cortes responden a las necesidades de los consumidores, por lo que no es posible introducirlos ya con cortes estándares al mercado chileno.

Una vez que el cristal se encuentra dentro del mercado interno de Chile, es susceptible de ser exportado al mercado mexicano, dónde los cristales templados, laminados y DHV ingresan con una preferencia arancelaria del 100%, como se mencionó anteriormente.

Para ello, y en una segunda etapa, una vez establecida la planta con la maquinaria, es necesario que Vidpia Chile establezca relaciones comerciales con empresas que ya se encuentren realizando actividades de exportación al mencionado mercado. Por tanto deberá establecer alianzas estratégicas tales como joint venture por ejemplo; sin embargo debe tenerse en cuenta que en una primera instancia ello será más

---

<sup>123</sup> Los cristales DVH se beneficiarán del 100% de preferencia a partir del año 2006 según lo establecido en el acuerdo.

difícil puesto lleva tiempo conocer las características internas de cada compañía como para estar preparado para compartir riesgos, por lo que en un primer momento es más probable -y alcanzable- el establecimiento de sociedades; las que abarcan menos compromisos y riesgos que las de riesgo compartido (joint venture).

Sin lugar a dudas, el establecimiento de las relaciones comerciales deberá desarrollarse al tiempo que se lleva a cabo el desarrollo de la planta, puesto que es de importancia tener los contactos y las vías por las que seguirán los cristales procesados una vez que se encuentren en el mercado interno de Chile.

Al mismo tiempo, es posible incorporar ciertas características a Vidpia Chile que ofrezcan credibilidad y generen atracción para las empresas chilenas. Es posible incorporar por ejemplo uno o dos de los camiones de la flota actual de la empresa, los cuales pueden ser de utilidad para compañías afines del mercado. Es decir, puede ofrecerse el servicio de distribución de los cristales a empresas chilenas, haciendo alusión a la importancia de la seguridad que la distribución de Vidpia Chile ofrece, puesto que asegura que los productos llegarán en buen estado al consumidor (ya sea este consumidor final, carpintero de aluminio, vidriero, etc.), al tiempo que le permite garantizar la rapidez y efectividad de los envíos.

De este modo, y en etapas posteriores, es posible añadir maquinarias y departamentos que permitan el crecimiento de Vidpia Chile de acuerdo a las características del mercado y a las necesidades que su crecimiento comercial -ya sea en forma individual o por medio de asociaciones- lo establezcan; puesto que el objetivo primordial es alcanzar el crecimiento de la empresa en el mercado internacional.

Pese al escenario favorable existente para el intercambio comercial de cristales entre México y Chile, no es explotado en la actualidad, puesto que durante el año 2004, no se registraron importaciones ni exportaciones de ninguno de los cristales en análisis en México ni en Chile, provenientes de su socio respectivamente.

Analizando las exportaciones de cristales planos templados realizadas por Chile, a México, se observa que existieron durante tres años 2000, 2002 y 2003 encontrándose el mayor valor exportado durante el último año, cuando se registraron exportaciones del por un valor de 130 mil dólares<sup>124</sup>. No obstante, no se mantuvo el intercambio entre

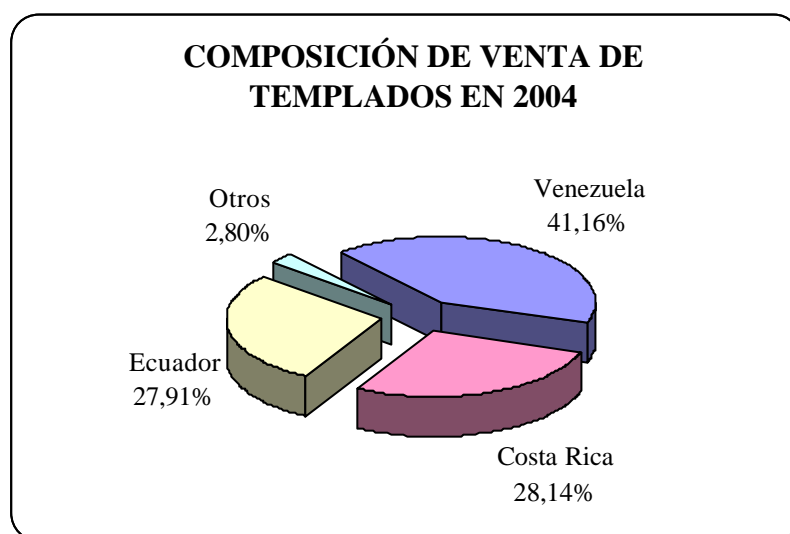
---

<sup>124</sup> Esta cifra representó el 25,5% de las exportaciones totales de Chile durante 2003.

dichos países en lo relativo a templados, al tiempo que no se encuentra registro alguno de intercambio de cristales laminados ni DVH entre ambos países.

Por otro lado, si analizamos las exportaciones generales de cristales procesados de Chile, se observa que la mayor parte (97,2 %) de templados está destinada a Venezuela, Costa Rica y Ecuador durante el 2004.

Durante ese año, las exportaciones del mencionado producto disminuyeron un 15,5% respecto de 2003, comportamiento que se ha mantenido desde 2001, cuando se alcanzó el pico de ventas de templado al mercado externo<sup>125</sup>.

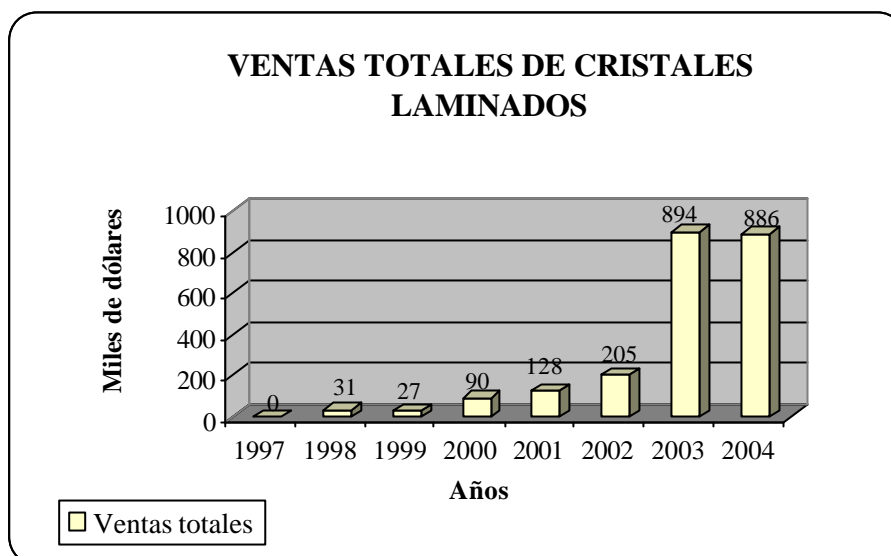


**Gráfico N° 4.4:** Composición de las exportaciones totales de Chile.  
FUENTE: Datos obtenidos de ALADI. Elaboración propia.

Las exportaciones de cristales laminados tienen como principal destino a Estados Unidos, el cual recibió en 2004 el 73,9% de las exportaciones, siendo el segundo y el tercer destino Ecuador y Perú, aunque con una participación menor puesto que significaron el 13,3 %y el 11,7 % de las ventas al exterior.

Las ventas totales de dicho producto fueron de 886 miles de dólares durante el año 2004, lo que marcó una leve disminución del 0,89% respecto del año anterior, cuando se alcanzaron las ventas máximas de laminados. No obstante, cabe destacar que la ventas de laminados toma importancia recién en 2003, cuando puede observarse un importante salto cuantitativo que incrementó las ventas un 300% respecto a 2002, como puede observarse en el gráfico 3.4.

<sup>125</sup> En 2001 el pico de venta de los cristales alcanzó lo 985 miles de dólares, lo que significa que se observa una disminución del 56% en el 2004 tomando como referencia el año pico.



**Gráfico N° 4.5:** Evolución de las exportaciones totales de Chile.  
 FUENTE: Datos obtenidos de ALADI. Elaboración propia.

Finalmente, corresponde mencionar las ventas de cristales DVH, las cuales representan la cuantía menor puesto que en el 2004 representaron 44 miles de dólares. Dicho monto significó un importante crecimiento respecto del año anterior, donde sólo la venta de DVH apenas alcanzó los 2000 dólares. Al mismo tiempo debe tenerse en cuenta que la pequeña venta realizada durante 2003 estuvo dirigida a Uruguay, mientras que el crecimiento del año 2004 es producto de la demanda del mercado ecuatoriano, el cual significó el 97,7% de las ventas totales.

Pese a que la venta de DVH no representa importancia en la actualidad, debe tenerse en cuenta que el pico de ventas extranjeras de Chile se presentó en 1997, cuando alcanzó un total de ventas de 766 miles de dólares.

De este modo, teniendo en cuenta los montos vendidos en cada tipo de cristal, y comparándolo con las ventas totales del país se llega a la conclusión que la venta de cristales no es una de las actividades más importantes de Chile, puesto que representa menos del 1% en sus ventas totales.

Pese a ello, y considerando la evolución del comercio chileno, es posible colaborar al crecimiento del sector de cristales planos procesados, lo cual traerá aparejado un crecimiento del país. Es decir, la colocación de Vidpia Chile y la asociación de ella a empresas chilenas, puede dar lugar a un incremento en las exportaciones de cristales procesados del país. Por tanto, y considerando que todo se mueve conjuntamente como efecto dominó puede decirse que si se establece la planta



los aranceles lo permitan; es decir, siempre que se logre ofrecer precios competitivos que atraigan la atención de empresas mexicanas.

## Conclusiones

Finalmente, esta etapa del trabajo analiza los resultados obtenidos en cada análisis realizado, a los fines de determinar si los objetivos establecidos al inicio del presente han sido alcanzados.

En lo que respecta al potencial exportador de la empresa Vidpia, se llega a la determinación que es posible ampliar su cartera de clientes a escala internacional. Ello se respalda en las acciones que la empresa se encuentra realizando (como la evaluación de presupuestos para ampliar su planta, por ejemplo); así como también en los recursos con que cuenta (flota propia, aduana en planta, nueva maquinaria y software) y características que la misma presenta.

Asimismo, la actitud flexible y positiva de la compañía ha permitido partir de supuestos favorables (intención y disposición para invertir en el establecimiento de una nueva planta en Chile, por ejemplo); que son de importancia al trabajo puesto que permite mostrar la posibilidad real que existe al ejecutar los cursos de acción propuestos.

Más allá de lo antes mencionado, es preciso destacar que la evaluación de las áreas de la empresa presenta características favorable hacia los sectores financieros (por la capacidad de obtención de financiamiento), y de producción (debido a la calidad, nivel de producción y estructura entre las más relevantes). Del mismo modo, debe remarcarse la ventaja que significa poseer una flota para asegurar la distribución así como el estado de la mercadería al realizar aduana en planta<sup>127</sup>.

Es decir, la empresa posee los recursos y las capacidades necesarias para diversificar su cartera de clientes, por lo que el primer objetivo se alcanzó de manera satisfactoria.

El mercado mexicano (el cual ha sido establecido por la empresa), abarca la segunda etapa de análisis del trabajo y luego del estudio del mismo se llega a la determinación que ofrece condiciones favorables, atractivas y posibles de ser explotadas tanto por la empresa Vidpia como por otras compañías argentinas que se encuentren

---

<sup>127</sup> El resultado presentado surge del análisis realizado en el cuadro que evalúa cada una de las áreas de la empresa presentado en la página 46.

dispuestas a adentrarse en el mercado internacional; puesto que México ofrece numerosos sectores que pueden ser adecuadamente complementados con productos argentinos. Tal como sucede en el sector automotor y de auto-partes.

Indicadores tales como el crecimiento del PBI, el ingreso per cápita, y el crecimiento de su comercio internacional a partir de la crisis del Tequila y la conformación del bloque NAFTA principalmente, son algunas de las variables que materializan la posibilidad y conveniencia del establecimiento y ampliación de las relaciones comerciales con el país. Además, es relevante destacar que Estados Unidos se ha convertido en su principal socio comercial, lo que hace aún más atractivo al mercado mexicano.

Por otro lado, el reconocimiento de estabilidad, transparencia y competitividad con las que se reconoce a México a escala internacional, incrementa el atractivo del mercado puesto que, disminuye la incertidumbre al momento de la toma de decisiones.

México, no sólo es miembro del bloque NAFTA sino que además lo es de ALADI. Ello facilita el intercambio comercial entre los países, los cuales se han beneficiado de manera recíproca a partir de la firma de acuerdos. El ACE N° 6 por ejemplo es el acuerdo establecido entre México y Argentina.

Asimismo, es dable remarcar que el comercio entre Argentina y México cobra importancia a partir del año 2000, observándose un crecimiento del mismo del 195%<sup>128</sup> en el período 2000/2003.

Por tanto, se llega a la conclusión que México es un país que ofrece oportunidades de comercio susceptibles de ser aprovechadas tanto en lo general como en lo particular, relacionado a los cristales planos procesados que Vidpia procura introducir al mercado.

Ello se debe a que si bien el sector de vidrios no representa un peso relativo marcado en las actividades totales, los bienes que lo componen se encuentran categorizados como bienes intermedios y de demanda derivada. Y, si consideramos que los bienes intermedios han incrementado notablemente sus importaciones debido al aumento de producción en maquiladoras por ejemplo; se avizora una brecha posible de ser utilizada para introducir los cristales a México.

---

<sup>128</sup> Si consideramos el crecimiento en el período 1996-2003, el crecimiento es del 220%.

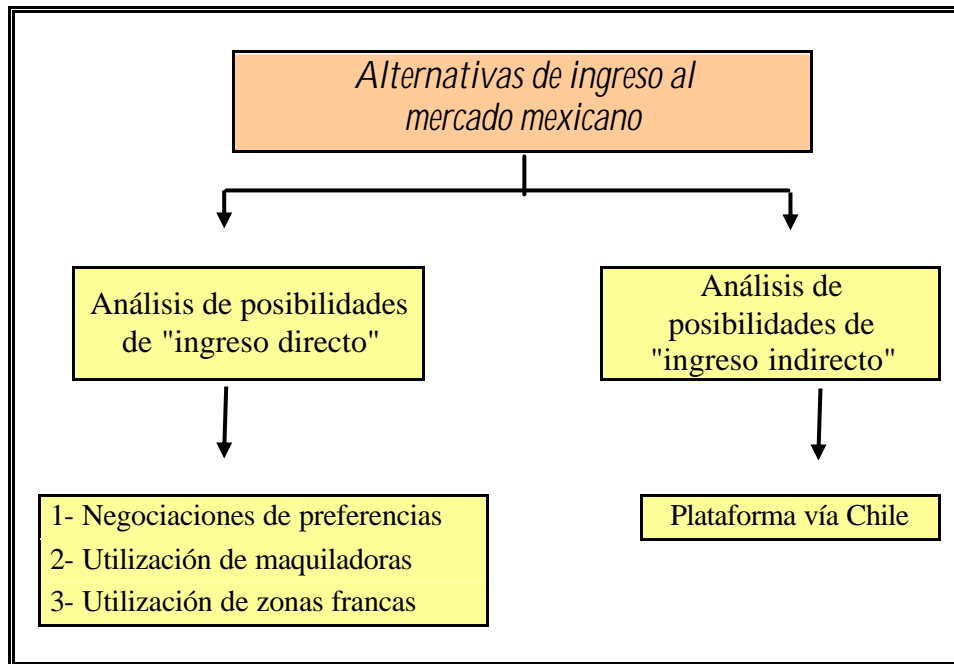
No obstante, es preciso destacar que el intercambio comercial de cristales se realiza principalmente con Estados Unidos, pese a que las importaciones provenientes del continente asiático han tomado importancia en los últimos años.

Argentina por su parte, fue considerada como segundo proveedor de laminados durante 2004. Pese a ello, no registra comercio en los cristales templados y DVH.

El elevado arancel de importación que los cristales planos procesados representan para las empresas argentinas, al ser introducidos a México, es la principal causa de desmotivación de las empresas para considerar a dicho mercado como favorable. Más allá de la existencia de Vitro en el mercado mexicano.

Sin embargo, el mercado mexicano se ha caracterizado como “atractivo y susceptible de ser penetrado” debido a los resultados por los análisis arrojados. Es decir, si consideramos que en todo escenario existen tanto aspectos favorables como riesgosos, es preciso combinar ambos a los fines de determinar una conclusión. Ésta, ha sido favorable según b analizado y evaluado en el presente informe; lo cual da lugar al desarrollo necesario para alcanzar el tercer objetivo establecido; el cual surge como consecuencia lógica.

Luego de identificar la factibilidad de ingreso al mercado mexicano, se plantean los medios que serán utilizados a dicho fin. Al identificar la posibilidad de realizarlo tanto de manera directa como a través de terceros países, es que se amplía el marco de posibilidades. Cabe destacar que, a los fines de facilitar la lectura, debe seguirse el esquema a continuación presentado, para así alcanzar una mayor comprensión de las posibilidades en cada alternativa planteadas:



Las **alternativas de ingreso directo** planteadas (negociación de preferencias arancelarias, zonas francas y maquiladoras), tienen como común denominador la posibilidad de disminuir el arancel de importación que actualmente se encuentra en vigencia para los cristales procesados desde Argentina. Por ello se evaluó la posibilidad de negociación de cada alternativa, al tiempo que se combinan dichos resultados con la empresa para determinar así, los pasos a seguir por la misma en cada una de las tres alternativas de ingreso directo.

1- La alternativa de ingreso de cristales planos procesados, a partir de la utilización de acuerdos negociados en el marco de ALADI, nos permite identificar dos cursos de acción que pueden dar como resultado la colocación de los cristales de la empresa Vidpia en el mercado mexicano:

**a- ACE N° 6:** el acuerdo firmado entre México y Argentina no ha establecido preferencia alguna para los cristales planos procesados; no obstante deja abierta la posibilidad de negociar nuevas preferencias, al tiempo que incentiva también a la utilización del principio de convergencia; a los fines de beneficiar a los países de las preferencias negociadas.

Por tanto, sería necesario que Vidpia realice acciones tendientes al inicio de las negociaciones para solicitar así, el establecimiento de la mayor preferencia arancelaria posible para los cristales procesados originarios de Argentina que ingresen al mercado

mexicano. Sin lugar a dudas, ello requerirá aceptar el ingreso de cristales mexicanos u otro producto que se establezca en la negociación con el objeto de mantener el equilibrio en el intercambio comercial de ambos países. Es decir, se utilizarán programas compensatorios y de desgravación paulatina de modo tal de no alterar el normal desempeño de cada mercado.

Cabe destacar que una vez negociada y aceptada la preferencia, la misma debe ser puesta en vigencia para que el sector pueda explotarla. Si bien el mencionado aspecto parece ser repetitivo debido a que deriva de una sucesión lógica, no sucede así en la realidad, lo cual puede observarse al aludir la preferencia negociada en el AR N° 4, la cual no ha sido puesta en vigencia.

**b- AR N° 4:** este acuerdo es un posible curso de acción que podría cooperar con la introducción de cristales planos procesados al mercado mexicano puesto que ha negociado preferencias generales entre ambos países las cuales serán aplicadas a todos los productos que no se encuentren incluidos en las listas de excepción.

Debido a que los cristales por la empresa producidos y comercializados no se encuentran dentro de las mismas, sería conveniente iniciar acciones tendientes a poner en vigencia las preferencias previamente negociadas, la cual alcanza el 20% (por lo que el arancel podría quedar en un 16% si se alcanza la preferencia máxima negociada), ya que tanto México como Argentina se encuentran comprendidos en la categoría “demás países”, según definiciones establecidas en el acuerdo regional.

Finalmente, es dable mencionar que la alternativa de negociación de nuevas preferencias, es la más estable debido a las variables en que la misma se basa. Éstas, se caracterizan por una sensibilidad menor que en las demás alternativas presentadas. Es decir, son variables que generalmente varían en el largo plazo; o mediano cuando las condiciones de mercado lo ameriten.

2- EL ingreso de mercadería por medio de maquiladoras es otra alternativa factible para la empresa Vidpia y para el sector en general puesto que permite ingresar cristales al mercado mexicano, y sobre todos al mercado estadounidense a precios competitivos debido a la disminución de costos que las manufacturas bajo el sistema de maquilas genera.

Los beneficios que las maquilas ofrecen han sido claramente identificado por grandes empresas norteamericanas tales como Sony por ejemplo, la cual se beneficia de

ventajas tales como el costo de la mano de obra, la calidad de la misma y la introducción de sus productos a nuevos mercados a partir de la utilización de acuerdos firmados por el país receptor de estas instituciones (México).

Las principales variables positivas que el sistema identifica son los bajos costos de mano de obra calificada, la reducción de aranceles de importación e impuestos, la reducción en los costos de transporte y la cercanía al mercado estadounidense. Por ende, se facilita el ingreso a dicho mercado, lo cual hace a la alternativa aún más atractiva para la empresa, la cual tiene como objetivo a largo plazo incluir a dicho mercado dentro de su cartera de clientes.

Por tanto, vale decir que las mercaderías, luego de ser procesadas son introducidas al mercado interno donde pagan el arancel de importación proporcional al valor agregado (VA)<sup>129</sup>.

Asimismo, el costo total de introducción de la mercadería al mercado interno por esta vía será menor que por las zonas francas puesto que el impuesto interno menor (es de 0,176% en lugar del 0,8%). Además, el precio final de la mercadería procesada también será menor que en zona franca por el ahorro que se genera en la mano de obra por ejemplo por lo que más allá de la similitud conceptual existente entre ambas alternativas, existen notorias diferencias prácticas que serán las que determinarán la elección de las mismas.

Finalmente, en respuesta a las oportunidades que las maquilas ofrecen al sector de vidrios, la empresa Vidpia debería iniciar acciones tendientes a establecer relaciones comerciales con compañías que se encuentren manufacturando bajo el sistema de maquilas debido al tipo de productos que ofrece (productos intermedios).

3- Las zonas francas son otra alternativa de ingreso al mercado mexicano. En esta opción la mercadería no paga aranceles de importación sino hasta que sale al mercado interno o al exterior según corresponda al destino de la mercadería.

Entre los principales beneficios que se destacan, es preciso mencionar la liquidez que permite a la empresa (debido a los aranceles diferidos), así como también la disminución de riesgos y costos de operaciones que los cristales puedan requerir dentro

---

<sup>129</sup> La misma forma de cálculo se utiliza para zona franca.

de la zona. Sin lugar a dudas, deberá pagarse la tasa de servicios y los impuestos internos correspondientes (0,8%), mientras la mercadería se encuentre en la zona.

El porcentaje de aranceles importación que deberá pagarse dependerá del destino de la mercadería ya que si luego de ser procesada en la zona sale para el mercado interno, el arancel es un porcentaje del valor agregado. Mientras que si la mercadería ingresa a mercado interno directamente habiendo pasado por la zona de modo transitorio, se paga el arancel pleno (20%). Y, si la mercadería se encuentra destinada al mercado externo, el derecho que deberá pagarse será el correspondiente al país destino.

Es decir, debido a las características de la alternativa presentada, y a los beneficios que la misma genera, sería conveniente que la empresa Vidpia inicie negociaciones con compañía posicionadas y/o que realicen actividades en dichas zonas a los fines de obtener beneficios de las mismas.

Por otro lado, mencionamos la alternativa de ingreso indirecto al mercado mexicano utilizando a Chile como plataforma comercial. Dicha alternativa se refiere a la introducción de cristales planos procesados por medio de terceros países y Chile, es el mercado seleccionado luego de analizar las características generales del mismo, así como también la relación comercial que mantiene con Argentina y México en numerosos sectores entre los que se encuentra incluido a los cristales procesados.

Entre los aspectos de mayor relevancia que destacan al mercado chileno puede mencionarse:

- ☞ Argentina es el principal proveedor de cristales planos procesados de Chile.
- ☞ El ACE 35 firmado entre Chile y MERCOSUR; el cual establece una preferencia del 100% para la introducción de cristales planos procesados.
- ☞ El AAP.CE N° 41 firmado entre Chile y México.

Al considerar los tres ítems mencionados, se identifica la posibilidad de utilizar las preferencias negociadas entre México y Chile en cristales procesados (100% templados y laminados, y 90% DVH).

Para poder disfrutar de dicho beneficios, es imprescindible que la mercadería sea considerada de origen chileno, lo cual no resultó un impedimento al momento del análisis debido a que el trabajo se realizó “partiendo de las premisas que: Vidpia se

encuentra en condiciones de realizar las inversiones necesarias para llevar adelante el proceso, al tiempo que está dispuesta a realizarlas. Ello se debe a las posibilidades de crecimiento detectadas luego de numerosos análisis presentados a la empresa”<sup>130</sup>.

Si consideramos las premisas presentadas y, que la empresa Vidpia lleva a cabo los pasos establecidos en el análisis; es posible analizar el objetivo propuesto luego de realizar:

1- Establecimiento de la planta con una máquina de templado, corte y camión de distribución -de ser posible en una primera instancia o en el corto plazo-, siguiendo los requerimientos por el mercado establecidos.

2- Establecimiento de relaciones comerciales con empresas locales.

3- Procesamiento de cristales para ser introducidos al mercado como cristales chilenos planos templados, ya que el vidrio una vez templado varía la posición arancelaria; por lo que cumple con el requisito para ser considerado como producto de origen chileno. A partir de ese momento, los cristales se encuentran en condiciones de aprovechar los beneficios existentes en acuerdos firmados por Chile, tal es el caso del ACE 41 firmado con México, por lo que es posible introducir los productos con una preferencia entre el 90% y 100%.

Por lo tanto, si bien esta alternativa representa una inversión inicial importante para la empresa Vidpia, la misma puede ser recuperada en un lapso no superior a los dos años, lo cual hace aún más atractiva la puesta en marcha de la propuesta.

La afirmación que la inversión es susceptible de ser recuperada en un corto plazo se basa en que el incremento de la producción de la planta generará incrementos en las ganancias a escala nacional, lo cual se complementa con el favorable tipo de cambio existente. Además, el mercado chileno es un mercado conocido para la compañía ya que desde 2001 posee relaciones comerciales dentro del mismo.

Una de las características hasta el momento identificadas por la empresa se refiere a la demanda de cristales insatisfecha en dicho mercado, siendo una de las causas la falta de financiamiento actualmente existente. Por tanto, al colocar una subsidiaria en el mercado local denominada “Vidpia Chile” por ejemplo; es posible ofrecer mejor financiación a los clientes debido a la posibilidad de establecer cuentas corrientes dentro del mercado ya que, al estar dentro del mismo puede tenerse mayor control y

---

<sup>130</sup> Cf. Capítulo 4. Página 114.

conocimiento de los clientes. En la actualidad este tipo de financiamiento no se realiza (a escala internacional), debido a los riesgos que genera para la compañía.

Otro de los aspectos a tener en cuenta es el incremento de las ventas (tanto del mercado chileno como del mercado interno y/o el mercado internacional en general), lo que generaría un crecimiento tanto de la empresa como del mercado en general puesto que para Argentina representaría un incremento en las exportaciones; mientras que para Chile representaría un aporte en el intercambio comercial global puesto que no sólo incrementaría las importaciones provenientes del mercado argentino (lo que permitirá mantener al mismo como principal proveedor), sino que también aportaría a las exportaciones por el país realizadas al dirigir las mismas por ejemplo a México (nuestro mercado meta), o a otros países con los que posea, o establezca en un futuro acuerdos comerciales. Ello se debe al incremento de la oferta de cristales planos procesados que se generará en el mercado chileno.

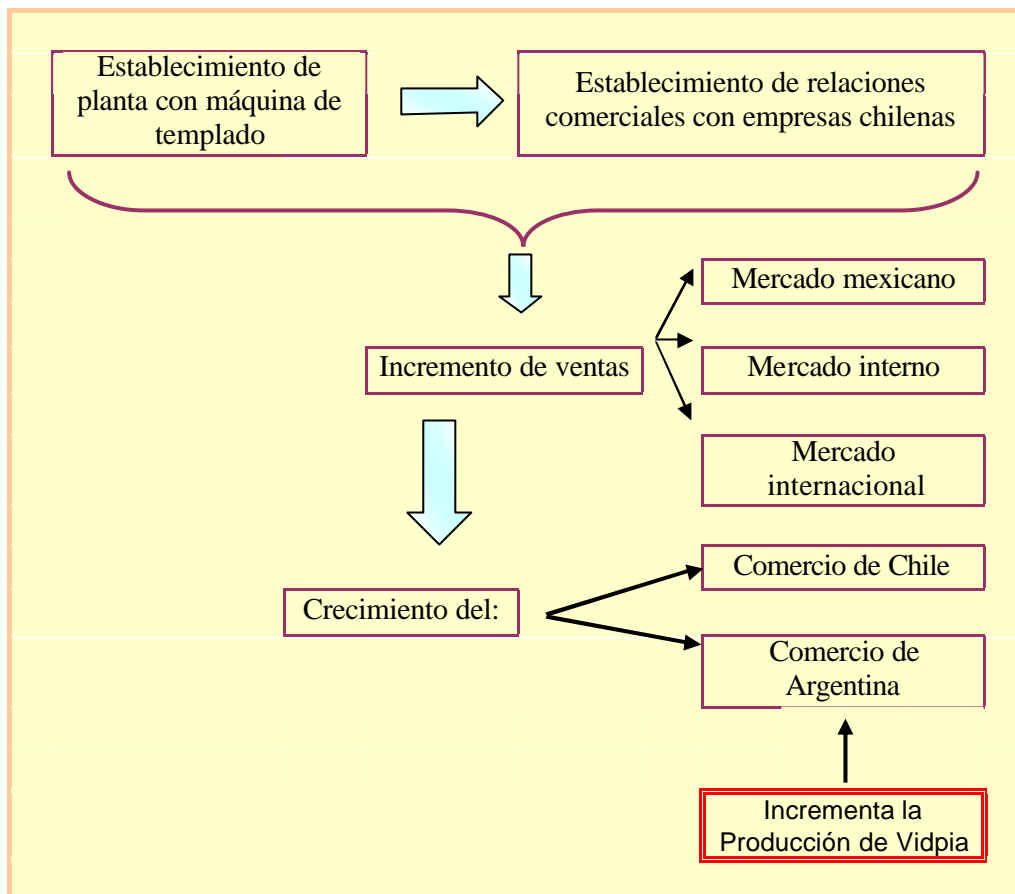
Más allá de la solidez que el ingreso vía Chile presenta, como consecuencia de las ventajas que genera, es preciso mencionar que dicha alternativa sería viable, atractiva y conveniente en la medida que Argentina y México no firmen acuerdos que establezcan preferencias para sus vidrios puesto que, si ello ocurriese, el llevar los cristales a México pasando por Chile sólo incrementaría los costos (por los costos de transporte, aduana, etc).

No obstante, dicha alternativa no deja de ser viable debido al reconocimiento que Chile ha obtenido a escala internacional y a los numerosos acuerdos que ha firmado. Es decir, independientemente que Argentina y México establezcan preferencias para los vidrios, la planta establecida en Chile podría seguir abasteciendo a terceros mercados con los cuales haya establecido acuerdos de libre comercio<sup>131</sup>. Por tanto, independientemente, la alternativa seguiría manteniendo su conveniencia al tiempo que permite ampliar aún más los beneficios y la cartera de clientes de la empresa.

Como consecuencia de los aportes que la puesta en marcha de la alternativa presentada significaría, consideramos apropiado presentar de manera esquemática lo antes expuesto por lo que se exhibe el esquema previamente conformado y expuesto:

---

<sup>131</sup> La conveniencia deberá evaluarse previo al establecimiento. No obstante, debido a que no es el eje del trabajo, se presupone que dicha afirmación es viable.



Es preciso destacar que, independientemente de la utilización de alternativas directas o indirectas, es posible establecer alianzas estratégicas, joint venture, consorcios de exportación, o cualquier herramienta estratégica que surja. Incluso, cada una de ellas puede ser utilizada de manera indistinta en cada una de las alternativas, puesto que dichas herramientas son un medio para alcanzar el fin establecido, que es el “*ingreso de cristales argentinos al mercado mexicano*”.

Finalmente, el análisis permitió comprobar lo que en una primera instancia se planteó como hipótesis, a los fines de dar una visión marco de los beneficios que una ampliación de la cartera de negocios a escala internacional representa para Vidpia.

En síntesis puede mencionarse que, una vez analizada las posibilidades de exportación de la empresa Vidpia, el mercado meta establecido por la misma y, finalmente evaluada las alternativas de ingreso con la que el mismo puede ser penetrado; se llega a la conclusión que el trabajo realizado hasta el momento ha

obtenido un resultado favorable por lo que cubre las expectativas que dieron lugar a la realización del mismo.

# *Anexos*

## Anexo 1: Forma de cálculo por proceso



### Doble Vidriado Hermético

Su capacidad de producción máxima alcanza las 3124,8<sup>132</sup> unidades<sup>133</sup> por mes, lo cual representa una capacidad máxima de producción de alrededor de 12.500<sup>134</sup> metros lineales al mes. Actualmente, en este proceso se encuentran trabajando 5 operarios por turno.

Los totales presentados surgen del cálculo realizado teniendo en cuenta las fórmulas generales previamente expuestas, a las cuales deben adaptarse las particularidades de cada uno de los procesos. Tal es el caso del DVH, el cual considera una producción de 90 unidades diarias por turno (existiendo 2 turnos), en lugar de los m<sup>2</sup>/hora. Mientras que, para calcular la cantidad de metros lineales, deberá multiplicarse la cantidad total por los metros lineales. Es decir:

$$\text{unidades/día} \times \text{cant. de días} = \text{Cantidad Máxima de unidades al mes}$$

$$\text{Cantidad Máxima de unidades al mes} \times \text{eficacia}^{135} = \text{Cantidad de unidades al mes}$$

$$\text{Cantidad. de unidades al mes} \times 4 \text{ metros lineales (ML)/unidad} = \text{Cant. ML al mes}$$

<sup>132</sup> 180 unidades/día x 21,7 días x 0,8 = **3124,8 unidades/mes**

<sup>133</sup> Este cristal es considerado en unidades debido a que su proceso se realiza una vez cortado el mismo de acuerdo a los pedidos recibidos.

<sup>134</sup> 3124,8 unidades/mes x 4 ml/unidad = **12.499,2 ml/mes**

<sup>135</sup> Ver Glosario



## Cristal Templado

En lo referente a este tipo de cristales, su capacidad máxima alcanza los 9027,2 m<sup>2</sup>/mes<sup>136</sup>. Ello se ha calculado teniendo en cuenta que la cama del horno tiene una capacidad máxima de 8,5 m<sup>2</sup> y, considerando que la eficacia por hora en el proceso es del 80%<sup>137</sup>, cada carga puede significar 6,4 m<sup>2</sup>. Ahora, si se tiene toma como referencia los cristales de 10 mm de espesor, puede decirse que es posible realizar 4 cargas por hora.

Sin embargo, a medida que disminuye el espesor del cristal, incrementa la capacidad de carga (por ejemplo en los cristales de 6 mm, pueden realizarse entre 6 y 7 cargas por tanto, la cantidad de m<sup>2</sup> templados por hora.

En este proceso, debe considerarse que existen inconvenientes para templar cristales de 4 mm o inferior, puesto que se requiere de una potencia mayor de energía. La empresa, no cuenta con la potencia energética necesaria en la actualidad, no obstante, ello puede solucionarse contratando el servicio a la empresa proveedora (EPEC), lo cual traerá aparejado costos mayores.

Otro de los aspectos a tener en cuenta dentro de este proceso, es que en la realidad de la empresa, la cantidad de cristales templados por día considerado en m<sup>2</sup> es menor, ya que generalmente se temple por obras, lo cual genera que el rendimiento económico sea mayor<sup>138</sup>.



## Cristal Laminado

La producción máxima en este tipo de cristales alcanza los 31.248<sup>139</sup> m<sup>2</sup>/mes en un promedio laboral de veinte horas diarias con cinco operarios trabajando en esta línea, y considerando que se laminan un promedio de 10 hojas por hora.

---

<sup>136</sup> (3,6 x 2,4) 8,5 m<sup>2</sup> x 0,8 x 4 cargas/horas = 26 m<sup>2</sup>/hora

26 m<sup>2</sup>/hora x 20 horas diarias x 21,7 días al mes x 0,8 = **9027,2 m<sup>2</sup>**

<sup>137</sup> por el espacio que se pierde al acomodar los cortos es que se considera el 80% de eficacia del horno.

<sup>138</sup> Esto se debe a que cada cristal requiere de más de un procesamiento por lo que el precio pagado por el mismo es superior al que se comercializaría tan sólo un cristal templado solamente.

<sup>139</sup> 90 m<sup>2</sup>/hora x 20 horas diarias x 21,7 días al mes x 0,8 = **31.248 m<sup>2</sup>/mes**

Cabe destacar que la capacidad de producción de cristales laminados disminuye notablemente cuando se realizan obras y no hojas, puesto que deben laminarse por medidas solicitadas, lo cual incrementa el tiempo de procesamiento para la misma cantidad de m<sup>2</sup>.

La superioridad presente en la capacidad máxima de producción de este tipo de cristales es consecuencia de las condiciones existentes en el mercado, ya que esta línea es identificada con la mayor demanda promedio del mercado.

Cabe destacar que las estadísticas de producción presentadas se han obtenido a partir de un promedio realizado entre la cantidad existente de operarios por línea, considerando que los mismos trabajan un promedio de veinte horas diarias. No obstante, la empresa posee solo dos turnos de operarios completos, mientras que el último turno solamente posee la mitad de los operarios, por lo que la producción real es menor a la estadísticamente señalada.

Asimismo, si bien la cantidad y la capacitación actual de los operarios es suficiente para satisfacer la demanda existente, no lo será si la empresa logra una importante inserción en el mercado internacional, por lo que se requerirá un incremento en su capacitación lo cual (complementados con otros factores tales como la ampliación de la planta, el incremento de horas laborables, el incremento de personal, etc.), permitirán acrecentar notablemente la producción de la compañía.

## Anexo 2: Metodológica de Cálculo

El Indicador Mensual de la Actividad Industrial se expresa mediante un índice de cantidades de formulación Laspeyres, que tiene su base fija en el año de 1993, el cual refleja el volumen real de la producción obtenida en el mes. El marco conceptual y metodológico utilizado es semejante al empleado en el Sistema de Cuentas de Bienes y Servicios del Sistema de Cuentas Nacionales de México (SCNM). Se calculan índices de volumen físico para 209 subgrupos de un total de 254 que integran las 57 ramas de actividad económica incluidas en este indicador, agrupándolas primero en las 9 divisiones industriales y después, en 4 grandes divisiones: Minería, Industria Manufacturera, Construcción, y Electricidad, Gas y Agua.

**Minería:** Comprende la extracción de minerales metálicos y no metálicos en estado natural, así como la extracción de petróleo crudo y gas natural. Para el cálculo del indicador de producción se utilizan datos provenientes de la Estadística de la Industria Minerometalúrgica elaborada por el INEGI, de la compañía Exportadora de Sal, S. A. de C. V. y de Petróleos Mexicanos.

**Industria Manufacturera:** Abarca las actividades dedicadas a la transformación de materias primas, materiales y componentes, en nuevos productos, ya sea que el trabajo se efectúe a máquina o artesanalmente, en un establecimiento. También incluye la producción generada por todos los establecimientos dedicados a la Industria Maquiladora de Exportación, la cual atiende una o varias etapas de un proceso productivo, principalmente de ensamblado de bienes.

El cálculo del destino de la producción manufacturera se origina en el método de flujo de bienes consistente en determinar, a nivel de subgrupo del clasificador de actividades del SCNM, el uso económico que se le da a la producción, ya sea como consumo final de tipo duradero y no duradero; bienes de capital; bienes de demanda intermedia, y maquila de exportación.

Las principales fuentes de información son la Encuesta Industrial Mensual y la Estadística de la Industria Maquiladora de Exportación, ambas generadas por el INEGI, que son complementadas con datos proporcionados por cámaras y asociaciones de productores e instituciones públicas y privadas, como: Petróleos Mexicanos, la

Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, A. C. y la Asociación Nacional de Productores de Autobuses, Camiones y Tractocamiones, A. C., entre otras.

**Construcción**: Comprende las actividades de construcción, reconstrucción y ampliación de edificaciones residenciales y no residenciales, así como la realización y mejoras de obras públicas. Su indicador se fundamenta en el comportamiento del consumo aparente de sus principales materiales, dada la estrecha relación que existe entre éstos y la producción real del sector. Dicho método fue descrito en el comunicado de prensa de la inversión fija bruta que se dio a conocer el viernes 8 de abril de 2005.

**Electricidad, Gas y Agua**: Comprende los servicios de generación, transmisión y distribución de la energía eléctrica y la producción y distribución de gas seco y agua potable; las principales fuentes son la Comisión Federal de Electricidad y PEMEX.

La información contenida en este boletín es generada por el INEGI con base en los Indicadores de la Actividad Industrial del Sistema de Cuentas Nacionales de México y se da a conocer en la fecha establecida en el Calendario de Difusión de Información de Coyuntura.

### Anexo 3: Acuerdos firmados por México con países de aladi

<i>Tratado</i>	<i>Países Signatarios</i>
AAP.A14TM N° 2	Argentina Bolivia Brasil Chile Colombia Cuba Ecuador México Paraguay Perú Uruguay Venezuela
AAP.A25TM N° 14	México Panamá
AAP.A25TM N° 37	México Guatemala
AAP.CE N° 6	Argentina México
AAP.CE N° 8	México Perú
AAP.CE N° 31	Bolivia México
AAP.CE N° 33	Colombia México Venezuela
AAP.CE N° 41	Chile México
AAP.CE N° 51	Cuba México
AAP.CE N° 53	Brasil México
AAP.CE N° 54	Argentina Brasil México Paraguay Uruguay
AAP.CE N° 55	Argentina Brasil México Paraguay Uruguay
AAP.CE N° 60	México Uruguay
AAP.CE N° 61	Colombia México Venezuela
AAP.PC N° 11	Argentina Bolivia Brasil Chile Colombia Cuba Ecuador México Paraguay Perú Uruguay Venezuela
AAP.R N° 9	Brasil México
AAP.R N° 29	Ecuador México
AAP.R N° 38	México Paraguay
AR.AM N° 1	Argentina Bolivia Brasil Chile Colombia Ecuador México Paraguay Perú Uruguay Venezuela
AR.AM N° 1	Bolivia México
AR.AM N° 2	Argentina Bolivia Brasil Chile Colombia Ecuador México Paraguay Perú Uruguay Venezuela
AR.AM N° 2	Ecuador México
AR.AM N° 3	Argentina Bolivia Brasil Chile Colombia Ecuador México Paraguay Perú Uruguay Venezuela
AR.AM N° 3	México Paraguay
AR.CEYC N° 7	Argentina Bolivia Brasil Chile Colombia Cuba Ecuador México Paraguay Perú Uruguay Venezuela
AR.CYT N° 6	Argentina Bolivia Brasil Chile Colombia Cuba Ecuador México Paraguay Perú Uruguay Venezuela
AR.OTC N° 8	Argentina Bolivia Brasil Chile Colombia Ecuador México Paraguay Perú Venezuela
AR.PAR N° 4	Argentina Bolivia Brasil Chile Colombia Cuba Ecuador México Paraguay Perú Uruguay Venezuela

## Anexo 4: Principales productos exportados por México

Descripción	Valor	Incidencia
Aceite crudo de petróleo	16.826.535	10,18%
Automóviles para transporte de personas de entre 1500 cm <sup>3</sup> /3000 cm <sup>3</sup> cilindrada	7.383.111	4,47%
Automóviles para transporte de personas de cilindrada superior a 3000 cm <sup>3</sup>	4.477.353	2,71%
Arneses reconocibles como concebidos exclusivamente para uso automotor.	4.304.469	2,60%
Vehículos p/ transporte de mercadería con carga máxima de 2721 Kg / 4536 Kg	3.149.006	1,90%
Partes de asientos para automóviles	2.303.577	1,39%
Aparatos receptores de televisión con pantalla superior a 35,56 cm (14 pulgadas)	2.295.703	1,39%
Máquinas y aparatos p/ el procesamiento de datos de unidades de procesos digitales	2.158.071	1,30%
Aparatos receptores de televisión de tipo proyección por tubos de rayos catódicos.	1.575.022	0,95%
Trajes y ambos	1.455.913	0,88%
Partes de máquinas y aparatos para el procesamiento de datos de unidades	1.406.419	0,85%
Unidades de control o adaptadores, para el procesamiento de datos	1.350.268	0,82%
Motores de émbolo y rotativos de incendio por chispa de cilindrada superior a 1000 cm <sup>3</sup>	1.212.042	0,73%
Cerveza de malta	1.210.114	0,73%
Receptores de radio AM/FM	1.171.701	0,71%
Aparatos receptores de televisión con pantalla plana	1.057.879	0,64%
Pantalones y pantalones cortos	1.021.322	0,64%
Monitores de rayo catódico en colores	1.032.281	0,62%

FUENTE: Elaboración de la Fundación ExportAr sobre datos de ALADI.

## Anexo 5: Reseña histórica de Vitro

**1928:** La aún llamada “Vidriera Monterrey SA” firma un contrato con una empresa Bélica para la construcción y operación de una planta de vidrio plano en Monterrey, llamada “Vidrio Plano SA”.

**1934:** Se establece “Vidriera México SA” para satisfacer la creciente demanda de vidrio del país. En 1935 comienzan las exportaciones botellas, artículos de cristalería y vidrio plano.

**1936:** Se crea FIC (Fomento de Industria y Comercio) hoy conocido como Vitro SA con cuatro sucursales:

- ◆ **Vidriera Monterrey SA**
- ◆ **Cristales SA**
- ◆ **Vidrio Plano SA**
- ◆ **Vidriera México SA**

**1947:** FIC crea la clínica “Vidriera A.C.” para brindar servicio médico a sus trabajadores y familiares.

**1951:** “Vidriera Guadalajara” se incorpora a Vitro para cubrir la demanda en occidente y en el centro del país.

**1957:** Vitro adquiere “Cristales Mexicanos SA”, que era un productor de vajillas y productos de vidrio para el hogar.

**1968:** “Vidrio Plano México” comienza con su primera línea de vidrio flotado con la asistencia y apoyo tecnológico de Pikington Brothers Limited. Esto incrementa la producción y la calidad, por lo que es un paso importante en el desarrollo y futuro del Grupo Vitro.

**1973:** Adquiere “Crinamex SA” (Cristales Inastillables de México), por lo que se incluye el **vidrio de seguridad automotriz** en la lista de productos de Vitro. Durante el mismo año FIC adquiere el 75% de una empresa dedicada a la producción de Polivinil Buratil.

**1978:** Estableció una asociación con “Kimble Inc”, a los fines de constituir la empresa dedicada a la elaboración de productos de vidrio borosilicato tales como frascos, ampollas y productos de laboratorio.

**1979:** FIC cambia su nombre a **“Vitro SA”**.

**1980:** Vitro Plan y Ford Motor Co. se asocian y constituyen “Vitro Flex SA” para la fabricación de vidrio automotriz (principalmente en el mercado de exportación).

**1981:** “Vidrio Plano SA” instala una planta de vidrio flotado en nuevo León. Durante el mismo año, Vitro adquiere “Plásticos Bosco SA” dedicada a la producción de envases alimenticios y productos desechables de plástico.

**1985:** Se constituye “Vitro Packaging” para comercializar y distribuir envases de vidrio, con oficinas en los principales centros de consumo de Estados Unidos.

**1986:** Vitro adquiere empresas productoras de refrigeradores, lavavajillas, estufas y demás electrodomésticos. El mismo año adquiere una empresa dedicada a la fabricación de envases de plástico: “Envases Cautitlán SA”.

**1987:** se asocia con Whirlpool Corporation para construir “Vitromatic SA”.

**1991:** “Vidrio Flotado SA” termina la construcción del segundo horno de vidrio plano en Nuevo León para satisfacer mercados nacionales y de exportación. Durante el mismo año, se constituye “Auto Temples SA” para la fabricación del vidrio automotriz de curvaturas complejas.

**1992:** Vitro adquiere “ACI América”, buscando incrementar su presencia en el mercado de vidrio plano de Estados Unidos. Esto representó un paso importante para la internacionalización de Vitro.

**1993:** Vitro se asocia a Owens-Illinois y crean “Regioplast” para la fabricación de botellas y tapas de plástico.

**1994:** “Vitro American National Can SA” se establece en Querétaro a través de una co-inversión de Vitro con Pechiney Internacional para la producción de latas de aluminio.

**1995:** Vitro Adquiere “Vidrio Lux”, el productor más grande de envases de vidrio de Bolivia.

**1996:** Adquiere el 51% de los vidrios Templados Colombianos “Vitemco”, que es una empresa dedicada a la producción y procesamiento de vidrio automotriz para el mercado de repuestos y el procesamiento y la distribución de vidrio arquitectónico.

**1997:** Establece una Alianza Estratégica con “Libbey Inc”<sup>140</sup>, adquiriendo esta el 49% de “Vitrocrista SA” y el 100% de “World Crista”.

**1998:** Vitro SA cambia su nombre a “Vitro SA de CV<sup>141</sup>”

---

<sup>140</sup> Compañía líder productora de artículos de cristalería de Estados Unidos.

<sup>141</sup> CV: Capital variable.

**2000:** Vitro SA de CV y “Clean Fuels Technology Inc” se asocian para crear “Vitro Fuels de CV” para comercializar y distribuir en México y Latinoamérica combustible económico y eficiente a base de petróleo que reduce significativamente las emisiones contaminantes al medio ambiente. Ese mismo año, se crea “Vitro HS de CV” (luego de la adquisición de HS Technologies), empresa dedicada a comercializar tecnología para oxigenar el agua.

**2001:** Vitro Plan SA (Vidrio Plano), adquirió el 60% de las acciones de ‘Cristalglass Vidrio Aislante SA’ con el objeto de impulsar su crecimiento y ampliar su cobertura geográfica.

**2002:** Vitro adquiere una participación del 51% en “Ampolletas SA”, empresa dedicada a la producción y comercialización de envases de vidrio de borosilicato para la industria farmacéutica. El mismo año se firma un acuerdo de alianza estratégica con una participación accionaria 50-50 con la empresa japonesa “AFG Industries Inc<sup>142</sup>”, a los fines de producir vidrio flotado para abastecer los mercados de México, Estados Unidos y Canadá.

**2003:** Como parte de la estrategia de Vitro de crecer en segmentos que representan valor agregado y de incrementar su presencia en Europa, especialmente en la Península Ibérica, Vitro Cristalglass (su subsidiaria en España), completó una asociación de 40-60 con la compañía portuguesa Vidraria Chaves Ltda. Esto permite a la compañía expandir sus operaciones y servir mejor al mercado europeo de Vidrio Plano con productos de valor agregado al integrar cuatro plantas de manufactura y tres centros de distribución para servir la demanda de vidrio laminado y productos de doble acristalamiento en España y Portugal.

---

<sup>142</sup> Es subsidiaria de la empresa japonesa Asahi Glass Company Limited

## Anexo 6: Preferencias otorgadas entre México y Argentina

### PREFERENCIAS QUE ARGENTINA OTORGA A MÉXICO

NALADISA 93	Descripción	Observaciones	Nivel de pref. % Arg. a Méx.
08041000	Dátiles		100
08044000	Paltas (Aguacates)	Durante el período octubre a abril	100
08045020	Mangos y mangostanes		100
09011190	Los demás	Café orgánico	100
09011290	Los demás	Café orgánico	100
09012110	En grano	Café orgánico de Chiapas	100
09012190	Los demás	Café orgánico de Chiapas	100
09012200	Descafeinado	Café orgánico de Chiapas	100
23099099	Las demás	Sólo para: 6- etoxi-1,2-dihidro-2,2,4-trimetil quinoleína al 66% polvo	100
24021000	Cigarros (puros) (incluso despuntados) y cigarrillos (puritos), que contengan tabaco		100
27122010	Parafina, excluida la sintética		100
27129010	Cera de petróleo microcristalina		100
27129090	Los demás, incluidas las mezclas		100
28011000	Cloro		100
28061010	En estado gaseoso o licuado		100
28061020	En solución acuosa		100
28191000	Trióxido de cromo		100
28199020	Hidróxidos de cromo		100
28414000	Dicromato de potasio		100
28415000	Los demás cromatos y dicromatos; peroxocromatos		100
29012100	Etileno		100
29155000	Ácido propiónico, sus sales y sus ésteres	Sólo para: Ácido propiónico o su anhídrido	100
29162090	Los demás	Sólo para: Permetrina Técnica	100
29181200	Ácido tartárico		100
29214490	Los demás	Sólo para: N-1,3-dimetilbutil-n-fenil-p-fenilendiamina; y 4,4'bis (alfa, alfa-dimetilbencil) difenilamina	100
29215110	o-, m-, y p- Fenilendiamina		100
29215190	Los demás		100
29269000	Los demás	Sólo para: Cipermetrina Técnica y Closantel ácido	100
29303020	Disulfuro de tetraetiltiourama (disulfiram)		100
29303090	Los demás		100
29322990	Las demás	Sólo para: Simvastatin	100
29333900	Los demás	Sólo para: Pirfenidona	100
29334010	6-Etoxi-1,2-dihidro-2,2,4-trimetilquinoleína	Sólo para: 6-Etoxi-1,2-dihidro-2,2,4-trimetilquinoleína líquido	100

31021000	Urea, incluso en disolución acuosa		100
32041210	Colorantes ácidos, incluso metalizados, y preparaciones a base de estos colorantes		100
32041400	Colorantes directos y preparaciones a base de estos colorantes		100
32041600	Colorantes reactivos y preparaciones a base de estos colorantes		100
32041790	Los demás		100
32061010	Pigmentos		100
35069100	Adhesivos a base de caucho o de materias plásticas (incluidas las resinas artificiales)	Sólo para: Adhesivos base solvente	100
35069900	Los demás	Sólo para: Adhesivos base agua	100

NALADISA 93	Descripción	Observaciones	Nivel de pref. % Arg. a Méx.
38239099	Los demás	Sólo para: Anhídrido poliisobutenil succínico, diluido en aceite mineral	100
39071000	Poliacetales		100
39140000	Intercambiadores de iones a base de polímeros de las partidas 3901 a 3913, en formas primarias		100
73218100	De combustible gaseoso	Sólo para: Calentadores de ambientes	100
73219000	Partes	Sólo para: Partes de calentadores de ambientes	100
82072000	Hileras de estirado o de extrusión de metales		100
82073000	Útiles de embutir, estampar o punzonar		100
84073400	De cilindrada superior a 1,000 cm <sup>3</sup>		100
84191100	De calentamiento instantáneo de gas		100
84191900	Los demás	Sólo para: Calentadores de agua a gas tipo acumulación	50
84199000	Partes	Sólo para: Para calentadores de agua a gas tipo acumulación	50
84199000	Partes	Sólo para: Para calentadores de agua a gas tipo instantáneo	100
84211200	Secadoras de ropa	Sólo para: Secadoras centrífugas de ropa	50
84289000	Las demás máquinas y aparatos	Sólo para: Dispositivos de ensamblaje, fijación, perforado y soldadura	100
84501100	Máquinas totalmente automáticas	Sólo para: Máquinas de lavar ropa totalmente automáticas inferiores a 10 Kg de peso de ropa seca - Exclusivamente de carga frontal	50
84501100	Máquinas totalmente automáticas	Sólo para: Máquinas de lavar ropa totalmente automáticas inferiores a 10 Kg de peso de ropa seca - Exclusivamente de carga superior con	70

		agitador central	
84501900	Las demás		100
84798100	Máquinas y aparatos mecánicos con función propia para trabajar metales	Sólo para: Dispositivos e instalaciones industriales	100
84798900	Las demás máquinas y aparatos mecánicos con función propia para trabajar metales	Sólo para: Dispositivos y herramientas de ensamblaje y montaje de partes (excluyendo robots y equipos de soldar)	100
84801000	Cajas de fundición		100
84802000	Placas de fondo para moldes		100
84803000	Modelos para moldes		100
84804100	Para el moldeo por inyección o compresión		100
84804900	Los demás		100
84805000	Moldes para vidrio		100
84806000	Moldes para materias minerales		100
84807100	Para moldeo por inyección o compresión		100
84807900	Los demás		100
84814000	Válvulas de alivio o de seguridad	Sólo para: Automáticas o semiautomáticas, reconocibles exclusivamente para calentadores de agua y calefactores, no eléctricos	100
85051100	De metal	Sólo para: Morsas magnéticas. Prismas en "V" magnéticos. Soportes magnéticos	100
85161000	Calentadores eléctricos de agua de calentamiento instantáneo o acumulación y calentadores eléctricos de inmersión	Sólo para: Calentador de agua eléctrico tipo acumulación	50
85169000	Partes	Sólo para: Partes para calentador de agua eléctrico tipo acumulación	50
90172000	Los demás instrumentos de dibujo, de trazado o de cálculo	Sólo para: Planos de referencia de granito. Banco de entrepuntas de granito. Mesas de seno de ángulo simple. Mesas de seno de ángulo compuesto. Reglas de seno	100

NALADISA 93	Descripción	Observaciones	Nivel de pref. % Arg. a Méx.
90178000	Los demás instrumentos		100
90312000	Bancos de pruebas	Sólo para: Bancos de ensayo de motores. Bancos de ensayo de partes.	100

90318000	Los demás instrumentos, aparatos y máquinas	Sólo para: Soportes universales. Calibre tapón roscado PASA NO PASA. Calibre de control de forma. Banco universal de medida. Niveles de precisión lineales. Niveles de precisión de cuadro. Prismas en "V" de acero con grapas. Prismas en "V" de granito con grapas. Prismas en "X". Bloques paralelepípedos. Escuadras de fijación para control. Escuadras de precisión. Reglas paralelas de acero. Reglas paralelas de granito. Reglas biseladas. Morsas de seno. Mesas de medición. Los demás instrumentos y máquinas de medición y control	100
90319000	Partes y accesorios	Sólo para: Partes de equipos de medición y control	100
90321010	Para cocinas	Sólo para: Termostatos para cocinas, excepto eléctricos o electrónicos	100
90321020	Para estufas o caloríferos	Sólo para: Termostatos automáticos para el control de la temperatura del aire con dispositivo de seguridad para falla de llama	100
90321030	Para refrigeradores	Sólo para: Termostatos automáticos para refrigeradores	100
90321090	Los demás	Sólo para: Termostatos automáticos para control de la temperatura del agua con dispositivo de seguridad para falla de llama	100

### PREFERENCIAS QUE MÉXICO OTORGA A ARGENTINA

NALADISA 93	Descripción	Observaciones	Nivel de pref. % Méx. a Arg.
08082010	Peras		100
23099099	Las demás	Sólo para: 6- etoxi-1,2-dihidro-2,2,4-trimetil quinoleína al 66% polvo	100
24021000	Cigarros (puros) (incluso despuntados) y cigarrillos (puritos), que contengan tabaco		100
27122010	Parafina, excluida la sintética		100
27129010	Cera de petróleo microcristalina		100
27129090	Los demás, incluidas las mezclas		100
28011000	Cloro		100
28061010	En estado gaseoso o licuado		100

28061020	En solución acuosa		100
28191000	Trióxido de cromo		100
28199020	Hidróxidos de cromo		100
28414000	Dicromato de potasio		100
28415000	Los demás cromatos y dicromatos; peroxocromatos		100
29012100	Etileno		100
29155000	Acido propiónico, sus sales y sus ésteres	Sólo para: Acido propiónico o su anhídrido	100
29162090	Los demás	Sólo para: Permetrina Técnica	100
29181200	Acido tartárico		100
29214490	Los demás	Sólo para: N-1,3-dimetilbutil-n-fenil-p-fenilendiamina; y 4,4'bis (alfa, alfa-dimetilbencil) difenilamina	100
29215110	o-, m-, y p- Fenilendiamina		100
29215190	Los demás		100
29269000	Los demás	Sólo para: Cipermetrina Técnica y Closantel ácido	100
29303020	Disulfuro de tetraetilthiourama (disulfiramo)		100
29303090	Los demás		100
29322990	Las demás	Sólo para: Simvastatin	100
29333900	Los demás	Sólo para: Pirfenidona	100
29334010	6-Etoxi-1,2-dihidro-2,2,4-trimetilquinoleina	Sólo para: 6-Etoxi-1,2-dihidro-2,2,4-trimetilquinoleina líquido	100
31021000	Urea, incluso en disolución acuosa		100
32041210	Colorantes ácidos, incluso metalizados, y preparaciones a base de estos colorantes		100
32041400	Colorantes directos y preparaciones a base de estos colorantes		100
32041600	Colorantes reactivos y preparaciones a base de estos colorantes		100
32041790	Los demás		100
32061010	Pigmentos		100
35069100	Adhesivos a base de caucho o de materias plásticas (incluidas las resinas artificiales)	Sólo para: Adhesivos base solvente	100
35069900	Los demás	Sólo para: Adhesivos base agua	100
38239099	Los demás	Sólo para: Anhídrido poliisobutenil succínico, diluido en aceite mineral	100
39071000	Poliacetales		100
39140000	Intercambiadores de iones a base de polímeros de las partidas 3901 a 3913, en formas primarias		100
73218100	De combustible gaseoso	Sólo para: Calentadores de ambientes	100
73219000	Partes	Sólo para: Partes de calentadores de ambientes	100
82072000	Hileras de estirado o de extrusión de metales		100

NALADIS A 93	Descripción	Observaciones	Nivel de pref. % Méx. a Arg.
82073000	Útiles de embutir, estampar o punzonar		100
84073400	De cilindrada superior a 1,000 cm <sup>3</sup>		100
84191100	De calentamiento instantáneo de gas		100
84191900	Los demás	Sólo para: Calentadores de agua a gas tipo acumulación	50
84199000	Partes	Sólo para: Para calentadores de agua a gas tipo acumulación	50
84199000	Partes	Sólo para: Para calentadores de agua a gas tipo instantáneo	100
84211200	Secadoras de ropa	Sólo para: Secadoras centrífugas de ropa	50
84289000	Las demás máquinas y aparatos	Sólo para: Dispositivos de ensamblaje, fijación, perforado y soldadura	100
84501100	Máquinas totalmente automáticas	Sólo para: Máquinas de lavar ropa totalmente automáticas inferiores a 10 Kg de peso de ropa seca -Exclusivamente de carga frontal	80
84501100	Máquinas totalmente automáticas	Sólo para: Máquinas de lavar ropa totalmente automáticas inferiores a 10 Kg de peso de ropa seca -Exclusivamente de carga superior con agitador central	60
84501900	Las demás		100
84798100	Máquinas y aparatos mecánicos con función propia para trabajar metales	Sólo para: Dispositivos e instalaciones industriales	100
84798900	Las demás máquinas y aparatos mecánicos con función propia para trabajar metales	Sólo para: Dispositivos y herramientas de ensamblaje y montaje de partes (excluyendo robots y equipos de soldar)	100
84801000	Cajas de fundición		100
84802000	Placas de fondo para moldes		100
84803000	Modelos para moldes		100
84804100	Para el moldeo por inyección o compresión		100
84804900	Los demás		100
84805000	Moldes para vidrio		100
84806000	Moldes para materias minerales		100
84807100	Para moldeo por inyección o compresión		100
84807900	Los demás		100
84814000	Válvulas de alivio o de seguridad	Sólo para: Automáticas o semiautomáticas, reconocibles exclusivamente para calentadores de agua y calefactores, no eléctricos	100
85051100	De metal	Sólo para: Morsas magnéticas. Prismas en "V" magnéticas. Soportes magnéticos	100
85161000	Calentadores eléctricos de agua de calentamiento instantáneo o acumulación y calentadores eléctricos de inmersión	Sólo para: Calentador de agua eléctrico tipo acumulación	50
85169000	Partes	Sólo para: Partes para calentador de agua eléctrico tipo acumulación	50

90172000	Los demás instrumentos de dibujo, de trazado o de cálculo	Sólo para: Planos de referencia de granito. Banco de entrepuntas de granito. Mesas de seno de ángulo simple. Mesas de seno de ángulo compuesto. Reglas de seno	100
90178000	Los demás instrumentos		100
90312000	Bancos de pruebas	Sólo para: Bancos de ensayo de motores. Bancos de ensayo de partes	100

NALADISA 93	Descripción	Observaciones	Nivel de pref. % Méx. a Arg.
90318000	Los demás instrumentos, aparatos y máquinas	Sólo para: Soportes universales. Calibre tapón roscado PASA NO PASA. Calibre de control de forma. Banco universal de medida. Niveles de precisión lineales. Niveles de precisión de cuadro. Prismas en "V" de acero con grapas. Prismas en "V" de granito con grapas. Prismas en "X". Bloques paralelepipedos. Escuadras de fijación para control. Escuadras de precisión. Reglas paralelas de acero. Reglas paralelas de granito. Reglas biseladas. Morsas de seno. Mesas de medición. Los demás instrumentos y máquinas de medición y control	100
90319000	Partes y accesorios	Sólo para: Partes de equipos de medición y control	100
90321010	Para cocinas	Sólo para: Termostatos para cocinas, excepto eléctricos o electrónicos	100
90321020	Para estufas o caloríferos	Sólo para: Termostatos automáticos para el control de la temperatura del aire con dispositivo de seguridad para falla de llama	100
90321030	Para refrigeradores	Sólo para: Termostatos automáticos para refrigeradores	100
90321090	Los demás	Sólo para: Termostatos automáticos para control de la temperatura del agua con dispositivo de seguridad para falla de llama	100

## Anexo 7: Ubicación de maquilas

### POLITICAL DIVISION OF THE MEXICAN UNITED STATES

[Back](#)



MAP SOURCE : INEGI

The country's capital is Mexico City, which is located in the Federal District.

	STATE	CAPITAL	POPULATION / STATE	MAQUILAS / STATE
1	Aguascalientes	Aguascalientes	944,285	34
2	Baja California	Mexicali	2,487,637	891
3	Baja California Sur	La Paz	424,041	*
4	Campeche	Campeche	690,689	*
5	Coahuila	Saltillo	2,298,070	215
6	Colima	Colima	542,627	*
7	Chiapas	Tuxtla Gutierrez	3,920,892	*
8	Chihuahua	Chihuahua	3,052,907	405
9	Distrito Federal	Mexico	8,605,239	18
10	Durango	Durango	1,448,661	50
11	Guanajuato	Guanajuato	4,663,032	38
12	Guerrero	Chilpancingo	3,079,649	*
13	Hidalgo	Pachuca	2,235,591	*
14	Jalisco	Guadalajara	6,322,002	101
15	Mexico	Toluca	13,096,686	32

17	Morelos	Cuernavaca	1,555,296	*
18	Nayarit	Tepic	920,185	*
19	Nuevo Leon	Monterrey	3,834,141	189
20	Oaxaca	Oaxaca	3,438,765	*
21	Puebla	Puebla	5,076,686	78
22	Queretaro	Queretaro	1,404,306	54
23	Quintana Roo	Chetumal	874,963	*
24	San Luis Potosi	San Luis Potosi	2,299,360	22
25	Sinaloa	Culiacan	2,536,844	7
26	Sonora	Hermosillo	2,216,969	198
27	Tabasco	Villahermosa	1,891,829	*
28	Tamaulipas	Ciudad Victoria	2,753,222	352
29	Tlaxcala	Tlaxcala	962,646	*
30	Veracruz	Xalapa	6,908,975	*
31	Yucatan	Merida	1,658,210	87
32	Zacatecas	Zacatecas	1,353,610	13

# *Glosario*

## Glosario

**ACE:** *Acuerdos de Complementación Económica.*

**Acuerdo Marco:** *Acuerdo que establece los lineamientos generales necesarios para la negociación, sin establecer por ellos decisiones o medidas taxativas.*

**Acuerdos de Alcance Parcial:** *son aquellos en los que no participa la totalidad de los países miembros por lo que se crean acciones tendientes a lograr una progresiva profundización a través del proceso de multilateralización. Los derechos y obligaciones SOLO rigen entre los países firmantes.*

Los Acuerdos de Alcance Parcial tienen entre otros objetivos 1) promover al máximo el aprovechamiento de los factores de producción, 2) estimular la complementación económica, 3) asegurar condiciones equitativas de competencia, 4) facilitar la concurrencia de los productos al mercado internacional y 5) impulsar el desarrollo equilibrado y armónico de los países miembros<sup>143</sup>.

**Acuerdos de Alcance Regional:** *son aquellos en los que participan todos los países miembros.*

**ALADI:** *Asociación Latinoamericana de Integración*

**Amenazas:** *son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente, las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales.*

**Arancel:**<sup>144</sup> *cualquier impuesto o gravamen a la importación y cualquier cargo de cualquier tipo aplicado en relación a la importación de bienes, incluida cualquier forma de sobretasa o cargo adicional a las importaciones excepto:*

a) cualquier cargo equivalente a un impuesto interno establecido de conformidad con el Artículo III:2 del GATT de 1994, respecto a bienes a partir de los cuales se haya elaborado o transformado total o parcialmente el bien importado;

b) cualquier derecho antidumping o medida compensatoria que se aplique de acuerdo con la legislación de cada Parte;

c) cualquier derecho u otro cargo relacionado con la importación,

---

<sup>143</sup> Cf. ALADI Consulta por tipo de Acuerdos. FUENTE: [www.aladi.org](http://www.aladi.org) .Fecha de Consulta: Junio de 2005

<sup>144</sup> Cf. Definición AAP.CE N° 6. Artículo 1. Decimocuarto protocolo Adicional.

proporcional al costo de los servicios prestados; y  
d) cualquier prima ofrecida o recaudada sobre bienes importados, derivada de todo sistema de licitación, respecto a la administración de restricciones cuantitativas a la importación o de aranceles-cuota o cupos de preferencia arancelaria.

**Borosilicato:** *vidrio formado por anhídrido<sup>145</sup> bórico<sup>146</sup> y sílice, usado para la fabricación de objetos de cocina e instrumentos ópticos.* **Vidrio de sílice:** forma vítrea (de vidrio, cristalina) de la sílice que puede soportar importantes y bruscos cambios de temperatura.

**Cartera de Clientes:** *son los clientes con que la compañía realiza actividades de comercialización. Son quienes permiten que los productos lleguen al consumidor final o quienes lo consumen directamente.*

**Celigrafías en Cristales:** *son imágenes, motivos o cualquier tipo de diseño que se coloca sobre los cristales, quedando el mismo en el interior de ellos; por lo que generalmente es utilizado en cristales laminados.*

**CEPAL:** *Comisión Económica para América Latina*

**Salvaguardia:** *Medidas de urgencia que adopta un país, sobre la importación de productos determinados, que está causando o amenazando causar un daño grave a los productores nacionales de productos similares o directamente competidores.*

**Coefficiente de Transmisión Térmica:** *el “Coefficiente K” es la cantidad de calor que atraviesa una superficie, por unidad de tiempo, por unidad de superficie (m<sup>2</sup>) y por unidad de diferencia de temperatura entre ambos lados. Por lo que el mismo es medido en w / m<sup>2</sup>°C..*

**Consortios:** *Los Consortios de Exportación son agrupaciones de productores o fabricantes de una misma línea de productos -o complementarios- que compitiendo en el mercado interno, se unen para concretar exportaciones. Pudiendo organizarse informalmente o a través de la constitución de un ente jurídico que se diferencie de sus integrantes, sin que por ello les haga perder individualidad.*

**Cristal DVH:** *El Doble Vidriado Hermético está compuesto por dos unidades de cristales con separador metálico entre sí, que permite reducir en un 50%*

---

<sup>145</sup> Cuerpo químico que produce un ácido al combinarse con el agua.

<sup>146</sup> Dícese de un ácido oxigenado derivado del boro (el boro es un metaloide).

*aproximadamente la pérdida y/o ganancia de calor disminuyendo por ejemplo el consumo de energía para la climatización del edificio. Este tipo de cristales es producido únicamente a medida según los requerimientos de cada abertura. Es utilizado principalmente para fachadas livianas, hoteles y obras de arquitectura comercial. Entre sus principales características puede mencionarse el aislamiento acústico, así como también el hecho que este tipo de cristales no se empaña. La Posición Arancelaria correspondiente es: 7008.*

**Cristal Laminado:** *este tipo de cristal es fabricado con la unión de dos o más hojas de float con una o más inter- láminas plásticas de Polivinil Buratil (PVB). Dicho cristal permite un aislamiento acústico tanto para la frecuencia de la voz humana como el ruido del motor. Asimismo, permite una aislación térmica, puesto que el Polivinil filtra alrededor de 99% de los rayos ultravioletas. Otra de las características que identifican al LAMI VIDPIA - nombre con el que se lo conoce en la comercialización de la empresa-; son: brinda máxima seguridad, es inastillable e impide el desprendimiento de trozos de cristal. Otro aspecto de importancia es su utilización para la seguridad bancaria (atibandalismo) puesto que debido a sus diversas capas de Polivinil, se permite al proyectil disminuir y neutralizar su velocidad evitando así los daños que pudiera ocasionar el mismo. La Posición Arancelaria del Cristal Laminado es: 7007.29.99*

**Cristal Templado:** *es el resultado de someter a elevadas temperaturas al cristal Float hasta el punto anterior al ablandamiento, para ser posteriormente enfriado. Dicho proceso le otorga al cristal una resistencia cuatro veces mayor al vidrio Float. Al romperse, se desintegra en pequeños fragmentos permitiendo evitar los peligros de heridas cortantes. En lo que respecta a sus características técnicas, dicho cristal se caracteriza por su aislamiento acústico y por el hecho que no se empaña. Asimismo, permite reducir hasta un 50 la pérdida o ganancia de calor. Para Vidpia, este cristal es comercializado con el nombre TEMPGLASS (Cristal Templado Horizontal), refiriéndose la comercialización del mismo exclusivamente a vidrio plano como consecuencia de las características de producción de la empresa. Las Posiciones Arancelarias correspondientes a dichos cristales son: 7007.19.01 y 7007.19.99.*

**Debilidades:** *Son aquellas características propias de la empresa, que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos organizacionales.*

**Demanda Derivada:** *es la solicitud de un determinado bien o servicio cuya necesidad depende del comportamiento de la demanda del bien principal.*

**Diagnóstico:** *se refiere a la conclusión que surge del análisis interno de la empresa y externo a la misma. Determinará las condiciones tanto favorables como desfavorables para la empresa, así como también las oportunidades o riesgos a las que deberá enfrentarse.*

**Eficacia:** *ha sido utilizado como la cantidad de tiempo real en que los operarios son productivos. Y en el caso del horno de templado, se ha considerado el máximo de capacidad que se utiliza teniendo en cuenta los espacios perdidos entre los productos y los bordes.*

**Estudios de Lay Out:** *son estudios que han sido realizados por la empresa Vidpia a los fines de lograr una adecuada distribución y continuidad de las máquinas (puesto que por ejemplo el cristal una vez templado no puede ser cortado). Al mismo tiempo, el estudio abarcó la ubicación que deberían tener los productos (tanto materias primas como productos terminados), para articular los espacios necesarios para el desplazamiento de los operarios dentro de la planta.*

**Fortalezas:** *Son aquellas características propias de la empresa, que facilitan o favorecen el logro de los objetivos organizacionales.*

**Gravámenes:** *son los derechos aduaneros y cualesquier otros recargos de efectos equivalentes, sean de carácter fiscal, monetario, cambiario o de otra naturaleza, que incidan sobre las importaciones. No quedan comprendidos en este concepto las tasas y recargos análogos cuando respondan al costo aproximado de los servicios prestados. Art. 2. AR.PAR N° 4*

**Javas:** *son cajones de maderas armados a la medida de los cristales y separados con bolsas en su interior con el objeto de evitar daños en el producto. Al mismo tiempo, en el interior de las jvas, los cristales se encuentran separados con sales, generalmente, para evitar el rozamiento y posible deterioro de los mismos.*

**Joint Ventures:** *también conocidos como empresas conjuntas o empresas de riesgo compartido, son una herramienta muy utilizada en los últimos tiempos debido a que facilita el acceso a los mercados internacionales. Y es, la reducción sustancial de los riesgos políticos y económicos, uno de los principales beneficios que generan.*

**Licensing:** *es un acuerdo por el que una empresa proporcionará por una cuota o royalty, alguna tecnología necesaria para operar su negocio en el mercado exterior. Esta tecnología podría suponer una marca comercial, experiencia en operaciones, tecnología de proceso de fabricación o acceso a patentes, u otros secretos comerciales*

**Maquiladoras:** *son plantas ensambladoras mexicanas que manufacturan productos terminados para exportación. Son generalmente de capitales extranjeros, no mexicanos que aprovechan la ventaja de los bajos costos de mano de obra, así como las ventajosas tarifas y la proximidad al mercado estadounidense. Las maquiladoras son el recurso principal del intercambio extranjero en México.*

**Masa Crítica:** *presupuesto mínimo de recursos.*

**Mecanismos de Escape:** *son acciones para evadir los riesgos u amenazas que se presenten en el mercado. La empresa debe desarrollarlas y estar preparadas para aplicarlas cuando se las requiera.*

**Mercado Común:** *es la libre circulación de bienes, servicios personas y capital entre los países firmantes. Deben alcanzar una política y una moneda común. Ejemplo: Unión Europea*

**Mercados de Exportación:** *Las empresas locales no se han limitado a operar en el mercado doméstico, sino que han logrado que sus productos y servicios accedan en forma privilegiada a mercados más grandes y prósperos en todo el mundo.*

**NAFTA:** *North America Free Trade Area. “Tratado de Libre Comercio de Norteamérica”*

**Normas EKOGLASS:** *son normas de calidad específicamente de cristales, que garantizan al consumidor un respaldo de procesos de fabricación e insumos controlados, los cuales no son brindados por los sistemas de manufactura artesanal.*

**Normas IRAM (ISO 9001):** *son normas de calidad que certifican los procesos productivos llevados a cabo por la empresa.*

**Oportunidades:** *Son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos organizacionales.*

**PAR (Preferencia Arancelaria Regional):** *Es la preferencia que los países miembros de la ALADI se otorgan sobre sus importaciones recíprocas, que consiste en una reducción porcentual de los gravámenes aplicables a las importaciones desde terceros países (Art. 5 - TM 80 y art. 1 - AR.PAR/4). Actualmente, la PAR, con*

nivel básico de 20% se aplica en magnitudes diferentes según las tres categorías de países (países de menor desarrollo económico relativo, países de desarrollo intermedio y demás países), y abarca el universo arancelario, salvo aquellos productos que los países exceptúan del beneficio de dicha preferencia.

**Planes de Contingencia:** *son planes alternativos que la empresa debe desarrollar para estar alerta y reaccionar ante las variaciones del mercado. Es decir, requiere una actitud preactiva por parte de la empresa para evitar las desventajas de las actitudes reactivas.*

**Potencial Exportador:** *La capacidad de la empresa de sacar provecho de las oportunidades de negocios que se le ofrecen en el extranjero.*

**Principio de Convergencia:** *que se traduce en la multilateralización progresiva de los acuerdos de alcance parcial, mediante negociaciones periódicas entre los países miembros, en función del establecimiento del mercado común latinoamericano.*

**Principio de Flexibilidad:** *caracterizada por la capacidad para permitir la concertación de acuerdos de alcance parcial, regulada en forma compatible con la consecución progresiva de su convergencia y el fortalecimiento de los vínculos de integración.*

**Principio de Pluralismo:** *sustentado en la voluntad de los países miembros para su integración, por encima de la diversidad que en materia política y económica pudiera existir en la región.*

**Principio de Tratamientos Diferenciales:** *establecidos en la forma que en cada caso se determine, tanto en los mecanismos de alcance regional como en los de alcance parcial, sobre la base de tres categorías de países, que se integrarán tomando en cuenta sus características económico - estructurales. Dichos tratamientos serán aplicados en una determinada magnitud a los países de desarrollo intermedio y de manera más favorable a los países de menor desarrollo económico relativo.*

**Principio múltiple:** *para posibilitar distintas formas de concertación entre los países miembros, en armonía con los objetivos y funciones del proceso de integración, utilizando todos los instrumentos que sean capaces de dinamizar y ampliar los mercados a nivel regional.*

**Programas de desgravación comercial:** *son programas que se establecen para alcanzar una eliminación o reducción de los aranceles de importación o de exportación.*

**Programas de intercambio comercial:** *son programas que establecen beneficios equitativos para los países firmantes a los fines de alcanzar beneficios conjuntos.*

**Régimen de origen:** *El certificado de origen ALADI se expide con la finalidad de autenticar que la mercancía exportada hacia un país que tiene suscrito un acuerdo de alcance parcial con México es de origen mexicano y viceversa. Este certificado tiene un plazo de validez de 180 días, contados a partir de su expedición por la autoridad competente. Para obtener un certificado de origen ALADI, el exportador debe presentar la factura que avala dicha exportación o fotocopia del conocimiento de embarque. Los certificados únicamente se expiden en un periodo de 60 días a partir de la fecha en que se emitió la factura comercial que cubre la exportación. La única entidad autorizada para emitir certificados de origen ALADI en México es la Dirección General de Comercio Exterior en la subsecretaría de Industria y Comercio de la Secretaría de Economía .- Fuente: ALADI.*

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

**TLC:** *Tratado de Libre Comercio.*

**UNCTAD:** *Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo*

**Valor:** *es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona.*

**Vidrio float:** *es el vidrio que no posee ningún procesamiento de mejora. Es utilizado por Vidpia como materia prima. Es adquirido de VASA, su proveedor, en láminas cuyo espesor varía desde los dos milímetros a los diecinueve milímetros. La hoja posee dimensiones estándares de 3,6 metros por 2,5 metros.*

**Zonas francas:** *es un ámbito dentro del cual la mercadería no está sometida al control habitual del servicio aduanero, y su introducción y extracción no están gravadas con el pago de tributos, salvo las tasas retributivas de servicios que pueden establecerse, ni alcanzadas por prohibiciones de carácter económico.*

**Zonas francas comerciales:** *son aquellas en las que, además de realizarse las operaciones y actos de las zonas francas de almacenamiento, la mercadería puede ser comercializada, utilizada y consumida.*

**Zonas Francas de almacenamiento:** *aquella en la cual la mercadería sólo fuere admitida en espera de un destino ulterior. E al misma, la mercadería sólo puede ser objeto de las operaciones necesarias para asegurara su conservación y de las manipulaciones ordinarias destinadas a mejorar su presentación o su calidad comercial o acondicionarla para el transporte, tales como la división o la reunión de bultos, formación de lotes, clasificación y cambio de embalaje. La mercadería puede ser objeto de transferencia.*

# *Bibliografía*

## Bibliografía

- ◆ AAKER, David “Management Estratégico del Mercado”
- ◆ BORK D. y JAFFE D. AAVV. Cómo trabajar con la Empresa Familiar. España. Editorial Granica. 1997
- ◆ CATEORA Philip R. “Marketing Internacional”. Octava Edición. Editorial Mc Graw Hill. 1995
- ◆ DAVIS Keith y NEWSTROM John. Comportamiento humano en el trabajo. México. Editorial Mc Graw Hill. 1999
- ◆ DE ARQUER Joaquín. “Empresa Familiar”
- ◆ DRUKER Peter. “El gran Poder de las Pequeñas Ideas”. Editorial Sudamérica. 1999.
- ◆ GOTTOFREDI Marcelo A. “Código Aduanero Comentado”. Segunda Edición. 2000. Ediciones Macchi.
- ◆ MARTINEZ NOGUEIRA Roberto. “Empresas Familiares”.
- ◆ PORTER Michael. “Estrategia Competitiva”. The Free Press. 1985. New York.
- ◆ PORTER Michael. “Ventaja Competitiva”. Vigésima Séptima Reimpresión. México 2000. Editorial CECSA.
- ◆ RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. “Como aplicar la Planificación Estratégica a la pequeña y mediana Empresa” .Edición 2001. Thomson Learning, S.A.
- ◆ ZIKMUND William G. “El Papel de la Investigación de Mercados” de “Investigación de Mercados”. Editorial Prentice Hall. Sexta Edición. 1998
- ◆ KOTLER Philip. “El Marketing según Kotler”. Editorial Paidós. 1999
- ◆ Fisher Roger, Ury W. Y. Patton Bruce: "Sí... ¡De acuerdo!". Grupo Editorial Norma, 5ta reimpresión. Colombia 1996.
- ◆ RIES Al & TROUT Jack. “Marketing de guerra. Editorial Mc Graw-Hill. Edición revisada.
- ◆ ALVIN TOFFLER, “El Cambio de Poder”–Cuarta Edición: Julio 1995- Plaza & Janes Editores, S.A.

### Páginas de Internet

- ◆ [www.aduanaargentina.com](http://www.aduanaargentina.com)
- ◆ [www.aduanas.sat.gob.mx](http://www.aduanas.sat.gob.mx)
- ◆ [www.aico.org](http://www.aico.org)
- ◆ [www.aladi.org](http://www.aladi.org)
- ◆ [www.bancomext.com](http://www.bancomext.com)
- ◆ [www.bancomundial.org](http://www.bancomundial.org)
- ◆ [www.bancomundial.org.mx](http://www.bancomundial.org.mx)
- ◆ [www.canacindra.org.mx](http://www.canacindra.org.mx)
- ◆ [www.ccam.org.ar](http://www.ccam.org.ar)
- ◆ [www.ccmexico.com.mx](http://www.ccmexico.com.mx)
- ◆ [www.cmic.org/](http://www.cmic.org/)
- ◆ [www.conexionejecutiva.com](http://www.conexionejecutiva.com)
- ◆ [www.cristalesbossi.com.ar](http://www.cristalesbossi.com.ar)
- ◆ [www.czfa.org](http://www.czfa.org)
- ◆ [www.eclac.cl](http://www.eclac.cl)

- ◆ [www.econ.worldbank.org](http://www.econ.worldbank.org)
- ◆ [www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx)
- ◆ [www.economia-snci.gob.mx](http://www.economia-snci.gob.mx)
- ◆ [www.esmas.com](http://www.esmas.com)
- ◆ [www.export-ar.org.ar](http://www.export-ar.org.ar)
- ◆ [www.gob.mx/](http://www.gob.mx/)
- ◆ [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)
- ◆ [www.investinmexico.com.mx](http://www.investinmexico.com.mx)
- ◆ [www.madeinmexicoinc.com](http://www.madeinmexicoinc.com)
- ◆ [www.maps-of-mexico.com](http://www.maps-of-mexico.com)
- ◆ [www.maquilaportal.com](http://www.maquilaportal.com)
- ◆ [www.mx.jp.yahoo.com](http://www.mx.jp.yahoo.com)
- ◆ [www.napsmexico.com](http://www.napsmexico.com)
- ◆ [www.presidencia.gob.mx](http://www.presidencia.gob.mx)
- ◆ [www.unctad.org](http://www.unctad.org)
- ◆ [www.vasa.com.ar](http://www.vasa.com.ar)
- ◆ [www.weforum.org](http://www.weforum.org)
- ◆ [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)
- ◆ [www.zonasfrancas.net](http://www.zonasfrancas.net)