

## INDICE

|   |   |    |
|---|---|----|
| <b>Capítulo 1.</b>  |   |    |
| <b>Integración y Cooperación Regional. El Caso Mercosur</b> |   |    |
| 1.1.  | Teoría de la integración  | 4  |
| 1.2.  | Iniciativa para las Américas  | 7  |
| 1.3.  | Acuerdo Canadá – EUA  | 9  |
| 1.4.  | Mercosur. Antecedentes  | 11 |
|   | Tratado de Asunción   | 20 |
|   | Anexos al tratado   | 24 |
| 1.5.  | Bibliografía  | 26 |
| <b>Capítulo 2.</b>  |   |    |
| <b>Mecanismos de Ajuste y Cooperación Empresarial</b>       |   |    |
| 2.1.  | Conceptos   | 29 |
|   | A) Consorcios, agrupamiento o unión de empresas                         | 38 |
|   | B) Fusiones e incorporaciones   | 40 |
|   | C) Adquisiciones  | 41 |
| 2.2.  | Sumario y conclusiones  | 43 |
| 2.3.  | Bibliografía  | 49 |
| <b>Capítulo 3.</b>  |   |    |
| <b>Fusiones y Adquisiciones de Empresas</b>                 |   |    |
| 3.1.  | Introducción  | 51 |
| 3.2.  | Las fusiones y adquisiciones en el marco de los procesos de integración | 53 |
| 3.3.  | La fusión dentro de las estrategias de inserción internacional          | 55 |
| 3.4.  | Principales motivaciones para fusionarse o adquirir empresas            | 57 |
| 3.5.  | Clases de fusiones y adquisiciones                                      | 60 |
|   | a) Fusiones y adquisiciones de integración vertical                     | 61 |
|   | b) Fusiones o adquisiciones de integración horizontal                   | 62 |
|   | c) Fusiones/adquisiciones convergentes o concéntricas                   | 63 |
|   | d) Fusiones y adquisiciones de diversificación                          | 64 |
| 3.6.  | Principales consideraciones para la evaluación de una empresa           | 64 |
| 3.6.1.  | El análisis cuantitativo (financiero) de la empresa                     | 65 |
| 3.6.2.  | Los aspectos cualitativos de la empresa                                 | 66 |
| 3.6.2.1.  | Las características generales de la empresa                             | 66 |
| 3.6.2.2.  | Aspectos particulares   | 67 |
| 3.6.3.  | La valoración de la empresa   | 67 |
| 3.6.3.1.  | El valor contable   | 67 |
| 3.6.3.2.  | El valor contable corregido   | 67 |
| 3.6.3.3.  | El valor sustancial   | 68 |
| 3.6.3.4.  | El valor basado en los capitales permanentes empleados                  | 68 |
| 3.6.3.5.  | La valoración de Goodwill   | 68 |
| 3.6.4.  | El análisis de los datos a futuro                                       | 69 |
| 3.6.5.  | Otros elementos de consideración  | 69 |
| 3.7.  | La financiación de los procesos de adquisición, incorporación o fusión  | 70 |

|  |     |
|--|-----|
| de empresas  |     |
| 3.7.1. El Buy – out  | 72  |
| 3.8. Organizaciones particulares en el negocio   | 72  |
| 3.9. Bibliografía  | 73  |
| <b>Capítulo 4.</b>   |     |
| <b>Joint Ventures: Una Relectura de sus Aspectos Jurídicos</b>   |     |
| 4.1. Introducción  | 75  |
| 4.2. Instrumento de internacionalización: Actores, inversores, receptores  | 76  |
| 4.3. Características y tipología   | 78  |
| 4.3.1. Características   | 79  |
| 4.3.2. Tipología   | 81  |
| 4.4. Consideraciones históricas – comparativas   | 81  |
| 4.4.1. Derecho anglosajón  | 82  |
| 4.4.2. Derecho norteamericano  | 83  |
| 4.4.3. Derecho Francés   | 84  |
| 4.4.4. Ejemplos de derecho latinoamericano: Brasil y Argentina   | 85  |
| 4.5. Conflicto y convergencia de intereses. El polo inversor y el país receptor                                      | 85  |
| 4.6. Proceso de creación de una Joint Venture  | 87  |
| 4.7. Las diferentes modalidades: encuadramiento en la legislación del país de actuación contractual: Non – Equity JV | 89  |
| 4.8. Elaboración y elaboración del acuerdo base  | 90  |
| 4.8.1. Organización  | 90  |
| 4.8.2. Elaboración   | 90  |
| 4.8.3. Negociación   | 91  |
| 4.9. Los Joint Ventures en la industria petrolera. Los “Joint Operating Agreements”                                  | 91  |
| 4.9.1. Conceptuación   | 93  |
| 4.9.2. Clausula básica   | 94  |
| 4.9.3. El JOA en el derecho Norteamericano   | 95  |
| 4.9.4. Abordaje de algunos aspectos polémicos  | 98  |
| 4.9.4.1. Control del operador por el comité  | 98  |
| 4.9.4.2. Limitaciones de costos  | 99  |
| 4.9.4.3. Fiscalización de la performance y destitución del operador  | 100 |
| 4.9.4.4. Asuntos operacionales   | 102 |
| 4.9.4.5. Cláusula de Non – Consent y Sole Risk   | 103 |
| 4.9.4.6. Incumplimiento (Default)  | 103 |
| 4.10. Análisis de un caso real   | 104 |
| 4.11. Las experiencias de la China y el este europeo   | 106 |
| A) Contexto histórico e ideológico   | 106 |
| B) Comparación con legislación del este europeo  | 107 |
| C) Órganos de supervisión y control  | 108 |
| D) Análisis de las principales diferencias entre la ley de 1979 y de la 1988   | 108 |
| 4.12. Consideraciones finales  | 109 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Capítulo 5.</b>  |     |
| <b>Joint Ventures Internacionales</b>   |     |
| 5.1. Introducción   | 111 |
| 5.2. Sumario y conclusiones   | 125 |
| Bibliografía  | 126 |
| <b>Capítulo 6.</b>  |     |
| <b>El Fenómeno de las Joint Ventures</b>  |     |
| 6.1. Introducción   | 131 |
| 6.2. Los acuerdos de cooperación industrial   | 134 |
| 6.3. De los contratos de cooperación industrial a las Joint Ventures Societarias  | 138 |
| 6.4. La inversión internacional   | 139 |
| 6.5. Algunos elementos de análisis de las Joint Ventures en América Latina  | 141 |
| 6.6. Las Joint Ventures como modalidad para la captación de socios externos en proyectos locales de inversión de riesgo | 142 |
| 6.6.1. La promoción de las Joint Ventures   | 143 |
| 6.7. Como preparar un proyecto para una Joint Venture   | 143 |
| <b>Capítulo 7.</b>  |     |
| <b>Las Joint Ventures como Estrategia de Inserción en Mercados Internacionales</b>                                      |     |
| 7.1. Introducción   | 145 |
| 7.2. Las otras estrategias usuales de inserción en mercados internacionales   | 147 |
| 7.3. Evaluación entre las alternativas de exportación, transferencia de tecnología o de inversión en el exterior        | 154 |
| 7.3.1. Factores internos  | 155 |
| 7.3.2. Factores externos  | 157 |
| <b>Capítulo 8.</b>  |     |
| <b>Las Joint Ventures. Aspectos Económicos, Financieros y Organizacionales</b>  |     |
| 8.1. Introducción   | 159 |
| 8.2. Características esenciales   | 160 |
| 8.3. Definiciones   | 161 |
| 8.4. Clasificación y tipos de Joint Ventures  | 163 |
| 8.4.1. Desde el punto de vista legal y organizacional   | 163 |
| 8.4.2. Desde el punto de vista del tipo de contrato o acuerdo de las partes   | 165 |
| 8.4.3. Desde el punto de vista del rol de los socios  | 166 |
| 8.5. Las empresas bi o multinacionales  | 169 |
| 8.6. Las motivaciones para formar una Joint Venture   | 169 |
| 8.7. Ventajas y desventajas de una Joint Venture desde el punto de vista del socio local y el socio extranjero          | 172 |
| A) En los aspectos generales y de administración  | 173 |
| B) Aspectos de marketing  | 175 |
| C) Aspectos financieros   | 176 |
| D) Aspectos de personal   | 177 |

|  |     |
|--|-----|
| E) Aspectos tecnológicos y de producción   | 178 |
| 8.8. Aspectos fiscales   | 179 |
| 8.9. Las ventajas y desventajas para el país receptor de la Joint Venture  | 179 |
| 8.10. Principales problemas encontrados por inversores extranjeros para la formación de Joint Ventures en países en desarrollo | 180 |
| 8.11. ¿Por qué fallan algunas Joint Ventures?  | 182 |
| 8.12. La decisión de asociación en el exterior   | 183 |
| 8.13. Cómo comenzar  | 184 |
| 8.14. La elección del país   | 184 |
| 8.15. La elección del socio  | 190 |
| 8.15.1. La cultura   | 190 |
| 8.15.2. El tamaño  | 191 |
| 8.15.3. La performance económica del socio   | 191 |
| 8.15.4. Las razones  | 192 |
| 8.15.5. Los tipos de socios  | 193 |
| 8.15.6. La empresa transnacional como socio  | 194 |
| 8.15.7. Recomendaciones finales  | 196 |
| 8.16. Los recursos para aportar a una Joint Venture  | 196 |
| 8.17. Los elementos de negociación en una Joint Venture  | 201 |
| 8.17.1. Objetivos básicos y de mediano y largo plazo   | 202 |
| 8.17.2. Formación de la empresa, composición del capital y tipos de aportes  | 203 |
| 8.17.3. Técnicas de control  | 204 |
| 8.17.4. Obligaciones de las partes   | 204 |
| 8.17.5. Mercados a servir  | 205 |
| 8.17.6. líneas de productos  | 205 |
| 8.17.7. Fuentes de insumos y adquisición de equipos  | 205 |
| 8.17.8. Fuentes de financiamiento  | 206 |
| 8.17.9. Adquisición de tecnología, management y asistencia técnica   | 207 |
| 8.17.10. Localización y tamaño del proyecto  | 208 |
| 8.17.11. Composición del cuadro directivo y gerencial  | 208 |
| 8.17.12. Mecanismos de retribuciones a las partes  | 210 |
| 8.17.13. Repartición de los resultados   | 210 |
| 8.17.14. Reglas para la solución de controversias  | 211 |
| 8.18. Como ejercer el control sobre una Joint Venture  | 211 |
| 8.18.1. Los acuerdos formales  | 212 |
| 8.18.2. El personal gerencial y técnico  | 213 |
| 8.18.3. Técnicas de influencia   | 213 |
| 8.19. Las retribuciones económicas de las partes   | 214 |
| 8.20. Valoración de los riesgos y sus posibles formas de cobertura   | 216 |
| 8.21. Las Joint Ventures como forma de adquisición tecnológica   | 218 |
| <b>Capítulo 9.</b>   |     |
| <b>Legislaciones, Políticas y Normas del País Recipiente que Influyen en la Creación de una Joint Venture</b>                  |     |
| 9.1. Introducción  | 223 |
| 9.2. Legislación sobre inversiones extranjeras   | 224 |

|  |     |
|--|-----|
| 9.3. Legislación sobre transferencia de tecnología   | 229 |
| 9.4. Legislación societaria  | 232 |
| 9.5. Legislación y normas sobre comercio exterior  | 233 |
| 9.6. Legislación y normativa laboral   | 235 |
| 9.7. Legislación y normas fiscales   | 235 |
| 9.8. Legislación y normas financieras  | 236 |
| 9.9. Legislación sobre comercio interior y competencia   | 236 |
| 9.10. Legislación y normas de política industrial  | 237 |
| 9.11. Legislación sobre compras estatales  | 238 |
| 9.12. Tratados especiales  | 238 |
| <b>Capítulo 10.</b>  |     |
| <b>El Financiamiento de las Joint Ventures</b>   |     |
| 10.1. Introducción   | 241 |
| 10.2. Principales fuentes de financiamiento para las Joint Ventures  | 242 |
| 10.2.1. Créditos de la comercial   | 243 |
| 10.2.2. Descuento de documentos comerciales. Factoring. Forfaiting   | 243 |
| 10.2.3. Créditos especiales sectoriales  | 244 |
| 10.2.4. Organismos internacionales   | 244 |
| 10.2.5. Créditos de exportación  | 245 |
| 10.2.6. Financiamiento de la banca comercial internacional   | 246 |
| 10.2.7. Créditos gubernamentales   | 246 |
| 10.2.8. Financiación de proyectos  | 246 |
| 10.2.9. Financiamiento con participación accionaria  | 247 |
| 10.2.10. Créditos para constitución y puesta en marcha de Joint Ventures   | 247 |
| 10.2.11. Financiamiento a través de bolsas y mercados de valores   | 248 |
| 10.2.12. Fondos mutuos de inversión y fondos de pensiones  | 248 |
| 10.2.13. Fondos de inversión de países   | 249 |
| 10.2.14. Financiamiento de actividades de marketing internacional  | 249 |
| 10.2.15. Financiamiento para investigación, innovación y desarrollo tecnológico  | 249 |
| 10.2.16. Leasing   | 250 |
| 10.2.17. Operaciones de countertrade   | 250 |
| 10.2.18. Capitalización de deuda   | 250 |
| <b>Capítulo 11.</b>  |     |
| <b>Las Joint Ventures en el Marco de los Acuerdos de Integración Regional</b>  |     |
| 11.1. Introducción   | 251 |
| 11.2. Las sociedades binacionales o multinacionales en los procesos de integración   | 254 |
| 11.3. La formación de Joint Ventures en América Latina y el Caribe para facilitar el acceso a mercados de países desarrollados | 258 |
| 11.4. La formación de Joint Ventures en zonas francas o zonas de procesamiento para exportación                                | 260 |
| Anexo  | 264 |
| <b>Capítulo 12.</b>  |     |

| <b>Fuentes de Información sobre Joint Ventures</b>   |     |
|--|-----|
| 12.1. Introducción   | 267 |
| 12.2. Organismos internacionales de promoción de Joint Ventures  | 268 |
| 12.2.1. El programa de inversión cooperativa de la ONUDI   | 269 |
| 12.2.2. La oficina de promoción de Joint Ventures de exportación del centro de comercio internacional UNCTAD/GATT              | 271 |
| 12.2.3. La corporación financiera internacional  | 272 |
| 12.3. Organismos regionales de promoción de Joint Ventures   | 272 |
| 12.3.1. La organización Interamericana de Desarrollo y la Corporación Interamericana de Inversiones                            | 273 |
| 12.3.2. El Banco Interamericano de Desarrollo y la Corporación Interamericana de Inversiones                                   | 273 |
| 12.3.3. La Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras de Desarrollo – ALIDE                                       | 273 |
| 12.3.4. Los Organismos de integración regional   | 275 |
| 12.4. Organismos nacionales, provinciales y municipales de promoción de inversiones extranjeras                                | 275 |
| 12.5. Otras organizaciones que fomentan y apoyan la creación de Joint Ventures   | 276 |
| 12.5.1. El programa de socios para la inversión internacional de la comunidad europea (EC – International Investment Partners) | 276 |
| A) Identificación de proyectos y socios potenciales  | 277 |
| B) Operaciones previas a la creación de empresas conjuntas   | 277 |
| C) Financiación de las necesidades de capital  | 278 |
| D) Formación y asesoramiento de cuadros  | 278 |
| 12.5.2. Organismos de países desarrollados que promueven Joint Ventures en naciones en desarrollo                              | 279 |
| 12.5.3. Los bancos de fomento o desarrollo   | 279 |
| 12.5.4. Las cámaras y asociaciones industriales y de servicios   | 281 |
| 12.5.5. Consultoras privadas   | 281 |
| 12.6. Incentivos que otorgan los países para promover la captación de inversores de riesgo en proyectos de Joint Venture       | 282 |
| A) Incentivos fiscales   | 282 |
| B) Incentivos financieros  | 283 |
| C) Incentivos no financieros   | 284 |
| 12.6. Bibliografía. Caps. 6 a 12   | 286 |
| <b>Capítulo 13.</b>  |     |
| <b>Experiencias Chilenas en Joint Ventures en el Exterior</b>  |     |
| Introducción   | 291 |
| 13.1. Codelco Chile desarrolla Joint Venture en Europa   | 295 |
| 13.2. Codelco Chile desarrolla Joint Venture en China  | 309 |
| 13.3. Empresa Nacional de Petróleo – Yacimientos Petrolífero Fiscales  | 315 |
| 13.4. Compañía Sudamericana de Vapores   | 319 |
| 13.5. Experiencias chilenas de inversión extranjera en el país, para proyectos de perfil exportador                            | 325 |

|   |     |
|---|-----|
| Bibliografía  | 338 |
| <b>Capítulo 14.<br/>Casos Prácticos</b>   |     |
| 14.1. Mercosur (A)  | 339 |
| 14.2. Mercosur (B)  | 371 |
| 14.3. Aceitunas punillas S. A.  | 399 |
| 14.4. Cervecería Artois: de Bélgica a Brasil                                      | 405 |
| 14.5. Viga maestra: desafíos estratégicos   | 413 |
| 14.6. Viga maestra con tubolín se asocian con Thankhedhao Ltda. De Hong Kong      | 417 |
| 14.7. Petróleos nacionales de COPIHUE, PNC  | 421 |
| 14.8. Joint Venture de la compañía naviera Sol Azul en el Pool Naviero Ruta Nueva | 423 |