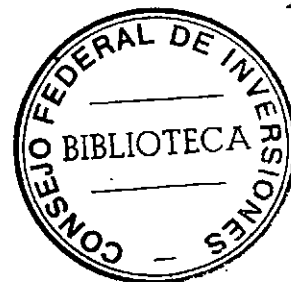


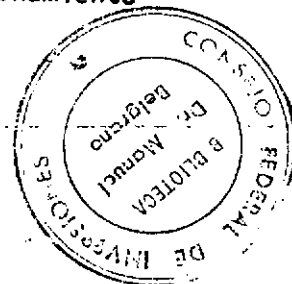
1263

29509

INDICE



- I. Enfoque del Problema
- II. Los Programas bilaterales de ayuda externa
- III. La Consultoría Paraestatal
- IV. Planteo y perspectivas para la Argentina - Sector Público y Sector Privado. Punto de partida: La penetración tecnológica.
- V. El Consejo Federal de Inversiones
- VI. Orientación de la actividad de la Consultora. El mercado.
- VII. El financiamiento de los servicios de consultoría externos.
- VIII. Análisis estatutario. Estructura y funcionamiento
- IX. Conclusiones y Recomendaciones
- X. Anexos



G. 330

CATALOGADO

N. 111

L. 30

I. EL ENFOQUE DEL PROBLEMA:

2

Antes de entrar en el tema es menester efectuar algunas aclaraciones relativas al enfoque de este informe, para su mejor comprensión.

En primer y fundamental lugar, es necesario dejar sentado que su enfoque principal está orientado, antes que a la factibilidad técnica y económica de una actividad de consultoría argentina hacia el exterior -de relativa fácil demostración- a señalar los alcances políticos, de esa actividad, en particular en el ámbito latinoamericano, única manera -a juicio del suscripto- de entender en su real profundidad la conveniencia o no de la misma, y verdadero fundamento de toda decisión que se adopte en definitiva sobre el particular.

Dentro de este marco se intentará demostrar, que los países, al tratar de aumentar esa influencia política en el marco internacional, no han vacilado en recurrir, a formas más sofisticadas y encubiertas de cooperación, como son las consultoras paraestatales.

Se explicará también, porqué, la actividad de venta de servicios técnicos, antes que un problema técnico o empresarial, o hasta de negocios o rentabilidad, es un asunto de trascendencia política, o dicho con mayor propiedad, geoeconómico y geopolítico.

Luego será preciso entrar a considerar el por qué del CFI cómo agente de esa actividad, los beneficios que esta puede arrojar tanto para el país como para los Estados miembros del Consejo en particular, la carga o beneficios económicos que es dable esperar como resultado, las vinculaciones con el medio de consultoría y productivo local, con los organismos gubernamentales (en especial otras consultoras estatales o paraestatales, servicios de inteligencia y seguridad, Relaciones Exteriores, ect.).

Analizando lo anterior, se verán asimismo las características y modalidades con que deberán desenvolverse los trabajos de la Consultora, la dotación que se espera debe tener, y las condiciones de mercado estimadas para su desempeño.

//.

Finalizados dichos análisis, con el enfoque principal presentado, se arribará a las conclusiones y recomendaciones que se pondrán a consideración del Consejo, incluyendo aquellas de tipo estructural que resulten adecuadas a la finalidad prevista y a los pasos para alcanzarla.

II. LOS PROGRAMAS BILATERALES DE AYUDA EXTERNA

Se suele definir, sin mayor análisis, a la ayuda externa como "la transferencia de capital, bienes o servicios en beneficio de otros países y de sus habitantes". Luego veremos que esta definición es muy insuficiente.

La ayuda externa asume dos formas principales: a) la transferencia de capitales, en dinero o en especies, ya sea como préstamos o fin como "fondos perdidos" o donaciones; y b) la asistencia técnica y la capacitación, casi siempre en condiciones concesionales y como prestación de tiempo experto, incluyendo también a veces el aporte de un equipamiento técnico.

Pero digamos desde ya que la ayuda externa bilateral se integra, como herramienta de la política externa de los países donantes, con los intereses geopolíticos y de seguridad de esos mismos países.

Dentro de ese concepto debe incluirse, asimismo, a la ayuda militar, otorgada ya sea en equipos y armamentos ó bien mediante el asesoramiento técnico-militar y la capacitación. Es en este aspecto de la ayuda militar donde resulta más fácil evidenciar el vínculo de la ayuda externa con aquellos países en los que el donante tiene sustanciales intereses políticos y, normalmente, en la medida de éstos.

Tal vez pueda escapar de esta última determinante, aunque no siempre, la ayuda económica a otros países en casos de emergencia social (zonas de desastre).

Es así posible examinar, a través de la distribución que de su ayuda exterior, efectúan los países de origen, es decir identificando a los respectivos países beneficiarios, los distintos intereses y prioridades de aquellos. Por ejemplo, la ayuda canalizada por los Estados Unidos de Norteamérica hacia Pakistán, Corea del Sur, Vietnam (hasta la caída de Saigón), Turquía, Chile (en la década del 60), Colombia, Taiwan, Brasil e Israel, reflejó en los últimos tiempo los

intereses de EE.UU en Asia, América Latina y el Medio Oriente. Particularmente evidente ha sido también la preferencia en el otorgamiento de ayuda externa por parte de Francia y de Inglaterra hacia sus ex-colonias (el caso de Marruecos, Argelia, Senegal, Túnez y los denominados territorios de ultramar, para Francia; y la India, Pakistán, Nigeria, Kenya, Tanzania y Malasia, en relación con Inglaterra). La ayuda que otorgan los países comunistas, si prestamos atención a quiénes la reciben, expresa el interés focalizado, p. ej. en el caso de Rusia, en sus satélites, aunque también se la haga llegar a aquellos países donde esa potencia busca aumentar su influencia; últimamente, y por lo que ha dado en llamarse "el achicamiento del mundo", la política rusa en la materia, pareciera hacerse presente con ofertas de ayuda técnica y económica, cuando no militar, en aquellos países donde se denota una retirada o un aflojamiento de las prestaciones norteamericanas.

Finalmente, ha resultado obvio, al producirse la crisis petrolera, la concentración de la ayuda exterior sobre los países árabes productores de petróleo, al punto de que aún los tradicionalmente receptores de ayuda externa, como es el caso de Brasil, han salido a ofrecer su asistencia a aquellos países en las distintas modalidades con que en la actualidad se la practica.

Como veremos más adelante, la ayuda externa tiende hoy día, a través de la asistencia técnica, la inversión, el financiamiento, etc., a ser más retributiva, en términos económicos directos, para el país donante, máxime cuando -como es el caso actual de los países árabes- el atraso social, educacional o tecnológico de los receptores, no guarda relación con su capacidad económica y adquisitiva. Fue precisamente en la época en que Irak nacionalizó sus yacimientos petrolíferos, causando una conmoción de alcance mundial, tal como lo relató la nota periodística, cuando Brasil -carente de yacimientos propios- se acercó a Irak ofreciéndole su asistencia (y aquí no importó una "inconsecuencia" diplomática de Itamarati, que había votado antes en favor de la creación del Estado de Israel). Allí, en Irak, Brasil obtuvo el contrato calificado como el más importante para una obra fuera de su territorio: el proyecto y cons-

trucción, por un consorcio de empresas públicas y privadas brasileñas, de un ferrocarril de 650 Km. de extensión que unirá Badgad con el sur del país, trabajando para ello 7.000 personas, entre técnicos y mano de obra, de origen brasileño.

Pero fue ya en los años finales de la segunda Guerra Mundial, y primeros de su postguerra, cuando, con la creación de la UNRRA (United Nations Relief and Rehabilitation Administration), se marcó la primera transición entre el concepto de la ayuda como subsidio hacia una nueva concepción de la ayuda externa como un elemento sustancial de política. Los motivos humanitarios y económicos para apoyar la reconstrucción de los países afectados por la Segunda Guerra Mundial, cedieron lugar a las consideraciones geopolíticas, a fin de detener la expansión soviética en Europa Oriental (en especial, los casos de Grecia y Turquía). De esas consideraciones nace en 1947 el denominado Plan Marshall, al que en general se lo ha considerado como exitoso en obtener sus fines de promover la reconstrucción europea y prevenir el avance soviético hacia el oeste.

Alcanzada la meta de la reconstrucción europea, aparece entonces en escena el tema de los "países subdesarrollados", o como con eufemismo se los denominó después "países en vía de desarrollo", como punto de confluencia de los intereses encontrados de las dos principales potencias de entonces, los EE.UU. y la URSS. Y así, ya en enero de 1949, al inaugurar su período presidencial, Harry Truman introdujo en su mensaje, con el que llegó a ser su muy mentado Punto IV, un plan de ayuda para los países subdesarrollados, centrado en la asistencia técnica en especial en los campos agrícola, de la salud pública y de la educación. Inicialmente, la acción originada en este Punto IV se concentró fuertemente en apoyar los objetivos de seguridad de los EE.UU. en el Asia, pero otros países, como fue el caso de Brasil, estuvieron en la mira de los intereses de la política exterior norteamericana, haciéndoseles extensiva esa asistencia.

En los años de la década del 50, ya los propios países europeos entran en el campo de los donantes de la ayuda externa; principalmente lo hacen Francia, Inglaterra, Alemania e Italia. Los dos primeros, como ya dijimos, centraron su actividad en sus ex-colonias (más adelante examinaremos la conversión del ex-Ministerio de Colonias francés en la Société Centrale pour l'Équipement du Territoire, SCET).

Los países comunistas, y entre ellos principalmente la Unión Soviética y China, también pusieron en práctica la ayuda bilateral externa a los países relativamente menos desarrollados, pero lo hicieron principalmente bajo la forma de créditos "atados" a muy bajo interés. Como se sabe, el crédito atado impone un destino específico a los recursos que proporciona y, fundamentalmente, determina el origen de los bienes y servicios que con ellos es dable adquirir. No tardaron, sin embargo, en completar el esquema, con las "misiones técnicas" enviadas a los países receptores.

En la década del 60, sin embargo, los países donantes occidentales empezaron a considerar la conveniencia de reducir los costos y erogaciones de la ayuda bilateral externa. Para ello, por un lado, volcaron parte de los recursos destinados a ese fin hacia los organismos multilaterales, tratando y obteniendo que otros países participaran en la provisión de recursos para esa asistencia. Por otro, procedieron a alentar que la actividad de la consultoría incursionara en el extranjero, al igual que las inversiones privadas. En el campo de la consultoría, hizo aparición muy rápidamente, entre los países donantes de ayuda externa, la consultoría paraestatal. Este consiste, en lo fundamental, en agencias o sociedades, compuestas por Organismo gubernamentales, o bien fórmulas mixtas públicas y privadas, con capacidad plena para actuar en el ámbito privado para la venta de servicios técnicos y profesionales, y debiendo -en principio- conseguir los recursos para su funcionamiento y expansión de los producidos de esa venta. Así, su finalidad aparente es comercial, y como cualquier sociedad de este tipo está orientada a la obtención

5//.

de beneficios económicos. Pero es fácil ver que esta finalidad, aunque "declarada" es secundaria, y que a la venta de servicios técnicos, se auna la introducción de procesos tecnológicos y de bienes de capital del país de origen, manteniéndose como primordial la verdadera finalidad de toda la ayuda externa sustentada desde los primeros años de la última postguerra: servir a los intereses geopolíticos y de seguridad de los países donantes.

III. LA CONSULTORIA PARAESTATAL

Hemos visto en el capítulo anterior la evolución reciente de la ayuda bilateral externa, y como, a través de sucesivas fases esa ayuda externa dejó de lado su concepción inicial como subsidio para focalizarse al servicio de los intereses de los países donantes en las Areas geográficas receptoras representativas de la mayor concentración de esos intereses, políticos y de seguridad, completándose luego el ciclo de un menor dispendio de recursos para brindar esa asistencia, mediante la inversión privada y los servicios de consultoría, económicamente autosostenidos y hasta retributivos. Para asegurar que esos servicios de consultoría, que intervienen muchas veces en la definición inicial y subsecuente de planes, programas y proyectos, respondieran a la verdadera finalidad perseguida por los países de origen, y atendiendo a la importancia que lógicamente estos conceden a la protección de sus ya mencionados intereses, pronto se hicieron presentes las consultoras paraestatales, fueran estas -como dijimos- de tipo público o mixto bajo control gubernamental.

A ello hay que agregar que, siendo la consultoría bajo control del país donante una fórmula que permite desarrollar la influencia de éste sobre el receptor, sin que ello signifique erogaciones de importancia comparada con las anteriores modalidades de la ayuda externa, muchos países que antes eran netamente receptores pudieron también pasar a ser donantes de ese tipo de asistencia. Países como Israel, España, Brasil, etc. aprendieron pronto la lección y sus ventajas, y pronto comenzaron a proyectarse hacia el exterior con sus servicios. Servicios que en definitiva, y aunque puedan llegar a ser financiados por el donante -y en muchos casos lo son y ventajosamente- en definitiva son pagados por el propio receptor.

Así, tan temprano como en 1952, surge en Israel, como empresa planificadora de recursos hídricos (Water Planning for Israel Ltd.) la Sociedad Anónima Taha]. En esta Sociedad el Gobierno de Israel mantiene el 52% de las acciones. Entre su Sede central en Tel Aviv,

y sus representaciones y sucursales en América Latina, Asia y Africa, reúne unos 900 empleados, de los cuales 600 son técnicos y profesionales. Actualmente se dividen en dos empresas principales: Tahal Water Planning for Israel Ltd. y Tahal Consulting Engineers Ltd. encontrándose también dentro del Grupo Tahal las firmas Contahal Ltd., Hankal Ltd., la Israel Association of Water Works Appliances (todas ellas con sede en Tel Aviv), además de Enco Engenharia Consultoria Planejamento Ltda. (de Río de Janeiro), Incondela-Ingenieros Consultores de los Andes C.A. (Caracas), Planimex-Ingenieros Consultores S.A. (México D.F.) y Tahal Consultant Nigeria Ltd. (Ibadan, Nigeria). Tahal cuenta además con consorcios y/o asociados en los siguientes países: República Dominicana (Acueductos y Alcantillados, C. por A.) Corea del Sur (Agricultural Development Corp.), Venezuela (Asiplan C.A.), Costa Rica (Bel-Ingeniería S.A.), Honduras (Gatesa S.A. de C.V.), Chile (Ingenieros Consultores Asoc. y C. Villamil), Nicaragua (Tecnoplan S.A.), Ghana (AESC), Tailandia (Empire an Management and Technology Co. Ltda.), Suiza (Motor Columbus Consulting Engineers Inc., Baden), etc.

Para tener una idea cabal de la participación de la autoridad gubernamental israelí en la Tahal, basta pasar revista a la composición del Directorio o Consejo de Administración de las dos principales firmas del grupo:

TAHAL WATER PLANNING FOR ISRAEL LTD

Menachem Kantor-Presidente
Ex comisario de Aguas de Israel

Baruch Bassin
Ex director de la Dirección
General de Obras Públicas

Arief Gissin
Presidente de Tahal

Dr. Michael Kish
Industrias Petroquímicas de Israel, Ltd.

TAHAL CONSULTING ENGINEERS LTD

Aaron Wiener-Presidente
Ex presidente de Tahal

Baruch Bassin
Ex director de la dirección
General de Obras Públicas

Arief Gissin
Presidente de Tahal

Menachem Kantor
Ex comisario de aguas de Israel

Yitzchak Levy
Ex director Gral de Ministerio
de Agricultura

Benjamin Levy
Ministro de Hacienda

Yehuda Milo
Empresa israelí de Electricidad Ltd.

Yitzchak Levy
Ex director Gral del Ministerio
de Agricultura

Prof. S. Pohoryles
Dirección de Planificación
Ministerio de Agricultura

Dan Shekel
Ministerio de Hacienda

Dr. Ezra Sadan
Facultad de Agricultura
Universidad Hebrea de Jerusalem

Meir Shamir
Keren Kayemet LeIsrael

Aaron Wiener
Ex presidente de Tahal

Dentro de los servicios que ofrece Tahal se comprenden desde los estudios preliminares, de factibilidad técnica y económica, hasta el proyecto y diseño de obras, y aún la supervisión de trabajos de construcción y gestión de contratos, en los campos de la planificación y el desarrollo rural, el abastecimiento de agua urbano y rural, los estudios económicos en general, y específicamente para servicios públicos, instalaciones para gas y petróleo, complejos industriales y turísticos, carreteras, y también en administración e ingeniería de sistemas. La expansión geográfica de los servicios e intervención de Tahal en distintos países puede apreciarse en el mapa que acompaña a este trabajo.

En Francia, por su parte, perdidas las colonias a consecuencia de las decisiones emergentes entre las potencias verdaderamente triunfadoras en la Segunda Guerra Mundial, se enfrentó la conveniencia de acomodarse a los nuevos tiempos, y en 1956, sobre la base del ex-Ministerio de Colonias, se crea la Société Centrale pour L'Equipement du Territoire (SCET), bajo la forma de Sociedad Anónima, cuyo capital es propiedad de un grupo de entidades financieras gubernamentales francesas: La Caisse Centrale de Cooperación Economique, la Banque Française du Commerce Exterieur, La Banque Nationale de Parfs, le Crédit Lyonnais, y la Société Générale. Su sede central esta situada en París,

pero cuenta con unidades operativas y firmas asociadas prácticamente en la mayoría de los países donde ha trabajado o trabaja. Su salto hacia el exterior, más allá de las ex-colonias francesas en las que había incursionado hasta entonces, se produce en 1959, con la creación de la SCET-Cooperation (más tarde SCET International). Los servicios de la SCET se han expandido en distintos países desde entonces (ver mapa); en los campos, especialmente, de Planificación Rural, Planeamiento del Desarrollo Urbano, Turismo, Industria, Comercialización, Transportes, ect., abarcando desde estudios generales, de factibilidad, de diseño preliminar o avanzado, hasta el asesoramiento en las etapas ejecutivas y de gestión, incluyendo los aspectos financieros de las mismas. Para ello cuenta en su sede central con 500 ingenieros y técnicos, pero disponiendo el acceso a la prestación de 3.000 profesionales si se abarca el Grupo de la CDC (Caisse des Dépôts et Consignations) en su conjunto.

En España, a su vez, en septiembre de 1964 se fundó Tecniberia, contando no sólo con una importante participación, de control, estatal, y la Asesoría de los Centros Oficiales de Investigación, sino también con Empresas de consultoría españolas asociadas (unas 25). El conjunto logra superar las 3000 personas, de los cuales 1000 profesionales, disponibles por Tecniberia para el desarrollo de trabajos de consultoría en el exterior. Además de una pequeña Junta de Gobierno, a cargo de la administración, Tecniberia es dirigida por un Consejo Asesor compuesto por representantes de los diferentes Ministerios vinculados por razón de la materia a los servicios de la Empresa. El Presidente de este Consejo suele ser el Director General de Cooperación Técnica Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores, estando por supuesto representados, como se dijo, también los Ministerios de Industria, de Comercio, de Agricultura, etc., entidades financieras oficiales y el Comisariato del Plan de Desarrollo Económico. Las especialidades que cubren los servicios de Tecniberia comprenden la ingeniería civil, la agronómica y forestal, la industria, naval, y de telecomunicaciones y energía, urbanismo y arquitectura y estudios económicos, de mercado, planificación y de desarrollo turístico. Su presencia (ver mapa) se ha detectado en Ecuador, Costa Rica, Panamá, Nicaragua, Bolivia, Brasil, Venezuela, El Salvador, Perú, República Dominicana, Paraguay, Co-

Tombia, Guatemala y también en la Argentina (Viaductos adyacentes a la Autopista La Plata-Buenos Aires; Intercomunicadores Autopista Perito Moreno; Estudio Hidroeléctrico de la Zona de Cuyo; Tercera Ampliación de la Refinería de Luján para procesamiento de petróleo crudo; y hasta un Informe Preliminar sobre la Industria Siderúrgica Argentina, además del estudio del Mercado Central de Buenos Aires en sociedad con Mercasa, otra consultora estatal española, y la SCET-Coop. francesa), para sólo mencionar el Area Latinoamericana. Algunos trabajos en esos países fueron pagados directamente por el Estado español.

Por todo lo señalado anteriormente, no cabe ninguna duda que "la actividad de las consultoras paraestatales en el ámbito internacional, no es más que una pantalla y responde a definidos propósitos políticos".

IV. PLANTEO Y PERSPECTIVAS PARA LA ARGENTINA. SECTOR PUBLICO
Y SECTOR PRIVADO: LA PENETRACION TECNOLOGICA.

Debe la Argentina tener y sostener una actividad de consultoría dirigida hacia el exterior? Debe tener esa actividad una finalidad de aumento de la influencia argentina en los países hacia los que irá dirigida? Debe esa actividad responder a intereses públicos o bien debe ser dejada en manos de los particulares?.

Dichas preguntas son sin duda el punto de partida. Dijimos antes que el enfoque fundamental para la comprensión del problema y para basar cualquier adopción de decisiones pasa -antes que por el tamiz técnico o económico- por la óptica política. Sin duda las consideraciones de viabilidad técnica o económica estarán marcando la posibilidad de la implementación de la política adoptada, pero debe coincidirse que, para un país como la República Argentina, esas consideraciones tiene un carácter de tipo marginal (aunque no se las descuide) y pueden ser ingredientes a posteriori del análisis político del caso.

Por de pronto, contamos con gafas certeras en la materia, expuestas con mucha claridad por la propia Junta de Comandantes en Jefe. En efecto, ya en los "Propositos y Objetivos Básicos" enunciados el 24 de marzo de 1976 se señalaba la necesidad de "... asegurar la presencia argentina en el concierto de las naciones..." (punto 2.9.) Por su parte, las "Bases Programáticas" de la Junta Militar (1979) no sólo mencionan el creciente intercambio cultural y comercial, y el desarrollo de proyectos socio-económicos integradores, como punto de partida de la proyección argentina hacia el exterior, sino que señalan específicamente que Argentina "aspirará a ser un factor moderador y de equilibrio en Sudamérica e interlocutor válido entre los países post-industriales y aquellos que se encuentran en vías de desarrollo, frente a los cuales se utilizará la posibilidad de transferir tecnologías adaptadas a sus posibilidades". Lógicamente, el

12//.

subrayado de las palabras "se utilizará" es nuestro. Un intento de reglamentar estas postulaciones, lo encontramos en el Proyecto de Ley de Consultoría, elevado por el Ministerio de Economía de la Nación, en cuyo Mensaje se señala expresamente que:

"EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD CONSULTORA CONSTITUYE EL MEDIO MAS IDONEO PARA LA EXPORTACION DE NUESTRA PROPIA TECNOLOGIA, CUYO ALTO GRADO DE DESARROLLO EN ALGUNOS CAMPOS DE LA TECNICA LE PERMITE COMPETIR CON LAS MAS CALIFICADAS DEL EXTERIOR".

En el artículo 3º y luego de declararse de "interés nacional" la promoción de los servicios de consultoría, se puntualiza que:

"LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA QUE SE PRESTEN PARA EL EXTERIOR, SERAN CONSIDERADOS COMO EXPORTACIONES PROMOCIONADAS A LOS EFECTOS IMPOSITIVOS, FINANCIEROS, Y CAMBIARIOS".

Esta clara comprensión del tema, no nos exime, sin embargo, de confesar que la Argentina llega tarde a esa conclusión, y que la política sentada por la Junta de Comandantes en Jefe está señalando en verdad la necesidad de recuperar el tiempo perdido y de aminorar las distancias -y en el campo latinoamericano específicamente recuperar la delantera- con otros países que ya hace más de veinte años han estructurado un sistema de servicios tecnológicos y aumento de su influencia tanto en el orden internacional general como respecto de determinados países. Hasta aquí, puede decirse, la Argentina ha sido más bien receptor de esa influencia externa a través de la penetración tecnológica que dador de la misma.

Dijimos recién "retomar la delantera" en el ámbito latinoamericano y esa afirmación no es gratuita, toda vez que es bien conocido la preponderancia e influencia que tuvo y proyectó Argentina en ese ámbito, a través de lo que podemos denominar la "penetración cultural", dada tanto mediante la difusión bibliográfica argentina, como con el prestigio que tuvieron sus universidades -a las que venían a estudiar alumnos de los más diversos países del área y cuyos profesores gozaban de muy alta consideración como así también a través de revistas y expresiones de música popular, cuyas repercusiones llegan aún hasta nuestros días, si bien, debemos admitirlo, con mucho menor fuerza que otrora.

Y es que Argentina no sólo no dió continuidad a esa "penetración cultural" que le dió papel rector en la zona, sino que tampoco estuvo a la altura de los tiempos, al desatender la poderosa herramienta de la "penetración tecnológica" que sí comprendieron como signo de la época y utilización con buena habilidad, como hemos visto, otros países, organizando para ello específicos órganos de "asistencia técnica" hacia naciones de menor desarrollo relativo.

Creemos que a esta altura puede quedar ya sentado que la consultoría es la punta de lanza de la penetración tecnológica, así como ésta lo es de la penetración económica y, en definitiva, del aumento de la influencia de un país sobre otros. Es en este sentido, que la exportación de servicios de consultoría hace a los intereses básicos de la Nación, como ha sido señalado por el Ministerio de Economía, toda vez que constituye una herramienta principal de penetración externa, apoyando la presencia o influencia argentina en otros países. Es en definitiva, una significativa contribución a la seguridad nacional por vía indirecta.

Pero a quien corresponde esta tarea, al sector público o al privado?

Para contestar esta diyuntiva tendremos que recurrir a las guías específicas con las que cuenta nuestra política nacional en esta temática.

Atendiendo al concepto de subsidiariedad, como principio para la obtención de fines últimos (Cf. Bases Programáticas, cit.), los grupos mayores, deben encarar la realización de lo que los grupos menores (la iniciativa privada en este caso) no pueden, no quieren, o no deben hacer.

Por otro lado, el Estado, no debe realizar lo que iniciativa privada es capaz de hacer por sí sola, pero sí tomar a su carga aquellas actividades, que esta no quiere, no puede o no debe incursionar.

De tal manera, el Estado no sólo tiene "la responsabilidad de satisfacer los intereses de la Nación, sino que también debe estar apto para realizar la obra exigida por el interés de su sociedad y de sus integrantes" (Bases Doctri., cit.).

Las dos funciones esenciales que el Estado debe cumplir son "promover el desarrollo armónico del país y proveer a su seguridad", pues a través de esta última "se protegen los intereses vitales de la Nación" (Idem.).

Por ello es que las "Bases Prgramáticas" (Junta Militar, 1979) se deja explícito que en el campo económico "el Estado en cumplimiento de su misión fomentará, orientará, moderará y complementará la iniciativa privada, supliendola únicamente en los casos en que la salvaguardia del bien común y el interés nacional así lo exijan".

Pero aunque como hemos visto hasta aquí, en el desarrollo de este informe, los intereses que se protegen con esta actividad de ayuda externa, canalizada a través de la consultoría, no son otros que los intereses de la misma Nación, y en última instancia, la propia seguridad Nacional.

Entonces, en el caso que nos ocupa, la exportación de servicios de consultoría y la penetración tecnológica, y la acción del Estado, separadas, resultan insuficientes. Se requiere una complementación. Es cierto que las oportunidades de mercado y de lucro eventual a lo que pueden sumarse el estímulo fiscal, y el crédito, pueden llegar a ser suficiente atractivo para la actividad privada, pero las razones de interés básico y de seguridad nacionales que están en juego, no pueden ser solventadas ni amparadas por el sector privado.

Se convierte así, en una actividad conjunta, en la que cada cual cumple su rol determinado.

Al concurrir a un país extranjero, junto con su capacidad técnica, una consultora lleva la presencia de su país de origen, orienta las inversiones del país receptor, facilita la adopción de procesos tecnológicos y la adquisición de equipos y maquinarias, y por ende promueve la exportación de bienes de capital y de nuevos servicios desde aquél país. Simultáneamente, capta información en forma directa, facilitando con ello el acceso futuro a nuevas iniciativas empresariales y públicas desde su país de origen hacia éste país receptor. Todo ello configura, sin duda,

un conjunto de intereses, más allá del mero fin de lucro de una empresa, que no deben ser desatendidos y que se enmarcan claramente dentro de la tarea de los órganos públicos.

Pero también sería infantil, inidóneo, suponer que esos órganos públicos hayan de prescindir el aporte privado para una tarea que, si bien se emprende en salvaguardar los intereses básicos de la Nación, no deja de manifestarse en un campo tan propicio a la iniciativa empresarial privada como lo es la venta de servicios. Por ello, la exportación de servicios de consultoría es tarea común, complementaria, entre la iniciativa privada argentina y el sector público de este país, contando con el fomento, la orientación y la moderación que debe imprimirle este último.

V. EL CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES.

Anteriormente se señaló que la influencia de un país en otro, depende en gran medida, de la capacidad de introducir tecnología o conocimientos, teniendo en la consultoría paraestatal su herramienta fundamental. Se destacó además que dadas las características de esta empresa, resulta indispensable conjurar los esfuerzos de los sectores público y privado.

Actualmente Argentina, de acuerdo con su política nacional, está sin duda en condiciones de desarrollar esta actividad, con miras a obtener provechosos frutos en el ámbito latinoamericano en especial, y en los nacientes mercados de Africa, negra y árabe. Para ello cuenta con una infraestructura cultural, científica, tecnológica, agropecuaria e industrial y con la capacidad y experiencia profesional en varios campos.

Buscando las razones por las cuales pocas consultoras argentinas trabajan también fuera del país, se puede concluir en cinco aspectos básicos que limitan esa posibilidad:

- organización
- antecedentes
- financiamiento
- infraestructura industrial; y
- actividad gubernamental.

En efecto, las firmas con aptitud para la exportación de servicios deben ser organizaciones relativamente grandes, con especialización en sus áreas de trabajo, pudiendo además soportar las fluctuaciones de la demanda en cuanto a la dotación de personal técnico. Un cuerpo técnico amplio y estable, a disposición de la consultora, es una premisa insoslayable para la oferta y la aceptación exitosas en el exterior.

Por otra parte, la elaboración de estudios representan costos elevados y gran parte de las labores, sobre todo al principio, deben ser financiadas por la consultora. Sólo a través de un financiamiento adecuado por parte de organismos dispuestos a prestarlo o bien, si no los hay, mediante firmas muy sólidas y de amplia liquidez, puede afrontarse tal requerimiento.

La existencia de una infraestructura tecnológica, sirve sin duda de respaldo a la actividad de servicios de consultoría, pero es a la actividad gubernamental a la que se consiera el factor clave para impulsar la exportación de estos servicios, como lo es también para orientarla y moderarla a efectos de lograr la consecución de los fines últimos representados por básicos intereses nacionales.

Un lugar en Argentina en el que se ha atesorado aquella capacidad técnica y profesional en diversos campos de estudios, es el Consejo Federal de Inversiones (CFI), de manera que no debe llamar la atención que, en su seno y de sus autoridades, haya surgido la constitución de una empresa de consultoría destinada netamente a proyectarse hacia el exterior: CFI Sociedad Anónima Consultora.

Pero cabría preguntarse: Por qué el CFI? Las respuestas son varias y concurrentes:

1. Cuenta con más de 20 años de experiencia en la elaboración de planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social, que son antecedentes indispensables para competir en el mercado internacional.
2. Ha logrado, en su trayectoria, un prestigio que ha trascendido nuestras fronteras y hoy en día, puede decirse, es reconocido con más fuerza en el exterior que en su propia patria.
3. Es el organismo que más ha tratado, por ser el que más mercado ha abierto, con la consultoría privada argentina, y por lo tanto el que mejor conoce a ésta.

4. Ha sido también receptor de servicios de consultoría externas, sean el tipo bilateral o multilateral, de manera tal que también ha hecho experiencia y aprendizaje en cuanto a las modalidades y características de la prestación de ese tipo de servicios.
5. Dispone de recursos técnicos, propios -personal estable-, y potenciales -consultoras y expertos nacionales- de rápido acceso, lo que le dá la dimensión y capacidad exigida, para poder encarar con posibilidades de éxito la exportación de servicios técnicos, en un mercado altamente competitivo como el internacional.
6. Uno de los campos de mejor dominio del CFI es el de la planificación regional, es decir, precisamente, el que permite otorgar una mejor cabida para el acompañamiento de la consultoría privada y, digámoslo ya, para la entrada de la industria nacional luego, en los aspectos sectoriales y puntuales de la planificación.
7. Posee la mejor biblioteca especializada en temas de desarrollo económico y social del país, y una ordenada documentación e información sobre proyectos globales y específicos que constituye una base de trabajo inapreciable para la especialidad.
8. Finalmente, su carácter de organismo público, ofrece al empresariado privado una garantía de ecuanimidad que facilita lograr el acompañamiento de éste, demostradas las condiciones de ventaja económica que el mismo puede representar.

Pero todavía podría preguntarse: ¿Cuáles son los beneficios que puede traerles a los Estados miembros del CFI que éste participe en una consultora para servicios en el exterior?. Además de ser una actividad de manifiesto provecho para los intereses básicos del conjunto del país, y por ende para cada uno de sus componentes, y de generar una serie de otros beneficios intangibles, pueden mencionarse específicamente los siguientes:

1. Entrenamiento de los profesionales jóvenes destinados a trabajos en el exterior, tanto del CFI como de las Provincias.
2. Retención de las capacidades profesionales (fuga de cerebros) y aún recupero de aquellas que hubieren emigrado.
3. Promoción de la exportación de bienes y servicios provenientes del interior del país (y en este sentido, explícitamente, bienes de la producción industrial, servicios profesionales y aún de consultoría de empresas radicadas en el interior del país).
4. Una mejor experiencia para la resolución de los problemas locales, similares a los que se hayan estudiado en el exterior, incluso una mejor capacitación de la consultoría privada local que luego se haya de emplear internamente.

Y todo esto sin generar costos adicionales a esos Estados miembros, puesto que, antes bien, es dable anotar asimismo que su participación en la Sociedad Anónima Consultora -sin ser lo más importante, repetimos- puede y deberá generar:

5. El aporte de los recursos económicos adicionales, de resultas de la actividad empresaria de consultoría, para financiar el funcionamiento del propio Consejo, sea reemplazando-con el tiempo- los aportes provinciales o bien ya sea ampliando los servicios que actualmente se prestan a los Estados miembros.

Pero lo que hay que tener en claro es que esta no es una misión exclusiva para el CFI: este sólo debe ser el núcleo inicial de una empresa que, para adquirir la real magnitud internacional que deben tener, requiere ineludiblemente la participación de :

- otras consultoras paraestatales
- consultoras privadas argentinas

y el apoyo de:

- El Ministerio de Relaciones Exteriores
- Los servicios de inteligencia, del Estado y de las Fuerzas Armadas.
- El sector agropecuario e industrial para la exportación
- Los organismos científicos y tecnológicos (Universidades, Conicet, Inta, Inti, etc.) y
- La Banca oficial y privada.

Es de hacer resaltar que en agosto de 1978, el CFI efectuó una encuesta entre firmas consultoras del país, entre las de mayor importancia, poniendo a consideración la posibilidad de la creación de una empresa proveedora de servicios de consultoría para el exterior. En general, esa idea del CFI fue considerada válida para actuar como avanzada de la consultoría argentina en la apertura de mercados en el exterior, siempre y cuando -se dijo- lo haga en estrecho contacto con la consultoría (privada) argentina y obtenga el apoyo, por ejemplo, del Banco de la Nación Argentina (que tiene una línea de créditos específica para apoyar esa actividad), del Ministerio de Relaciones Exteriores y de sus agregados comerciales. Se recomendaba, además, efectuar un intenso rastreo exploratorio y de contactos en ámbito latinoamericano, sostenido en esa intensidad por un lapso de por lo menos un año, y concretado en países previamente escogidos. Por otra parte, se resaltaban también las posibilidades de complementación, sobre la base de la experiencia del CFI en el asesoramiento regional y/o sectorial y en estudios de factibilidad (especialmente en el sector industrial) y la experiencia directa de las consultoras privadas en "ingeniería" (anteproyectos de ingeniería, proyectos, supervisión, dirección y/o inspección de obra, intervenciones operativas, etc.), calificándose a esa complementación de "auténtica" y "no forzada".

También se explicitaban en las respuesta a esa encuesta, algunos temores: a) que el CFI podría actuar no sólo, como empresa consultora en el exterior, sino también en el interior del país (para despejar esta inquietud se requería una explícita declaración del CFI, a la Cámara Argentina de Consultores, según la cual "CFI Consultora" se comprometía a desarrollar sus actividades exclusivamente en el exterior); y b) que en la asociación "CFI-SAC Consultora Privada", el primero podría tratar de imponer

criterios geopolíticos o geoeconómicos, aún "forzando" el criterio de su asociada. Este último reparo era expuesto por la firma Latinoconsult S.A., de notorias vinculaciones con empresas industriales extranjeras, y la solución que se proponía, de constituir a la Cámara Argentina de Consultores en ámbito único de tal situación, se considera no válida ya que se opone a la finalidad última, que hemos expuesto en este trabajo; la de preservar los intereses nacionales básicos; protección que al sector público no es posible delegar en la iniciativa privada según el principio de subsidiariedad que hemos examinado. En cambio, la adopción de seguridades de cualquier índole, que sin perjudicar la imagen de la consultoría privada, y que aquella no será una forma de competencia en el interior del país, no es sólo perfectamente factible sino también recomendable, por ese mismo principio de la subsidiariedad.

Como puede verse (en anexo se adjunta la nota de encuesta y copias de las respuestas recibidas), la idea fue adecuadamente recibida por la consultoría privada, y bien receptado fue también que el CFI cumpliera esa tarea aglutinadora y de punta de lanza para facilitar el acceso de la consultoría argentina en el exterior.

VI ORIENTACION DE LA ACTIVIDAD DE LA CONSULTORA MERCADO.

Aunque los Estatutos de CFI-SAC, como suele ocurrir con toda Sociedad Anónima, permiten una gran amplitud en cuanto al campo de los servicios a abarcar ("La sociedad tiene por objeto la prestación de toda especie de servicios de consulta, estudio, investigación, y asesoramiento", cf.art. 4to.), no es menos cierto que su vocación está orientada a ejercitar esa actividad en el exterior y no a competir con la consultoría local, dentro del país. Los temores expresados por las firmas consultoras privadas que hemos examinado en el cap. anterior, deben ser aventados, ofreciendo para ello todo tipo de garantías.

En efecto, la primera limitación establecida estatutariamente por el art.20 ("La Sociedad no efectuará contrataciones con las Administraciones Públicas centralizadas de las Provincias Argentinas, de la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires y/o del Territorio Nacional de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sud, sino por pedido expresado y/o llamado a licitación o concurso por parte de ellas y previa autorización del Directorio de la Sociedad"), debe hacerse extensiva a todo trabajo en el interior del país -incluso tomando esa autolimitación como un compromiso ante terceros, a la manera de la respuesta enviada a la Cámara de Consultores con motivo de la encuesta de 1978- siempre que ese trabajo, por su finalidad, naturaleza, etc. no esté destinado a repercutir en los intereses básicos del país, en sus zonas de influencia, o de pretensión de mayor influencia, allende sus fronteras, (v.g., el estudio de una cuenca hídrica que trascienda, por razones hidro y geográficas o económicas, los límites de nuestro territorio, o cuando el estudio en cuestión no tenga carácter binacional o abarque una zona de frontera y más allá respecto de algún país vecino). La distinción para casos dudosos o de difícil diferenciación, deberá siempre ser

dirimida por el Directorio de la Sociedad teniendo en mira no la finalidad de oportunidad comercial o lucro, sino siempre la más básica de los intereses nacionales.

En los hechos, esa "flexibilidad de ámbito geográfico" --que evita hacerla sospechosa en el extranjero y ante los organismos internacionales--, sólo ha sido utilizada por la CFI-SAC para hacer las primeras experiencias de prueba en el país o con organismos internacionales, deteniéndose luego prudentemente a pesar de haber constancias de que, no bien dados los primeros pasos, la demanda interna ofrecía interesantes oportunidades desde el punto de vista comercial.

Su primer trabajo fué realizado por una empresa privada de la Provincia de Mendoza (Cartellone S.A.), para un proyecto de Planta de Fundición Eléctrica de Aceros, que dió lugar a una inversión en esa Provincia superior a los u\$s 10.000.000. Posteriormente, se efectuaron dos estudios, uno geoelectrico en el Norte argentino y otro de suelos para el área de Burruyacu (Tucumán), ambos por encargo de las Naciones Unidas. Efectuadas con éxito esas experiencias locales, ya a principios de 1978 el Directorio de la CFI-SAC decidió orientar la actividad de la Empresa hacia el exterior en reconocimiento de su verdadera finalidad, rechazando a continuación pedidos en firme para estudios requeridos por firmas del país (p. ej., el estudio de factibilidad para un hotel de Turismo en Copahue, Provincia del Neuquén), adquiriendo por lo demás ese compromiso mediante una nota cursada al efecto a la Cámara Argentina de Consultores.

A pesar de tan auspicioso comienzo interno, no cabe sino decir que la subsiguiente actitud de esas mismas autoridades de la CFI-SAC fué muy timorata en emprender la etapa de su proyección hacia el exterior, tal vez porque se le dió un alcance

equivocado al principio de la subsidiariedad, sin comprenderse que, como hemos señalado, la verdadera finalidad de esa proyección en manera alguna podía examinarse a la luz de la competencia comercial con la iniciativa privada ni suponer que los intereses a protegerse podían ser confiados, o delegada su protección, a esta última por entero.

Con todo, y aún sin atreverse a concretar tratativas ya iniciadas (como fué el caso de un pedido de cooperación para un estudio del Desarrollo de la Cuenca del Huallaga Central en la República del Perú, importante zona del centro oeste de ese país, que ante la defección argentina --según tenemos entendido-- fué inmediatamente objeto de asistencia técnica por parte de organismo y empresas brasileñas), se efectuaron algunos sondeos exploratorios del mercado latinoamericano, los que a pesar de no contar con un mínimo de infraestructura de apoyo, han arrojado resultados altamente satisfactorios, permitiendo atisbar posibilidades de inmediata concreción. Un ejemplo lo constituye el Concurso Internacional de Ecuador sobre "Catastro Urbano en la Ciudad de Esmeralda" en donde la CFI-SAC resultó preseleccionada en primer lugar superando a prestigiosas firmas de distintos países. La envergadura del trabajo lo demuestra un presupuesto superior al millón de dólares. Desafortunadamente la etapa de selección, que hubiera demandado una presencia y control permanente de la consultora argentina, coincidió con un "impass" de actividades ordenado por la Asamblea del CFI del 30 de noviembre de 1979 con motivo de las reestructuraciones impuestas al Organismo.

La actividad internacional de la CFI-SAC, mencionada anteriormente, le permitió al CFI contactar al CIP (CENTRO DE INFORMACION DE PREINVERSION PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE), organismo donde se encuentran representados todos los países latinoamericanos, excepto Uruguay, y pasar a integrarlo como miembro institucional. El CIP, cuenta con la adhesión de la mayor parte de los organismos internacionales tales como: BIRF, BID, PIUD y OEA, por lo que constituye una invalorable fuente de información respecto a las acti-

vidades de preinversión en el área latinoamericana y también una participación importante en la conducción de los intereses en esa materia. Cabe consignar que en abril del cte. año el CFI pasó a integrar el Directorio Ejecutivo del CIP como Director Titular, lo que realmente constituye un honor para el país si se tiene en cuenta que el número de directores es de sólo 5 miembros, entre 21 países.

Otros logros obtenidos por las gestiones de la CFI-SAC, los constituyen los trabajos captados en distintos países de Centroamérica. Así, en Guatemala, se detectaron trabajos de la Secretaría de Planificación en cuanto a proyectos industriales para la pequeña industria, para programas de incorporación de tecnología, para parques industriales y también para el sector agrícola, habiéndose recibido solicitud formal de cooperación en esos temas por nota defecha 18 de junio de 1980 , a través de Cancillería Argentina. En el sector privado de ese país, se puede mencionar las perspectivas de exportación por parte de una firma santafesina, de una planta frigorífica y de productos congelados "llave en mano", (u\$s 2.500.000) destinada a la empresa "Almacenadora Guatemalteca", como así también la posible transferencia de tecnología dealconafta desarrollada en la provincia de Tucumán.

El agregado comercial argentino en Guatemala solicitó por telex cotización para el envío de 1.000 tn. de pollo congelado, pedido que de haberse podido aprovechar hubiera favorecido, pues, la producción avícola e industrial de las provincias de Entre Ríos o la de Buenos Aires.

Otro tanto sucede con las perspectivas de transferencia de tecnología de envasado de bebidas alcohólicas a ese país, proveniente de la Provincia de Mendoza.

Otras posibilidades actuales, pueden visualizarse en los Cuadros Nros. 2 y 3.

Las ventas totales de consultoría en América Latina fueron valuados en 1975 en el orden de los u\$s 4.000 millones para el decenio 75/85, es decir un promedio de u\$s 400 millones año, estimación que a valores corrientes de 1980 corresponde por lo menos duplicar (Ver Cuadro N° 4).

Sobre cuanto de esa venta cabe asignar a la consultoría extranjera, no hay en verdad muchos datos estadísticos, pero un análisis hecho por la JUNAC en 1971 para la subregión andina lo consideramos significativo y lo presentamos en el Cuadro N° 5.

En dicho Cuadro se observa que no menos de la mitad de las ventas son generados por la consultoría de fuera de esos países. Obsérvese que para sólo esos 5 países la venta de 1980 fue anticipadamente (1971) estimada en u\$s 100 millones, lo que por cierto a valores actuales admite largamente su duplicación, y se vea que las cifras anteriores para el total del área latinoamericana son extremadamente conservadoras.

De todas maneras, resulta cierta la observación referida al estado de los servicios de consultoría efectuada en un caso para la República Dominicana, pero que puede hacerse extensivo a todos los países menos desarrollados de Centro y Sudamérica: en aquellas obras de ingeniería que requieren definiciones y diseños preliminares (p. ej., los aprovechamientos hidroeléctricos) los estudios previos a su etapa ejecutiva son concursados por los organismos gubernamentales entre seis o siete firmas; en la mayoría de los casos estas firmas son extranjeras asociadas con firmas locales, o bien directamente son consultoras extranjeras. Cuando las obras son financiadas por organismos internacionales (Banco Mundial o Banco Interamericana de Desarrollo), los servicios de consultoría son siempre liderados por firmas extranjeras, limitándose el aporte local a proporcionar el personal auxiliar o de campo.

De tal manera, las condiciones actuales de mercado, aun con la no muy constante exploración ya efectuada por la CFI-SAC, se muestran lo suficientemente promisorias como para evaluar la factibilidad de una actuación que puede llegar a ser autosostenida en muy corto plazo.

Para ello, y aunque en general se estima que el periodo de penetración de un mercado está próximo a los tres años (con una periodicidad bimestral en los viajes), es menester considerar que el esfuerzo de lanzamiento de CFI-SAC está en gran parte realizado, y sólo requiere en verdad un apoyo continuado para su afianzamiento. Es bien sabido que la presencia de la empresa, a través de sus directivos, gestores o asociados, en aquéllos lugares cuyo mercado se pretende abrir, es indispensable.

Los contactos personales en cada uno de los países que se intenta captar, son fundamentales, para establecer la viabilidad de la oportunidad y el acceso a los círculos de decisión. Por otra parte la posibilidad de lograr obtener información anticipada de las oportunidades comerciales (licitaciones, concursos o contrataciones directas), es de vital importancia para poder formular con el tiempo necesario adecuadas propuestas de asociaciones con consultoras locales. Debe estar dispuesto también a reconocer razonables participaciones para el trabajo de gestoría local.

Finalmente, debe tenerse en mira que el desarrollo de la CFI-SAC debe tener cierta gradualidad, de tal manera de concentrar al principio sus esfuerzos en aquellos países donde resulte más prometedor y facilitado su acceso. Tal parece ser el caso de algunos de los países ya visitados, que se han mencionado antes (de todas maneras, y casi desde el principio, su presencia ha de manifestarse allí

donde los intereses argentinos, expresados por los órganos de la política exterior nacional, lo requieran). Esa gradualidad no solo ha de contribuir a un afianzamiento de la empresa, sino que también ha de permitir una mejor realización y supervisión de los trabajos que le hayan sido encomendados. Y esto es así, porque de nada valdrían las anteriormente mencionadas formas de penetración del mercado si no se cumplieran dos requisitos primordiales que son su realización con la calidad y en los plazos en que esos trabajos fueron comprometidos.

VII

EL FINANCIAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA EXTERNOS

Una consideración adicional a las que se acaban de hacer en el capítulo anterior respecto del mercado, es la que se refiere a una herramienta de singular importancia para facilitar el acceso a este el financiamiento.

Una oferta de servicios de consultoría se verá sumamente favorecido si vá acompañada con facilidades financieras para sufragar su precio, y aún más todavía, si en su respaldo está involucrado una fuente de financiamiento capaz de atender a todas las etapas, aún a las de ejecución, a que da lugar el estudio se llevará a cabo.

Pero ateniendonos tan sólo al primero, es decir al financiamiento de los servicios de consultoría propiamente dichos, es dable señalar que existen, aparte de lo que la empresa consultora misma pudiera ofrecer, tres fuentes principales de recursos a las que se puede recurrir, en el caso de exportación de esos servicios desde nuestro país.

Una de ellas esta constituida por los créditos que, a través de convenios bilaterales complementarios de otros políticos, económicos o de cooperación cultural, tiene otorgados nuestro país a diversos países de dentro y de fuera del continente americano, por varios millones de dólares. Al respecto, es lamentable señalar que muchos de esos créditos han perdido su vigencia, como en el caso de los otorgados a Costa Rica y a Honduras, sin que

hayan sido utilizados ni siquiera en su mínima parte, como ese financiamiento es normalmente ofrecido en términos concesionales o muy blandos, sólo a nosotros, a nuestro país, cabe la responsabilidad de no haber despertado el interés del país destinatario en su aplicación. Esta situación podría revestirse en el futuro si la presencia de los servicios de consultoría argentinos tienen suficiente agresividad comercial y de promoción.

La segunda de las fuentes mencionadas la constituye los organismos internacionales, pudiendo distinguirse entre los denominados de cooperación técnica y los de cooperación financiera. Tanto los primeros como los segundos pueden contratar la consultora para efectuar trabajos de asistencia técnica para alguno de sus países miembros; por ello, una consultora que inicia su accionar, debe procurar ser aceptada en los registros de estos Organismos. Tecniberia, por ejemplo, consultora paraestatal mixta de España se encuentra registrada como organismo consultor en las diferentes agencias especializadas - PNVD, FAO, ONVDI, etc.- de la Organización de las Naciones Unidas, así como en el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Centroamericano de Integración Económica, La Organización de los Estados Americanos, etc., y diversos proyectos desarrollados por Tecniberia fueron financiados por estos Organismos.

Además existe la posibilidad de que estos Organismos internacionales, como los recién citados, sufragen trabajos de consultoría, está abierta tam-

bién la posibilidad en caso negativo, de que de todas maneras financien, mediante el otorgamiento de créditos sumamente accesibles, específicos para preinversión, su realización. Es el caso, por ejemplo, del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), del que conviene destacar la existencia del fondo para Operaciones Especiales, formado por aportes proporcionales de sus países miembros, entre los que está Argentina, y cuya finalidad es otorgar asistencia financiera, como los desembolsos, a través de su fondo, se realizan en la misma moneda en la que el país efectuó su aporte, a los países de menor desarrollo relativo, lógicamente, pues, los aportes de Argentina efectuados en pesos, solo pueden ser aplicados por el FOE-BID para préstamos en pesos y, en definitiva, para financiar adquisiciones pagables en esta moneda, i.e. originarias de nuestro país. Ahora bien, el FOE ha llegado, en distintas circunstancias, a acumular enormes cantidades de pesos argentinos, por no haberles encontrado aplicación financiera. Situaciones como esa deberían ser ventajosamente aprovechadas para la venta de servicios de consultoría argentina en el exterior.

La tercera de las fuentes a las que aludimos al comienzo de este capítulo, está constituida por las propias instituciones financieras argentinas. El Banco Central de la República Argentina (BCRA) tiene establecidas (Cir. R.F. 21 - R.C. 693, del 19/5/77) las condiciones generales y particulares de la línea de crédito a ser atendida por los Bancos, en cuanto a financiación de exportaciones promocionadas entre las que se encuentran los servicios de investigaciones y estudios vendidos al exterior, ya sea que fueren

realizados por científicos, técnicos o por empresas, Instituciones o equipos dirigidos o bajo la responsabilidad de técnicos o científicos residentes en el país. Estos créditos pueden llegar hasta cubrir el 90% del valor de la venta de esos servicios a una tasa de interés del 7 1/2% anual vencido sobre saldos de la moneda del acuerdo (por lo general, dólares de los EE.UU. de Norteamérica), fijándose el plazo de amortización de acuerdo con las particularidades de cada caso. Es de resaltar que esta línea de crédito está inspirada no sólo en el beneficio que para el país pudieran representar el aumento de las exportaciones a generarse, sino también y sobre todo, en virtud de la presencia de técnicos argentinos en el desarrollo de otros países.

He dejado afuera, la mención de una forma de todas maneras no desdeñable, y aplicable en aquellos supuestos en que, por distintas razones, la ayuda externa de Argentina hacia otro país sea una decisión política del Gobierno Nacional, que hace que se done la prestación de la asistencia técnica, sin cargo alguno para el beneficiario y siendo pagada por el Estado Argentino (como a veces lo ha hecho el Estado Español para los servicios de la mencionada Tecniberia).

VIII. ANÁLISIS ESTATUTARIO DE CFI-SAC PROPUESTA DE ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO

De acuerdo con sus estatutos (Art.6°), por un lado el CFI retendrá (acciones clase "A") siempre no menos del 51% del Capital Social, y por ende el control económico y político de la sociedad, y nos parece bien que así sea, al menos, si se ha entendido la finalidad que postulamos para la empresa.

Por otro, en ese mismo artículo, se establece otra salvaguarda, al normarse que las acciones clase "B" sólo podrán ser adquiridas por personas físicas o ideales de nacionalidad argentina (ver también el derecho de prioridad en la suscripción de nuevas acciones, del art. 11° del estatuto).

De tal manera conceptuamos que en los aspectos que hacen al capital, a sus accionistas, y por ende a sus Asambleas, los estatutos no merecen reparos.

Como puede verse en el artículo 35; las Asambleas Ordinarias en primera convocatoria, y las extraordinarias en toda ocasión, no podrán llevarse a cabo sin la presencia de los representantes de la mayoría accionaria (esto es, del CFI).

Hasta la fecha, no ha habido emisiones ni por ende suscripciones de acciones de la clase "B". A nuestro juicio debe procederse cuanto antes a dicha emisión por cuanto este tipo de acciones le permitirá a la CFI-SAC asociarse a:

- Otras consultoras paraestatales (V.G., "Consultara S.A.")
- Consultoras Privadas Argentinas
- Organismos, Institutos y empresas públicas argentinos con capacidad suficiente para efectuar esas adquisiciones.

Otro órgano estatutario de la CFI-SAC es, por supuesto, su Directorio, integrado por un presidente, un vicepresidente y directores titulares, entre un mínimo de 3 y un máximo de 6 incluidos aquellos, amen de los correspondientes directores suplentes (art. 13°). Observe que en el caso de que se hubieren suscripto acciones de la clase B que representen el 20% o más del capital social, los titulares de dichas acciones tendrán representación en el directorio en proporción a los votos de dichas acciones (art.14°), pero como las acciones clase A dan derecho a tres votos cada una, mientras que las de la clase B dan derecho a un voto por acción (art.6°), por el método de fracciones que este último artículo establece, los titulares de dichas acciones podrán tener a lo sumo el derecho a designar un director titular y un suplente, aun cuando el directorio llegue a componerse de seis miembros titulares. Por un lado, esto nos parece excesivo e innecesario y por otro contraproducente para atraer, como se postula en este trabajo, suscriptores seleccionados para una emisión de acciones clase B. Nos parece suficiente el reservar, como hace el estatuto (art.14°), la designación del presidente y del vicepresidente por la asamblea de la clase A, el resguardar la mayoría simple ("los acuerdos se tomaran por mayoría de los votos presentes", Art. 19°) para esta clase, e inclusive mantener los requisitos de Quorum y validez de las reuniones de ese art. 19°, pero dando mayores posibilidades que las actuales, en número, de designación de directores por parte de la clase B. Y para esto, también, cabe considerar que ese máximo de 6 Directores en total, incluidos presidente y vicepresidente, puede resultar insuficiente.

Asumiendo una hipótesis, nos parecería suficiente, por ejemplo, un directorio de 7 miembros titulares, cuatro de los cuales fueran de la clase A, y tres de la Clase B (una para cada uno de los grupos cuya asociación a CFI-SAC hemos propuesto más arriba, llegado el caso).

Asimismo, y aunque no sea materia estatutaria, sino resorte de la política que adopte la asamblea de la clase "A" (recordar el

Art. 14°), entendemos recomendable que el presidente sea un representante, del máximo nivel, de alguno de los estados miembros del Consejo Federal de Inversiones, mientras que el cargo de vicepresidente sea desempeñado por el Secretario General de ese Organismo; los demás miembros del Directorio correspondientes a la clase "A", deberían resultar designados por su Asamblea, entre personas de buen conocimiento empresarial en la especialidad y con formación y vocación en la defensa de los intereses de nuestra política exterior.

A nuestro entender los artículos 15° y 37° que expresan, por un lado, que "las funciones del Directorio serán remuneradas según lo resuelva la asamblea general", y por otro, "Que dentro de la distribución que la asamblea debe practicar de las utilidades líquidas debe incluirse la previsión de remuneración al directorio y síndicos", debe ser de cabal aplicación, esto es, asignar a los directores una remuneración efectiva acorde con el resultado que arroje cada ejercicio. Preferimos esto a aquellas formulas de directores honorarios (por cierto, no nos oponemos a la renuncia de la remuneración por razones de incompatibilidad o cualquier otra causa voluntaria) impuesto de antemano, por parecernos conveniente la existencia de incentivos para la que los directivos contribuyan eficazmente a lograr resultados económicos positivos (lógicamente, no siendo esta la finalidad principal, tampoco ha de ser la única vara con que mida la Asamblea el cumplimiento del verdadero objeto social por parte del directorio, al atribuirle a este la remuneración)

Finalmente, la figura del Gerente General es también de relieve estatutario (Capítulo V, Arts. 26° y 27°), aunque, además de establecer sus atribuciones y deberes, solo se limita a señalar que "será una persona especialmente designada para tal fin, que actuará como órgano ejecutivo del directorio" y que "será designado y removido por el directorio, el que fijará su remuneración". Cabría acotar, sin embargo, más allá de esa parquedad, que esta figura del titular de la gerencia general es de primordial impor-

tancia para asegurar el logro de los objetivos perseguidos. No so lo los antecedentes técnicos, administrativos, empresariales y de probidad, han de resultar necesarios para su evaluación, sino también su personalidad y capacidad de representación; de más está señalar que debe involucrar una dedicación "Full Time" y con disponibilidad para viajar al exterior toda vez que la marcha de los asuntos de la empresa así lo exija. En esta primera etapa de la consultora adquiere especial importancia la capacidad de promoción y técnico-comercial del gerente general, incluyendo su conocimiento personal del mercado al que se desea acceder.

Obviamente, su remuneración debe ser acorde con las condiciones del mercado para ese tipo de requerimientos. Por otra parte, aunque para los estatutos la gerencia general sea un órgano unipersonal, no es menos cierto que para cumplir con las funciones le corresponde "como órgano ejecutivo del directorio" necesita contar con una estructura de apoyo conveniente.

Nuestra propuesta supone que esa estructura, mínima en su origen y con crecimiento gradual acorde a la marcha y expansión de la empresa, debe inicialmente apoyarse en dos gerencias: comercial y técnica, y una secretaría administrativa.

La gerencia comercial, que en los comienzos ha de absorber también la secretaría administrativa en aras de un punto de partida de mínima erogación, deberá tener a su cargo las funciones de promoción, relaciones exteriores, información, programación, administración, finanzas, asuntos legales y de personal.

La gerencia técnica, mientras tanto deberá atender a la formulación de las propuestas, a la programación y ejecución de los estudios de preinversión y a la supervisión y control de los subcontratos (o consorcios) que se estipulen para esa ejecución.

Hay dos aspectos de especial importancia que deberán ser atendidos también por estas dos gerencias. Uno de ellos, atinente a la gerencia comercial, se refiere a las tareas de inteligencia que deba realizar la consultora, en íntima vinculación, por supuesto, con los órganos específicos del Estado. El otro,

que podríamos denominar "promoción de exportaciones", correspondería la gerencia técnica y no es sino la tarea de hacer penetrar, junto con los servicios de consultoría, los procesos tecnológicos y el equipamiento industrial y agrario de origen argentino.

Si a la CFI-SAC se le encomienda una responsabilidad tal, como es la de llevar al exterior los servicios de consultoría argentinos, y aún más, el cumplimiento de fines más trascendentes con que esos servicios son proyectados hacia otros países, es lógico que cuente con los recursos suficientes para cumplir con esa misión. Estructura y presupuesto adecuados para su funcionamiento son dos requisitos básicos para luego exigir resultados. Hasta ahora, CFI-SAC ha carecido prácticamente de ellos, por lo que una evaluación de su accionar histórico carece de sentido aún cuando sea rescatable en sus primeras actividades locales y en su promoción en el exterior; es lógico y ponderable, entonces, sentar las bases de su accionar futuro en tales premisas.

IX - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.- Conclusiones

1. La ayuda bilateral externa se integra, como herramienta de la política externa de los países donantes, con los intereses geopolíticos y geoeconómicos de esos mismos países. En definitiva, con su seguridad nacional.
2. Hoy día, la ayuda externa tiende, a través de la asistencia técnica, la inversión, el financiamiento, etc, a ser más retributiva, en términos económicos directos, para el país donante.
3. Uno de los principales instrumentos para esa última forma de ayuda externa, es la consultora paraestatales al punto de que, con ella, muchos países que eran receptores de la asistencia técnica externa han pasado a ser dadores de ella hacia países relativamente menos desarrollados en determinados campos (p.ej. Israel, España, Brasil, etc.).
4. Argentina muestra hoy, a través de distintos documentos representativos de la política oficial, la importancia que otorga a la exportación de nuestra tecnología, pero es menester confesar que frente a otros países de por lo menos igual desarrollo que el nuestro, Argentina está llegando tarde y que es necesario recuperar el tiempo perdido.
5. Siendo la consultoría la punta de lanza de la penetración tecnológica, así como ésta lo es de la penetración económica y, en definitiva, del aumento de la influencia de un país sobre otros, debe atenderse a la significativa contribución que -por vía indirecta- presta a la seguridad nacional.
6. Por ello, la venta y prestación de servicios de consultoría al exterior pertenece al conjunto de los asuntos que forman parte de las finalidades esenciales del Estado (v.g. proteger los intereses básicos de la Nación), que no pueden delegarse en la iniciativa privada, pero que si admiten una actividad conjunta del sector privado y del sector público, bajo el fomento, orientación, moderación y complementación de este último.
7. Las condiciones para que una consultora pueda salir a vender sus servicios al exterior pueden sintetizarse en: tamaño y organización, antecedentes y prestigio, capacidad financiera propia y acceso a las otras fuentes.

tes de financiamiento y apoyo tanto del sector privado industrial como de la actividad gubernamental del país de origen.

8. En Argentina, el organismo del sector público que mejor reúne esos requisitos, es el CFI, el que agrega a su haber, un prolongado y amplio trato con la consultoría privada argentina, a la que debe considerarse como asociada obligatoria de ese emprendimiento de exportación de tecnología. Para los Estados Miembros del CFI, por otra parte, amén de los beneficios económicos que es dable suponer que se generen, y del servicio que se ha de prestar a los intereses básicos de la Nación, pueden anotarse otra serie de beneficios indirectos, al participar el Organismo en esa actividad.
9. El CFI sólo debe ser el núcleo inicial de una empresa que, para adquirir una real magnitud internacional, requiere ineludiblemente la participación de otras consultoras privadas y paraestatales argentinas, y el apoyo del Ministerio de Relaciones Exteriores, de los servicios de inteligencia del Estado y de las Fuerzas Armadas, del sector agropecuario e industrial para la exportación, de los organismos científicos y tecnológicos, y de la banca oficial y privada.
10. Aunque concebida para la venta de servicios de consultoría, la capacidad de CFI-SAC para actuar también en el interior del país no debe ser eliminada de sus Estatutos, tanto para evitar hacerla sospechosa en el extranjero y ante organismos internacionales, como para permitir a su directorio adoptar la correcta y oportuna decisión frente a casos dudosos o de difícil diferenciación, teniendo como guía no la oportunidad comercial o de lucro, sino la más básica de los intereses nacionales. Pero deben otorgarse seguridades, de que no se competirá comercialmente con la consultoría privada en el mercado interno.
11. A pesar de un auspicioso comienzo interno, la subsiguiente tarea de su proyección exterior ha sido muy tímida y discontinua. Aún así, la limitada exploración de parte del mercado latinoamericano efectuada por CFI-SAC muestra promisorias perspectivas. Pero se requiere un serio, decidido y continuado apoyo para afianzar su lanzamiento. La presencia de CFI-SAC en los países cuyo mercado se pretende abrir, es indispensable; como lo son también los contactos personales que allí hay que lograr, la consecución de información anticipada y hasta la disposición a reconocer participaciones para el trabajo de gestoría local.
12. El desarrollo de CFI-SAC debe ser gradual, concentra

trando sus esfuerzos en aquellos países donde resulte más promisorio y facilitado su acceso, y permitiéndole ir ganando experiencia y confiabilidad en base a un cumplimiento de plazos y calidad de sus servicios.

13. Para el apoyo de esa actividad, deben aprovecharse las facilidades financieras internas (Circular B.C.R.A., R.F. 21-R.C. 693 del 19/5/77), las que ofrecen los organismos financieros y de asistencia técnica internacionales, y las que nuestro país ofrece a través de convenios bilaterales a otros países de menor desarrollo relativo.
14. CFI-SAC debe proceder a la emisión de acciones Clase "B", a fin de permitir que se asocien a ella otras consultoras paraestatales argentinas, consultoras privadas, y organismos, institutos y empresas públicas de nuestro país.
15. Debe ampliarse el número de directores titulares, y con ello también la participación posible de directores designados por la Asamblea de la Clase "B", sin perjuicio de mantener y resguardar la mayoría simple para la Clase "A", la designación por Asamblea del Presidente y Vice-Presidente del Directorio, e inclusive los requisitos del quorum y de validez para las reuniones que plantea el Art. 19 de los Estatutos sociales.
16. El cargo del Presidente del Directorio debiera ser llenado por un representante, de máximo nivel, de alguno de los estados miembros del CFI, mientras que el cargo de Vicepresidente sería recomendable que lo ejerciera el Secretario General de este Organismo.
17. Las funciones de los Directores y Síndicos deben ser efectivamente remunerados (sin perjuicio de las renunciaciones a esa remuneración por razones de incompatibilidad y otras circunstancias personales).
18. La Gerencia General requiere antecedentes, capacidad, probidad, personalidad, y dedicación Full-Time con disposición para viajar al exterior toda vez que la marcha de los asuntos de la Empresa así lo exija, con una remuneración acorde a las condiciones del mercado para ese tipo de requerimientos. En la primera etapa, se destacan las capacidades de promoción y técnico-comerciales del Gerente General, junto con su conocimiento personal del mercado.
19. La Gerencia General debe contar con una estructura mínima de apoyo, cuyo gradual crecimiento deberá acompañar la marcha y expansión de los negocios de la Empresa, basándose en dos gerencias, la técnica y la comercial, siendo la primera esencial-

mente operativa y de supervisión técnica, y centrada la segunda en la promoción, administración, control y prestación de los servicios internos.

20. La Gerencia Comercial deberá tener a su cargo, además, y en íntima vinculación con los Organismos específicos del Estado, las tareas de inteligencia que deba realizar la Consultora.
21. La Gerencia Técnica, asimismo y adicionalmente, tendrá a su cargo hacer penetrar en los países receptores, junto con servicios de Consultoría, los procesos tecnológicos y el equipamiento agrario e industrial de origen argentino.

2. - RECOMENDACIONES

A- EN EL CORTO PLAZO

1. Revocar la medida adoptada por la Asamblea XXII Ordinaria del C.F.I. (noviembre de 1979), respecto a la suspensión de actividades de la CFI-SAC y poner en marcha la empresa a la mayor brevedad.
2. Proveer a la CFI-SAC de los recursos necesarios para cumplir sus propósitos, otorgándoles estructura y presupuesto adecuados para su funcionamiento, junto con una clara definición de políticas y el otorgamiento de facultades suficientes al cuerpo ejecutivo, son los requisitos básicos para exigir resultados. Hasta ahora CFI-SAC ha carecido prácticamente de ellos.
3. Dar continuidad a la gestión -dado lo difícil de la presencia internacional- efectuando las presentaciones de ofertas para aquellas solicitudes pendientes en las que aún se disponga de plazo idóneo para esa presentación.
4. Retomar aquellos requerimientos internacionales que hubieren perdido vigencia por el transcurso del tiempo, pero que aún están en condiciones de ser reactivados.
5. Incorporar al F.F.I. (Fondo Federal de Inversiones) como agente Financiero de la CFI-SAC, teniendo en cuenta que no existiría virtualmente riesgos de cobro en los préstamos externos.

3. B- EN EL MEDIANO PLAZO

1. CONSOLIDACION:

- De la red de información existente en la actualidad en países de Sud, y Centro América.
- De los mercados actuales de trabajo en esos países (Ecuador, Honduras, Guatemala, Costa Rica etc.).

45

2. AMPLIACION:

- De aquella red de información para una mayor apertura en la captación de mercados para la venta de servicios de Consultoría.
- De los mercados, intentándose abrirlos en otros países de Latinoamérica en primer lugar (en especial, países limítrofes) y después de Africa (negra y árabe) y medio oriente.

CUADRO N° 1

CONSULTORAS INTERNACIONALES PARA ESTATALES

NOMBRE	ORIGEN	CAMPO DE ACTIVIDADES	ACCIONISTA MAYORITARIO
A H A L	ISRAEL	ESTUDIOS INTEGRALES Y PROYECTOS ESPECIALES	GOBIERNO DE ISRAEL
C E T	FRANCIA	ESTUDIOS INTEGRALES Y PROYECTOS ESPECIALES	CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS (ORG. ESTAT.) CAISSE CENTRALE DE COOPERATION ECONOMIQUE (ORGANISMO ESTATAL)
E R C A S A	ESPAÑA	PROYECTO Y CONSTRUCCION DE MERCADOS DE CONCENTRACION	INSTITUTO DE REFORMAS DE SISTEMAS COMERCIALES (ORGANISMO ESTATAL)
E C N I B E R I A	ESPAÑA	ESTUDIOS INTEGRALES Y PROYECTOS ESPECIALES	ASOCIACION ESPAÑOLA DE OFICINAS Y EMPRESAS DE ESTUDIOS (SEIS PRINCIPALES EMPRESAS DE ESTUDIOS Y PROYECTOS)
N I T E C	ESPAÑA	INGENIERIA Y TECNOLOGIA	INSTITUTO NACIONAL DE INDUSTRIAS (ORG. ESTATAL)
A N A L	CANADA	ESTUDIOS DE TRANSPORTE	CANADIAN NATIONAL RAILWAYS AIR CANADA
BRITISH NATIONALISED INDUSTRIES OVERSEAS SERVICE	INGLATERRA	ESTUDIOS INTEGRALES Y PROYECTOS EN GENERAL	GOBIERNO DE INGLATERRA
THE NATIONAL INDUSTRIES DEVELOPMENT CORPORATION LIMITED	INDIA	ESTUDIOS INTEGRALES Y PROYECTOS EN GENERAL	GOBIERNO DE LA INDIA
ICAP	PANAMA	INVESTIGACION DE TECNOLOGIA DE ALIMENTOS	INSTITUTO DE NUTRICION PARA CENTRO AMERICA Y PANAMA ORGANISMO ESTATAL

POSIBILIDADES DE TRABAJO DE LA CFI-SAC

(con pedido de cotización)

DENOMINACION DEL TRABAJO	CARACTERISTICAS	PAIS	MONTO APROXIMADO	ESTADO
Catastro Urbano Ciudad de Esmeralda	Estudio de Consultoria a nivel Proyecto definitivo	Ecuador Municipali- dad de Esme- ralda	U\$S 1.000.000	Preseleccionadas en Primer lugar, ocupó el 2do. puesto en la selección definitiva.
Desarrollo Rural Integrado	Estudio de Consultoria a nivel planeamiento regional, con identificación de proyectos puntuales	Ecuador	U\$S 4.000.000	Se posee términos de referencia anticipados
Frigorífico de Quito	Frigorífico Municipal para el Procesamiento de vacunos ovinos y porcinos	Ecuador-Muni- cipalidad de Quito	no estimado	Se está a la espera información adelantada sobre los términos del llamado a Concurso
Cooperación Técnica Dentro del Acuerdo del Pacto Andino	Estudio de Consultoria y Asesoramientos Individuales	Países del Pacto Andino	no estimado	Se espera informe de Embajada Argentina en Ecuador sobre eventuales líneas de Trabajo

Cuadro N.º 3

Posibilidades de Trabajo de la C.F.I.-S.A.C.

(Sin pedido de cotización)

TEMA	CARACTERISTICA	PAIS	MONTO APROXIMADO	ESTADO
Equipos de envasado para la industria del Ron.	Provisión de Equipos	Guatemala	No estimado	Se debe efectuar propuesta
Proyectos de desarrollo ganadero.	Dos proyectos de Desarrollo ganadero	Centroamérica	u\$s 2 y 4 millones.	Se recibió telex de respuesta de asociación para trabajo conjunto.
Proyectos de - Aeropuertos - Caminos - Alcantarillados - Catastro	Trabajos de consultoría Participación en la construcción con empresas argentinas del ramo.			
Proyecto de alconaftas.	Aplicación del proceso a una destilería privada de alcohol ya existente.	Guatemala Destilería de alcoholes y rones S.A.	No estimado	
Quince pedidos del B.I.D. de cooperación técnica.				Saldrán a la brevedad
Recursos pesqueros	Estudio integral para el aprovechamiento del recurso con identificación de proyectos puntuales.	Honduras	No estimado	Confirmado el particular interés via telex, se espera la solicitud formal.
Planificación del sector agrícola y agro-industrial	Programa Nacional de Desarrollo Agro-Industrial y Asesoramiento en transferencia de tecnología.		No estimado	A fines de agosto. La Secretaría remitirá los términos de referencia preliminares para ser ajustados por la C.F.I. S.A.C.
Desarrollo de Parques Industriales en el interior del país.	Parques Industriales para la pequeña y mediana industria.		No estimado	(Contrataciones directas sin llamado a concurso).
Montaje del Instituto Tecnológico Nacional.	Definición de temas prioritarios de investigación y su implementación.	Guatemala - Secretaría de Planificación	No estimado	
Desarrollo Pecuario	Programa de desarrollo pecuario para el mediano y largo plazo - Plan de implementación.		No estimado	
Proyecto de alconaftas.	Análisis de la factibilidad de la producción de alcohol como carburante en Guatemala.		No estimado	
Planta de congelado de frutas y hortalizas.	Entrega de la planta. "Llave en mano"	Guatemala - F.I.G.S.A. S.A.	US\$. 2.500.000	Propuesta realizada a consideración del grupo inversor Contratación directa.
Fabricación de papel a partir del bagazo de caña.	Estudio de Consultoría a Nivel Proyecto Definitivo.	Guatemala.	No estimado	Se solicitó confirmación de la C.F.I. S.A.C.

CUADRO N°4

REQUERIMIENTOS DE SERVICIOS DE CONSULTORIA EN EL AREA LATINOAMERICA

(Millones de US\$)

NIVEL "MICRO"	INVERSION PUBLICA	COEF.	S.C.
- Grandes proy. de Infraestructura	90.000	1%	900
- Grandes proy. Industriales	80.000	2%	1.600
- Peq. y med. proy.	<u>30.000</u>	95%	<u>150</u>
TOTAL INV. PUBLICA	200.000		<u>2.650</u>
Con más nivel "Macro", Sector privado y oper.			4.000

CUADRO N°5

SUBREGION ANDINA: VENTAS DE CONSULTORIA. 1971.

(en millones de U\$S)

PAISES	PARTICIPACION LOCAL	%	PARTICIPACION EXTRANJERA	%	VENTA TOTAL	%
Bolivia	2,0	44	2,5	56	4,5	100
Colombia	14,5	76	4,9	24	19,4	100
Chile	3,7	44	4,9	56	8,6	100
Ecuador	1,4	20	5,6	80	7,0	100
Perú	4,2	30	9,8	70	14,0	100
	25,8	48	27,7	52	53,5	100

NOTA: para 1980, la venta total de consultoría en la subregión se estimó en U\$S 100 millones (a dólares de 1971).

ANEXO 1

ENCUESTA DEL CFI A LA CONSULTORIA PRIVADA
ARGENTINA SOBRE POSIBILIDADES DE PRESTA-
CION DE SERVICIOS EN EL EXTERIOR (AGOSTO
DE 1978)



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

De mi consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a Usted con referencia a la reunión que mantuviéramos recientemente, en la que se analizaron algunas posibilidades de colaboración mutua en la prestación de servicios de consultoría al exterior.

No escapará a Usted que un mayor acercamiento entre las empresas argentinas que actúan en este terreno, solidificaría considerablemente nuestras capacidades individuales y posibilitaría una presencia más activa en algunos mercados externos que son de indudable interés para el desarrollo de esta actividad.

Para que ello pueda tener pronta concreción, sería preciso establecer algunos mecanismos de acción que facilitarían esta tarea. En tal sentido, sería de mi mayor interés recibir sus sugerencias sobre esta iniciativa, a los efectos de lograr un pronto entendimiento, que redundará sin duda en beneficio mutuo y en el de nuestro país.

Sin otro particular, lo saludo con la consideración más distinguida.

EXHIBICIÓN N° _____
Agregado N° _____
3597
23 AGO 1978
FECHA

Buenos Aires, 23 de agosto de 1978.-

Señor Interventor del
Consejo Federal de Inversiones
Cnel. (RE) Julio César Medeiros
S / D

De nuestra consideración:

Acuso recibo de su atenta de fecha 15 de agosto ppdo. relacionada con la reunión que tuvimos en su despacho vinculada a la prestación de servicios de consultoría al exterior.-

Deseo por la presente expresarle mi reconocimiento por la invitación y ratificarle los conceptos que verbalmente expresara en esa oportunidad, y que sintetizaría de la siguiente manera:

- 1) Considero válida la idea del C.F.I. de actuar como avanzada de la consultoría argentina en la apertura de mercados en el exterior.-
- 2) La estrechez del mercado argentino y la proliferación de empresas consultoras -sendas situaciones a los que a todos nos cabe alguna responsabilidad- no puede ser corregida exclusivamente por el C.F.I.-
- 3) Como una forma de paliar en parte la situación y para darle continuidad y permanencia a la misma, es válida la participación del C.F.I. siempre y cuando esta contemple por lo menos estas alternativas:
 - a) Lo haga en estrecho contacto con la consultoría argentina;
 - b) Tráscienda el marco de la oferta de consultoría pura y explore la posibilidad de ofrecer junto a esos servicios, financiamiento, construcción y abastecimiento de proyectos.
 - c) Invite a empresas constructoras de obras civiles y electro mecánicas; proveedoras de equipos para construcción civil; electromecánica y para desarrollo agro-industrial e industrial.-

55

PROGRAMA Y COSTO ESTIMATIVO DE UNA LABOR DE PROMOCION
EN BOLIVIA, ECUADOR (tentativamente en Chile)

I - OBJETIVO

Detectar en sendos países la existencia de proyectos listos para ser ejecutados a los que se les pueda ofrecer mediante el sistema de "turn-key" u otro parecido, la construcción y financiamiento del proyecto.-

II - PAISES ESCOGIDOS

Del entorno latinoamericano, por diversas razones, han sido desechados Brasil, Uruguay, Paraguay y Perú.-

Queda abierta la posibilidad en centroamérica, pero para iniciar esta experiencia recomendamos Bolivia y Ecuador donde están expeditos los accesos al mas alto nivel gubernamental.- Idéntica situación existe en Chile pero por diversos motivos aconsejamos dejarlo para última instancia si no hubiera resultados en los otros dos países.- El caso de Venezuela merece un tratamiento particularizado.-

III - FORMA OPERATIVA

Proponemos el envío de una misión de reconocimiento integrada por un profesional de (ingeniero), un profesional de ADE (economista) y un asesor de ADE.-

Esta misión será recibida en ambos países, con la adecuada concertación previa, por el Presidente de la República y a partir de allí derivada a los Ministerios de Economía, Obras Públicas, Industrias y a las respectivas Corporaciones de Desarrollo.-

Se estima el período de trabajo de esta misión en un mínimo de una semana y máximo de dos en cada país.-

Identificados uno o mas proyectos "bancables", la misión retornará a Buenos Aires donde se analizarán los proyectos detectados armándose desde aquí, en contacto con el exterior, los distintos grupos de interés que tendrán a su cargo concretar la oferta respectiva.-

Esta tarea puede demandar un par de meses y se haría con la participación de los Ings. y del Sr. Carrettoni, quienes debieran estar en condiciones de viajar al país que corresponda a hacer la oferta al gobierno respectivo.- La oferta debe incluir, obviamente, los servicios de consultoría financiamiento, provisión de equipos y construcción.-

IV - MISIONES DE SEGUIMIENTO

Detectados el o los proyectos y formulada la oferta, se debe prever durante el periodo mínimo de un año un viaje mensual a cada país para promover la puesta en marcha del proyecto seleccionado.-

V - COSTO DE LA OPERACION EN UN AÑO (Estimado)

a) Misión exploratoria

- Honorarios profesionales:
3 expertos x u\$s 100/día x 30 días u\$s 9.000.-
- Viáticos:
3 expertos x u\$s 50/día x 30 días " 4.500.-
- Pasajes:
3 pasajes x u\$s 350 x 2 viajes " 2.100.-

b) Misión de seguimiento

- Honorarios profesionales:
2 expertos x 10 días (5 en Bolivia y 5 en Ecuador) x 12 viajes x u\$s 100.- " 12.000.-
- Viáticos:
2 expertos x 10 días (5 en Bolivia y 5 en Ecuador) x 12 viajes x u\$s 50.- " 6.000.-
- Pasajes:
12 viajes por u\$s 350.- " 4.200.-

TOTAL u\$s 37.800.-

No se han incluido en este presupuesto, pues serán absorbidos por el over-head de cada empresa, los Gastos Generales de esta operación, los honorarios y los viáticos que debían hacer los directivos de la misma.- El financiamiento de la operación correrá a cargo de Quedan por discutir la forma de asociación o la forma de remuneración del trabajo de ADE.-

Buenos Aires, 13 de octubre de 1977.-

MEMORANDUM

AL CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES: (ATT. CIVIL. (R) JULIO CESAR BELLAJOS

REF.: La existencia de la actividad consultora privada con la Sociedad consultora creada por el CFI.

ELEMENTOS COINCIDENTES:

1. Interés similar en el desarrollo del país del CFI y de las firmas Consultoras privadas.
2. Necesidad -si se opta por la cooperación y/o integración operativa- de arbitrios que no desvirtúen las pautas de acción originales:
 - Firmas Consultoras del Sector Privado: les preocupa, principalmente, alcanzar un resultado concreto con los estudios, para consolidar sus antecedentes que son su capital principal.
 - Consejo Federal de Inversiones: su orientación dominante es geopolítica y geoeconómica (máxime cuando el organismo actúa como mandatario de todas las Provincias).
3. Posibilidad de complementar experiencias:
 - 3.1 El CFI tiene, en general, experiencia sólida en:
 - asesoramiento sectorial y/o regional y, asimismo, en
 - Informes de Factibilidad, (especialmente en el sector Industrial).
 - 3.2 Las firmas Consultoras tienen experiencia directa en "Ingeniería" y "Asistencia Técnica no administrativa": anteproyectos de ingeniería; proyectos; supervisión; dirección y/o inspección de obra; intervenciones operativas; formación de personal técnico operacional.
 - 3.3 Surgiría, prima facie, posibilidades de complementación auténtica, no "forzada". Por ello, es interesante realizar esfuerzos para lograrla (evidentemente, como en toda complementación, hay una zona gris) cuyos alcances habría que cuantificar.
4. Inconvenientes de la complementación:
 - 4.1 El CFI, contrariando los fines de su creación, avanzaría en el área de las Consultoras privadas en el exterior y, cuando las circunstancias lo hicieran posible, también en el interior.

4.2 El CFI y/o la consultora privada con la cual eventualmente se asociaría complementándose para un trabajo en el exterior, (estarían de un mismo lado de la barricada), podrían también tener una relación Constituyente-Contratista en Argentina, (ambos lados de la barricada).

4.3 En la asociación CFI-Consultora privada, el CFI podría tratar de imponer criterios geopolíticos o geoeconómicos, aún "forzando" el criterio de su asociada. Inversamente, la Consultora podría tratar de imponer su criterio, (p.ej. en cuanto a provisión de equipos), que podrían resultar contrarios a esa penetración geopolítica o geoeconómica.

5. Formas de superar los inconvenientes:

Tentativamente se avanzan, a continuación, algunas soluciones:

5.1 Declaración explícita del CFI a la Cámara Argentina de Consultores según la cual "CFI Consultora" desarrollará actividades sólo en el exterior. *

5.2 El CFI tiene y sostiene sólidos principios éticos. Muchas Consultoras también. Con una CAC enérgica, que homologaría el acuerdo CFI-Consultora y sus parámetros técnicos, podría desvirtuarse toda crítica a la complementación CFI/Consultora privada.

5.3 La homologación por la CAC -que debería ser único árbitro- eliminaría también el inconveniente apuntado en 4.3 (permanencia de CFI o Consultoras).

6. Implementación de los acuerdos de complementación:

Se realizaría siguiendo lo que se viene haciendo con éxito entre las firmas consultoras privadas:

- fijando principios generales
- ajustándolos progresivamente caso por caso. De ahí la importancia de arrancar cuanto antes con un caso concreto, sino los principios generales de enmudecen.

6.1 Principios generales:

- Complementariedad natural: toma el leadership quien más aporta.
- Promoción genuina, (no "forzada"), pero aceptando los usos del país que se explora. Para esa promoción:

* Las Consultoras, agrupadas en la CAC, deben fortalecerla y, ésta a su vez, fortalecer la FEIAC que es el modo de disponer de un canal de comunicación eficiente con organismos internacionales.

- definición de áreas geográficas (y, eventualmente, técnicas) prioritarias;
- definición de las herramientas (delegación, asociación temporaria local, misión, etc.);
- preparación de documentación etc. **

6.2 Operativa: analizar casos concretos cuanto antes.

6.3 Algunas recomendaciones:

- No generar, de una parte y otra, falsas esperanzas ni caer en el defecto, muy latino, de crear nuevas estructuras, (o de escribir proyectos de reglamentaciones impracticables).
- Actuar enérgicamente tanto el CFI como la CAC para:
 - i) Reforzar el Código de Ética.
 - ii) Lograr una real solidaridad entre consultoras latinoamericanas y de éstas con las de los restantes países en desarrollo.
 - iii) Obtener que Organismos Internacionales recurran a consultoras argentinas y de países en desarrollo; que los representantes del Estado en esos organismos deficiendan ese punto de vista e informen periódicamente, (esa información debe llegar y ser distribuida en tiempo).
 - iv) Evitar que el Estado contrate consultoras extranjeras, (casos Lahmeyer, NY,UC. etc.), en áreas donde hay capacidad propia.
 - v) Lograr que el Estado y/o Organismos Internacionales, (caso Colombia), financien tareas de consultoría.
 - vi) Y, fundamentalmente, obtener del Estado una carga de trabajo relativamente estable que permita el desarrollo y consolidación de la consultoría nacional. (sin sólidas firmas consultoras no puede haber exportación de tecnología). En ese sentido, la tarea del CFI, una de las principales fuentes de estudios, es esencial.

** Por economía de tiempo y de medios conviene, una vez establecidas las prioridades geográficas, definir tentativamente con CAC, qué Consultoras pueda cubrir tal o cual área. (ya que el CFI será un común denominador).

CONRADO E. BAUER

Ingeniero Civil

Buenos Aires, 25 de agosto de 1978.

Señor Interventor del
Consejo Federal de Inversiones
Cnel. (R.E.) Julio César Medeiros
San Martín 871
BUENOS AIRES

Estimado Coronel Medeiros:

Le envío estas líneas para agradecerle la invitación para el almuerzo del miércoles 9, en el que se comentó la iniciativa de desarrollar la Consultoría para impulsar la proyección de la actividad hacia el exterior.

Le adjunto un breve memorandum en el cual le resumo algunas ideas al respecto, tal como usted lo solicitara. Al mismo tiempo quedo a su disposición para ampliar las mismas.

Lo saludo muy atentamente.

CBauer

ACCION DE LA CONSULTORIA ARGENTINA EN EL EXTERIOR

- 61
- 1º) Comparto plenamente la inquietud de apoyar la actividad de la Consultoría Argentina en el Exterior. Estimo que aspectos fundamentales de dicho apoyo deben centralizarse en: a) Información orgánica de posibilidades potenciales (llamados a concurso o invitaciones ya concretadas, en gestión o que podrían inducirse); b) Promoción directa de la capacidad instalada en el país con disponibilidad de salida hacia el exterior (mediante información impresa, envío de misiones especiales y relación permanente con organismos que habitualmente contratan asesoramiento, estudios y/o proyectos); c) Apoyo institucional del servicio diplomático; d) Apoyo financiero (particularmente créditos para la ejecución de los estudios y, en lo posible, para la implementación de sus conclusiones).
 - 2º) La acción antes descripta podría desarrollarse: a) A través de las firmas consultoras privadas del país; b) Mediante nuevas instituciones especialmente diseñadas al efecto. Estimo que esta segunda alternativa no es incompatible con la primera (y podría ser asumida por el Sector Público).
 - 3º) Aceptado el criterio de promoción descripto en el punto 1º, se plantea el problema de quién contrata y ejecuta la labor específica de Consultoría que se desea apoyar: a) Las firmas consultoras tal como existen; b) Nuevas instituciones; c) Una combinación de ambas.

2

A mi juicio sería preferible que la nueva sociedad creada por el C.F.I. asumiera específicamente las tareas indicadas en el punto 1º y, para cada caso particular, coordinarse la presentación de propuestas de consorcios o firmas nacionales (eventualmente, incluyendo la entidad promotora); a tales fines debería efectuarse un acuerdo previo con la Cámara de Consultores o, con el apoyo de ésta, con un grupo de firmas interesadas, para establecer los procedimientos de participación; sería importante también, a estos fines, instrumentar algún procedimiento para incorporar a los equipos de trabajo, expertos del sector público cuando ello fuera conveniente. Tal mecánica sugerida quizá hubiera podido ser mejor realizada por un organismo tipo "Fundación" que por una sociedad anónima, pero no encuentro particularmente objetable la forma social ya resuelta; quizás por un problema de competitividad profesional y de imagen externa, sería preferible que (en caso de integrar consorcios) hubiera más de una de estas orga

✓

CONRADO E. DAUER

nizaciones destinadas a canalizar o reforzar las perspectivas de una mejor salida hacia el exterior: una podría tomar básicamente los temas de desarrollos regionales y agro-industriales; otra, los proyectos de ingeniería de infraestructura, etc. En todos los casos debería dejarse aclarado que los procedimientos a desarrollar no coartarán, sino que apoyarán, la acción de cualquier firma (o grupo de firmas) que prefirieran realizar una propuesta o promoción independiente, como actitud permanente o para alguna situación especial.

4º) La acción antes planteada, inteligentemente coordinada y capitalizada, serviría asimismo (y ésta es uno de los objetivos fundamentales) para promover la inversión, transferencia tecnológica y de capacidad de venta de bienes y servicios en el exterior (empresas constructoras, fabricantes de equipos y materiales; etc.). Sin embargo esta intención o el nexo con la misma, no debiera quedar para nada en evidencia, por razones obvias.

5º) Estimo que el Consejo Federal de Inversiones por su trayectoria, actividad, equipo humano directivo y técnico, conocimiento de la consultoría privada argentina y relación con el sector público, está en buenas condiciones para asumir una iniciativa del tipo que comentamos, siempre que pueda aglutinar realmente a la mayoría de quienes actúan en el campo de la consultoría: es decir que constituya un factor de unión y de estímulo que le dé real fuerza a la acción. El poder hacerlo con seguridad y decisión significará un aporte muy positivo y necesario.

Por otra parte habría que confirmar si la nueva sociedad podrá manejar recursos de tipo promocional sin ser objetada por las provincias que han constituido el Consejo Federal de Inversiones, o si el riesgo de que ello ocurra podría generar situaciones de incertidumbre que restaren fuerza a la gestión.

6º) El manejo de esta iniciativa es complejo y llevaría largo tiempo el análisis de detalle. Pienso que podría comenzarse con un esquema simple, con participación mixta (pública y privada) y perfeccionarlo con la experiencia que brinde la realidad.

2

Buenos Aires, 25 de agosto de 1978.



CONSAID

63

ORGANIZACION CONSULTORES ARGENTINOS PARA EL DESARROLLO S. A.

EX. DIEN. N°
Agregado N°
43125
16 AGO 1978

Buenos Aires, 15 de Agosto de 1978.-

Sr. Secretario General
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
Cnel. (RE) Julio César Medeiros
San Martín 871
Capital Federal

De nuestra consideración:

Acorde con lo prometido, procedo a enviarle algunas reflexiones, ideas y puntos de partida para la operación en el exterior de una consultora argentina de naturaleza estatal-privada.

La idea de una consultora argentina que pueda ofrecer un "know-how" argentino integral con un currículum avalado por las mejores consultoras del país y contando además con la posibilidad del respaldo financiero oficial y privado y el apoyo de nuestra red de comercio exterior, servicios de consejería económica, etc, es además de excelente, una imperiosa necesidad. En los tiempos que nos toca vivir, en un mundo que crece a ritmo exponencial y con sus interrelaciones que crecen a un ritmo del orden del cubo del crecimiento demográfico, es una necesidad vital la "presencia" y la captación de información inteligente.

Un consultor argentino, es y debe ser un representante argentino y un sensor inteligente de lo que



CONSAD

ORGANIZACION CONSULTORES ARGENTINOS PARA EL DESARROLLO S. A.

ocurre en el contexto mundial y en especial de aquello que pueda afectarnos. Esta concepción ha estado bajo consideración desde hace más de veinte años por los distintos gobiernos y hasta ahora no ha podido implementarse.

Las razones de estos fracasos deben quizás buscarse en nuestro individualismo y en la búsqueda afanosa y estéril de un perfeccionista "primer mejor".

Creemos que esta oportunidad será la decisiva en virtud de una serie de hechos coadyuvantes y propicios:

- a) la postula un organismo relativamente independiente, en excelente armonía de interfase con la consultoría argentina y de poca burocracia;
- b) los propósitos de lanzamiento están dentro de lo que entendemos por un "segundo mejor".

Con respecto a esto último, cabe agregar que un primer mejor sería contar con un capital inicial del orden de U\$S 1.000.000.-, necesario para una campana de comercialización internacional y contar con una consultoría argentina fortalecida en lo económico y por lo tanto con poderosos "staffs" permanentes. Desafortunadamente, la realidad nos muestra un panorama diferente, no obstante lo cual, lo que se puede hacer y seguramente haremos es mucho.

ALGUNAS IDEAS PARA UN PLAN DE ACCION

- 1.- Las empresas convocadas someterían a una Mesa Ejecutiva Provisoria de la Consultoría Argentina, sus Programas de Comercialización particulares.



CONSAID

ORGANIZACION CONSULTORES ARGENTINOS PARA EL DESARROLLO S. A.

El espíritu de estos programas sería de "poner a prueba" la idea. En nuestro caso particular, por ejemplo, tentaríamos conseguir un contrato o carta de intención de parte del gobierno boliviano para realizar algunos de sus proyectos en cartera, condicionados a la concreción de financiación argentina.

2.- La Consultora Argentina deberá apoyar estos esfuerzos afuera y dentro del país suministrando:

En lo físico:

Un "dossier" de la Consultora Argentina
Un Télex y teléfonos
Papelería con logo propio
Una oficina, con una mínima infraestructura administrativa
Un responsable gerencial

En lo funcional:

Tramitación de Avaes
Tramitación de Créditos
Coordinación de Esfuerzos
Contactos

Todo esto debe ser realizado en forma ágil e inmediata, razón por la cual debe evitarse el "plenario" y la búsqueda de consenso para cuestiones operativas. Es por ello, que en lo operativo proponemos:

a) Integración de una Mesa Ejecutiva Provisoria de tres personas. Una de ellas el Secretario General del CFI y las otras dos, representantes de la Consultoría argentina.



CONSAD

ORGANIZACION CONSULTORES ARGENTINOS PARA EL DESARROLLO S. A.

- b) Integración de un Capital Inicial de Operación de 50.000 dólares, por partes iguales, CFI y empresas consultoras privadas.
- c) Integración de una Comisión Organizadora, que tendría como misión el ajuste de los estatutos, definir la estructura orgánico-funcional de la consultora y presentar a consideración de la asamblea un anteproyecto de funcionamiento en el que se incluya el "algoritmo" de reparto de trabajos, utilidades y de responsabilidades. Con ésto último queremos significar los porcentajes a asignar a la producción y a la ejecución de los trabajos de consultoría.
- d) Categorización y registro de empresas de consultoría. Al respecto, diremos que cada empresa debería definir su perfil dominante. Por razones de economía de mercado, la consultoría argentina cubre habitualmente un amplio espectro profesional. Así encontramos empresas de ingeniería que cubren disciplinas y actividades tan distantes de su perfil dominante como organización empresaria y búsqueda de personal y empresas de organización que cubren aspectos de economía, finanzas y de ingeniería.
- Estq debe ser ordenado en beneficio de una acción total dirigida hacia el exterior, donde se debe ofrecer el mejor servicio compatible con las altas exigencias competitivas de la consultoría internacional.

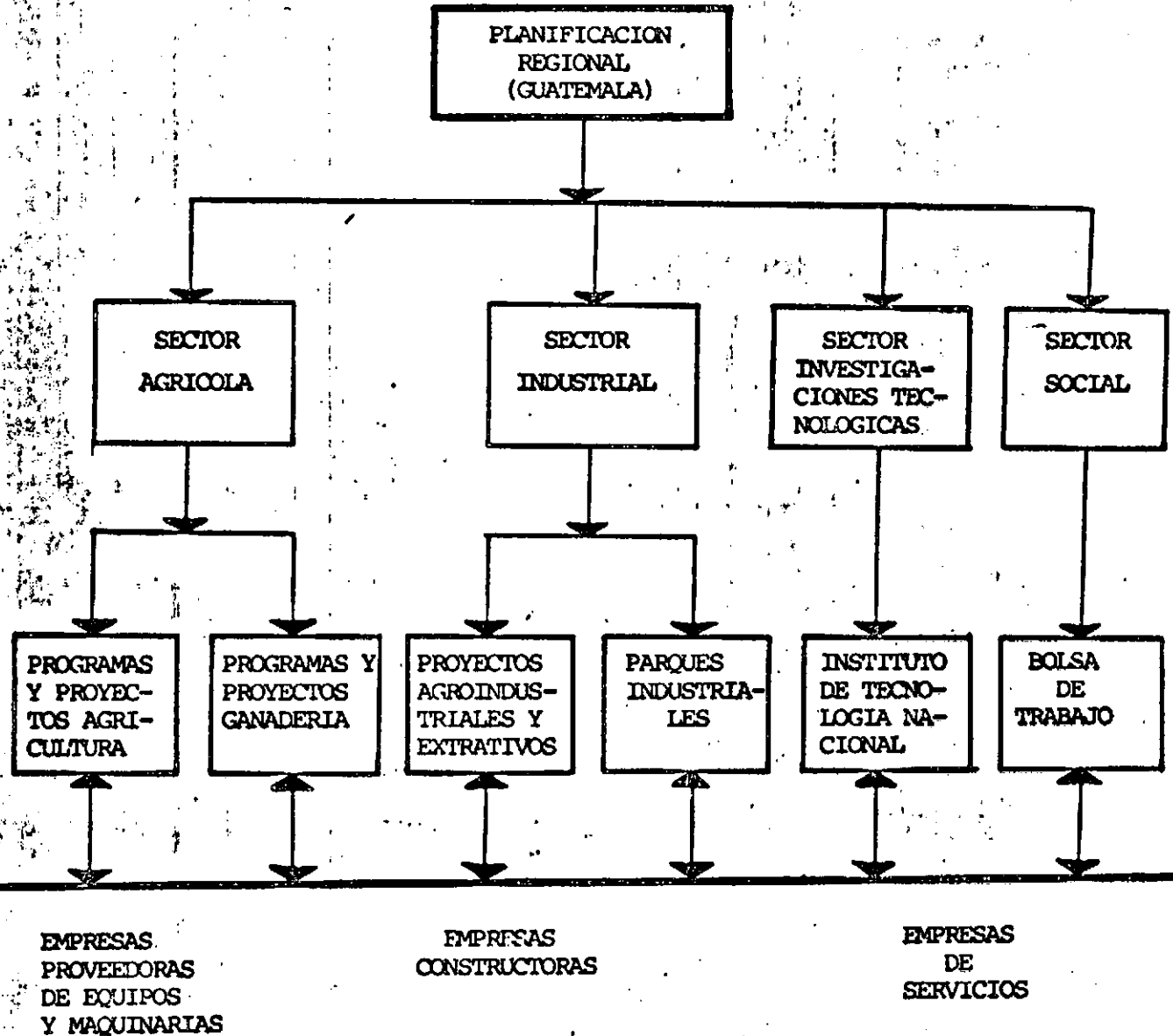
ANEXO 2
EJEMPLO DE TRATAMIENTO EN UNA
SOLICITUD INTERNACIONAL.

EJEMPLO DE TRATAMIENTO DE UNA SOLICITUD INTERNACIONAL

C.F.I. Y ORGANISMOS NACIONALES

CONSULTORAS DEL SECTOR PRIVADO

EMPRESAS DE OBRAS Y PROVEEDORES DE TECNOLOGIA



ANEXO 3
PRESUPUESTO GLOBAL ANUAL

PRESUPUESTO GLOBAL ANUAL

1- Sueldos del personal	U\$S	169.800.-
2. Gastos de captación de estudios	"	23.000.-
3. Gastos en compra de Pliegos	"	6.000.-
4. Costos de realización de Propuestas	"	28.000.-
5. Costo alquiler oficina	"	12.000.-
6. Gastos de papelería	"	5.000.-
7. Gastos en comunicaciones	"	<u>5.000.-</u>
TOTAL	U\$S	248.800.-

ANEXO 4
ESTATUTO CFI-SAC



ESTATUTO

TITULO I

DENOMINACION, DOMICILIO Y DURACION

ARTICULO PRIMERO: Con la denominación de Consejo Federal de Inversiones Sociedad Anónima Consultora (CFI-SAC) se constituye esta Sociedad, de acuerdo a los artículos 308 y siguientes de la Ley 19.550. La Sociedad se rige por las disposiciones de dicha Ley, las demás normas legales y reglamentarias aplicables y el presente Estatuto.

ARTICULO SEGUNDO: Se fija su domicilio legal en la calle San Martín 871 de la ciudad de Buenos Aires, el que podrá ser modificado por resolución de la Asamblea de accionistas, de acuerdo a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes. Sin perjuicio de lo cual podrá establecer sucursales, agencias o cualquier especie de representación dentro o fuera del país.

ARTICULO TERCERO: El término de duración se establece en noventa y nueve años, contados desde su inscripción en el Registro Público de Comercio; dicho plazo podrá ser prorrogado por la Asamblea de Accionistas.

TITULO II

OBJETO:

ARTICULO CUARTO: La Sociedad tiene por objeto la prestación de toda especie de servicios de consulta, estudio, investigación y asesoramiento en las ramas de



la ingeniería, economía, finanzas, derecho, ciencias sociales, educación, administración y otras disciplinas del saber humano a entidades públicas o privadas del país y del extranjero, comprendiendo especialmente, la elaboración de estudios de mercado, factibilidad y preinversión de planes y programas de desarrollo nacional, regionales o sectoriales. La elaboración de informes, anteproyectos, proyectos ejecutivos de crecimiento, infraestructural, agropecuario, industrial, agro-industrial, minero, energético, educativo, económico y social. Queda explícitamente excluida en la elaboración de estudios y proyectos, la representación o participación con empresas constructoras o con fabricantes, representantes, distribuidores o vendedores de equipos, maquinarias y elementos que puedan utilizarse en la realización de aquellas obras que estudie o proyecte la Sociedad. Para el cumplimiento de su objeto, la Sociedad goza de plena capacidad, pudiendo realizar toda clase de actos jurídicos y operaciones que se relacionen directa o indirectamente con aquel.

TITULO III

CAPITAL - ACCIONES:

ARTICULO QUINTO: El capital social se fija en la suma de veinte millones de pesos representado por acciones indivisibles de un mil pesos cada una. Por resolución de la Asamblea de Accionistas el capital podrá elevarse hasta el quíntuplo.

ARTICULO SEXTO: Las acciones podrán ser: a) Clase A: ordinarias nominativas no endosables con derecho a tres votos por acción. El Consejo Federal de Inversiones



será necesariamente el único propietario de esta clase de acciones. Las acciones Clase A representarán en todo momento no menos del 51 por ciento del capital resultante. b) Clase B: ordinarias nominativas no endosables con derecho a un voto por acción. Esta Clase de acciones sólo podrán ser adquiridas por personas físicas o ideales de nacionalidad argentina. Las acciones clase B no podrán ser transferidas -salvo mortis causa- sin notificar al Directorio, a la Comisión Fiscalizadora y a los demás accionistas de la sociedad los términos de la negociación proyectada, individualizándose al comprador. Tanto el Directorio como la Comisión Fiscalizadora podrán oponerse fundamentalmente dentro de los 30 días, en defensa del interés público o del interés de la sociedad. Se declara especialmente justa causa de oposición la transferencia de acciones a quienes actúen en el mismo ramo que la sociedad. Si el accionista transfiriente considerase infundada la oposición podrá ocurrir a la justicia para allanar la oposición. Si se declarase judicialmente que la oposición es infundada, los demás accionistas pueden optar por la compra dentro de los 15 días de notificados, distribuyéndose las acciones entre los que hayan optado, en proporción a sus tenencias. Si no se hubiese deducido oposición a la transmisión, la opción podrá ser ejercida dentro de los 15 días contados desde el vencimiento del plazo fijado para formular oposiciones. La opción de compra podrá ser formulada por la sociedad si se dieran los supuestos autorizados por el artículo 220 de la ley de sociedades, en cuyo caso el valor de las acciones se determinará por el valor resultante del último balance aprobado. En este caso el accionista transfiriente podrá desistir de la negociación dentro de los 10 días de notificado.



ARTICULO SEPTIMO: Las acciones son indivisibles y la Sociedad no reconocerá más, que un solo propietario por cada una de ellas. En caso de fallecimiento, los sucesores deberán unificar su representación frente a la Sociedad.

ARTICULO OCTAVO: Las acciones y los certificados provisorios deberán contener las siguientes menciones: denominación de la Sociedad, domicilio, fecha y lugar de constitución, duración e inscripción; monto del capital social; número, valor nominal y clase de acciones que representa el título y derecho que otorga; nombre del accionista. En los certificados provisorios, además, se efectuará la anotación de las integraciones que se efectúan. La variación de las menciones indicadas, excepto las relativas al capital, deberán hacerse constar en los títulos. Las acciones clase B y los certificados provisorios que a ellas correspondan, indicarán que su transferibilidad queda sujeta a lo dispuesto por el artículo sexto del Estatuto.

ARTICULO NOVENO: La integración de las acciones deberá tener lugar en los plazos y en las condiciones que se establezcan en el contrato de suscripción. Los suscriptores morosos pagarán el interés punitivo fijado en el acto de emisión. Las acciones, así como los certificados provisorios nominativos que se emitan hasta tanto aquellas no estén totalmente integradas, deben llevar las firmas del Presidente o Vicepresidente y un Director y de uno cualquiera de los Síndicos.

ARTICULO DECIMO: En caso de mora en la integración del capital, el Directorio queda facultado para proceder de acuerdo con cualquiera de las opciones autorizadas por el artículo 193 de la Ley 19.550, pero respetando en todos los casos lo dispuesto por el artículo sexto, inciso "a" de este Estatuto.

ARTICULO DECIMO PRIMERO: Salvo que la emisión de acciones tuviera un destino especial en interés de la Sociedad, los tenedores de acciones gozarán del derecho de prioridad en la suscripción de las acciones que se emitan, dentro de sus respectivas clases y en proporción a las que posean. Este derecho deberá ejercerse dentro del plazo que se establezca, el cual no será inferior a 30 días contados desde la última publicación que por tres días se haga en el Boletín Oficial y en uno de los diarios de mayor circulación general en la República. En toda emisión de acciones se mantendrá la prevalencia de las acciones Clase A, en los términos expresados en el artículo sexto, inciso "a" de este Estatuto.

TITULO IV

DIRECCION Y ADMINISTRACION:

ARTICULO DECIMO SEGUNDO: La Dirección y administración de la Sociedad estará a cargo de un Directorio. Habrá también un Gerente General.

CAPITULO I: DEL DIRECTORIO

ARTICULO DECIMO TERCERO: El Directorio estará integrado por un Presidente, un Vicepresidente y Directores Titulares, cuyo número será fijado por la Asamblea de Accionistas, entre un mínimo de 3 y un máximo de 6, incluidos los mencionados Presidente y Vicepresidente. Habrá también, Directores Suplentes, cuyo número será determinado por la Asamblea, sin superar dicho máximo.

ARTICULO DECIMO CUARTO: En el caso de que se hayan suscripto acciones clase B, que representen el 20 por ciento o más del capital social, los titulares de

dichas acciones tendrán representación en el Directorio en proporción a los votos de esas acciones. A tal efecto, en asambleas de clase y por mayoría de votos, designarán los Directores Titulares y Suplentes que les corresponda.

Cuando la proporción no dé un número exacto, designarán el número inmediato superior si la fracción excedente es del cincuenta por ciento o mayor, y un Director Titular y un Suplente si fuera menor. Los restantes Directores serán designados por la Asamblea de la Clase A, al igual que el Presidente y el Vicepresidente.

Todos los integrantes del Directorio deberán dar fianza personal, en garantía del buen desempeño de sus funciones, no pudiendo esa fianza ser otorgada por los Directores entre sí, y requiriendo en todos los casos la aprobación de la Asamblea.

ARTICULO DECIMO QUINTO: Las funciones del Directorio serán remuneradas según lo resuelva la Asamblea General.

ARTICULO DECIMO SEXTO: El Presidente, el Vicepresidente y todos los Directores Titulares y Suplentes durarán dos años en el ejercicio de sus funciones, pudiendo ser reelegidos indefinidamente.

ARTICULO DECIMO SEPTIMO: En caso de renuncia, incapacidad, muerte, ausencia o cualquier otro impedimento permanente o transitorio de los Directores Titulares, éstos serán reemplazados por los Directores Suplentes, en el orden establecido por la Asamblea en el acto de su designación.

ARTICULO DECIMO OCTAVO: El Directorio se reunirá, como mínimo, una vez por mes, sin perjuicio de que el Presidente o quien lo reemplace, lo convoque cuando lo considere conveniente. Asimismo, el Presidente o quien lo reemplace deberá citar al Directorio cuando lo soliciten cualquiera de los Directores o cualquiera de los Síndicos Titulares.

ARTICULO DECIMO NOVENO: El Directorio tendrá "quorum" con la presencia de la mitad más uno de sus miembros, pero sus reuniones sólo serán válidas siempre que esté presente el Presidente, o el Vicepresidente en su ausencia. Los acuerdos, se tomarán por mayoría de votos presentes, incluido el del Presidente. Este, y el Vicepresidente cuando presida las reuniones del Directorio tendrá doble voto, en caso de empate. De las deliberaciones y resoluciones del Directorio se dejará constancia en un libro de actas, debiendo suscribirse las mismas por el Presidente, el Vicepresidente y los Directores y Síndicos presentes en la reunión.

ARTICULO VIGESIMO: La Sociedad no efectuará contrataciones de carácter oneroso con las Administraciones centralizadas de las Provincias Argentinas, de la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires y/o del Territorio Nacional de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sud, sino por pedido expreso y/o llamado a licitación o concurso por parte de ellas y previa autorización del Directorio de la Sociedad.

ARTICULO VIGESIMO PRIMERO: Para reconsiderar resoluciones anteriores, el Directorio deberá tener un "quorum" por lo menos igual al que existió al adoptarse la resolución en cuestión.

ARTICULO VIGESIMO SEGUNDO: Son funciones y deberes del Directorio: a) aprobar y someter a la Asamblea General Ordinaria la Memoria, el Balance General, el Inventario, la Cuenta de Ganancias y Pérdidas, aconsejando la distribución de las utilidades; b) disponer la distribución de las utilidades líquidas y realizadas una vez aprobada por la Asamblea General Ordinaria; c) autorizar a uno o más directores para el ejercicio de la representación social de conformidad al artículo 268 de la Ley 19.550, sin perjuicio de la atribución del Presidente; d) dictar



su propio reglamento y aprobar normas sobre la estructura orgánica y funcional de la administración social, pagos, adquisiciones construcciones y demás inversiones, pudiendo asimismo establecer y reglar un control contable, administrativo y de gestión independiente de la fiscalización que se estipula en el Título V del presente; e) efectuar o disponer que se efectúe la compra, venta o permuta de bienes inmuebles y muebles; delebrar todo tipo de contratos, cobrar y percibir, asumir representaciones; constituir, aceptar y transferir hipotecas y prendas, inclusive agrarias; transar toda clase de cuestiones judiciales y extrajudiciales; celebrar arreglos; comprometer en árbitros y arbitradores; emitir, aceptar, avalar, descontar y endosar vales, letras, pagarés, cheques y demás títulos de créditos; girar cheques contra depósitos y en descubierto; abrir cuentas corrientes con o sin provisión de fondos; dar y tomar bienes raíces en usufructo y anticresis, y en general, constituir derechos reales a favor o sobre bienes de la Sociedad; celebrar contratos de acarreo, transporte y fletamento; suscribir, endosar y negociar cartas de porte y conocimientos, facturas y gufas; emitir, endosar y negociar Warrants; celebrar contratos de seguro, como asegurado; endosar pólizas; tramitar ante las autoridades nacionales y extranjeras todo cuanto sea necesario para el cumplimiento del objeto de la sociedad; y realizar todos los demás actos de disposición, enajenación y administración que fueren necesarios, debiendo entenderse que la enumeración precedente no es limitativa; f) aprobar y realizar todo género de operaciones financieras con los bancos nacionales y extranjeros, oficiales o privados, y con otras personas físicas o jurídicas; g) crear sucursales y agencias en la República o en el extranjero, pudiendo asignarles un capital determinado; h) efectuar o disponer la



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
SOCIEDAD ANÓNIMA
CONSULTORA

realización de todos los actos, contratos, documentos o instrumentos, públicos o privados, que tengan por objeto crear, modificar, beneficiar, conservar o extinguir derechos entre la Sociedad y los terceros; i) proponer los fondos de reserva correspondientes; j) convocar las Asambleas Generales y Especiales, Ordinarias y Extraordinarias, sin perjuicio de las facultades de los Síndicos previstas por la ley; k) decidir los casos no previstos y adoptar todas las demás medidas que estime oportunas o convenientes. La enumeración de los incisos anteriores no limita las facultades del Directorio, el que podrá realizar todos los actos que no sean prohibidos por las leyes o por este Estatuto, o que no requiera la aprobación previa de la Asamblea General.

CAPITULO II: DEL PRESIDENTE DEL DIRECTORIO

ARTICULO VIGESIMO TERCERO: Son obligaciones y atribuciones del Presidente del Directorio: a) Presidir las reuniones del Directorio y las Asambleas Generales y Especiales de Accionistas, cumpliendo y haciendo cumplir sus resoluciones; b) Efectuar los actos precautorios en interés o salvaguarda de la Sociedad reservados al Directorio, en caso de necesidad impostergable o de emergencia, dando cuenta al Directorio de todo lo actuado en la primera reunión subsiguiente; c) Ejercer la representación legal de la Sociedad; otorgar y revocar mandatos generales y especiales, incluso para querellar criminalmente; d) Nombrar, contratar, promover, suspender, aceptar renunciaciones y separar de sus cargos al personal de la Sociedad, pudiendo delegar estas facultades en otros funcionarios; e) Disponer todo lo atinente a la organización interna de la administración de la Sociedad y el régimen de delegación de facultades.



CAPITULO III: DEL VICEPRESIDENTE:

ARTICULO VIGESIMO CUARTO: Son atribuciones y deberes del Vicepresidente del Directorio: a) ejercer las facultades del Presidente del Directorio, en los casos de ausencia o impedimento de este, con iguales atribuciones, obligaciones y responsabilidades; b) participar, con voz y voto, en las reuniones del Directorio.

CAPITULO IV: DE LOS DIRECTORES:

ARTICULO VIGESIMO QUINTO: Son atribuciones y deberes de los Directores: a) participar con voz y voto, en las reuniones del Directorio; b) cumplir las misiones, tareas y funciones específicas que les asigne el Directorio o resulten del reglamento de éste.

CAPITULO V: DEL GERENTE GENERAL:

ARTICULO VIGESIMO SEXTO: El Gerente General será una persona especialmente designada para tal fin, que actuará como órgano ejecutivo del Directorio y tendrá las siguientes atribuciones y deberes: a) disponer las medidas y planes de ejecución que sean necesarios para el cumplimiento de las resoluciones del Directorio; b) ejercer por delegación del Directorio, las funciones ejecutivas de la administración de la Sociedad; c) concurrir a las reuniones del Directorio, a fin de informar sobre las actividades de la Sociedad y el grado de cumplimiento de los planes vigentes, así como sobre los demás aspectos que le sean requeridos; d) atender los asuntos de su despacho y vigilar la marcha general de los establecimientos dependientes de la Sociedad, coordinando sus actividades; e) proponer



al Directorio el régimen de la organización, personal y material de la sociedad, y el régimen de control que sean necesarios para su mejor funcionamiento; f) dentro de los montos que fije el Directorio disponer y realizar adquisiciones, contratar obras y servicios y, en general, realizar todos los actos y contratos relativos a su gestión.

ARTICULO VIGESIMO SEPTIMO: El Gerente General será designado y removido por el Directorio, que fijará su remuneración.

TITULO V

FISCALIZACION

ARTICULO VIGESIMO OCTAVO: La fiscalización de la Sociedad será ejercida por una Comisión fiscalizadora compuesta por 3 Síndicos titulares y 3 Suplentes.

ARTICULO VIGESIMO NOVENO: La Asamblea General Ordinaria de Accionistas designará anualmente tres Síndicos Titulares y tres Suplentes. Cuando las acciones clase B integren el veinte por ciento del capital social, sus titulares podrán proponer a la Asamblea de Accionistas uno de los tres Síndicos Titulares y uno de los tres Síndicos Suplentes, que serán designados por la Asamblea de Clase B por mayoría de votos. Los restantes Síndicos Titulares y Suplentes serán elegidos por la Asamblea de Clase A.

ARTICULO TRIGESIMO: Los Síndicos deberán ser abogados o contadores públicos con título habilitante y tener domicilio real en el país. Serán designados por el

término de un año y podrán ser reelectos indefinidamente. Para ser designados no deberán estar afectados por ninguna de las inhabilidades o incompatibilidades previstas en el artículo 286 y en el artículo 310 de la Ley 19.550. La remuneración de los síndicos será fijada por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas.

ARTICULO TRIGESIMO PRIMERO: La comisión fiscalizadora actuará en forma colegiada; sesionará y adoptará sus resoluciones con el voto favorable de por lo menos dos de sus miembros. Las resoluciones se harán constar en un libro de Actas, llevado al efecto.

TITULO VI

ASAMBLEAS GENERALES

ARTICULO TRIGESIMO SEGUNDO: Las asambleas ordinarias y extraordinarias de accionistas serán convocadas para tratar los asuntos incluidos en los artículos 234 y 235 de la Ley 19.550.

ARTICULO TRIGESIMO TERCERO: Las convocatorias para las Asambleas Generales de Accionistas tanto Ordinarias como Extraordinarias, se efectuarán por medio de avisos publicados en el Boletín Oficial, por el término y con la anticipación establecidos por las disposiciones legales vigentes, salvo los casos de asamblea unánime.

ARTICULO TRIGESIMO CUARTO: Los accionistas pueden hacerse representar en las Asambleas Generales por carta poder o por mandato en forma. Presidirá las Asambleas



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
SOCIEDAD ANÓNIMA
CONSULTORA

de Accionistas el Presidente del Directorio, o en su defecto el Vicepresidente, y a falta de éste la persona que designe la Asamblea. Bastará la resolución respectiva de la autoridad estatal asociada para que los representantes estatales asistan y actúen en las Asambleas Generales.

ARTICULO TRIGESIMO QUINTO: En todos los casos las Asambleas Ordinarias sesionarán válidamente en primera convocatoria con la presencia de accionistas que representen la mayoría de las acciones con derecho a voto, y en segunda convocatoria cualquiera sea el número de esas acciones presentes. Las Asambleas Extraordinarias sesionarán válidamente en primera convocatoria con la presencia de accionistas que representen el 60 por ciento de las acciones con derecho a voto y en segunda convocatoria con la concurrencia de accionistas que representen más del 50 por ciento de las acciones con derecho a voto.

T I T U L O V I I

ASAMBLEAS ESPECIALES:

ARTICULO TRIGESIMO SEXTO: Las Asambleas Especiales, de Clase, sólo se convocarán a los efectos de la designación y remoción de miembros del Directorio y Síndicos correspondientes a la respectiva Clase. En caso de vacancia, la convocatoria tendrá lugar dentro de los 30 días siguientes de producida ésta en cualquiera de los cargos que deban cubrirse por este medio y se efectuarán, según el procedimiento establecido en el artículo trigésimo cuarto, siendo de aplicación en

estas Asambleas, lo dispuesto en los artículos trigésimo quinto y trigésimo sexto, en lo que fuere pertinente.

TITULO VIII

BALANCES Y CUENTAS:

ARTICULO TRIGESIMO SEPTIMO: El ejercicio social cerrará el 31 de diciembre de cada año, a cuya fecha debe confeccionarse el Inventario, el Balance General, y la Cuenta de Ganancias y Pérdidas, conforme con las disposiciones legales en vigor y las normas técnicas de la materia. Esa fecha puede ser modificada por resolución de la Asamblea General, inscribiéndola en el Registro Público de Comercio y comunicándola a la Inspección General de Personas Jurídicas. Las utilidades líquidas realizadas se distribuirán por la Asamblea en la siguiente forma: a) 5 por ciento como mínimo hasta alcanzar el 20 por ciento del capital suscrito, para el fondo de reserva legal; b) remuneración al Directorio y Síndicos; c) el saldo, en todo o en parte, como dividendo a los accionistas ordinarios o a Fondos de reserva facultativos o de previsión o a cuenta nueva o al destino que determine la Asamblea. Los dividendos deben ser pagados en proporción a las respectivas integraciones, dentro del año de su sanción y prescriben a favor de la Sociedad a los 3 años contados desde que fueron puestos a disposición de los accionistas.



TITULO IX

LIQUIDACION

ARTICULO TRIGESIMO OCTAVO: La liquidación de la Sociedad se efectuará conforme lo establece el artículo 314 de la Ley 19.550, mediante los procedimientos legales en vigencia. Cancelado el pasivo y reembolsado el capital el remanente se repartirá entre los accionistas.

Inscrito el 19 de Mayo de 1978 bajo el número MIL CUATROCIENTOS TREINTA Y CINCO del libro OCHENTA Y OCHO, Tomo A de Estatutos de Sociedades Anónimas Nacionales del Juzgado Nacional de Primera Instancia en lo Comercial de Registro.

ACTIVIDADES DE CONSULTORAS PARAESTATALES

