

28346

2. Tipificación de productos involucrados:

2.0 Aspectos generales

Dentro de este capítulo se contemplan aquellos aspectos de la definición de los productos -descripción, licencias, procesos- que puedan incidir en la caracterización de una estrategia de asociación para exportar.

Con este criterio se deja de lado toda especificación del producto que tenga como objeto establecer la competitividad de éste en el mercado internacional -que corresponde a una etapa más desarrollada de la formación del consorcio- y sólo se remarcan aquellos aspectos de los productos que puedan afectar la voluntad de realizar exportaciones mancomunadas entre varias empresas.

En este sentido, en la primera parte del trabajo, se mencionaban los siguientes tipos de complementariedades entre líneas de empresas (Ver 1.1.4.0):

- a) Por piezas o partes y armado final
- b) Por sumas de productos iguales (en orden a una mayor cantidad)
- c) Armado de paquetes de oferta que presentan diversas líneas con sus distintos productos y modelos
- d) Asunción de gastos comunes e inversiones de conjunto

De allí el interés por destacar los aspectos más relevantes tanto de la Ingeniería de Diseño como de la Ingeniería de Proceso que puedan contribuir -o frenar- una estrategia común de varias empresas.

2.1 -Ingeniería de Diseño

El nivel de desarrollo del diseño es diferente para cada rubro de producción considerado en el estudio, pero, en términos generales, a mayor complejidad técnica o a más especialización en el uso es más dificultoso conseguir una extensión de la in-

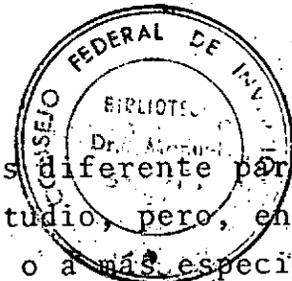
CATALOGADO

0

0.322(2)

B15

II



novación a otra empresa.

Esta limitación se hace aún más notoria ante eventuales producciones bajo licencias, que condicionan su uso o divulgación. En estas circunstancias los acuerdos asociativos para la exportación difícilmente admitan la conformación de complementariedades por "suma de productos iguales en orden a una mayor cantidad".

2.1.1 -Descripción

Se consideran los elementos descriptivos mínimos que identifican a un producto tanto en su forma, presentación, uso y materiales.

Estos aspectos son analizados con el criterio de comprobar la factibilidad de una complementariedad productiva o de oferta entre varias empresas que por otra parte, actúan en forma competitiva en el mercado interno.

2.1.1.1 Maquinaria agrícola

Tal como se viera en la primera parte del trabajo , (1.1.4.1) las grandes divisiones que definen los productos de cada empresa son:

- I.- Labranza
- II.- Siembra
- III.- Cultivo y cuidado de la siembra
- IV.- Recolección
- V.- Transporte y almacenamiento
- VI.- Tratamiento
- VII.- Otras máquinas
- VIII.- Molinos y bombas

Las empresas tienden a especializarse en una o dos de estas grandes divisiones o líneas de productos, pero, en términos generales, dentro de cada uno de estos rubros tienen un desarro-

llo de diseño que les permite adaptar distintos modelos a las diferentes extensiones de superficie promedio de trabajo y a facilitar el manejo y mantenimiento. Esta última aseveración se ve ratificada en las respuestas dadas a la encuesta dirigida al sector, por cuanto del conjunto de empresas entrevistadas ha surgido como origen de los diseños las causales apuntadas en el párrafo anterior con un similar grado de importancia.

Por otra parte, y dentro de esta característica, casi un 80% de las respuestas tienden a dar importancia a la complementariedad entre distintas líneas de productos para una mejor presentación al exterior.

2.1.1.2 Máquinas herramientas

La descripción de estos productos está dada en la división o tipificación enunciada en la primera parte del trabajo (1.1.4.2) Los dos grandes capítulos para las máquinas herramientas están dados por el trabajo de metales por arranque de viruta y por el trabajo de metales por deformación.

La primera agrupación comprende: torno, sierras, afiladoras, agujereadoras, alesadoras, brochadoras, bruñidoras, cepilladoras, fresadoras, máquinas especiales, máquinas para cortes de engranajes, pantógrafos, rectificadoras y roscadoras. La segunda por: prensas, cilindradoras, cizallas, curvadoras de caños, perfiles, guillotadoras, pestañadoras y plegadoras.

Esta clasificación apunta a definir el tipo de trabajo (por arranque o por deformación) y la función de la máquina; pero además de estas características, el fabricante puede definir el modelo optimizando determinados comportamientos: velocidad, precisión, simplicidad de uso, versatilidad. Por otra parte, hubo coincidencia entre los encuestados de definir el origen del diseño como una adaptación de los modelos extranjeros, de aceptación universal, y con un desarrollo de ideas propias tendientes a mejorar el comportamiento de los mismos.

Nadie respondió que el diseño fuera originado "a una necesidad de estandarización de la producción de la empresa" y sólo un entrevistado asignó alguna importancia (menor relativamente), al desarrollo del producto como "una adaptación a pedido de los clientes".

Este conjunto de resultados explican un comportamiento de diferenciación entre productos, basado en ventajas relativas de los mismos según el usuario potencial. Dicha característica dificulta una asociación en la exportación que se basa en la fabricación de un modelo único para todas las empresas intervinientes, aunque no es contraria a la comercialización conjunta de una misma línea de productos, que respete los diferentes modelos, o a una basada en diferentes líneas de productos.

Esto último ha quedado confirmado en las respuestas de las encuestas dirigidas a las empresas del sector.

2.1.1.3 -Calzado

La descripción de este producto es relativamente sencilla; está definida, en primer lugar, por la línea o tipificación del producto vista en la primera parte del trabajo (1.1.4.3), siguiendo una clasificación habitual de: vestir-hombre; vestir-mujer; mocasín; deportivo; niño; juvenil; varios.

Por lo ya expuesto, el nivel de especialización de la producción, e incluso de la distribución, es bastante rígida según el criterio de la tipificación mencionada.

El otro elemento identificador del diseño está en el material utilizado para la confección, básicamente de la capellada y la suela, según distintas combinaciones. La maquinaria y la práctica productiva condicionan un cambio en el uso de materiales pero existen algunos grados de adaptación relativamente rápidos.

El modelo en sus aspectos de forma, color y accesorios, es relativamente circunstancial en una definición de diseño, y con una flexibilidad muy alta para adaptarse a cambios tendientes a estandarizar la producción.

De acuerdo a la encuesta realizada entre las empresas más dispuestas a una posible asociación para la exportación, se concluye:

- a) Fundamentalmente el desarrollo de los diseños es una adaptación de los modelos surgidos en los países líderes en la moda. Este punto puede considerarse como un elemento positivo -o sea fuerte para una estrategia asociativa- en cuanto el acceso al desarrollo del modelo es común.
- b) En el mismo rango de importancia se considera al desarrollo del diseño como una respuesta al mercado consumidor argentino. Este punto puede considerarse como un elemento negativo -o sea, débil para una estrategia asociativa-, en cuanto hay una gran competen-cia en el mercado interno al cual nadie quisiera descuidar en pos de general saldos exportables.
- c) El desarrollo del diseño como "una respuesta a una producción masiva y estandarizada" no tiene una significación relevante en la encuesta.
Esto puede considerarse una debilidad para la estrategia asociativa por cuanto tien de a mantener las diferencias entre productos, en lugar de produccio -nes conjuntas o por piezas intercambiadas.
- d) Consistente con lo anterior, el 64% de las respues -tas consideran que para adaptár los modelos a requere -rimientos del extranjero, deben considerarse como factores más importantes -por igual proporción-: una me -jor selección de material y una inversión adicional en utilaje (hormas, matrices, etc.). Este punto puede considerarse un factor favorable para una estrategia a -sociativa a los efectos de convenir la política de adquisición de insumos del sector.
- e) Los cambios a los procesos productivos y la modifica -ción de maquinaria son considerados elementos de me -nor importancia para una adaptación a los requisitos

de exportación. Esto es un punto positivo por cuanto puede facilitar la integración a un consorcio exportador a empresas de distinto tamaño económico o de capacidad financiera disímil.

2.1.2 -Licencias

Contempla tanto las licencias propiamente dichas, o sea las producciones locales con autorización de otra empresa local o internacional, como las marcas que caracterizan un determinado producto.

La importancia relativa de estos elementos distintivos de los productos varía en los rubros considerados, no sólo por lo que implican en cuanto a definición de calidad, sino también, para algunos casos, en cuanto definen un comportamiento o uso técnico específico.

2.1.2.1 -Maquinaria agrícola

Normalmente el sector se maneja con marcas propias que tienen importancia en la comercialización interna del producto pero disminuyendo su influencia en los mercados externos. Tampoco es habitual el uso de licencias, salvo un par de excepciones, por lo que no es un factor limitante a la voluntad de asociarse.

2.1.2.2. -Máquinas herramientas

El sector prácticamente no tiene uso de licencias de fabricación ya que el diseño de las máquinas ha surgido en su mayor parte de la limitación de modelos extranjeros con adaptaciones al mercado local.

Este elemento no sería un factor limitante para la asociación de empresas para una exportación en común, pero podría transformarse en un aspecto condicionante en el caso de un proceso de mo

dernización del sector en la fabricación de productos de avanzada tecnológica, como p.e. si se incorporasen tornos de control numérico.

2.1.2.3 -Calzado

En este sector prácticamente no existe el uso de licencias que involucren condicionamientos para una comercialización conjunta. La existencia de marcas es considerada de gran importancia en la comercialización en el mercado interno, no así para las ventas al extranjero. Esto último simplificaría una estrategia de asociación en la cual se perdiera, para el mercado externo, la identificación de la empresa productora por el uso de una marca común.

Sin embargo, la necesidad de identificación por marca en el mercado interno, puede trabar una política asociativa si, como resultado de ésta, una empresa asociada pierde posiciones en el mercado local, aunque sea circunstancialmente por una temporada.

2.1.3. -Complementariedades de productos

La posibilidad que da el mercado internacional de integrar una oferta conjunta (diversificando líneas, incrementando niveles mínimos de oferta, o complementando modelos) es un factor de fuerza para la efectivización de un esfuerzo exportador común.

Pero ello, debe conseguirse por una voluntad consecuente, que no sólo tome en cuenta la conveniencia en general sino que también considere el recupero de la inversión inicial del negocio exportador. Esto último conlleva a la necesidad de una complementariedad en el ciclo del negocio en su conjunto -producción y comercialización externa- de las empresas intervinientes.

En este apartado se tendrá en cuenta la expresión de conveniencia de las complementariedades de productos que se ha recogido

do de las empresas entrevistadas. Pero, la validez de esas apreciaciones deberán ser replanteadas en el momento de que la voluntad de asociarse se efectivice ante un negocio y un mercado externo concreto.

2.1.3.1. -Máquinas agrícolas

Dentro de cada línea de productos, las empresas tienen un alto grado de integración vertical a excepción de algunos productos que pueden adosarse a equipos. Tal sería el caso de las plataformas (producto final para algunas de las empresas) y su acople a otra máquina (especialmente cosechadoras).

Sin embargo, el sector considera a esta complementariedad como una combinación de líneas de productos.

En menor medida las respuestas consideran una complementariedad posible a la integración por partes y a la de provisión de partes y repuestos.

Sólo una respuesta consideró la posibilidad de una integración de oferta masiva tendiente a obtener una cantidad mínima superior y se trata de la producción de arados, rastras, etc., que están algo más normalizado que el resto de los productos del sector.

2.1.3.2 -Máquinas herramientas

Es un sector integrado en su mayor parte de manera vertical. Ello hace dificultosa la posibilidad de concretar un producto final entre varias empresas a los efectos de una producción conjunta mayor, que permita acceder a órdenes de compras de gran volúmen en los mercados externos.

Si bien varias fábricas, hacen algunos modelos similares, el sector se caracteriza por la diversificación y no por la estandarización de su producción, y aunque se lograra una especialización más acentuada por líneas de productos, ello tampoco fa-

cilitaría este tipo de complementariedad.

De lo expuesto resulta, prima facie, como más viable la complementariedad combinando distintas líneas de productos, manteniendo la individualidad de las empresas.

2.1.3.3 -Calzado

Una estrategia exportadora que surja de una producción conjunta en la que cada empresa se especialice en una parte del calzado, implicaría un replanteo de la actual integración vertical de la producción de las firmas del sector.

La escasa estandarización, ya analizada, tampoco facilita la complementariedad en base a una producción masiva conjunta para completar ofertas mínimas de gran volumen.

Asimismo, la especialización por líneas de productos, tanto para la producción como para la distribución, tampoco podría considerarse como un factor que facilite la complementación.

Estas observaciones empíricas, ya anunciadas en la primera parte del trabajo, quedan corroboradas por el nivel de respuesta a los cuestionarios en la pregunta acerca de la conveniencia de incluir líneas de productos ajenas a la empresa. Un cincuenta por ciento lo consideró indiferente y un 21% perjudicial; sólo el 29% restante lo contempló como un hecho positivo.

Sin embargo, dado que las respuestas sobre la conveniencia de una asociación exportadora fué unánimemente positivas, este concepto de complementariedad de productos debiera ser reanalizado en una etapa superior de organización posible de un consorcio, en función de los mercados seleccionados.

2.2. Ingeniería de proceso

Este punto del informe tiende a la determinación de aquellos aspectos de la organización productiva que pueden ser afectados ante una política exportadora y, por ende, se transforman en un elemento de negociación ante una asociación entre empresas que se proponen una venta conjunta al exterior.

Se han considerado como los más relevantes los referidos a: tipo y nivel de producción, controles de calidad y procesos complementarios.

2.2.1. Tipo de producción

La clasificación de la organización de la producción como "contínua" o "a pedido", remarca el grado de adaptación de la línea productiva a cambios en la especificación de los productos, en el ritmo de fabricación o en el volúmen de producción por líneas de productos.

En los casos considerados, esta clasificación no es totalmente precisa, por cuanto existe una programación de producción relativamente continúa -en tiempo y en cantidad- pero que puede adaptarse a las expectativas de ventas de los productos, especialmente en el mercado interno.

Ante expectativas exportadoras esta organización productiva puede mantenerse igual y atender la demanda externa con los excedentes de producción sin alterar el programa normal de la fábrica. A la inversa, si ante una línea de producción continúa la empresa está dispuesta a discontinuarla para cumplir con un pedido de una demanda extranjera, la organización productiva de esta firma tiene que tener una gran adaptabilidad.

La respuesta a esta concepción básica en la organización de la producción es imprescindible para un consorcio exportador que juegue su prestigio en la atención permanente de sus clientes en el exterior. Por ello, no sólo debe analizarse en el conjunto de

empresas asociadas cuáles serán los productos o servicios que atenderán en conjunto, sino también en qué condiciones serán atendidas tanto la producción para la venta individual como la compartida en el consorcio.

2.2.1.1 Maquinaria agrícola

La mayoría de las empresas tienen sistemas de organización de la producción que les permite una programación de la misma, con controles de avance de trabajos, adaptada a las posibilidades de ventas en el mercado interno.

Dentro de cada serie de productos, la organización es de tipo contínua, pero contempla trabajos fuera de la línea e incluso de carácter artesanal. Durante el ciclo anual, normalmente se organizan varias serie de productos, que se programan con una estacionalidad acorde con la temporada de ventas.

De acuerdo a lo manifestado por los referencistas claves del sector, las exportaciones de maquinarias agrícolas, en especial a América Latina, han sido motivadas por una serie de factores, incluidos los ajenos a la propia programación de las empresas, tales como créditos de la Nación a Nación, además e la consabida paridad efectiva del tipo de cambio y otras características de la política económica.

Como consecuencia de ello, en principio la voluntad de las empresas está inclinada a colocar en el exterior aquellos volúmenes de producción o aquellos productos que se puedan producir dentro de la programación normal, o sea, evitando discontinuar sus series de trabajos.

Esto se ve corroborado ante la pregunta realizada a las empresas acerca de cuál sería el porcentaje de la producción que estaría dispuesta a volcar hacia la exportación.

Una de las empresas, ubicada entre las de mayor magnitud, es estaría dispuesta a colocar hasta el 10% de su producción; siete empresas consideraban entre un 20/30%, dos se ubicaron entre el

40/50% y sólo una el 90%, aunque en este caso se aclaró que no estaba especializada en maquinaria agrícola sino que era prácticamente de producción de menor envergadura, en el conjunto de producción de la empresa. Estos porcentuales, ante una industria con un nivel de capacidad ociosa por encima de sus épocas normales, dan una idea de adaptar la política exportadora al nivel de producción local.

Por otra parte debe analizarse la posibilidad de continuidad en la producción en función de las condiciones de abastecimiento de los principales componentes y, en función de ello, si el sector en su conjunto puede mejorar su negociación en ese sentido. A esos efectos se acompaña el Cuadro XI, que refleja una apreciación de la situación actual según directivos de la Asociación de Fabricantes de Maquinaria Agrícola de la Provincia de Córdoba.

2.2.1.2 Máquinas herramientas

La mayoría de las empresas tienen sistemas de organización de la producción y se han incorporado en los últimos años estudios de métodos y tiempos, programación y control de avance de los trabajos.

La producción se estructura sobre modelos estandarizados y la industria no tiene inconvenientes en volcarlos al mercado interno o a la exportación según convenga.

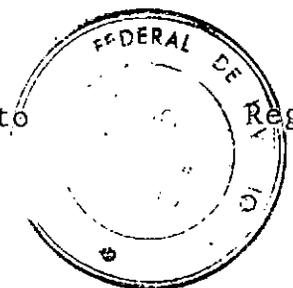
Históricamente, se abastecía el mercado interno y los excedentes se destinan al exterior, sin embargo, algunas empresas consultadas, dado lo errático del comportamiento del mercado interno comenzaron a destinar volúmenes crecientes a la exportación y de ser posible llegarían a exportar la totalidad de su producción.

Del total de respuestas a la pregunta sobre los porcentajes de la producción estarían dispuestas a exportar, el 30% de los casos se ubicaron en el 40%; un 10% entre el 50/80% y un 60% en el 100%.

Fuente: AFAMAC

CUADRO XI

	<u>CALIDAD</u>	<u>PRECIO</u>	<u>ABASTECIMIENTO</u>
MOTORES	O.K.	Alto	Normal
FUNDICION	Faltan plantas que ofrezcan calidad. Hierro modular poca oferta.	Internacional	Normal
DISCOS	Bajo licencia. O.K. Calidad internac.	Alto	Normal
RODAMIENTOS	A - O.K. Intern. B - Regular	Alto (Se usa mucho import.)	Malo
ACEROS (Aleados/ejes/ engranajes)	O.K.	Oscila	O.K.
LAMINADO PLANO CHAPA	O.K.	Alto	Regular
PERFILES, Media resistencia 0,20 - 0,25	No hay	--	--
NEUMATICOS	O.K. medidas normales. Faltan medidas de gran sustentación. Menor diámetro y mayor balón	Alto	--
CORREAS	Nylon Algodón Caucho "V" Planas Planas y "V" esp	Regular O.K. Regular	O.K. O.K. O.K. Normal
CADENA A RODILLO	Falta oferta. HAY UNA SOLA FABRICA		
CAÑO O MANGUERA ALTA PRESION (trenza)	Regular	Alto	Regular
EQUIPAMIENTO OLEOHIDRAULICO	Llaves Bombas Motor. hidrául.	O.K. O.K. No hay oferta	-- -- --



2.2.1.3 Calzado

Las líneas de producción permiten, en términos generales, una programación que puede ser ajustada en un plazo relativamente rápido. Por ello, no sería un obstáculo insalvable la discontinuidad de las líneas normales de producción -entendiendo por tales las dirigidas al mercado interno, condicionadas por la estacionalidad en la comercialización de los modelos en el ciclo anual- para la atención de un pedido del mercado externo.

Para el caso de contratos internacionales con provisión periódica -mensual o anual- la asociación entre varias empresas podría buscar una complementariedad de utilización de capacidades ociosas estacionales.

Esta última apreciación toma en cuenta la importancia que le asigna cada empresa a la atención del mercado local que podría generar momentos picos de producción para el mismo que dificultará a la realización de un trabajo fuera de programación. Respecto con la provisión de insumos, en las actuales circunstancias se presentan dificultades para algunas colas o adhesivos de origen importado y la tradicional puja sobre el destino a dar a los cueros (mercado interno o exportación) ante la variación de los precios internacionales o la variación de la paridad cambiaria.

De cualquier manera todos estos aspectos tienen, técnicamente, posibilidades de solución común que no afectaría la voluntad de asociarse para la exportación.

2.2.2. Nivel de producción

Este concepto tiende a dar una respuesta a las condiciones de producción mínimas y máximas que una empresa -o el conjunto de empresas- presenta ante una expectativa de exportación.

El primer nivel definiría la unidad de interés para general una exportación, vista desde la óptica de la empresa productora. El nivel máximo determina, a priori, una limitación ante merca -

dos que requieren volúmenes de compras muy grandes y que exceden esa capacidad. Este límite superior es en parte teórico, en cuanto representa una posible limitación de la capacidad productiva, pero también está cargado de un alto contenido de interés empresario. Esto último significa que el límite máximo puede ser removido hacia arriba si el empresario -o el consorcio- está dispuesto a modificar su política de abastecimiento del mercado interno o a realizar inversiones adicionales ampliatorias.

Por supuesto, que estas especificaciones varían de acuerdo a las circunstancias micro y macroeconómicas que imperen al momento de plantearse la posibilidad exportadora.

2.2.2.1 Maquinaria agrícola

Por las características de la producción de este sector, en general los entrevistados consideraron que no es relevante para su política exportadora definir "a priori" cuál sería su volumen mínimo o máximo para aceptar una demanda externa.

2.2.2.2. Máquinas herramientas

El nivel de producción del sector es bajo y la capacidad instalada y ociosa muy grande en la mayoría de productos fabricados.

Esta condición permitiría en el corto plazo aumentar de manera considerable las exportaciones sin necesidad de inversiones adicionales.

2.2.2.3 Calzado

Del análisis de la encuesta realizada entre las empresas de calzado surgen algunas conclusiones interesantes:

- a) En términos generales se considera la producción mensual como unidad de pedido mínimo, salvo un par de em

presas que lo expresan en producción diaria. Por otra parte, para los casos que la variación entre pedidos mínimos y máximos es muy ostensible -p.e.:mín. 10.000 a máx. 100.000 pares- el segundo tope se expresa en forma anual. Esto permitiría corroborar lo aseverado en el punto 2.2.1.3.-, en el sentido de que no es incompatible una demanda externa con la programación normal de la producción a las empresas.

- b) En términos generales, para un mismo período de producción -p.e. pares mensuales- la relación entre pedido mínimo y máximo se ubica entre el 2 al 2,5 veces el lote mayor respecto al mínimo. Esto significaría que el pedido para exportar se ubica en una franja óptima de producción que no se quiere alterar.
- c) En términos generales, los pedidos mínimos o máximos requeridos para distintos niveles de producción -sin alteraciones de la programación para el mercado interno; obligando a una mínima organización de ventas especializadas; y replanteo organizativo con inversiones adicionales- dan saltos relativamente pequeños a lo que se podría suponer de una asociación que trabajase con aprovechamientos marginales de la capacidad productiva podría aumentar en gran proporción la posibilidad exportadora sin necesidad de inversiones adicionales en el sector.

2.2.3 Controles de calidad

Este aspecto de la producción tiene gran importancia cuando una asociación de exportación presenta una imagen común de varias empresas que, de fallar individualmente en la calidad de sus productos, afectan a la totalidad de las firmas que componen el consorcio.

Estos controles de calidad debieran ser realizados tanto sobre el producto final como sobre los procesos y las materias primas fundamentales. Especialmente debiera contemplarse la posibilidad de laboratorios que desarrollen los estandares internacionales cuando los hubiere.

2.2.3.1 Maquinaria agrícola

En el 67% de los casos no existen controles de calidad ya sea en la selección de materiales, como en los procesos productivos ni en el producto final.

Un 17% dice proveer controles de calidad con criterios propios y sólo un 16% dice utilizar controles según estandares internacionales, sobre los procesos y el producto final, no así sobre materiales.

Estos resultados son muy pobres para facilitar una asociación productiva sino se encara previamente un acuerdo dentro del sector sobre este tópic.

2.2.3.2 Máquinas herramientas

El hecho de que muchos talleres hayan implantado el control de calidad según normas internacionales, no significa que la totalidad del sector tengan normas aceptadas para el conjunto.

Ese factor es otro de los limitantes para la exportación conjunta de varias empresas a los efectos de poder cumplir con órdenes de compras mayores.

El sector, sin embargo, ha evolucionado favorablemente en los últimos años y todo hace pensar que este tipo de normas pueden ser comunes para todas las empresas en el mediano plazo, si se trabaja con apoyo de los organismos oficiales.

2.2.3.3 Calzado

De acuerdo a la encuesta realizada puede comprobarse que la

casi totalidad de las empresas acusan un sistema de control de calidad -sobre materiales, sobre procesos y sobre productos terminados- de "acuerdo a criterios propios".

Esta situación dificulta la realización de exportaciones comunes si el sector no conviene una tipificación medianamente estandarizada.

2.2.4 Procesos complementarios

Básicamente en este rubro se contemplan aquellos procesos que permiten la distribución del producto salido de fábrica, en especial aquellos que requieren algún diseño especial para su mejor remisión o su abaratamiento de flete o seguro.

Esto significa tanto el envase de presentación como el embalaje de bultos para el transporte. Asimismo la política de contratación de flete.

2.2.4.1 Maquinaria agrícola

En términos generales en el sector no se consideran necesarias inversiones adicionales para el desarrollo de embalajes especiales, a pesar que uno de los referencistas claves acentuó la necesidad de encarar este tema para la exportación de grandes maquinarias.

Este es un aspecto que debiera reanalizarse a la luz del costo del flete actual y al problema del deterioro de los equipos que hoy se exportan con un mínimo de aislamiento.

2.2.4.2 Máquinas herramientas

El embalaje de las máquinas para su transporte no presenta inconvenientes ni lo tendría tampoco una política de fletes común entre las empresas, a los efectos de la exportación de las mismas.

2.2.4.3 Calzado

No presenta dificultades especiales, tanto en lo referente a envases de presentación como en embalaje de bultos, por ello es prescindente el carácter individual o asociativo de la exportación.

3.- ELEMENTOS ORGANIZATIVOS

3.0 Aspectos generales

Al considerar las características de los sectores involucrados, surge que el ánimo asociativo en agrupaciones de comercio exterior es, "in genere", positivo. Es en las condiciones de asociación donde se dan variedad de posturas, o bien en algunos casos no se abre opinión al respecto. Dentro del concepto de condiciones de asociación, se encuentran ideas difusas que hacen a las funciones de un posible consorcio, su estructura, el negocio exportador en una agrupación, la defensa de la autonomía de las empresas, o se indican como zona de negociación para un acuerdo mutuo.

En cuanto a los aspectos tocantes a los elementos organizativos, se nota el beneficio que la concreción de agrupaciones de comercio exterior produciría a las empresas de los sectores que concreten ese ánimo asociativo. Personal idóneo, comercialización exterior, control de calidad y superamiento de las características de la producción, son entre otros los temas recurrentes que muestran los cambios que una exportación habitual tendería a producir, y denotan una función o un beneficio que el consorcio debe cubrir o promover en bien de sus asociados.

De esta manera, en el presente punto se analizan las ideas que hacen al concepto de condiciones de asociación y su relación con los elementos organizativos.

Dado que las características que se van a estudiar son diversas si bien están interrelacionadas, y son además consideradas desde distintos ángulos, se han seguido para su desarrollo los siguientes pasos:

- En este punto 3.0 se analizan:
 - A.- Funciones del consorcio en general
 - B.- Estructura en general: control, conducción, gerencia ge

neral, departamentos o gerencias

- En el punto 3.1 se agrupan las partes de la estructura que hacen a lo administrativo contable, incluidas las funciones de control, y conducción. Es decir, se analizan:

3.1.1. El control de la política y lo actuado por el consorcio

3.1.2. El órgano de conducción

3.1.3. La gerencia general

3.1.4. El departamento de administración

3.1.5. El departamento financiero

- En el punto 3.2. se consideran los elementos de característica comercial:

3.2.1. El departamento de comercialización

3.2.2. El departamento de publicidad

3.2.3. El departamento de análisis de mercado

- En el punto 3.3. los elementos de carácter productivo:

3.3.1. El departamento técnico

- Por último, en el punto 3.4. se consideran los factores limitantes a la capacidad exportadora.

A.- Funciones del Consorcio

Se ha partido en primer lugar de una lista teórica de funciones o servicios que la agrupación debe brindar a sus asociados.

La lista tipo establecida en el Cuadro XII es indicativa de las funciones en general que un consorcio debe desarrollar. Las empresas, en el proceso de asociación, determinarán cuáles de ellas son de su interés, y qué otras pueden agregarse a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los miembros.

La lista definitiva surgirá, por lo tanto, en la etapa de concreción del consorcio. Aún después, durante el desarrollo de sus operaciones, resultará probable que se anulen, modifiquen o agre

CUADRO XIIFunciones o servicios de un consorcio de exportación

En general:

Llevar al máximo los beneficios de la exportación en favor de sus asociados, partiendo de los medios existentes y con siderando su perfeccionamiento e incremento.

En particular:

1. Realizar un relevamiento concreto de los medios puestos a disposición del consorcio
2. Promover el perfeccionamiento tecnológico y organizacional de las empresas miembros
3. Promover las diversas formas de complementariedad más a -
propiadas para producir la oferta adecuada a los distintos mercados, de acuerdo al tipo de producto
4. Efectuar los estudios de mercados que fueran necesarios
5. Considerar y establecer los productos o líneas de productos y modelos apropiados para cada mercado
6. Contratar el personal calificado para el cumplimiento de las funciones del consorcio, y los trabajos de terceros requeridos para el desarrollo de las tareas fijadas
7. Organizar los servicios de apoyo a la exportación ,entre o -
tros:
 - control de calidad
 - empaque y embalaje
 - financiamiento
 - documentación
 - seguros
 - transporte y almacenamiento
 - publicidad, folletería y actividades de promoción
 - viajes
8. Considerar la adquisición de insumos nacionales e importar los extranjeros en las mejores condiciones de calidad y precio

9. Establecer contactos con los operadores de demanda extranjera y concretar las operaciones de exportación
10. Designar representantes o distribuidores en los mercados extranjeros
11. Considerar la posibilidad de ventas en el mercado interno
12. Representar a sus asociados ante las autoridades en todo lo que haga al comercio exterior.

guen algunas de sus funciones, tanto como su estructura o participantes.

De todos modos, las funciones establecidas en el Cuadro I son universales, y en general pueden ser cumplidas por cualquier consorcio para la exportación, independientemente de sus características (25).

Del análisis de las funciones y servicios previstos en el Cuadro, surgen una serie de consideraciones con respecto a los mismos.

1.- Realizar un relevamiento concreto de los medios puestos a disposición del consorcio.

Deberán tenerse en cuenta, entre otros datos:

- mano de obra empleada, clasificada por especialidad
- parque de maquinaria
- capacidad y producción efectiva
- plazos de entrega calculados por producto
- cifras actuales de exportación y mercados atendidos por línea de productos
- costos
- servicios de apoyo: control de calidad, empaque, transporte, etc.
- posibilidades de ampliación de capacidad y mejora tecnológica
- nivel tecnológico de las empresas; tecnologías, procesos, diseños, modelos, licencias, etc.
- posibilidades financieras
- planificación de la producción
- características organizativas, gerenciales y contables

2.- Promover el perfeccionamiento tecnológico y organizacional de las empresas miembros.

Una vez conocidos los medios y realidad de las empresas el consorcio debe promover la adquisición de moderna tecnología en beneficio de sus asociados en lo que hace a la pro-

(25) Véase al respecto UNCTAD-GATT; Constitución y Gestión de Consorcios de Exportación; Ginebra, 1973, especialmente el Capítulo 3.

ducción, y la racionalización de las demás áreas. A tal efecto deberá contemplar la adquisición de modernas maquinarias, procesos, diseños, etc. así como el contratar trabajos, estudios, expertos y toda otra forma que conduzca a tal fin.

- 3.- Promover las diversas formas de complementariedad más apropiadas para producir la oferta adecuada a los distintos mercados, de acuerdo al tipo de producto.

Ya se han mencionado los tipos de complementariedad posibles para los diversos sectores involucrados (véase los puntos 1.1.4 y 2.1.3).

El consorcio deberá analizar qué tipo de complementariedad se utilizará -por partes o piezas y armado final, por suma de productos análogos o por suma de esfuerzos comunitarios para gastos comunes de exportación (si bien debe analizarse esta última si técnicamente representa un consorcio -véase el punto 4.0, párrafo B) y tomar las medidas de carácter productivo, técnico, de ensamble, etc., más apropiadas al caso.

- 4.- Efectuar los estudios de mercado que fueren necesarios.

El contar con acertados estudios de mercado resulta de relevante importancia para un consorcio.

Además de los aspectos económicos que caracterizan a estos estudios, deberán permitir conocer la magnitud y característica de los mercados analizados, determinando hábitos y actitudes de los consumidores. Deberán asimismo identificar la competencia, a los efectos de poder realizar comparaciones en materia de precios, calidades, empaques, etc. Por otra parte, resulta necesario identificar los niveles e índices de precios, a fin de poder analizar las tendencias del mercado y comparar con el propio producto.

Resulta importante para el consorcio conocer las zonas de concentración de ventas dentro del mercado, así como la es

estructura de la demanda en razón de sexo, capas sociales, características físicas de las zonas, cuando el tipo de pro ducto así lo exija.

Otro punto a estudiar se refiere a las características del mercado en lo que hace a la distribución, es decir la exis tencia de grandes o pequeños compradores, grandes importa- dores, casas centrales mayoristas, grandes cadenas de tien das, etc.

Si el mercado está ya atendido por algunas o varias de las empresas miembros, resulta importante considerar la inci - dencia de la ampliación y variedad de la oferta que signi - fica un consorcio, así como la posibilidad de capturar una mayor y más diversificada demanda.

- 5.- Considerar y establecer los productos o líneas de productos y modelos apropiados para cada mercado.

Para que los productos del consorcio puedan penetrar en los mercados en mejores condiciones deberá considerarse la po - sibilidad de modificaciones, y perfeccionamiento o renova - ción de los diseños y modelos.

- 6.- Contratar el personal calificado para el cumplimiento de las funciones del consorcio, y los trabajos de terceros requeri - dos para el desarrollo de las tareas fijadas.

El contar con personal idóneo es fundamental para el consor - cio. No siempre las empresas miembros cuentan con el plan - tel adecuado que pueda ser aprovechado por la agrupación; en cambio, la capacidad de gastos del consorcio permitirá con - tratar los servicios de expertos altamente calificados, así como contratar trabajos parciales o específicos a otras orga - nizaciones, tales como tareas de laboratorio para control de calidad, inspección de insumos, etc.

- 7.- Organizar los servicios de apoyo a la exportación.

Esta es otra ventaja evidente de la fuerza de un consorcio.

Los servicios comunes mencionados en el cuadro pueden ser mucho más racionales y de mayor calidad cuando son encarados por el consorcio para todos sus miembros, ya sea por el mayor poder para negociarlos o por la posibilidad de adquirir mejores servicios, así como resulta beneficiosa la incidencia de los costos compartidos.

- 8.- Considerar la adquisición de insumos nacionales e importar los extranjeros en las mejores condiciones de calidad y precio.

Muchas veces el poder adquisitivo sumado de los consorcistas permite la adquisición de insumos en mejores condiciones que por compras aisladas lo que ofrece un importante beneficio. Puede inclusive considerarse la posibilidad de hacer concurrir a grandes proveedores en el negocio de exportación, a través de su participación con los insumos. Cabe destacar que en los contactos mantenidos con referencistas claves del sector calzado, se analizó dicha posibilidad en relación a los curtidores.

- 9.- Establecer contacto con los operadores de demanda extranjeros y concretar las operaciones de ex portación.

Este es uno de los puntos cruciales de la operatividad del consorcio. Si todas las funciones anteriormente menciona - das están bien desarrolladas, en ese punto se resuelve el accionar de la agrupación.

Los contactos postales, cablegráficos, por télex, etc., forman parte de este capítulo. Sin embargo, se considera que los viajes, que permiten conectarse con los mercados y los compradores, son de relevante importancia.

- 10.- Designar representantes o distribuidores en los mercados extranjeros.

Este punto caracteriza un paso avanzado en el accionar del consorcio. Significa que en cierta forma ya se han explorau

do en general los determinados mercados extranjeros, y se ha establecido una política con respecto a las modalidades de comercialización.

Cabe aquí hacer un distingo entre canales de exportación y canales de distribución, conceptos que si bien son distintos, se hallan estrechamente vinculados (26).

El concepto de canales de exportación apunta a cómo se efectúa la operación de exportación, y relaciona al producto desde su fabricante hasta el acto de exportación. De esa manera, se pueden destacar dos formas generales:

a) directa

- el productor realiza su propia exportación, ya sea a través de un departamento de exportaciones de su propia empresa o de una división especializada dentro del departamento de ventas.

b) indirecta

- agente de exportación
esta forma de organización representa a una o varias empresas productoras, operando en comisión
- agente de compras
actúa a nombre de un cliente extranjero, operando a comisión
- empresa tipo "trading"
compra mercancías al productor y las revende al cliente extranjero
- consorcio de exportación
en forma general se establece una empresa exportadora que adquiere la producción de sus asociados y la exporta.

El concepto de canal de distribución apunta al mercadeo del producto en el mercado externo. Al igual que en los canales de exportación, pueden distinguirse dos modalidades:

a) directa

- implica el establecimiento de subsidiarias u oficinas de ventas en el exterior.

b) indirecta

- agentes comisionistas

actúan a nombre del exportador (directo o indirecto) vendiendo los productos a comisión en el mercado extranjero en el que operan

- importador

puede tratarse en general de distribuidores, de mayoristas o minoristas, adquiriendo los productos por su propia cuenta para su venta en el mercado en que opera.

11.- Considerar la posibilidad de ventas en el mercado interno.

Si un consorcio incorpora a sus productos mejores normas de calidad, fundamentalmente en base a los requerimientos de los mercados extranjeros con altos estándares, puede proveer dicho producto al mercado interno, mejorando así el nivel de aprovisionamiento del mismo.

Por otra parte, visto desde el punto de los insumos, al elevar los consorcistas sus normas de calidad, le es factible promover la de los proveedores, artistas etc., a quienes inclusive el consorcio puede brindar asistencia al respecto, pudiéndose llegar a la substitución de importaciones en igualdad de calidad. En el sector interno, por lo tanto, el proceso en el mediano plazo puede tender al mejoramiento de todo un sector industrial..

12.- Representar a sus asociados ante las autoridades en todo lo que haga al comercio exterior.

La relación entre el sector público y las medianas y pequeñas empresas preocupadas por la exportación se facilita con la constitución de consorcios. Estos permiten agrupar intereses dispersos, y canalizar el diálogo, requerimientos y

proposiciones por parte de los empresarios, así como también los estímulos a la exportación.

B.- Estructura en general: control, conducción, gerencia general, departamentos.

Se considera, ampliando en este caso el criterio de la UNCTAD (27) que la estructura del consorcio debe cubrir adecuadamente cuatro aspectos: (véase el Organigrama en el Apéndice A).

- control de la política y de lo actuado por el consorcio, (asamblea de accionistas)
- órgano de conducción (directorio)
- la gerencia general (director-gerente general)
- los departamentos encargados de las distintas operaciones

El control de la política y lo actuado por el consorcio tiene relación con la composición y estructura del capital y con las decisiones futuras, y por ende con el problema de participación y representación en estas decisiones. Esta estructura de capital deberá encararse o bien por porcentajes de participación iguales, o bien de acuerdo a la dimensión de las empresas, o según la capacidad de exportación de las mismas. Significa en fin , el derecho a voto, según el reparto de acciones .

La dirección o conducción implica la participación de las empresas en el directorio, con vistas a estar representadas en el trazado de políticas. Se trata por lo tanto, del derecho de representación en el órgano conductor que tienen las empresas asociadas.

La gerencia general presenta lo relativo a la implantación de las políticas establecidas por el directorio, y la operación ejecutiva del consorcio.

A su vez, los departamentos encargados de las distintas operaciones se resuelven en el trazado del organigrama, que debe contemplar satisfactoriamente las funciones previstas para el consorcio.

La cantidad y características de estos departamentos dependerá de las actividades que la agrupación se fije, del tamaño del consorcio, de la amplitud y complejidad de la oferta y de la cantidad que las empresas estén dispuestas a invertir.

Desde el punto de vista teórico deben tenerse en cuenta:

- Administración
- Técnica
- Finanzas
- Expedición
- Comercialización
- Publicidad
- Análisis de mercado

Es probable, que en un principio, y fundamentalmente en consorcios no muy grandes, alguno de ellos puedan refundirse, si bien cada uno de los departamentos apuntados significa una tarea que debe realizarse. Asimismo, dado que los factores de la comercialización de exportaciones son más numerosos que los de la comercialización en el mercado interno, la amplitud de las tareas a realizar, el tiempo que insumen y el control que sobre ellas debe operar es asimismo mayor.

Por último, cabe mencionar la política financiera del consorcio. Desde el punto de vista financiero, debe diferenciarse entre el aporte del capital social (por otra parte ya considerado respecto a la participación y representación en las decisiones), el aporte para el capital circulante, el aporte para gastos especiales y la rentabilidad. La política finan

ciera debe ser bien determinada desde el inicio de la formación del consorcio, pues por su propio dinamismo puede exigir decisiones rápidas que obliguen políticas trazadas de antemano.

Cabe consignar asimismo que la estructuración de los aportes puede seguir los mismos criterios establecidos para la estructura de capital.

Así como se ha mencionado el derecho al voto y el derecho a la representación resulta importante distinguir el derecho a exportar. Ello se hace necesario cuando se debe llegar a un acuerdo en la composición de una eventual exportación, en la que entran productos competitivos provenientes de dos o más consorciados. Tal como lo indica el manual de la UNCTAD (28) cuando los miembros del consorcio pertenecen a la misma industria, los problemas iniciales se agravan debido a que las empresas compiten con respecto a los mismos compradores. Existen al respecto diversos tipos de solución:

- la distribución puede hacerse de acuerdo a la proporción de aporte a los gastos de explotación del consorcio
Este sistema funciona adecuadamente cuando la oferta puede dividirse por ser iguales productos.
- por rotación
aplicable mayormente cuando el pedido no puede dividirse
- cantidades iguales
Cuando la oferta puede dividirse y guarda relación con la cantidad demandada en productos competitivos, o existen posibilidades de complementariedad.

Cuando los productos no son competitivos o se trata del armado de un paquete de oferta con distintos productos y no hay competencia entre los fabricantes, no se dan este tipo de problemas.

Estas distinciones resultan útiles para disipar los temores que las empresas chicas sean dominadas o absorbidas por las más grandes, o bien que las grandes se vean limitadas en su operatividad por las pequeñas, en la concreción de un consorcio.

3.1. Administrativo - contable

3.1.1. El control de la política del Consorcio

Se refiere este punto al control de la política y lo actuado por el Consorcio. Se da aquí, como se dijera anteriormente, el problema del derecho a voto, que tienen las empresas consorciadas.

La asamblea de accionistas -considerándose la organización jurídica del consorcio como una sociedad anónima, dadas la experiencias que se analizan a posteriori, y el hecho de la facilidad con que esta forma jurídica permite el traspaso de la propiedad de las acciones e ingreso de nuevos socios- o un consejo u otro tipo de órgano, cuando el consorcio tenga otra forma jurídica, permitirá a los asociados, ejercitar su voto con respecto a dicho control. Cabe considerar por lo tanto, desde este punto de vista, el aporte que los asociados hagan a la suscripción del capital social. (con respecto al tema financiero y de otros aportes, ver el punto 3.1.3.3.).

En base al aporte de capital social, los miembros recibirán acciones del consorcio. La suscripción podrá ser en forma de un número similar de acciones con igual capacidad de voto para cada consorcista, o en razón a las respectivas capacidades, con cantidad disímil de votos. En el caso de otras formas jurídicas, la "capacidad de voto" puede ser asimismo igualitaria o no.

A este respecto es ilustrativa tanto la experiencia de Vinos Argentinos como Consexport S.A. en Colombia, donde se decidió un poder de voto igualitario (Véase el punto 4.1.).

Dos puntos son importantes a este aspecto:

- La adquisición de mayor cantidad de acciones por parte de los accionistas,
- El ingreso o baja de accionistas.

Estos puntos se relacionan con el control de la compañía y el mantenimiento del sistema original de votación, el cual se puede ver alterado por el retiro o ingreso de asociados.

En este sentido, deberán ponerse los mecanismos adecuados para solucionar dichos problemas.

En la iniciación de un consorcio puede darse el caso de que algunas compañías ingresen desde un principio aportando sus esfuerzos ya en el período inicial, mientras otras se integren con posterioridad, al observar buenos resultados. En este caso un procedimiento para poder equiparar los riesgos corridos por unos y otros, puede consistir en que aquellas empresas que se admitan a posteriori deberán pagar una parte de los gastos generales iniciales, aparte de los aportes correspondientes. Ello facilitará la entrada de nuevos asociados, asegurando al mismo tiempo un principio de equidad a los fundadores.

3.1.2. El órgano de conducción

Se considera a este respecto la integración del directorio, que conduce la política del consorcio.

Se presenta aquí un problema de representación, a resolverse a través de la composición del directorio. La integración del directorio de un consorcio de exportación, puede en general establecerse de las siguientes formas:

a.- Un director por empresa

Se fija así un grado de paridad entre los consorcistas.

Los presupuestos básicos para este tipo de composición es que haya, en primera lugar, determinación de que sea este criterio. En segundo lugar, de que sea un consorcio con una cantidad tal de asociados que haga operativo el tener este tipo de representación.

b.- Mediante elección

Cuando el número de consorcistas es grande, el criterio para la integración del directorio puede ser la elección. Estableciendo el número de directores a nombrar, los candidatos son elegidos por la asamblea de accionistas, partiendo de las distintas propuestas.

c.- Mediante un sistema de rotación

Para un número grande de consorcistas, se puede asimismo establecer un sistema de rotación, por medio del cual se renuevan los directores cada cierto tiempo, de manera que alguna vez todos tengan un representante en el directorio.

d.- División del directorio en directores permanentes y rotativos o a elegir

Puede darse el caso de consorcios en los cuales, para algunas empresas, ya sea por su tamaño o por el aporte a la formación de la oferta, les sean acordados directores permanentes. El resto del directorio se formaría por los métodos de rotación o elección, a fin de que haya alguna forma de representación de las demás empresas.

e.- Participación del gerente general

Resulta conveniente que también componga el directorio el gerente general del consorcio, como director-gerente. Ello permite que se encuentre presente en el órgano de decisión de las políticas generales, y asegure en los niveles ejecutivos la interpretación de éstas.

3.1.3. La gerencia general

El gerente general o director-gerente es el encargado de dirigir las operaciones y controlar el trabajo que se realice en el consorcio.

En la mayoría de la información secundaria, se destacan como características importantes en cuanto al perfil del cargo:

- Conocimiento del desarrollo y problemas de las operaciones de exportación.
- Suficientes conocimientos del producto
- Ser una persona aceptada por los consorcistas, y que no se halle vinculada directamente a ninguno de ellos
- Posibilidad de hallarse presente desde los primeros pasos dados para la concreción del consorcio.

3.1.4. Departamento o gerencia de administración

Deberá llevar las tareas clásicas de dicho sector: decreta-
ría, personal y documentación.

Su existencia, tamaño y eventual división según estas ta-
reas, en caso de concretarse un consorcio mayor, dependerá
de la realidad práctica del mismo.

3.1.5. Departamento o gerencia financiera

Para una mayor claridad en la exposición, en este punto se
analizan tanto los distintos aportes posibles y sus modalida-
des que harán a la política financiera del consorcio, como a
las actividades típicas de una gerencia financiera para este
tipo de organización, que lleve la política financiera mencio-
nada.

Al considerar el origen de los fondos utilizados para la
creación y operación del consorcio, se deben tener en cuenta
los siguientes tipos de aportes:

A.- Aporte de capital social

La integración del capital social será el primer tipo de
aportes que el consorcio deberá encarar. Puede establecerse de
una manera que queden previstas todas las necesidades de fondos,
si bien es factible que se integre sólo al principio la parte
necesaria para comenzar las operaciones

En lo que se refiere al aporte de los asociados este pue-
de ser por partes iguales o en distintas proporciones. Para
este último caso, el manual de la UNCTAD (29) propone a los
siguientes criterios:

- 1.- Por el volúmen de producción de los artículos a exportar.
Según sea la proporción de los aportes se dividirán los
pedidos para componer la oferta.
- 2.- El valor de los productos con que cada miembro contribuya
a la formación de la oferta. Considerados con relación al
valor total de los productos suministrados por todos los
miembros para la formación de dicha oferta.

3.- El tamaño de la oferta

B.- Aportes periódicos

Por ejemplo de carácter anual, trimestral o mensual que sirva para cubrir los gastos ordinarios del consorcio. En la medida que este desarrolle actividades exitosas, pueden reducirse hasta su supresión.

Las modalidades pueden ser similares a las indicadas para el punto anterior.

C :- Aportes para gastos especiales

Para ciertas actividades o gastos específicos, que se aparten de lo planificado o presupuestado previamente.

D.- Autofinanciamiento

Es el paso más avanzado, cuando ya las operaciones comienzan a dar sus frutos. La modalidad estará dada por la forma en que decida operar el consorcio. En general será la adquisición de la producción de sus asociados a un precio determinado, para su reventa al exterior, al que se agregará un plus cuya recaudación se imputará a los gastos de operación del consorcio.

En cuanto a las tareas en sí de la gerencia de finanzas, deben distinguirse, entre otras, cuatro funciones principales:

1.- Presupuesto y contabilidad

2.- Administración financiera

Obtención y aplicación de fondos y evaluación de la situación financiera

3.- Financiación de las exportaciones

Créditos, incentivos, seguros a la exportación, etc .

4.- Costos, facturación, cobranzas

3.2. Comerciales

3.2.1. Departamento o gerencia de comercialización

Uno de los problemas que puedan presentarse en la concreción de un consorcio, es la necesidad de contar con personal calificado en materia de comercialización.

De por sí, un consorcio significa una nueva empresa con posibilidades y objetivos mucho más amplios que los de las firmas que lo componen. Los problemas derivados de ellos son así más complejos que los que enfrenta una pequeña y mediana empresa en la comercialización de sus exportaciones, siendo necesario tanto el contar con personal idóneo como cumplir claramente con las funciones que le competen.

En general, son sus funciones principales:

1.- Cotizaciones

La oferta que se efectúa debe suministrar descripciones detalladas, indicando las especificaciones que sean necesarias.

En cooperación con la gerencia financiera (que deberá participar en el cálculo de los precios de costo) así como la gerencia técnica y la de análisis de mercados, deberá establecer los precios de venta, cotizando los productos sin perder de vista los precios máximos aceptables en los diversos mercados exteriores.

2.- Identificación de operadores de demanda

La gerencia de comercialización debe resultar un nexo permanente entre el consorcio y la clientela, prospectiva o real. Deberá identificar los operadores de la demanda, ya sea en cooperación con la gerencia de análisis de mercado, como así también a través de las publicaciones especializadas, organizaciones internacionales, el apoyo de la autoridad nacional competente, la red de consejería comerciales argentinas

en el exterior y consejeros de países extranjeros en la Argentina.

3.- Visitas, ferias, exposiciones.

Deberá asimismo planificar y ejecutar las visitas comerciales a los distintos mercados, así como mantener contacto permanente con la clientela ya establecida y apoyar la asistencia a ferias y exposiciones.

4.- Concreción de la venta.

5.- Establecimiento de eventuales redes de distribución.

Cuando la magnitud y modalidad de las operaciones así lo permita, esta gerencia deberá analizar y asistir en la determinación del establecimiento de eventuales redes de distribución. En este sentido debe tenerse en cuenta que en cierta forma significa el paso más avanzado en la comercialización.

3.2.2. Departamento o Gerencia de publicidad

Será responsable de la publicidad y relaciones públicas en los diversos mercados, así como la publicación de catálogos, manuales, etc. en idiomas extranjero.

Asimismo, deberá colaborar para la participación en fe - rias y misiones comerciales, así como toda actividad que sig nifique la promoción de los productos.

3.2.3. Departamento o gerencia de análisis de mercado

Esta gerencia deberá en general, realizar las funciones descriptas en el punto 3.0.

Sus estudios deben llevarla a proporcionar aquellos datos que permitan al consorcio conocer los mercados que ofrezcan mejores posibilidades para sus productos. De tal manera, contará entre sus tareas esenciales la identificación de los mercados, conocer la magnitud de los mismos, incluídos los niveles e ín-

dices de precios, así como también la estructuración, características y hábitos de dichos mercados.

Resulta conveniente que la gerencia efectúe primero una información rápida sobre productos y mercados para después embarcarse en estudios de mercado de mayor profundidad. En la consideración del producto y líneas de productos es importante tener presente la estructura de las exportaciones argentinas y provinciales de las mismas, así como un análisis del mercado mundial de ellos. En cuanto a los mercados, resulta importante el análisis de la evolución de las importaciones de los países importadores, así como la presencia y desarrollo de la competencia (30).

Con este tipo de estudios el consorcio se hallará capacitado para comenzar a evaluar las posibles estrategias de acción, así como iniciar estudios en profundidad sobre productos, competencia, etc. en los mercados, preseleccionados en base a los mismos.

(30) Véase al respecto el anexo estadístico del Informe Parcial, y el anexo estadístico que acompaña la presente parte, sobre principales exportadores mundiales de los productos de los sectores involucrados. Estos cuadros presentan una buena muestra del tipo de información básica que los consorcios deben realizar. En la segunda parte del Proyecto, deberían profundizarse los mismos.

3.3 Productivos

3.3.1. Departamento o gerencia técnica

Compete a esta gerencia el diseño técnico e industrial, así como la fijación de especificaciones y normas.

Deberá también definir los productos y modelos que exportará el consorcio, y propiciar su perfeccionamiento, así como la adquisición de nuevos diseños y modernas tecnologías.

Asimismo, deberá establecer tanto las normas de compatibilidad de componentes diferentes, como asistir en la fijación de participaciones en el armado de la oferta. Formará parte de sus funciones el controlar la producción y los tiempos en el armado concreto de las operaciones.

Los criterios y aplicación del control de calidad serán fijados por esta gerencia. A tal efecto, debe procurar los servicios del personal técnico idóneo y los bienes y equipos necesarios, ya sea aprovechando la disponibilidad que ofrezcan alguno/s de sus asociados, adquiriendo o contratando los que sean necesarios, como así también, en cooperación con la gerencia de análisis de mercados, deberá estudiar "standards" de calidades y modelos y toda otra característica técnica a tener en cuenta para la venta en los diversos mercados extranjeros.

Será asimismo tarea de este departamento asesorar a la empresa en lo que atañe a empaque y embalaje de acuerdo con la naturaleza del producto y el tipo de transporte.

A los efectos de cooperar con el aparato productivo de las empresas asociadas, el departamento técnico puede dirigir la adquisición de insumos nacionales y la importación de los extranjeros en las mejores condiciones posibles de calidad y precio. Asimismo, puede colaborar con los proveedores nacionales a los efectos de que éstos eleven sus patrones de calidad, produciendo un beneficio sectorial en la industria.

3.4. Factores limitantes a la capacidad exportadora

Debe tenerse en cuenta que la pequeña y mediana empresa es la característica típica de la estructura empresarial latinoamericana y argentina. Son en general unidades económicas que en todos los países del área corresponden en su mayoría al sector de empresas de control nacional, y que constituyen significativamente al desarrollo de la región.

En su gran número, estas empresas están orientadas hacia el mercado interno. En el caso brasilero, por ejemplo, (que ha hecho en latinoamérica un esfuerzo fundamental para beneficiar la mediana y pequeña empresa, apoyando su operatividad externa y asistiéndola para ello en sus características internas) de casi 200 mil empresas en total, 180 mil son pequeñas y medianas, y de ellas más o menos 5.500 tienen o han tenido alguna actividad exportadora.

Es evidente, que surge el interrogante de si es factible transformar estas empresas en exportadoras. En un documento de uso interno OEA - CICOM, el Profesor Colaiácovo considera que la respuesta debe ser optimista, ya que la evidencia demuestra que la pequeña y mediana empresa está exportando. Sin embargo, considera que es necesario para que estas empresas puedan superar sus limitaciones que se dé un apoyo directo oficial y una estructura de economías externas, así como la creación de empresas de mayor porte, en este caso los consorcios de exportación apoyados con incentivos fiscales y crediticios.

Expresa asimismo Calaiácovo, que las empresas medianas y pequeñas se caracterizan por su debilidad en la actualización de los procesos productivos, administrativos, contables y decisorios. Su programación y concepción son reducidos, y su situación financiera estrecha.

Para este tipo de empresas existen dos tipos de evolución: en función del crecimiento del volúmen general de las operaciones del sector, sin evolución en calidad, o un crecimiento que sea a

demás cualitativo, subsanando las limitaciones apuntadas.

En esta primera etapa de estudio, esta distinción resulta importante en su carácter teórico. Sin embargo, el derecho a la asociación en consorcios de exportación que tienen todas las pequeñas y medianas empresas de los sectores involucrados, lleva la distinción en la práctica a una segunda etapa, como elemento puramente operacional ya en la organización concreta de agrupaciones de exportación. A este respecto se prevé que una de las funciones del consorcio (va de suyo que en su fase organizativa) es la realización de un relevamiento detallado de los medios puestos a disposición del consorcio por las empresas que ya han demostrado su voluntad asociativa y tomado la decisión de integrarse en una agrupación (ver 3.0 A). Otra función consistirá, una vez conocidos los medios y realidades de estas empresas, promover su perfeccionamiento tecnológico y organizacional. Como puede verse por la posición que ocupa en el grado general de funciones, se otorga a este, el desarrollo de las empresas, un valor preferencial. Se coincide en dicho punto con Colaiácovo, en el sentido de que debe estar en el ánimo e interés del intermediario, en este caso la voluntad general que significa el consorcio, que la oferta del productor tenga el volúmen y características apropiadas a las necesidades del consumidor final.

A los efectos del presente trabajo, dedicado a la factibilidad de consorcios de comercio exterior, se toman por lo tanto las características generales, y de ellas fundamentalmente las que hacen a la operatividad internacional. Es por ello que se las ha encarado desde el punto de vista de factores limitantes a la exportación.

Con referencia a este punto la INTAL (31) expresa cuáles son las dificultades con que se enfrentan las pequeñas y mediana industrias en su comportamiento externo, de distinta índole. La propia dimensión suele ser uno de los primeros, ya que en el mercado internacional no siempre es fácil colocar partidas reducidas

(31) INTAL; La actuación internacional de la pequeña y mediana empresa, Buenos Aires 1977, pág. 7

de un producto. Por otra parte, las pequeñas y medianas empresas no están en posición de utilizar tecnologías basadas en costos de crecientes, tal como las grandes, lo que conspira contra la colocación en el exterior. También menciona la INTAL la escasez de recursos de estas empresas: la falta de capital para financiar costos fijos, el poco conocimiento de los mercados internacionales y los costosos esfuerzos de promoción, todo lo cual demanda una capacidad que requiere cierta envergadura en las empresas.

Por otra parte, la actividad exportadora necesita un tipo de empresario y nivel directivo con una visión más amplia y una calificación mayor que las requeridas para las ventas en el mercado interno. La exportación significa un desafío, máxime con una actitud activa en lo que hace a la promoción y comercialización de los productos.

En cierta forma, puede decirse que los factores limitantes a la capacidad exportadora presentan, valga el término, la cara opuesta de los beneficios que produce una asociación para la exportación.

Mucho de los factores limitantes de las empresas que se asocian deben ser solucionados por el consorcio, y ello es factible en base al incremento del potencial que este significa, basado en la comunidad de esfuerzo de las empresas. En algunos la solución será más directa, a través del simple accionar del consorcio; en otros, será una tarea de promoción de las empresas asociadas.

Varios son en resumen los factores limitantes que se presentan en las pequeñas y medianas empresas en orden a la exportación. Al relacionarlos con los elementos organizativos pueden considerarse cuatro grandes grupos de factores limitantes expuestos en el Cuadro XIII.

Al analizar los factores indicados en el cuadro, cabe efectuar las siguientes consideraciones: (32)

(32) Véase al respecto OEA-CICOM; Estrategia para promover exportaciones, por Juan L. Colaiácovo, Río de Janeiro, 1976

I.- FACTORES QUE HACEN A LA PRODUCCION

1.- Capacidad física

El tema debe considerarse desde dos puntos de vista. En primer lugar, las empresas que se asocien deben disponer de una capacidad de producción ociosa o factible de ser destinada a la exportación. Ello se hace relevante sobre todo para aquellos sectores que no desean poner en peligro en ningún momento la atención del mercado interno. Tal el caso claramente explicitado por los referenciastas claves del sector calzado, en su preocupación por no desatender el mercado interno en pos de una programación de ventas al exterior (véase el punto 1.1.3.3.)

En segundo lugar, la capacidad debe considerarse en relación a la posibilidad de atender mercados de amplia demanda, con operaciones de gran volúmen.

Resulta evidente que las empresas pequeñas y medianas no pueden competir en dichos mercados. Será así la mancomunidad de esfuerzos a través del consorcio el que permita armar una oferta competitiva a fin de acceder a las posibilidades que ofrecen dichos mercados.

2.- Desarrollo tecnológico y "standards" de calidad

En general la pequeña y mediana empresa emplea procesos productivos intensivos en mano de obra y una tecnología que no suele ser la más avanzada. Ello lleva a una menor productividad en el mercado internacional.

CUADRO XIIIFACTORES LIMITANTES A LA CAPACIDAD EXPORTADORA

I.- FACTORES QUE HACEN A LA PRODUCCION

- 1.- Capacidad física
- 2.- Calidad y desarrollo tecnológico
- 3.- Posibilidad de planificación a largo plazo

II.- FACTORES DE CARACTER ECONOMICO FINANCIERO

- 1.- Falta de capital
- 2.- Acceso al crédito y estímulos económicos
- 3.- Costos competitivos

III.- FACTORES DE CARACTER ADMINISTRATIVO COMERCIAL

- 1.- Escasez de plantel directivo y técnico calificado
- 2.- Poco conocimiento de los mercados internacionales
- 3.- Altos costos constantes de las operaciones de exportación
- 4.- Seguridad en la adquisición de insumos
- 5.- Presentación del producto: normalización, diseño de empaque, embalaje, etc.

IV.- FACTORES RELACIONADOS CON LA POLITICA ECONOMICA

- 1.- Nivel general de la economía
- 2.- Regímenes de estímulo a la exportación
- 3.- Paridad cambiaria
- 4.- Política de fletes

El departamento técnico del consorcio puede recomendar nuevos métodos y mejores equipos de alto nivel internacional, cuya adquisición deberá ser evaluada por los miembros del consorcio. Por otra parte, los "standards" de calidad de los mercados internacionales correspondientes a sociedades desarrolladas, obligarán al consorcio a superar los suyos en orden a poder penetrar en dichos mercados, ya que el bajo nivel suele ser un importante factor limitante a la exportación. En este sentido, la UNCTAD indica que el consorcio permite mejorar la calidad de la producción, teniendo posibilidad de contratar servicios técnicos y de diseños altamente calificados, y facilita la fabricación de artículos de exportación más complejos.

3.- Posibilidades de planificación a largo plazo

Una concepción y programación a largo plazo no resulta factible generalmente en pequeñas y medianas empresas. Al atender mercados más amplios y con una demanda más diversificada a través de un consorcio, la planificación se torna posible y se adquiere mayor seguridad para el desarrollo de las empresas. Entre las ventajas que incluye como surgentes de la planificación, la UNCTAD incluye (33)

- Contratación y capacitación de personal
- Aumento de capital con miras a la expansión
- La inversión de capital en nuevas máquinas y ampliaciones de fábrica
- Formulación de pedidos para asegurar el suministro regular de materiales
- Aumento gradual de la capacidad productora hasta llegar a la producción en gran escala mediante la instalación

(33) UNCTAD-GATT, op. cit. pág. 24

(34) para una mayor ampliación sobre el planeamiento empresarial, véase Anthony, Robert N.; Sistemas de planeamiento y control, el Ateneo, Buenos Aires 1974

de equipos especiales y de cadenas de producción en serie.

En general, el planeamiento puede ser un proceso suficientemente amplio como para transformarse en un verdadero planeamiento estratégico (34), que permita decidir acerca de los objetivos de la organización, cambios en esos objetivos, recursos empleados para lograrlos, y de la política que ha de seguir la adquisición, uso y distribución de tales recursos.

II.- FACTORES DE CARACTER ECONOMICO FINANCIERO

1.- Falta de capital

Generalmente, en la pequeña y mediana empresa la falta de capital dificulta el proceso de evolución impidiendo acceder a un financiamiento apropiado, dificultando asimismo la posibilidad de emprender proyectos de exportación que vayan más allá del corto plazo. Dichas limitaciones, que impiden asimismo absorber nuevos mercados, profundizar los existentes e incrementar la exportación de productos ya comerciados, son solucionables a través de la conformación del consorcio.

2.- Acceso al crédito y estímulos económicos

Ya en el punto I del Informe Parcial, se había indicado que una de las características de las pequeñas y mediana empresas consistía en la dificultad para obtener fondos en el mercado de capitales.

Para aquellas empresas que aisladamente no han exportado, o que lo han hecho más en forma eventual que programada, el hecho de integrar un consorcio, con poder mayor de negociación y conocimiento del mercado de capitales y de los regímenes de promoción de las exportaciones, la solución de estas dificultades, es factible.

3.- Costos competitivos

Con la mejora tecnológica y el incremento de la demanda (lo que a veces conlleva al aumento de la producción e inclusive a la especialización) los costos unitarios tienden a disminuir. De esta manera, los precios de las empresas, que generalmente no son sumamente competitivos en el terre

no internacional, mejoran su situación venciendo dicho factor limitante.

III.- FACTORES ADMINISTRATIVOS COMERCIALES

1.- Escasez de plantel directivo y técnico calificado

En su mayoría, las pequeñas y medianas empresas carecen de planteles directivos tecnificados, no sólo para la gestión del mercado interno, sino también para encarar el tema de las exportaciones, sobre todo en un nivel de envergadura.

En este sentido, la conducción del consorcio debe recaer no sólo en personas capacitadas técnicamente, sino también con experiencia en el área de exportación. La mayor potencialidad del consorcio permitirá la contratación de gerentes de alta profesionalidad, técnicos y asesorías especializadas que permitan resolver los problemas del negocio de exportación, así como promover las soluciones necesarias para los diversos factores limitantes apuntados.

2.- Poco conocimiento de los mercados internacionales

No existe a nivel de la pequeña y mediana empresa un amplio conocimiento de los mercados internacionales, salvo casos aislados.

El consorcio, además de los estudios de mercado que deben llevarse a cabo, deberá encarar las visitas de negocios que resulten apropiadas a fin de conocer con mayor amplitud los mercados conocidos, así como tomar contacto con los mercados prospectivos que se fijen como meta.

La UNCTAD destaca con claridad que los viajes de negocios organizados por el consorcio no pueden ser comparados con la participación en misiones de ventas conjuntas, "pues cuando las empresas trabajan de consuno en un consorcio es probable que haya menos rivalidad entre los dirigentes de las empresas miembros. Los miembros del consorcio están más inclinados a aunar sus esfuerzos puesto que están asociados en la misma organización y tienen intereses comunes".

3.- Altos costos constantes en las operaciones de exportación

Los altos costos constantes en las operaciones de exportación, al ser financiados por todos los integrantes del consorcio, se abaratan considerablemente.

Los gastos de mantenimiento de una oficina de exportación, sueldo del personal de gestión y honorarios de expertos, gastos de documentación, investigaciones de mercado, viajes, promoción y publicidad de los productos, son entre otros los gastos que deben tenerse en cuenta.

4.- Seguridad en la adquisición de insumos

La calidad y precios de los insumos nacionales, así como la disponibilidad y precio en divisas de los importados, puede ser asimismo un factor limitante a la exportación. En el sector calzado, por ejemplo, más de un empresario indicó como factor limitante la inconstancia en la calidad de los insumos de cuero, así como el abastecimiento de adhesivos.

5.- Presentación del producto: normalización, diseño de empaques, embalajes, etc.

En los mercados más desarrollados, éstos suelen ser factores limitantes. Deben tenerse en cuenta en ese sentido los gustos y los hábitos de dichos mercados con relación a los mismos. Asimismo, el moderno desarrollo del "packing" es una tecnología que el consorcio debe considerar.

IV.- FACTORES RELACIONADOS CON LA POLITICA ECONOMICA

Este tipo de factores, si bien remarcados muchas veces por referencistas claves de diversos sectores, escapan al alcance del presente trabajo. De esta manera, sólo se los deja enunciados, a fin de que sean tenidos en cuenta como factores generales.

- 1.- Nivel general de la economía
- 2.- Paridad cambiaria
- 3.- Regímenes de estímulo a la exportación
- 4.- Política de fletes.

4.- Definición de agrupamientos para la exportación

4.0.- Aspectos generales

Se pretende en primer lugar en este punto repasar las concepciones teóricas que enmarcan las distintas clasificaciones y divisiones de los agrupamientos para la exportación.

En segundo lugar, se presenta y analiza una definición general, por el método de género próximo y diferencia específica, que permite puntualizar las características de los consorcios de exportación.

A.- Concepciones teóricas generales

La ONUDI (35) indica, que se establece un grupo de comercialización de las exportaciones cuando "dos o más fabricantes voluntariamente combinan en grados diversos sus actividades de exportación, a fin de consolidar las posiciones que ocupan en los mercados extranjeros. Las empresas que colaboran conservan su independencia financiera y jurídica. Las funciones de exportación, que antes llevaba a cabo cada empresa separadamente, se unen y centralizan. Esta colaboración permite que las ventas y actividades de promoción de las empresas del grupo se confíen en mayor medida a especialistas con costos inferiores".

Al destacar las ventajas del grupo, expresa que éste puede contribuir a una más efectiva comercialización en los mercados externos mediante investigaciones de mercado, campañas de publicidad y perfeccionamiento de los productos, supliendo así la falta de recursos de las empresas pequeñas y medianas. Agrega asimismo que la oferta combinada de productos aumenta la capacidad de ventas del grupo en los mercados extranjeros.

(35) ONUDI; Organizaciones de comercialización de las exportaciones, en Industrialización y Productividad, Boletín 14, Nueva York 1969

Destaca también, que la oferta dependerá de que las empresas pertenezcan a industrias idénticas o diferentes. Las empresas deberán tratar de reducir los costos, elevar la productividad y conseguir una cierta división del trabajo entre ellas, analizando juntas los problemas e intercambiando experiencia.

Al tratar las formas jurídicas (mencionadas como formas de propiedad) resalta tanto las organizaciones privadas comunes como las organizaciones cooperativas, definiendo genéricamente a esta última como una organización integrada por socios que se dedican a negociar como una unidad y cuyos beneficios se distribuyen entre sus miembros o sus clientes.

Por su parte, James Greene(36), en un trabajo que resume la práctica de más de 160 empresas industriales, define primero lo que él denomina "firma de exportación combinada", y presenta tres formas principales de las mismas, más una especial denominada empresas "Webb - Pomerene".

La firma de exportación combinada es "una organización que opera como departamento de exportación para más de una empresa industrial. Se diferencia de otras entidades exportadoras por el hecho de desarrollar actividad continua por cuenta de diversas industrias."

Los tipos de firma de exportación combinada son:

- Representantes, comisionistas de exportación
- Distribuidoras de exportación
- Exportadoras cooperativas

Sólo estas últimas, y promordialmente las Webb - Pomerene, pueden resultar de algún interés en el presente caso,

Según Greene la exportadora cooperativa es el departamento de exportación de alguna entidad industrial que se encarga de vender al extranjero los productos industriales de organizaciones no competitivas. Estas entidades aceptan o procuran relaciones contractuales con otros fabricantes a fin de complementar su propia línea de productos. Estas entidades reci-

(36) Greene, James; La organización de la exportación; Paidós, Buenos Aires, 1975

ben comúnmente la denominación de "mother hen" o "Piggyback". Cita como ejemplo a la General Electric, que vende en el exterior productos de industrias independientes, aparte de otros ejemplos.

Las exportadoras cooperativas estudiada por Greene, abonan sus compras siguiendo las normas locales, con un descuento sobre las listas de precios, fijando el precio de venta al exterior, y asumiendo los riesgos financieros.

Las asociaciones Webb-Pomerene, han sido organizadas bajo la ley norteamericana de tal denominación. Esta buscaba permitir a los exportadores de Estados Unidos, y en particular a las empresas de menor volúmen, combinarse para competir con los grandes trusts europeos. La legislación consiente al exportador la coparticipación en los costos de operaciones de exportación con otros fabricantes o proveedores y coparticipación en los beneficios comunes. Cabe destacar, lo que resulta de interés como antecedente, que algunas asociaciones Webb - Pomerene son firmas de exportación combinada de propiedad conjunta de las organizaciones industriales a las que sirven.

Aunque no parece existir una distinción clara entre los diversos tipos de asociaciones Webb - Pomerene, Greene destaca cinco actividades separadas:

- Reunión y divulgación de información
- Fijación de precios de exportación
- Coordinación de exportaciones
- Ventas al extranjero
- Venta central

Las asociaciones que componen las tres últimas actividades se consideran como "plena" a causa de sus servicios materiales a los miembros.

En la década del sesenta, el gobierno norteamericano incluyó en su campaña para la promoción de exportaciones una amplia difusión de las utilidades que las asociaciones Webb - Pomerene brindan especialmente a la pequeña y mediana empresa.

Por su parte, la CEPAL (37) ajustando más la mira sobre lo que resulta en este caso el tema de estudio, diferencia entre "consorcios de exportación" y "comercializadora" (trading company). Indica así que el consorcio de exportación es una asociación permanente de empresas, cuyo objetivo principal es agrupar oferta de productos/servicios nacionales y aumentar la capacidad técnica o financiera de sus miembros, sin que éstos pierdan su individualidad". Por su parte, la "comercializadora" (trading company) es una empresa comercial exportadora que tiene por objeto la compraventa para el mercado interno o externo de bienes y servicios propios y/o por cuenta de terceros".

El manual de la UNCTAD (38), si bien no considera útil presentar una definición estricta de los consorcios de exportación o agrupaciones para la comercialización en común de las exportaciones, indica qué tipo de asociaciones se incluyen en dicho trabajo. Se trata así de asociaciones voluntarias formadas por empresas independientes, que mantienen su individualidad, excluyéndose las organizaciones estatales o de afiliación obligatoria, o las que no representan una entidad organizada. El manual trata de la creación y gestión de agrupaciones formalmente constituídas, por lo general sociedades mercantiles con personalidad propia, y que asumen en su totalidad o en gran parte la responsabilidad de la comercialización internacional de los productos que maneja.

B.- Definición general tenida en cuenta en este trabajo

Tal como se indica más arriba, se pretende establecer una definición sumamente simple y general, por el método de género próximo y diferencia específica, que permita encuadrar todos los consorcios de exportación y que resulte útil para el presente trabajo.

(37) E/CEPAL/R 303, 1981

(38) UNCTAD - GATT; op. cit. pág. 2

Consortio de exportación es una empresa de exportación cuya propiedad está en manos de los productores o fabricantes de los bienes o servicios a exportar.

El "género próximo" de esta definición está dado por el concepto de "empresa de exportación". Ello implica una entidad distinta a los asociados, cualquiera sea la forma jurídica que adquiera, cuyo cometido es la exportación de bienes.

Da la idea asimismo de permanencia, excluyéndose las asociaciones que no lleguen a constituir una entidad organizada y que sólo tengan un carácter pasajero.

Otra de las connotaciones del género es el que como empresa realiza actividades propias, con un producto final, la oferta a exportar, que proviene de la empresa, aunque los bienes sean fabricados por los diversos miembros. Ello deja de lado casos donde la oferta no es común y las empresas compiten entre sí.

Cabe considerar cierta forma de agrupación, cuyo objetivo sea un esfuerzo mancomunado para la realización de gastos comunes, sin llegar a la exportación en común. Ello implica un caso límite, que técnicamente escaparía a los parámetros de la presente definición, si bien pueden considerarse que tienden al incremento de las exportaciones. Aunque aporta algunos beneficios descriptos a lo largo de este trabajo, dejaría de lado entre otros los provenientes de la agrupación de la oferta, lo que implica una ampliación de la misma y una mayor diversificación del paquete exportable, así como un mayor poder de negociación y competitividad y penetración para la captación de una demanda amplia y diversa. Ello es de alta relevancia para la pequeña y mediana empresa, beneficiaria final del presente trabajo en los sectores involucrados, y que no pueden alcanzarlo individualmente.

Dentro de este género, caben diferentes "especies" de empresas de exportación.

La diferencia específica de los consorcios de exportación reside en la participación de los productores, ya que la pro-

piedad de la agrupación está en manos de los fabricantes o productores de los bienes a exportar por la empresa de exportación.

Esta diferencia implica que se trata de una asociación voluntaria, con lo que quedan excluidos los monopolios estatales y organizaciones comerciales estatales, así como las cámaras de a filiación obligatoria.

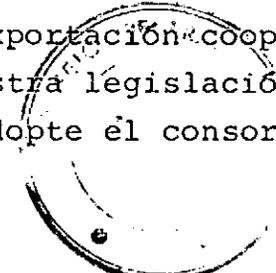
Asimismo, estando la propiedad en manos de las diversas empresas que producen los bienes a exportar, no hay fusión de compañías, manteniendo éstos la individualidad.

Dentro del género empresas de exportación, puede considerarse la especie denominada "trading company". La diferencia específica de este tipo de compañías está dada por el hecho de que su propiedad no está en manos de los productores de los bienes a exportar. De esta manera, dichas empresas pueden comerciar con bienes adquiridos o tomados en representación provenientes de empresas en competencia, lo que no resulta un esfuerzo común de los productores.

En líneas generales, caben dentro de la definición las caracterizaciones de la ONUDI, de la UNCTAD y las mencionadas por Greene como Webb-Pomerene. De las comentadas por este autor, debiera considerarse las "exportaciones cooperativas" (39) también como un caso límite que técnicamente no estaría dentro de la definición.

Los beneficiarios de la definición son la pequeña y mediana empresa. Si bien nada impide que compañías de gran envergadura formen un consorcio de exportación, por su propio desarrollo y dominio de las eventuales exportaciones podrían no estar interesadas en ellos. Por el contrario, los consorcios son altamente redituables para la pequeña y mediana empresa, ya que les permite la mancomunidad de esfuerzos y por ende la superación que sólo dicha mancomunidad puede permitirles.

(39) en el sentido que da Greene a la "exportación" cooperati-
va". El entre cooperativo según nuestra legislación, po-
dría ser una forma societaria que adopte el consorcio.



4.1. Experiencias nacionales e internacionales

4.1.1. Experiencias nacionales

La experiencia nacional más conocida y posiblemente la más completa, es sin duda el caso de Vinos Argentinos. Tal como lo relata Forum (40) Vinos Argentinos S.A. Comercial é Industrial fué fundada en 1968 como consecuencia directa de la excelente vendimia del año anterior, que llevó a los productores a considerar los mercados externos como una posibilidad para la colocación del excedente de producción. Si bien sabían que había en el mundo una demanda creciente de vino, también tenían presente que tropezarían con una seria competencia por parte de los países tradicionalmente exportadores. Para ello, una solución factible era poner sus recursos en común, a fin de emprender la comercialización externa en un nivel de competencia internacional.

Fué un hombre de negocios argentino, indica la publicación, quién promovió las primeras discusiones entre las firmas interesadas. Los problemas planteados para la concreción de un consorcio de exportación, parecían a primera vista como insolucionables. Debían llegar a reunir en un esfuerzo común a firmas que siempre habían sido competidoras, y con grandes diferencias en cuanto a su importancia: Una de ellas era el tercer vitivinicultor independiente del mundo, y equivalía a cinco o seis de las demás empresas juntas. Surgían así problemas relativos a la estructuración, al reparto de los pedidos y a la aceptación por todos de un gerente general.

En reuniones en las que participaron las diversas firmas y el hombre de negocios mencionado, se discutieron esos puntos, considerándose cuán beneficioso sería hallar una fórmula para la concreción del esfuerzo conjunto. Se organizó así un primitivo consorcio de ocho miembros, quedando después reducido a cinco, cuando uno se retiró por dificultades propias, y dos por haberse decidido que la exportación mayor sería de vinos

(40) Forum de Comercio Internacion al; El caso de Vinos Argentinos; por Sydney Paulden, Julio - Septiembre 1973

a granel, siendo estos productores exclusivamente de vinos finos embotellados.

Diversos fueron los problemas que el consorcio tuvo que ir solucionando en el transcurso del tiempo. El primer gerente general se retiró y el agente nombrado para el mercado estadounidense carecía de las relaciones suficientes dentro de los principales circuitos de distribución en dicho mercado.

Desde el punto de vista de su estructura, el consorcio contaba con seis accionistas principales: las cinco firmas consorciadas poseían partes iguales, más una parte menor para el promotor de la idea.

El arreglo, dice la publicación, dió buenos resultados, pese a que algunas firmas del grupo eran mucho más grandes que otras.

En este sentido, el consorcio hizo una clara distinción entre el control de la empresa y la división del negocio resultante. La base racional para ello era que la firmasse interesasen por igual por el éxito de la empresa, y velar porque se atiendan debidamente los intereses de los demás.

El consorcio quedó bajo el control de una junta directiva, con un jefe ejecutivo que se dedicaba enteramente a su función de director general. Para dicho cargo se eligió a un tercero que no había tenido previamente relación con ninguna de las firmas participantes; los otros cinco directores correspondían a cada una de las empresas que formaban parte del consorcio. La junta comprendía también a un abogado y a un asesor honorario puesto a disposición por la principal empresa interviniente.

Si bien la junta dirigía su plan de acción mediante el consenso de las opiniones de los directores, todo lo que hacía al funcionamiento cotidiano del negocio, tramitación de pedidos, las ventas, la documentación y las disposiciones necesarias para la expedición de la mercadería quedaban a cargo del gerente general y del personal ejecutivo.

Todas las exportaciones de las empresas que formaban parte de Vinos Argentinos se efectuaba a través del consorcio. Este compraba a los productores el vino a exportar a un precio fi-

jo convenido, y cobraba una pequeña comisión sobre las ventas o fijando un sobreprecio, a fin de sufragar los gastos del consorcio. A este respecto contrató expertos, imprimió folletos bilingües, organizó viajes, etc.

El consorcio transmitía a los productores los pedidos recibidos. En las ventas a granel, al haber más de un productor, se trató de dividirlos según la posibilidad de éstos del suministro, con igual participación en la medida de lo posible, vendiéndose con la marca del consorcio. En caso de vinos embotellados, se comercializaban con etiquetas propias.

4.1.2. Experiencias internacionales

La experiencia internacion al resulta variada en este sentido y con características propias según los países y épocas en que han sido realizadas. De esta manera, su consideración debe ser efectuada en sentido amplio, ya que los aspectos económicos, legales, comerciales, etc. son distintas a la realidad sobre la que se apoya este estudio. No obstante, el hecho de que dichas experiencias hayan significado el vencimiento de diversos problemas, con el aporte de soluciones que en líneas generales son aprovechables, hace relevante su conocimiento.

La ONUDI (41) menciona al grupo Zeta, integrado por la mayoría de las empresas de arte industrial de los Países Bajos. Constituída en 1948, su propósito fue establecer un consorcio de exportación para los productos de arte industrial. Según la ONUDI comprende unas 500 empresas, 40 de las cuales exportan con regularidad, y sus miembros se dividen en dos grupos: el mayor integrado por pequeñas compañías familiares y otro por fábricas en gran escala.

Los productos se exportan con el nombre de Zeta y su marca comercial. Dado que los productos son fabricados por diversos miembros, y el empaquetado es primordial, todas las exportaciones se empaican en una planta central bajo la supervisión de Zeta.

Greene (42) a su vez, al comentar las exportaciones cooperativas, destaca el caso de la General Electric. Esta, por medio de la División Exportación de la Internacional General Electric, ha realizado contratos para exportación de productos de una veintena de fabricantes. Aunque ciertas líneas se relacionan con sus propios productos, otras son totalmente de símiles. A fin de acordar la exportación cooperativa la General Electric utiliza un contrato standard. Fija los precios

(41) ONUDI; op. cit. pág. 123

(42) Greene; op. cit. pág. 43

de exportación, aunque no procura que el fabricante independiente le otorgue representación exclusiva. (A)

En cuanto a las compañías Webb - Pomerene, expresa que se formaron más de doscientas asociaciones desde que se instituyó la ley en 1918, si bien muchas se desintegraron debido a los cambios de los mercados, retiro de miembros para manejar sus propias exportaciones y otras razones. Indica que para los años en que se efectuó el trabajo (la primera edición del libro es de 1968) el número de asociaciones había permanecido constante, entre 30 y 40, agrupando cada una más o menos 10 empresas industriales. Para aquella época significaban según el autor cerca del 4% de las exportaciones estadounidenses. Alrededor del 20% de las asociaciones operaban a pleno, comprando y vendiendo directamente los productos de sus miembros; otros se dedicaban a la difusión de informaciones referentes a mercados extranjeros entre las empresas búsqueda de nuevos mercados, etc.

El desarrollo sueco de Consorcios de Marketing para Exportación, se basa en entidades formalmente constituidas, con forma de sociedades comerciales independientes, encargadas del marketing internacional de las mercaderías que producen. La experiencia, relatada por una publicación brasilera (43), puede decirse que se inicia en 1966 por medio del apoyo del Consejo Sueco de Promoción de Exportaciones. Los consorcios estaban considerados instrumentos aptos para proporcionar a los exportadores del país las condiciones para mejorar sus actividades de comercialización internacional, gracias a la economía de escala y al fortalecimiento de su poder de negociación.

El análisis que se hiciera en Suecia para evaluar algunas experiencias anteriores en la organización de consorcios, reveló que las principales dificultades habían estado en:

(A) A fin de una información más amplia, en el Apéndice B se transcribe un modelo de acuerdo de exportación cooperativa

(43) Fundación Centro de Estudios de Comercio Exterior, Río de Janeiro, Febrero 1981

- Distribución equitativa de las tareas y las responsabilidades entre los socios
- La necesidad de otorgar importancia equitativa a los productos de todos los consorciados
- La oposición de los socios a renunciar a sus libertades de acción individual
- Controversias en el momento de la conclusión del acuerdo para designar un árbitro competente y eficaz, capaz de conciliar los antagonismos dentro del grupo.

Asimismo, en la ponderación de las posibilidades, el Consejo de Promoción de Exportaciones destacaba que uno de los principales motivos de fracaso en este tipo de empresas, muchas veces residía en que los consorcios de exportación habían estado prematuramente constituidos. No se debería esperar que empresas insuficientemente familiarizadas unas con otras y sin un buen conocimiento de sus respectivos productos, abandonasen parte de su independencia para unir sus recursos a otras empresas en una actividad conjunta, antes de conocer si era comercialmente viable.

A través de discusiones informales entre empresas de los distintos sectores buscose determinar la voluntad asociativa para este tipo de consorcios, el tipo de actividades que las empresas necesitaban con mayor urgencia, los posibles mercados, medios de ejecución, financiación y ámbito de cooperación futura.

Al ser invitadas las empresas del sector de la industria mecánica, 75 empresas aceptaron concurrir a fin de ser lanzadas las actividades del sistema. Entre las modalidades de acción colectiva se analizaron las ventas, la publicidad y los estudios de mercados conjuntos. Asimismo otras empresas se mostraron interesadas en la racionalización y adaptaciones de productos, equipamiento, importación de materias primas y componentes, etc.

Desde los primeros años hasta la fecha la campaña sueca de

marketing de exportación ha sido perfeccionada. Atento a la colaboración sistemática, la producción en serie y el refuerzo del potencial de negociación frente a los grandes compradores extranjeros, verificóse que la técnica de marketing colectivo para la exportación constituía uno de los medios más eficaces para promover las exportaciones suecas.

Tal como lo indica la UNCTAD (44) con respecto a esta experiencia, se trata de un sistema de comercialización común basado en criterios diferentes y menos formales. El método creado por el Consejo de Promoción de Exportaciones como medio de favorecer las exportaciones en común se basa en la identificación sistemática de los sectores de posible colaboración, la asistencia para determinar los medios más adecuados para dicha colaboración, que puede ir desde una asociación laxa para proyectos especiales hasta consorcios más formalizados, y la asistencia para la realización de proyectos de interés común para las empresas participantes. Un número creciente de agrupaciones han comenzado a coordinar sus actividades a fin de constituir en común un renglón de productos suficientemente variado en cantidad y calidad para poder competir en los principales mercados.

Entre las asociaciones de venta en común sueca se mencionan:

- Agrupación escandinavoaficana de herramientas
Acuerdo entre ocho fabricantes para pagar un representante en algunos mercados prioritarios del Africa
- Swevec
Consorcio de proveedores de maquinarias, equipos herramientas y conocimientos técnicos para el equipamiento completo de una escuela de capacitación profesional
- Select
Consorcio para la colocación de asesoramiento técnico y control de tráfico

- Swedvelop Hospital AB y Swequip AB
Hospitales llave en mano

En el área latinoamericana conviene destacar las experiencias de Colombia, Brasil y México. La experiencia latinoamericana está en general integrada a la promoción de los consorcios por los organismos oficiales de apoyo a las exportaciones, tales como Proexpo en Colombia y el acuerdo Cacex-Cebrae en Brasil.

En el caso colombiano cabe consignar a Consexport S.A., con consorcio destinado a la exportación de ropa para señoras, fundado a finales de los años setenta. El manual de la UNCTAD indica su éxito pese al individualismo de los industriales locales, la falta de experiencia en materia de exportación, diversidad de ubicación y de técnicas. Integrado por 18 empresas, cada fábrica cobra el trabajo que realiza para el consorcio, según un costo convenido más el correspondiente beneficio, agregando el consorcio un porcentaje en concepto de comisión. Esta comisión cubre los costos de funcionamiento de la agrupación más los diversos gastos que origina la exportación.

Al crear el consorcio, se distinguió entre el derecho de voto de las empresas para ejercer el control de la política general y el monto de sus contribuciones para formar el capital del consorcio. De esta manera, se estableció que la participación de las empresas en la adopción de decisiones sería independiente del tamaño, y que cada una de ellas sólo tendría un voto. En cambio, el capital en acciones de cada empresa sería proporcional al volumen de su participación en la producción del consorcio.

Con referencia al ingreso de nuevas empresas, cada ingresante tiene derecho a un voto y debe contribuir al capital del consorcio en proporción a su importancia.

El consorcio está controlado por una junta directiva integrada por siete personas: un presidente, un vicepresidente, cuatro directores y un auditor, elegidos todos por las empresas miembros.

En la búsqueda de una mejor competitividad, se trató de nacionalizar la producción en su conjunto, logrando que las empre

sas se dedicasen al tipo de trabajo que se adaptase mejor a su parque de maquinarias y su experiencia. El consorcio trata de subsanar las insuficiencias en materia de equipo y competencia profesional.

Colombia, siguiendo el éxito obtenido por este consorcio, ha continuado desarrollando otros del mismo tipo. Se intentó asimismo un consorcio de la industria metalmeccánica, Comexport, que no resultó exitosa, dejando de operar por lo reducido de las ventas y las dificultades encontradas en la comercialización de los productos de los asociados, de gran diversidad y la mayoría no complementarios.

Por otra parte, los vendedores no se hallaban lo suficientemente especializados en las líneas de productos que comercializaba el consorcio, teniendo que ocuparse de varias docenas de bienes de gran diversidad.

Dentro de la experiencia latinoamericana, Brasil se encuentra en este momento en un lugar destacado. Mediante la cooperación de CEBRAE (Centro de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa, y especialmente una de sus divisiones, Programa de Consorcios) y el CACEX (Cartera de Comercio Exterior del Banco del Brasil), de seis consorcios que actuaban en 1980 se llegó a 35 en 1981 (45) concentrando cerca de 400 pequeñas y medianas empresas.

Vale la pena destacar que las publicaciones definen como consorcios de exportación básicamente a la unificación de esfuerzos de empresas productoras de bienes y servicios destinados a los mercados externos.

Un consorcio puede ser temporario, de larga o corta duración, contener un pequeño o gran número de empresas y reunir fabricantes de productos similares o complementarios.

(45) La experiencia brasilera está extraída de las siguientes publicaciones de dicho país:
 -Fundación Centro de Estudios de Comercio Exterior; años 1981 y 82.
 -Comercio y Mercados, Septiembre-Diciembre 1981 y abril 1982, CCEX; agosto de 1982

A partir del momento en que un grupo de pequeñas y medianas empresas manifiestan su interés en la conformación de un consorcio, y de esta manera encajar dentro del Programa, los especialistas de Cebrae realizan un análisis sobre sus condiciones económico financieras y de producción, elaborando un diagnóstico de la situación de las empresas. Se presta asimismo asistencia gerencial; costos y productividad. Se forma el consorcio y se decide la estrategia de acción junto con los especialistas oficiales que prestan su asistencia técnica.

Los agentes de CEBRAE en los diversos estados provinciales desarrollan el programa de consorcios. La administración de las agrupaciones es realizada por dichos agentes, pero la política comercial es dada por el Consejo de Administración del mismo Consorcio. Según el CEBRAE, la idea básica es que el consorcio venga a constituir un departamento o gerencia de explotación de las empresas asociadas.

Cabe destacar que el 80% de los recursos necesarios para la operación del consorcio son subvencionados por el estado durante los dos primeros años.

Los recursos son destinados a:

- Sueldos para los equipos gerencial y técnico
- Viajes y estadía del gerente en el exterior
- Participación en Ferias y Exposiciones internacionales
- Consultoría de terceros
- Catálogos
- Otros gastos aprobados por el consorcio

La línea de productos a ser comercializadas por el consorcio son agrupadas en dos categorías: similares y complementarias. Entre los actualmente comercializados por los consorcios se pueden mencionar, entre otros, muebles, artefactos, artesanías, productos metalúrgicos, manufacturas de cuero, confecciones, medicamentos, servicios de ingeniería, calzado, máquinas para la confección de calzado, máquina para el trabajo de

la madera, máquinas para confitería y panadería y cocinas indus
triales, elementos para la perforación petrolera, herramientas,
etc.

En el Apéndice C , se transcribe un modelo de estatu
tos de un consorcio de exportación brasilero.

4.2. Características para cada caso. (Ventajas e inconvenientes)

4.2.1 Con relación a los aspectos teóricos y la definición conceptual

Los consorcios de exportación útiles para la pequeña y mediana empresa caben sin duda en la definición conceptual que se ha indicado en el punto 4.0. Son este tipo de asociaciones las que permitirán a las mismas solucionar los factores que les impiden el ingreso a los mercados extranjeros y/o una mayor y mejor operación y competitividad en ellos, basándose en un esfuerzo mancomunado.

Toda la información secundaria consultada coincide en las innumerables ventajas que los consorcios de exportación aportan a la pequeña y mediana empresa, opinión que se ve corroborada por las experiencias relatadas

Las principales desventajas surgen de la falta de legislación y promoción sobre consorcios de exportación, que beneficien fundamentalmente a la pequeña y mediana empresa. En este sentido cabe destacar lo expresado por el Jefe del Departamento Investigaciones Comerciales de la Provincia de Córdoba, en el memorandum presentado sobre el Informe Parcial de este trabajo. El sistema tributario no contempla este tipo de agrupamientos, y los estímulos a la exportación deberían ser también otorgados a los consorcios.

Debieran considerarse además otros estímulos que tienden a la creación de estas agrupaciones, tales como apoyo técnico para su creación y puesta en marcha, diversas facilidades crediticias, a poyo para la realización de viajes de comercio al exterior, faci

lidades para el transporte de muestras y otras tareas de promoción.

Asimismo resultaría positivo encarar la posibilidad de otorgar pasajes para hacer visitas a la provincia a grandes operadores de demanda seleccionados, a fin de que los consorcios que se forman puedan hacer un a muestra conjunta, pudiéndose aprovechar al respecto las instalaciones específicas de la provincia. El manual de la UNCTAD, en el Capítulo XI, indica al respecto la experiencia sueca. El Consejo de Exportaciones patrocinó visitas a Suecia de compradores importantes, del sector maderero de Canadá y la República Federal de Alemania; de equipos de minería de Irán y la República Popular China; de la construcción naval de Francia; de equipo hospitalario de la mencionada República de Alemania, etc. Las visitas incluían no sólo hombres de negocios sino también periodistas de los respectivos países.

Tanto el papel del estado nacional como provincial son primordiales al respecto, fundamentalmente en las tareas de promoción y apoyo técnico. Por otra parte, dichos esfuerzos deben encontrar otro paralelo en los sectores privados, resueltos a encarar el desafío que implica la creación de un consorcio y el vencimiento de sus dificultades iniciales.

4.2.2. Con relación a las experiencias nacionales e internacionales

Al analizar el caso de Vinos Argentinos, se nota como la constitución de un consorcio ha sido casi la única posibilidad de introducir en Europa y otros mercados una exportación no tradicional, como el vino. Vendió en el Reino Unido, Suiza, Dinamarca, República Federal de Alemania, Estados Unidos, Canadá, diversos países americanos, Japón y la URSS.

El reparto de los costos que significaban los viajes, salarios, folletos y publicidad, resultó mucho menos oneroso que de haberlo

intentado las empresas aisladas. Asimismo, pudo atraer una mayor atención de los grandes importadores de los mercados extranjeros al constituir una asociación de productores con una importante capacidad total y una oferta diversificada, tales como vinos a granel, embotellados y concentrados de jugos de uva. Sumaban 3500 has. de viñedos, la elaboración de unos 230 millones de kg. de uva y una capacidad de almacenamiento de 3 millones de Hl., sumando asimismo un conjunto de 10 plantas de embotellado.

Mediante el esfuerzo conjunto le fue posible adoptar medidas apropiadas para la penetración en diversos mercados, por ejemplo adaptando vinos para el gusto del mercado británico, tomar mejores disposiciones para el transporte, producir buena folletería, etc.

No obstante su desarrollo, dos desventajas hicieron en principio que Vinos Argentinos suspendiera su actividad. Por una parte, la relación peso dólar sacó a los vinos argentinos de la competencia internacional; por otra parte, parece haber incidido en un aumento de precio la aplicación del impuesto al valor agregado, por la comercialización a través del consorcio, quedando así limitadas las primitivas ventajas que ofrecía la cooperación de los productores.

En el área internacional, siendo las características tan diversas, deben considerarse ventajas y desventajas en un sentido amplio.

Como expresa Greene, si bien la "exportación cooperativa" brinda ventajas a las partes ligadas al acuerdo, no carece por cierto de problemas. Algunas industrias pequeñas, por ejemplo, sostenían que las exportadoras cooperativas no promovían los productos de otros fabricantes con la misma intensidad que promovían los propios. Otros indicaban que era difícil acomodar la comercialización de productos que se basan en tecnologías diferentes.

En general parecían funcionar mejor cuando se trataba de ventas de productos terminados destinados al consumidor.

Con respecto a los grupos Webb - Pomerene, la ONUDI (46) indica las siguientes ventajas:

- Estabilización de los precios de exportación
- Reducción de los gastos de venta para que las pequeñas empresas, que no pueden entrar en los mercados extranjeros aisladamente, cubran sin dificultad su parte de gastos
- Normalización de las calidades, cláusulas contractuales y condiciones de ventas
- Cumplimiento rápido y eficiente de los pedidos
- Eliminación de prácticas nocivas
- Oposición a las combinaciones de compradores que podrían forzar a los exportadores a enfrentarse entre sí
- Consolidación de los fletamentos y cargamentos de buques para obtener mejores servicios y más bajos costos de transporte
- Publicidad y explotación conjuntas
- División del territorio, no sólo entre los miembros sino también con los competidores extranjeros
- Utilización de circuitos y métodos directos de exportación.

Las desventajas parecieran concentrarse más que nada en el carácter específicamente legal que enmarca a estas asociaciones. En realidad, puede considerarse estas asociaciones como el antecedente más antiguo en cuestión de consorcios de exportación.

Con respecto a América Latina, cabe destacar el esfuerzo del Brasil en este aspecto. Dicho esfuerzo se centra en la pequeña y mediana empresa, y su programa de organización de consorcios resulta de relevante importancia para ellas. Como queda dicho anteriormente, ha implicado un programa y promoción oficiales. Las ventajas que los consorcios brasileros aportan a estas empresas se inscriben en los beneficios generales que la man comunidad de esfuerzos les reporta, tanto en el acceso a mercados, a capitales, a tecnificación, etc.

En la segunda etapa, ya de factibilidad, puede resultar de gran utilidad el análisis en detalle del plan brasilerero, debiendo con-

sultarse tanto las leyes como documentos y manuales producidos por dicho país para el desarrollo de consorcios.

De la misma manera, debiera consultarse documentación de Colombia y de México. La experiencia colombiana de Consexport resulta altamente relevante, porque muestra en los hechos el desarrollo de la concreción del consorcio y la solución adoptada para los distintos problemas, fundamentalmente en lo que hace a la estructura, el derecho a voto, a representación y a la exportación.

4.3. Comparación con la legislación vigente

Como ya se expresara, no existe legislación específica que encuadre a los consorcios de exportación, tal como aquí se han descrito. Ello es una laguna que debe ser salvada a fin de promover la creación de dichas empresas en beneficio de la pequeña y mediana empresa.

Para su consideración, y como un antecedente parcial, en el Apéndice D, se transcribe el Mensaje y Proyecto de Ley elevado en 1982 por la Secretaría de Comercio a la Presidencia de la Nación, por medio de la cual se establece un régimen especial para la constitución y funcionamiento de las compañías de intercambio.

Cabe hacer a ese respecto algunas consideraciones:

1.- Si bien en el mensaje se habla de los posibles beneficios que derivan para las pequeñas y medianas industrias de la creación de consorcios, en realidad apunta a la creación de compañías tipo "trading" y no de consorcios de exportación que agrupen a estas industrias. De esta manera, los beneficios de la modernización y desarrollo tecnológico, conducción de las operaciones, esfuerzos aunados para el conocimiento de mercados y el flujo de técnicas, tecnología, know-how, etc., no resultaría de una incidencia inmediata sobre las empresas productoras.

2.- Lo previsto en el artículo 18 debiera ser adoptado por los consorcios de exportación. Ello permitiría solventar una de las principales desventajas, de carácter impositivo, con que tropezarían dichas organizaciones.

3.- De la misma manera, debe considerarse para los consorcios lo relativo a los beneficios de prefinanciación, tal como lo establece el artículo 20; lo previsto en el artículo 21, que beneficia a los productores que realizan exportaciones a través del consorcio, así como en otros en cuanto al tratamiento fiscal.

5. Conclusiones y recomendaciones

5.1 Selección de antecedentes y presentación de datos relevados

La estructura del trabajo consta de cuatro puntos que permiten la realización de su objetivo, es decir, formular las bases para la instrumentación de mecanismos aptos que permitan agrupar a pequeñas y medianas empresas en consorcios de comercio exterior para las industrias cordobesas consideradas.

El punto 1. - Definición de los Sectores Involucrados- apunta a la identificación del universo sobre el cual se apoya la realidad económica que sirve de base para la consideración de la factibilidad de consorcios de comercio exterior.

Se trató así de caracterizar a las áreas involucradas -maquinaria agrícola, máquinas herramientas y calzado- considerándolos en su operatividad global como sectores.

El análisis de la estructura empresarial se concretó a través del estudio de la cantidad de empresas, su localización, capacidad productiva e identificación de líneas de empresas.

La cantidad de empresas y su localización permitió establecer parámetros en sentido numérico. Para el sector de maquinaria agrícola se determinó un número de 30 establecimientos, radicados fuera de la capital provincial y repartidos en 16 ciudades, lo que demuestra una dispersión puntual con una concentración zonal en el territorio de la provincia, colindante con la agrupación zonal santafesina del sector. En cuanto a máquinas herramientas, la totalidad de las empresas consideradas se hallan situadas en la ciudad de San Francisco. A su vez el sector calzado, demostró una concentración de un 90% en la ciudad de Córdoba. De esta manera, la ubicación geográfica de las distintas empresas de los sectores, resulta un factor positivo en orden a la asociación.

En cuanto a la capacidad productiva, cabe consignar que las características de este ítem son muy diferenciadas en cada uno de los sectores considerados y en orden a los fines que se requiere la información. Básicamente, el análisis demuestra que el

tema adquiere relieve a fin de responder, ante la concreción de eventuales consorcios, a los siguientes interrogantes:

- a) versatilidad de la producción ante requerimientos de la demanda para exportación, sin afectar la atención de la clientela habitual.
- b) requerimientos de ampliación, o complementariedad, de la capacidad de producción para obtener una línea de ventas al exterior en forma continuada.
- c) posibilidad de atender pedidos de magnitud significativa dentro del comercio internacional.

Debe destacarse, por otra parte, que en los 3 sectores la diversidad de líneas y productos, e incluso en calzado y maquinaria agrícola la estacionalidad de la producción, impiden la utilización de una unidad de producción homogénea y que sea comparable en cualquier circunstancia.

De esta manera, en lo que hace a maquinaria agrícola, el tema de la capacidad productiva sólo actuaría como limitante para el caso de una superposición permanente de atención a los mercados interno y externo, considerando a ambos en franca expansión. En este sentido, de no poder actuar los otros factores compensadores que dan versatilidad a la oferta, tales como utilización estacional de las instalaciones o variaciones de stocks, podría ser un condicionante tener que incrementar las instalaciones y maquinarias, predominantemente las primeras. Por lo tanto, las principales preguntas sobre el tema a realizar en el momento de definir las condiciones para una asociación concreta, consistirían las que tiendan a indagar el potencial de producción dentro de los límites de instalaciones de las empresas.

Para máquinas herramientas, puede indicarse que en las circunstancias productivas del sector, una demanda originada en el exterior no encontraría dificultades desde la oferta en lo que se refiere a la posibilidad de producción.

En el sector calzado, a su vez, es posible considerar que la

capacidad productiva depende en mucho de la versatilidad de producción dentro de cada línea de producto. El sector, en su globalidad, tendría distribuída su producción asignando un 40% para el zapato mocasín -hombre y mujer- 40% vestir para hombre y mujer y un 20% para calzado deportivo y otros productos.

Al analizar la identificación de líneas de empresas, se ha buscado considerar a las empresas desde el punto de vista de la complementariedad y tomadas desde el ángulo genérico del producto, en orden a la asociación para la exportación.

En su relación con la maquinaria agrícola, la variable predominante de la producción del sector consiste en la amplia cantidad de productos con variedad de modelos, conducentes a la adaptación a las distintas necesidades tales como el tipo de cultivo, la dureza del suelo, el régimen de lluvias y condiciones climáticas, topografía del terreno y tamaño de los predios, resistencia y fácil operatividad etc. Ello presenta dificultad en la realización de grandes series de producción, proyectando una tendencia a la especialización de las empresas en distintas líneas o productos.

En el sector máquinas herramientas, se da una diversa gama de líneas con variedad de productos dentro de las mismas. En ellas, se nota una concentración en la producción de máquinas de las denominadas "por arranque de viruta",

En lo atinente a calzado, la producción del sector se encuentra dividida en las líneas antes mencionadas, con especialización por líneas de productos.

Al observar los perfiles de mercados, las características del sector maquinaria agrícola preconditionan en cierta forma la consideración de los mismos. Se trata de maquinaria más simple y con menos grado de sofisticación que la producida por Estados Unidos y Europa Occidental. La mayor simplicidad y fortaleza de la maquinaria argentina facilita su utilización por una mano de obra usuaria poco calificada, siendo el service y reparación más fácil. Estas condiciones inciden en su penetración en mercados que requieren dichas características, resaltan

do, de esta manera, el tradicional de América Latina y las posibilidades de los nuevos como Asia y Africa.

En el sector de máquinas herramientas, cabe consignar que ha alcanzado un nivel aceptable de calidad en los productos denominados universales, que son en general máquinas fuertes de fácil manejo. La concentración de la experiencia exportadora en América Latina avala asimismo la idea de que el sector debe considerar, desde el punto de vista de posibles agrupaciones para la exportación, como mercados hipotéticos o bien aquellos de menor desarrollo relativo donde el grado tecnológico alcanzado en el rubro máquinas convencionales le ofrece mayor receptividad, o bien mercados desarrollados cuya producción local se concentre en máquinas de una alta tecnificación y que no produzcan ya ese tipo de máquinas universales, abasteciéndose de ellas mediante la exportación.

En el rubro calzado, por la experiencia exportadora concreta y la organización comercializadora de los fabricantes, el mercado norteamericano sigue siendo un objetivo principal, mereciendo asimismo preponderante atención el canadiense y el europeo occidental. Al analizar la alternativa de mercados masivos de bajos ingresos, se encontró que en América Latina el sector tiene experiencia, si bien con cierta discontinuidad; el africano lo desconoce, y con respecto al europeo oriental correspondería explorar su posibilidad, a la luz de un mejor conocimiento del potencial de oferta.

De todas maneras, en el Anexo se presenta un cuadro de principales países vendedores y compradores para los tres sectores, lo que permite tomar una idea de la amplitud de una demanda internacional.

En el punto 2.- Tipificación de los Productos Involucrados - se contemplan aquellos aspectos de la ingeniería de diseño y de la ingeniería de proceso que califica los productos en orden a la operatividad externa basada en consorcios de exporta-

ción.

El nivel de desarrollo del diseño es diferente para cada rubro de producción considerado en el estudio, pero, en términos generales. puede decirse que a mayor complejidad técnica, o a más especialización en el uso, es más dificultoso conseguir una extensión de la innovación a otras empresas.

Las fábricas de maquinaria agrícola tienden a especializarse en una o dos líneas de productos. En forma general, dentro de cada una de las líneas de productos tienen un desarrollo de diseño que les permite adaptar distintos modelos a los diferentes cultivos, suelos y topografía del terreno, a las diferentes extensiones de superficie y a facilitar el manejo y mantenimiento. Ello se ve ratificado por las respuestas del sector, que califican en forma similar el origen de los diseños.

La descripción del diseño en el sector calzado es relativamente sencilla, siguiendo la clasificación habitual de mocasín, vestir-hombre, vestir-mujer, deportivos y otros. Desde el punto de vista del desarrollo de diseños para exportación, su fundamento está dado por una adaptación de los modelos surgidos en los países líderes de la moda.

En los tres sectores la presencia de licencias es casi nula. En cuanto a marcas se manejan con propias, que tienen importancia en la comercialización interna, pero disminuye su influencia para los mercados externos.

La posibilidad que ofrece el mercado internacional de integrar una oferta conjunta, es un factor de fuerza para la efectivización de un esfuerzo exportador común. De esta manera, al considerar las complementariedades de productos resulta necesario tener presente que el punto debe ser reanalizado en el momento en que la voluntad asociativa se efectivice ante un negocio y mercado concreto.

Como categorías de análisis se tomaron los siguientes tipos generales de complementariedad:

- a) por piezas o partes
- b) por suma de productos iguales, en orden a una mayor cantidad
- c) por armado de paquetes de oferta, combinando líneas o productos
- d) por asunción de gastos comunes e inversiones conjuntas de promoción.

Los sectores de maquinaria agrícola y máquinas herramientas se inclinan en mayor medida por una complementariedad basada en combinaciones de líneas de productos para una integración exportadora. El sector calzado, más amplio en cuanto al interés asociativo, la complementariedad de productos deberá referirla a la etapa superior de organización posible en un consorcio, en función de los mercados seleccionados.

Con respecto a la ingeniería de procesos, las empresas del sector maquinaria agrícola tienden a una organización de tipo de producción continua dentro de cada serie de productos. Para máquinas herramientas, la producción se estructura sobre modelos estandarizados y la industria no tiene inconvenientes en volcarlos al mercado interno o a la exportación, según convenga. En calzado, las líneas de producción permiten, en términos generales, una programación que pueda ser ajustada en un plazo relativamente rápido; de esta manera, no sería un obstáculo insalvable la discontinuidad de las líneas normales de producción -entendiendo por ello las dirigidas al mercado interno, condicionadas por la estacionalidad de los modelos en el ciclo anual- para la atención de un pedido del mercado externo, siempre que no vulnere en la operatividad general la atención del interno.

El nivel de producción de los sectores no resulta una limitante a la posibilidad exportadora, El sector de maquinaria agrícola no considera en principio relevante para su política de exportación definir a priori cuál sería un volumen mínimo o máximo para aceptar una demanda externa, y en máquinas herramientas el sector puede a corto plazo aumentar de manera considerable las exportaciones aún necesidad de inversiones adicionales. En

el de calzado, una demanda externa no es incompatible con la programación normal de la producción de las empresas, considerándose que un pedido para exportar se ubica en una franja óptima de producción que en principio no se pretende alterar.

El control de calidad debe ser promocionado en los sectores. Se consideró la tenencia de controles sobre los materiales, los procesos y los productos terminados, calificándoles ya sea por criterios propios, de acuerdo a estándares internacionales o la carencia de control. Las respuestas se centran en el criteriopropio y en la carencia. Su ampliación y tipificación sería un paso más en la estrategia exportadora.

En los procesos complementarios, tales como embalajes, almacenamiento, transporte, etc., no se encuentran grandes dificultades en los sectores.

En el punto 3.-Elementos Organizativos-, el esfuerzo estuvo centrado en lo que hace a una visión general de estos elementos en un consorcio de exportación. Se analizan las funciones y la estructura, y se describen las posibilidades y características para ambas. Se dan así pautas para el control de la política y lo actuado por el consorcio, el órgano de conducción, la gerencia general y los departamentos o gerencias posibles.

Se tiene en cuenta así la composición y estructura del capital social y su relación con el problema de participación y representación en las decisiones futuras, y el derecho al voto en ellas. Al considerar el órgano de conducción, o directorio, se analizan los criterios de participación en el mismo, y en lo tocante a los departamentos o gerencias encargados de las distintas operaciones o actividades del consorcio, son estudiadas las características de sus funciones. Se incluye asimismo, comentarios sobre la política financiera y el derecho a exportar de los miembros.

Todos ellos, capacidad de voto, participación en el directorio, política de aportes y derecho a exportar, son puntos

que las agrupaciones deben establecer claramente, en orden a solucionar las dificultades naturales que se presentan en la concreción de un consorcio. Se han agregado a tal efecto modelos de estatutos que permitan a los sectores involucrados tener una visión más amplia de las características de las agrupaciones de exportación.

En cuanto a los factores limitantes a la capacidad exportadora, se procedió a agruparlos en los de carácter productivo, los de carácter económico financiero, los de carácter administrativo comercial y los relacionados con la política económica. Los tres primeros son factores que surgen de las propias características de las pequeñas y medianas empresas, y puede decirse, en cierta forma, que representan la cara opuesta de los beneficios que produce una asociación para la exportación, que es la que tiende a solucionarlos.

En el punto 4.-Definición de Agrupamientos para la Exportación- se buscó primero estudiar las concepciones teóricas generales. Se recurrió a lo publicado por organismos internacionales y autores especializados, a fin de conocer con mayor amplitud dichas concepciones. Posteriormente, como herramienta de análisis, se estableció una definición amplia y general de consorcios de exportación.

Las experiencias nacionales e internacionales relatadas muestran las posibilidades y modalidades que sobre este aspecto pueden mencionarse. Se consideró que el conocimiento histórico del tema facilita el desarrollo de las bases para el establecimiento de consorcios, al presentar las distintas soluciones adoptadas en los problemas propuestos por los diversos casos concretos.

En lo que hace a los aspectos legislativos, se agrega y comenta un proyecto de empresas de intercambio presentado en el año 1982 por la Secretaría de Comercio Exterior, como antecedente parcial.

Para la realización del presente trabajo se consultaron las siguientes asociaciones e instituciones: Cámara Argentina Fabricantes de Maquinaria Agrícola, Asociación de Fabricantes de Maquinaria Agrícola de la Provincia de Córdoba, Cámara Argentina de Fabricantes de Máquinas Herramientas Accesorios y Afines de la Asociación de Industriales Metalúrgicos de San Francisco, Cámara de la Industria del Calzado de Córdoba, Cámara de Comercio Exterior del Centro de la República, Subsecretaría de Comercio e Industria de la Provincia de Córdoba, Dirección de Comercio de la Provincia de Córdoba, las Direcciones de Exportaciones y Promoción de Exportaciones de la Subsecretaría de Comercio Exterior e Integración Regional, INTAL e IMPE.

Entre los sectores oficiales y privados se efectuaron entrevistas a 32 referencistas claves, sin contar otros asistentes a reuniones grupales en distintas asociaciones e instituciones que también ofrecieron su importante aporte. Se enviaron encuestas a los tres sectores, de las cuales las respuestas del sector de maquinaria agrícola agrupa según referencistas claves el 90% de la producción, las de máquinas herramientas (de bajo nivel de respuesta) forman una muestra representativa al provenir de empresas que producen las distintas líneas de productos consideradas, y las de calzado fueron coordinadas por la Cámara de la Industria del Calzado de la Provincia de Córdoba, con referencia a las empresas manifestantes de mayor tendencia asociativa, teniendo en cuenta el gran número de pequeños talleres, de naturaleza casi artesanal del sector.

La información secundaria fue obtenida en la Provincia, CFI, IMPE, INTAL, Subsecretaría de Comercio Exterior e Integración Regional y las asociaciones y cámaras mencionadas.

5.2. Análisis de la conveniencia de los consorcios de exportación como alternativa para la pequeña y mediana empresa.

Como alternativa para la pequeña y mediana empresa, el consorcio es el elemento idóneo para la penetración mayor en mercados conocidos y apertura de los nuevos.

Presentan una solución viable para que la pequeña y mediana empresa encare su mayor participación en la exportación, con un criterio de comercialización modernizada adaptándose a la evolución de los mercados, al control de los márgenes, rentabilidad y política de precios. Asimismo, como derivación de la agrupación de empresas, la exportación tiende a suministrar productos que pueden ser más sofisticados, agregado a la ventaja de la posibilidad de incorporar procesos e ingeniería antes no usados.

Ello puede permitirles el ingreso a mercados con mayores exigencias, con hábitos y gustos más evolucionados o de amplia demanda. Vale también destacar que desde el punto de vista provincial, significan la posibilidad de ampliación de la pauta exportadora, del incremento de la producción, de la demanda de ocupación y el ingreso.

La base de la creación de consorcios radica en la voluntad asociativa de las empresas. Hay en este aspecto en los sectores una cierta amplitud en general, con una mayor tendencia a la concreción en el sector calzado. En la etapa de la organización en sí de eventuales consorcios, las modalidades, funciones y servicios que se esperan de la agrupación, intereses compartidos y disponibilidad financiera y de producción de los posibles asociados, concretarán las pautas específicas de los resultados que se logren.

A lo largo del presente trabajo, se han ido delineando las ventajas que los consorcios de exportación reportan a las empresas asociadas. En este punto, pueden sintetizarse de la siguiente manera:

- 1.- ampliación y diversificación de la oferta
- 2.- mayor poder de negociación
- 3.- diversificación de los mercados compradores, con mayor seguridad en las operaciones
- 4.- reducción de los costos constantes de las actividades de exportación
- 5.- superación de limitaciones económico financieras
- 6.- mejor conocimiento de los regímenes promocionales crediticios, a la exportación, etc.
- 7.- mayor posibilidad de acceso al crédito y mercados de capital
- 8.- concentración de esfuerzos para el mejor desarrollo y más bajo costo de las actividades concomitantes de la exportación, tales como diseños de empaques, embalajes, transportes, etc.
- 9.- mayor conocimiento de mercados exteriores, ya sea a través de estudios de mercado, viajes, contratación de asesorías, etc.
- 10.- planificación a más largo plazo
- 11.- posibilidad de racionalización de la producción y baja de los costos unitarios. logrando en conjunto costos internacionalmente competitivos
- 12.- posibilidad de superación del nivel de conocimientos técnicos, estándares de calidad y adquisición de nuevas tecnologías
- 13.- mejoramiento del producto
- 14.- contratación de personal altamente calificado
- 15.- posibilidad de inversiones en maquinarias y ampliaciones
- 16.- posibilidad de complementación hasta la producción en grandes series
- 17.- posibilidad de acceder a mercados de gran demanda, ya sea de economía centralizada o de grandes operadores privados
- 18.- publicidad, folletería y promoción conjunta
- 19.- posibilidad de establecer redes propias de distribución
- 20.- mejor negociación y contacto con las autoridades

5.3. Pautas y criterios de investigación para la etapa del anteproyecto preliminar

A los efectos del establecimiento de pautas y criterios de investigación para el anteproyecto preliminar para la organización y funcionamiento de entidades de comercio exterior deberán tomarse en consideración los siguientes puntos:

5.3.1. Etapas para la formación de un consorcio

Se esbozan aquí las etapas principales. En la Segunda Parte se deberán desarrollar y/o ampliar según resulte su conveniencia.

- 1.- Búsqueda y determinación en concreto de las empresas de los sectores involucrado que deseen formar un consorcio
- 2.- Determinación, por parte de las empresas, de los Servicios y funciones del consorcio y adecuación de los intereses comunes
- 3.- Fijación del capital social, demás aportes y otras fuentes de ingreso y fondos del consorcio, y de la política financiera en general
- 4.- Estructuración del capital social e integración del directorio
- 5.- Relevamiento detallado de las posibilidades de las empresas consorciadas, tipo de producción, capacidad, disponibilidad financiera, etc..
- 6.- Determinación de la participación en la formación de la oferta
- 7.- Establecimiento del organigrama y los departamentos o gerencias
- 8.- Forma jurídica
- 9.- Contratación de personal idóneo y servicios requeridos pa

ra la operatividad del consorcio

- 10.- Realización de estudios de mercado y acopio de información en general
- 11.- Determinación del tipo de producto y complementariedades según los mercados meta
- 12.- Análisis de los requerimientos comunes y procesos complementarios
- 13.- Consideración y efectivización de actividades de promoción
- 14.- Acceso a la realización concreta de operaciones
- 15.- Análisis, revisión y explotación de la experiencia adquirida en las etapas anteriores y en el desempeño del consorcio
- 16.- Promoción tecnológica, modernización y acceso a las ventajas por parte de las empresas asociadas
- 17.- Contacto con las autoridades oficiales, canalización de experiencia, requerimientos, proposiciones, etc.
- 18.- Consideración sobre eventuales representaciones en los mercados exteriores

5.3.2. Consideración de un plan de promoción provincial para la formación de consorcios.

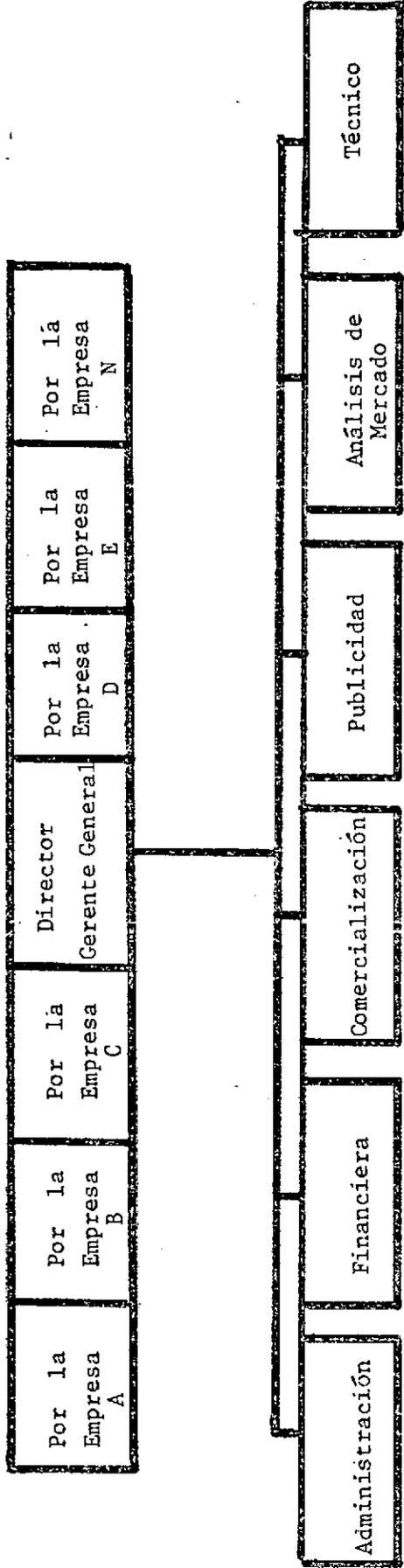
5.3.3. Consideración de una legislación adecuada

5.3.4. Difusión de la experiencia y preparación de un posible manual para la concreción de consorcios de exportación

APENDICE A

Accionistas - Asamblea

Directorio



Nota: Esta es una de las formas de composición del directorio. Para las restantes véase 3.1.1.2

APENDICE B

ACUERDO DE EXPORTACION COOPERATIVA

(Fuente: James Greene. La Organización de la Exportación. Pág. 35/39)

Este acuerdo realizado y registrado en este
día de de 19 . . por y entre.
. de
llamada de aquí en adelante "COMPANIA" y (nombre de la empresa), de Chicago, Illinois, llamada de aquí en adelante "EXPORTADORA COOPERATIVA (EC)".

TESTIMONIA:

En consideración a los acuerdos mutuos contenidos en el presente, la COMPANIA y la EC convienen en lo siguiente:

1. NOMBRAMIENTO

La COMPANIA nombra por el presente a la EC en carácter de distribuidora exclusiva de los productos cuya nómina sigue y en el territorio que se define más abajo:

a. Productos:

. (referidos en adelante como "PRODUCTOS").

b. Territorio

Todo el mundo con excepción del territorio continental de los Estados Unidos de América, Alaska, Puerto Rico, México, y Dominio del Canadá (de aquí en adelante llamado "TERRITORIO").

2. OBLIGACION DE LA EC

La EC se compromete durante el tiempo en que este acuerdo tenga vigencia:

- a) A adquirir los PRODUCTOS de la COMPAÑIA; a ejercitar sus mayores esfuerzos en la venta y promoción de venta de dichos PRODUCTOS en y para su uso en el TERRITORIO; y a mantener facilidades de venta y almacenamiento en aquellos países donde cuenta con una compañía subsidiaria o sucursal según se considere más adecuado a los fines de este acuerdo.
- b) a incluir los PRODUCTOS en su Programa de Ventas (Especial) o en toda campaña similar de promoción de ventas que pueda establecerse en el futuro.
- c. A utilizar con el máximo provecho las ideas y material para la promoción de ventas provistos por la COMPAÑIA.
- d. A publicitar los PRODUCTOS periódicamente en sus publicaciones redactadas en los idiomas inglés y castellano.

3. OBLIGACIONES DE LA COMPAÑIA

La COMPAÑIA se compromete durante el tiempo de vigencia de este acuerdo:

- a. A vender los PRODUCTOS a la EC y a cubrir sus pedidos con razonable diligencia.
- b. A notificar a determinadas firmas del sector el nombramiento de la EC como distribuidora exclusiva de la COMPAÑIA en el TERRITORIO previa solicitud de la EC en tal sentido.
- c. A suministrar a la EC, libre de cargo, cantidades adecuadas de material impreso para promoción de ventas según lo determine periódicamente la EC. Dicho material estará disponible en los idiomas inglés y castellano, en principio, pudiendo asimismo entregarse, de ser posible, en portugués, francés y alemán; a proveer, también de manera gratuita, grabados y otro material con propósitos publicitarios.

- d. A suministrar a la EC, libre de cargo, adecuada redacción en original, bocetos terminados y todo trabajo de arte necesario, incluyendo fotografías retocadas si corresponde, para publicidad por correo directo, quedando entendido que la EC deberá absorber el gasto de impresión y despacho postal de dicho material.
- e. A derivar a la EC todas las consultas y o pedidos desde o para uso en el TERRITORIO.

4. PRECIOS

- a. Los precios, incluyendo embalaje de exportación, a los que la EC puede adquirir los PRODUCTOS de la COMPAÑIA serán los vigentes en los E. U. A. según lista (como figuran actualmente en la cláusula la. de este acuerdo) menos un descuento del (. . .)%, FAS puerto de salida (de aquí en adelante denominado "PUNTO DE ENTREGA").
- b. La COMPAÑIA se reserva el derecho de modificar periódicamente su lista de precios para los E.U.A. y consiente en notificar por escrito tal determinación a la EC y en que los precios modificados sólo serán efectivos para los pedidos colocados por la EC en la COMPAÑIA transcurridos treinta (30) días desde la recepción de la notificación.
- c. Las condiciones de pago serán
.

5. GARANTIA

La COMPAÑIA garantiza que los PRODUCTOS provistos según el presente acuerdo serán de igual tipo y calidad que los comúnmente ofrecidos a sus distribuidores en los E.U.A. Si apareciera alguna falla en contradicción con esta garantía dentro de un (1) año (o 18 meses) desde la fecha de facturación de la COMPAÑIA, la EC deberá notificar a la COMPAÑIA y la COMPAÑIA deberá corregir el defecto mediante adecuado reemplazo. La responsabilidad de la COMPAÑIA bajo los

términos de este párrafo no excederá el costo de proveer el reemplazo hasta el PUNTO DE ENTREGA. Transcurrido (1) un año desde la fecha de facturación de la COMPAÑIA, esta responsabilidad quedará sin efecto.

6. DURACION DEL ACUERDO .

La duración de este acuerdo será desde
. hasta y continuará
vigente en términos anuales a menos que se le dé fin con
forme a las previsiones que siguen:

- a. El acuerdo puede caducar en cualquier momento por consentimiento mutuo de la COMPAÑIA y de la EC.
- b. Después de cualquiera de las partes puede renunciar al acuerdo mediante notificación por escrito a la otra parte, con anticipación de sesenta (60) días, en la que exprese su intención de dar fin al acuerdo.
- c. En caso de fallecimiento, insolvencia, bancarrota, liquidación o reorganización de cualquiera de las partes, este acuerdo puede quedar sin efecto para la otra parte sin mediar aviso.
- d. La conclusión de este acuerdo no afectará la situación deudora en que se encuentre una de las partes con respecto a la otra.
- e. Ni la COMPAÑIA ni la EC, por virtud de expiración o terminación de este acuerdo, estarán obligadas recíproca-mente a compensaciones, reembolsos o daños a consecuencia de la pérdida de beneficios potenciales sobre ventas anticipadas o de gastos, inversiones, pérdidas o compromisos contraídos en relación con el negocio o por actos de buena voluntad o de otro carácter por una u otra de las partes.

7. ACUERDOS PREVIOS

A la fecha de entrar este acuerdo en vigor, todos y cada uno de los entendimientos y o acuerdos previos entre las partes y a despecho de cláusulas de cancelación que puedan contener quedan anulados y reemplazados por el presente convenio, que no está sujeto a alteraciones salvo mediante instrumento suscripto por la COMPANIA y un funcionario ejecutivo de la EC.

EN FE DE LO CUAL, las partes prestan su mutua conformidad para la debida formalización de este acuerdo, por duplicado, el día y año mencionados al principio de este escrito.

COMPANIA	EXPORTADORA COOPERATIVA
Por	Por
Certifico que la firma que antecede corresponde a	Certifico que la firma que antecede corresponde a
.

Artículos Alternativos

2. OBLIGACION DE LA EC

La Ec consiente en utilizar sus mayores esfuerzos en la promoción y venta de los PRODUCTOS en y para uso en el TERRITORIO descripto más arriba; se compromete asimismo a mantener instalaciones de venta y almacenamiento en aquellos países donde cuenta con compañía subsidiaria o sucursal según se considere más adecuado a los fines de este acuerdo.

#

2. OBLIGACIONES DE LA EC

La Ec consiente en utilizar sus mayores esfuerzos en la promoción y venta de los PRODUCTOS en y para su uso en el TERRITORIO descripto más arriba y a mantener las instalaciones de venta y almacenamiento que considere necesarios a tal propó-

sito.

#

7. ACUERDOS PREVIOS Y PARRAFO FINAL

Este acuerdo anula y reemplaza a todos los acuerdos previos entre las partes y no está sujeto a alteraciones salvo mediante instrumento suscripto por la COMPAÑIA y un representante ejecutivo de la EC.

EN FE DE LO CUAL, las partes prestan su mutua conformidad para la debida formalización de este acuerdo por dupli- cado, el día y año mencionados al principio de este escrito.

DENOMINACION DEL
PROVEEDOR
Por

EXPORTADORA
COOPERATIVA
Por
Cargo

Artículo optativo de fijación de cuotas

CUOTAS

Las cuotas de ventas anuales de la EC expresadas en términos de valores netos de compra pero que no obligan a la EC a adquirir los PRODUCTOS a ese u otro valor específico serán las siguientes:

PRIMER AÑO

SEGUNDO AÑO

TERCERO AÑO

AÑOS SUBSIGUIENTES

El fracaso de la EC en dar cumplimiento a estas cuotas en cualquier año facultará a la COMPAÑIA a dar por finalizado este acuerdo, no obstante cualquiera de sus previsiones,

mediante aviso escrito dirigido a la EC con anticipación de noventa (90) días en el cual exprese su determinación. Sin embargo, el hecho de que la COMPANIA no pueda ejercer este derecho en un año determinado no anula su facultad de hacerlo en cualquier año subsiguiente que registre ventas menores a las cuotas convenidas.

Alternativa

CUOTAS

A partir de los dieciocho (18), (12) meses de la fecha de este acuerdo se convendrá mutuamente el establecimiento de una cuota anual para los años subsiguientes que se basará en los precios de facturación neta de la COMPANIA a la EC. En caso de imposibilidad por la EC de cumplir con las compras establecidas según acuerdo para el período correspondiente, la COMPANIA tendrá la opción de anular este acuerdo, mediante notificación por escrito con anticipación de treinta (30) días, pese a cualesquiera otras cláusulas de este acuerdo que puedan contrariar su propósito. Sin embargo, el hecho de que la COMPANIA pueda no imponer su opción en un año dado no inhabilita su derecho a hacerlo en cualquier año subsiguiente en el cual las compras sean inferiores a la cuota especificada.

APENDICE C

ESTATUTOS DEL CONSORCIO DE EXPORTACION "PRIMA"

(Fuente: UNCTAD-GATT. Centro de Comercio Internacional. Constitución y Gestión de Consorcios de Exportación, pág. 263/270)

CAPITULO I

Nombre, sede, objetivos y duración

Artículo 1. Por los presentes estatutos se establece el Consorcio de Exportación "Prima" como sociedad anónima de fines no lucrativos, con sede en 64 Rua Barão do Rio Branco, 7º piso, apartamento 707, Curitiba, Estado de Paraná, por tiempo indeterminado. El funcionamiento de la empresa se regulará por los siguientes estatutos.

Párrafo 1. El Consorcio utilizará el nombre de "Prima", su dirección telegráfica, para la correspondencia interna y con el extranjero.

Párrafo 2. El Consorcio podrá abrir agencias en el Brasil o en el extranjero, si así se decide en una reunión extraordinaria de la Asamblea General.

Artículo 2. El objetivo del consorcio será promover, mantener y favorecer la exportación de las maderas que produzcan y elaboren sus miembros a cuyo fin podrá hacer lo siguiente:

- a) Promover y favorecer la penetración en nuevos mercados internacionales.
- b) Celebrar acuerdos entre los importadores y los exportadores, miembros del Consorcio.
- c) Nombrar a agentes internacionales de ventas por un año como máximo, siendo renovables tales nombramientos.
- d) Supervisar, orientar, prestar asistencia y participar en las negociaciones relativas a exportación, y prestar asistencia técnica y administrativa a los miembros.

- c) Mantener informados a los miembros acerca de los métodos de producción y tratamiento de la madera, y prestarles la asistencia técnica necesaria a tal efecto.
- f) Importar equipo con destino a los miembros para mejorar los métodos de producción y tratamiento de la madera.
- g) Adoptar todas las medidas necesarias para favorecer la continuidad de las exportaciones en interés tanto de los miembros como del país.

Artículo 3. El Consorcio estará autorizado a representar a todos los miembros en las relaciones con el Instituto Brasileño de Desarrollo Forestal, los departamentos administrativivos y cualesquiera otros órganos competentes en materia de exportaciones.

CAPITULO II

Composición del Consorcio

Artículo 4. Podrá formar parte del Consorcio toda sociedad registrada que se dedique a la producción de madera, cualesquiera que sea su tipo, tamaño, calidad o uso final.

Artículo 5. Todo miembro estará representado en el Consorcio por un representante legal debidamente acreditado.

Párrafo único. Todo miembro podrá estar representado por un apoderado revestido de facultades específicas, incluido el derecho a voto.

Artículo 6. Se exigirá a todo candidato que desee ingresar en el Consorcio que presente pruebas relativas a:

- a) Su situación como fabricante de madera respecto al Institututo Brasileño de Desarrollo Forestal.
- b) Su situación como exportador respecto al CACEX (Departamento de Comercio Exterior).

c) Su capacidad productiva y técnica para atender a las demandas de exportación.

Párrafo único. Una vez admitidos en el Consorcio, los miembros nuevos deben:

- a) Rellenar el formulario de registro y poner en conocimiento del Consorcio el nombre de su representante;
- b) Contribuir al presupuesto del Consorcio en proporción a su cuota de exportación, según la fije el Consejo de Administración.

Artículo 7. Los miembros del Consorcio tendrán los siguientes derechos:

- a) Asistir a las reuniones de la Asamblea General, para votar y ser elegidos;
- b) Recibir del Consorcio toda la asistencia que se prevé en los presentes estatutos;
- c) Participar en las transacciones de exportación en los siguientes porcentajes:

Madeireira Miguel Forte S.A.	22,5%
Bertoncello y Cia. Ltda	15,0%
Exportadora Candoi de Madeiras Ltda	22,5%
Industria Joao José Zattar S.A.	22,5%
Madereira Bohrer Ltda	20,0%

Si se admite un nuevo miembro en el Consorcio, el Consejo de Administración establecerá una nueva escala, en consonancia con la decisión de la Asamblea General.

Artículo 8. Los miembros del Consorcio estará obligados a lo siguiente:

- a) Cumplir los presentes estatutos, y las normas, el reglamento y otras decisiones de la Asamblea General o de órganos del Consorcio;

- b) Comprometerse a exportar, conforme a límites mensuales o en la medida necesaria, las cuotas que para cada miembro se fijan en el artículo 7 c).

CAPITULO III
Organos del Consorcio

Artículo 9. Los órganos del Consorcio serán los siguientes:

- a) La Asamblea General.
- b) El Consejo de Administración.
- c) La Junta de Auditores.

La Junta de Auditores estará compuesta por los mismos miembros del Consejo de Administración.

La Asamblea General

Artículo 10. La Asamblea General es el órgano supremo del Consorcio. Estará compuesta por todos los miembros, quienes ejercerán en ella todos sus derechos estatutarios.

Artículo 11. Se celebrarán reuniones ordinarias de la Asamblea General dos veces al año, en el primer mes de cada semestre. El Consejo de Administración deberá anunciar las reuniones con un mes de anticipación, por lo menos:

- a) La Asamblea General celebrará reuniones extraordinarias siempre que lo decida el Consejo de Administración y según se prevé en los presentes estatutos.
- b) Para elegir, llegado el caso, los componentes de los órganos del Consorcio.
- c) Para examinar todas las cuestiones de interés para el Consorcio que puedan serle presentadas por el Consejo de Administración.

Artículo 13. La Asamblea General estará facultada en las reuniones extraordinarias para lo siguiente:

- a) Abrir o clausurar filiales en el interior del país o en el extranjero.
- b) Separar a los miembros de los órganos a los que se refiere el artículo 9, y nombrarles sustitutos.
- c) Modificar los presentes estatutos.
- d) Decidir la disolución del Consorcio, a propuesta del Consejo de Administración;
- e) Examinar cualquier otra cuestión que se le presente.

Artículo 14. A reserva de estipulación en contrario en los presentes estatutos, dos tercios de los miembros constituirán quórum en la primera apertura de una sesión de la Asamblea General, y un número cualquiera de miembros constituirá quórum cuando se abra la sesión por segunda vez, treinta minutos más tarde, y las decisiones se adoptarán por mayoría simple de votos.

Artículo 15. La dos terceras partes de los miembros constituirán quórum en las reuniones extraordinarias de la Asamblea General, que se convoquen para examinar las modificaciones de los Estatutos o la disolución del Consorcio, y las decisiones se adoptarán por mayoría absoluta de los miembros presentes y votantes.

Artículo 16. Abrirá y presidirá las reuniones de la Asamblea General el Presidente del Consejo de Administración o su sustituto, quienes suministrarán también los servicios de secretaría.

El Consejo de Administración

Artículo 17. El Consejo de Administración estará compuesto de tres miembros del Consorcio, elegidos o reelegidos en reunión

ordinaria de la Asamblea General, con un mandato de (uno, dos o tres) años.

1. Una vez que se haya nombrado el Consejo de Administración, los miembros elegirán entre ellos un Presidente, un Director Gerente y un Director Comercial y determinarán sus derechos respectivos.
2. Si por cualquier razón se produce o no se cubre una vacante en el Consejo, los consejeros restantes elegirán a otro miembro, con plenos derechos estatutarios, para que ocupe el cargo hasta la siguiente reunión ordinaria de la Asamblea General, en la que se elegirá a un nuevo miembro para ocupar la vacante durante el mandato restante del Consejo (hasta la expiración del mandato del Consejo de Administración).

Artículo 18. El Consejo de Administración estará facultado para adoptar las medidas pertinentes al objeto de que el Consorcio esté representado, activa y pasivamente, por uno de los miembros del Consejo, en las cuestiones judiciales y de otra índole en el interior del país o en el extranjero.

Artículo 19. Todo miembro del Consejo de Administración estará facultado para administrar y gestionar el Consorcio y tendrá facultades exclusivas para:

- a) Seleccionar, contratar, y despedir al personal.
- b) Recibir y abonar pagos y dar recibos.
- c) Abrir, administrar y cerrar cuentas bancarias.
- d) Aceptar notificaciones, resolver diferencias, revocar y conceder poderes, incluso con cláusula de adjudicación.
- e) Adoptar las medidas necesarias para que el Consorcio esté representado ante las autoridades federales, estatales y municipales, las empresas públicas o privadas, los organismos independientes, así como las entidades industriales y

comerciales en general.

Artículo 20. Se convocará una reunión ordinaria del Consejo de Administración una vez al mes (o dos o tres meses) por el Presidente, en tanto que cualquier consejero podrá convocar una reunión extraordinaria siempre y cuando los intereses del Consorcio así lo exijan.

Párrafo único. Se estimará que hay quórum en el Consejo de Administración cuando estén presentes todos los consejeros. Las decisiones se adoptarán por mayoría de votos.

Asimismo, el Consejo de Administración tendrá a su cargo las siguientes funciones.

- a) Examinar las solicitudes de admisión al Consorcio.
- b) Examinar y aprobar las cuentas anuales y los gastos administrativos.

CAPITULO IV Ingresos y Gastos

Artículo 21. Los ingresos del Consorcio se obtendrán de las siguientes fuentes:

- a) Honorarios de afiliación, cuyo importe decidirá el Consejo de Administración habida cuenta de los gastos del Consorcio y en proporción a las cuotas de exportación fijadas en el Artículo 7. c).
- b) Las aportaciones de los miembros, en proporción a las cuotas de exportación a que se refiere el párrafo a);
- c) Cualquier otra fuente posible.

Artículo 22. El Consejo de Administración notificará las elecciones a los órganos del Consorcio con 60 días de anticipación. La elección se efectuará mediante votación. Los nombres de los candidatos se presentarán a la Secretaría y ésta los publicará con 15 días de anticipación, por lo menos a la fecha de las e-

lecciones. Todo miembro podrá presentar su candidatura para más de un cargo.

Párrafo único. Sólo se aceptarán las papeletas debidamente rellenas.

CAPITULO V

Disposiciones generales y transitorias

Artículo 23. Todos los cargos de los órganos del Consorcio serán honorarios. No se percibirá remuneración alguna por el ejercicio de cualquier cargo o función.

Artículo 24. Los componentes de los órganos del Consorcio y sus demás miembros no serán responsables, ni directa ni in directamente, de las obligaciones asumidas por ellos en nombre del Consorcio.

Artículo 25. En caso de disolución o liquidación del Consorcio, se convocará una reunión especial de la Asamblea General al objeto de nombrar a un máximo de tres liquidadores para distribuir el activo sobrante, una vez que se hayan pagado todas las deudas, entre los miembros en proporción a la parte que les corresponda en los gastos del Consorcio.

Artículo 26. Serán miembros fundadores del Consorcio los que hayan firmado el registro de asistencias a la reunión de la Asamblea General del , fecha en que se estableció el Consorcio.

Artículo 27. Los miembros fundadores del Consorcio tendrán que elegir a los miembros del Consejo de Administración y de la Junta de Auditores por un plazo de (uno, dos o tres) años.

Artículo 28. Las modificaciones de forma o nombre del Consorcio, o de clase de sociedad, no afectarán a los derechos ni a las obligaciones de los miembros.

Artículo 29. En el caso de fusión o absorción de empresas miembros, sus cuotas respectivas se fusionarán o no, a voluntad.

Párrafo único. En el caso de retirada de un miembro, su cuota se distribuirá entre los restantes, salvo que se admita a uno nuevo.

Artículo 30. Todo miembro del Consejo del Consorcio que, sin razón justificada, deje de asistir a cinco reuniones consecutivas del Consejo convocadas en debida forma, perderá la calidad de consejero.

Artículo 31. Todo miembro que contravenga los presentes Estatutos será excluido del Consorcio por el Consejo de Administración, pero podrá recurrir contra esta decisión, a la Asamblea General.

Teniendo en cuenta los presentes Estatutos y en especial su artículo 27, los miembros del Consorcio de Exportaciones "Prima" han elegido a las siguientes personas como miembros del Consejo de Administración y de la Junta de Auditores:

1. _____
 2. _____
 3. _____
- etc.

APENDICE D

Mensaje y Proyecto de Ley para la Constitución y
Funcionamiento de Compañías de Intercambio

(Fuente: El Cronista Comercial, 22 de abril de
1982, pág. 18 y 19)

Tengo el agrado de dirigirme al Excelentísimo Señor Presidente a fin de someter a su consideración el adjunto proyecto de Ley, por el cual se establece un régimen especial para la constitución y funcionamiento de Compañías de Intercambio.

La apertura de la economía requiere la introducción de nuevos instrumentos para la producción y el intercambio, que permitan modernizar la estructura de las empresas industriales y los mecanismos de comercialización de los bienes producidos. El acceso a la demanda internacional al ampliar el ámbito de los mercados atendidos por la industria argentina, permitirá que la misma se favorezca con las ventajas de las economías de escala y la reducción consiguiente de costos.

Sin embargo, el acceso a los mercados de exportación requiere un cabal conocimiento de los mismos, así como de las técnicas adecuadas para acceder a ellos.

Este conocimiento y estas técnicas, no están normalmente al alcance de los industriales argentinos de menor tamaño, sobre todo del interior de la República.

El crecimiento, desarrollo y eficiencia de la industria nacional obliga a crear instrumentos idóneos para que las industrias medias y menores que son la columna vertebral de nuestra producción, asistan en pie de igualdad tanto a los mercados exteriores (comercialmente), al crédito (financieramente) como a la competitividad (tecnológicamente). Estas empresas aisladamente podrán acceder a aquéllos, obteniendo la rentabilidad que se origina en precios compensatorios si se organizan sociedades especializadas que "agrupando la oferta" y sin encarecerla con im posiciones adicionales, les originan su acceso al mercado inter

nacional en forma conjunta y eficaz.

Para ello, se hace conveniente el desarrollo de compañías especialistas en el intercambio internacional de bienes, con redes de información y oficinas instaladas en los puntos claves del comercio internacional, que permitan dar "transparencia" a la oferta y demanda de productos a nivel internacional.

El adecuado funcionamiento de las compañías de intercambio permite la introducción de economías de escala en industrias normalmente limitadas por la escasa magnitud del mercado interno y, "sin necesidad de alcanzar un elevado grado de concentración industrial" permiten, en cambio, concentrar la oferta proveniente de varios productores a los niveles requeridos por la demanda internacional.

Existen antecedentes en el país, en cuanto a la función económica cumplida, en el campo de los productos agrícolas donde las compañías exportadoras especializadas agrupan la oferta y permiten la tipificación de calidades, la obtención de mejores precios y la canalización hacia los productores de recursos financieros evitándoles tramitaciones engorrosas.

Las Compañías de intercambio son también, activos agentes de modernización industrial, ya que, a efectos de adecuar la producción local a los requerimientos del mercado internacional, introducen la utilización de nuevas tecnologías, modelos, diseños, controles de calidad y elevados niveles de terminación.

Por otro lado, al canalizar a la industria local los importantes requerimientos que caracterizan a la demanda internacional, permiten estabilizar la producción con contratos de largo plazo alentando el desarrollo de proyectos empresarios. De la misma forma, la adecuada utilización de estos mecanismos es susceptible de producir efectos anticíclicos en la economía interna, ya que permite mantener niveles de producción dependientes de los ciclos de la demanda local.

La modernización industrial, a la que estas compañías pueden coadyuvar, importa un aumento de productividad y de equipamien

to industrial para responder a una demanda regular, y de niveles de calidad superiores, así como una utilización más abierta del régimen de admisión temporaria, hoy limitado, en la práctica, a la integración interempresaria.

Finalmente, la operación de estas compañías de intercambio, favorece la integración de la industria con el sistema financiero mediante la mayor canalización de recursos privados a la prefinanciación de la producción. También es previsible que los contratos de provisión a varios años estén generalmente acompañados de financiación a largo plazo para las inversiones que sea menester.

Los aspectos señalados, que constituyen aspectos ventajosos de la apertura de la economía, no podrían en la práctica realizarse sin la acción de agentes especializados quienes en definitiva, motorizan la acción de la norma y permiten su plena utilización a los beneficiarios de la misma.

La Ley de compañías de intercambio que se propone procura la vigencia de un cuerpo normativo para alentar la constitución y desarrollo de estas entidades de exportación e importación y regular los efectos operativos de las mismas. Esta normativa se plasma en diversas disposiciones expresas que se consideran esenciales y que se anuncian a continuación en el orden en que aparecen en el texto:

1º- Se ha establecido como ámbito de aplicación de la Ley a las compañías de intercambio que se constituyan con el objeto de analizar operaciones de exportación y que fuesen debidamente autorizadas por la Autoridad de Aplicación. También quedan comprendidas las que habiéndose constituido con anterioridad a la sanción de la Ley cumplan con sus exigencias y obtengan autorización de la Autoridad de Aplicación. Se ha preferido no realizar una definición de las compañías para evitar que la realidad del intercambio comercial pueda quedar ceñida por una definición teórica del legislador. El primer artículo debe interpretarse juntamente con el artículo 33 que excluye; aunque no de

clara ilegal, la actividad de compañías de intercambio no autorizadas por la Autoridad de Aplicación.

2°- Se ha optado por un régimen de amplia libertad de acción por parte de las compañías de intercambio (con un régimen estricto de fiscalización y responsabilidades), mediante un régimen específico y similar al que regula a las entidades financieras. Para ello, la Secretaría de Comercio actuará como Autoridad de Aplicación con amplias facultades que permitan cumplir dichos objetivos, así como flexibilizar la regulación legal vigente a las cambiantes necesidades del comercio internacional.

3°- Para la consideración de la autorización para funcionar de una compañía de intercambio, se han establecido exigencias similares a las requeridas por la Ley de entidades financieras, adecuadas a las condiciones requeridas por la particular actividad de estas compañías.

De la misma forma, se han establecido exigencias respecto a la constitución societaria, de las condiciones personales para desempeñarse en las entidades reguladas por Ley, la apertura de filiales, el cambio de control de las compañías y la revocación de la autorización para funcionar.

4°- El artículo 2° del proyecto restringe la utilización de la denominación "compañía de intercambio" a las entidades autorizadas de conformidad como esta Ley. Se considera que esta restricción es necesaria, de la misma forma que para las entidades financieras, ya que solamente las entidades autorizadas gozan de los beneficios conferidos por la Ley, que en muchos casos operan también a favor de los terceros contratantes.

5°- Con referencia a las operaciones que podrán realizar las compañías de intercambio es el propósito de la Ley que, dentro del marco genérico de las actividades lícitas permitidas por el sistema normativo vigente y del cumplimiento con las finalidades de promoción del comercio internacional que es el objetivo de esta Ley, pueden desarrollar todas las actividades que consideren necesarias para lograr el mismo.

6°- El artículo 18 de la ley propuesta fija el principio rec

tor que constituye la principal particularidad del régimen de la ley. Este principio consiste en asimilar toda venta de bienes con destino al mercado externo realizada a compañías de intercambio como una exportación cualquiera sea el momento posterior en que se realice la efectiva salida del país de la mercadería vendida. Puede citarse como antecedente de esta norma el Decreto-Ley N°1.248 del 29 de noviembre de 1972 que regula en el Brasil las denominadas "empresas de comercio exterior", similar al presente. Las principales normas proporcionales propuestas en este régimen, son una derivación de este principio general que permite la actuación en territorio argentino y con carácter previo a la exportación, de un intermediario adicional, como es la compañía de intercambio, sin que dicha etapa previa a la exportación incida desfavorablemente en el tratamiento fiscal o promocional de la misma.

Asimismo, el artículo 19 establece un procedimiento para ampliar progresivamente la cartera de proveedores de las compañías, evitando que las mismas se constituyan solamente para actuar como comercializadores de un grupo industrial.

7°- A fin de fiscalizar adecuadamente y limitar el acceso al especial régimen creado por la ley, el artículo 12 prevé el funcionamiento de un registro de compañías de intercambio en el ámbito de la Secretaría de Comercio.

8°- El artículo 20 del proyecto permite a las compañías de intercambio acceder en forma directa a los beneficios de prefinanciación destinados a la promoción de exportaciones no tradicionales. De acuerdo al régimen vigente, solamente pueden ser beneficiarios del mismo los exportadores, siempre que el respectivo préstamo se otorgue en forma mancomunada con el fabricante y que la acreditación de los fondos se efectúe directamente al productor. Al incluirse a las compañías de intercambio como beneficiarias directas del régimen prefinanciación de exportaciones promocionales, se permitirá una utilización más ágil de los recursos financieros, así como la formación de "paquetes" de exportación con la intervención de diversos fabricantes y productores bajo la coordinación de las compañías de

intercambio autorizadas.

9°- El artículo 21 regula el régimen de beneficios que beneficiará a los fabricantes o productores que realicen operaciones destinadas a la exportación a través de compañías de intercambio autorizadas, de conformidad con el principio general del artículo 18 del proyecto.

10°- El artículo 22 aplica, en cuanto al régimen fiscal, el principio genérico del artículo 18 de este proyecto al considerar que las compra-ventas realizadas por compañías de intercambio en el mercado interno con destino a la exportación son consideradas, a los efectos fiscales, como operaciones de exportación exentas de impuestos.

De la misma forma, según el artículo 23, el vendedor podrá solicitar los beneficios al crédito del Impuesto al Valor Agregado en el momento de efectivizarse esa venta.

El artículo 24 introduce una desgravación al Impuesto a las Ganancias que durante un período inicial, incentivará la formación de compañías de intercambio y la realización de transacciones comerciales a través de las mismas.

11°- El artículo 25 prevé un premio a exportaciones, que constituyan un incentivo para que las compañías de intercambio incrementen el volumen de sus exportaciones cada año.

12°- El artículo 28 del proyecto prevé la aplicación a las compañías de intercambio autorizadas, de las normas sobre ventas en consignación establecidas por la legislación vigente.

13°- Los beneficios acordados por este proyecto de ley a las compañías de intercambio, en particular el principio general del artículo 18, exigen, como contrapartida, que las compañías de intercambio están sujetas a estrictas normas referidas a su documentación contable la información adicional de acuerdo a lo que solicite la autoridad de aplicación. El control sobre las compañías de intercambio pueden alcanzar también a las personas físicas o jurídicas que hayan realizado transacciones con las mismas a fin de posibilitar el análisis de las operaciones sujetas a verificación.

15°- El proyecto de ley establece un régimen de sanciones y re

cursos similar al vigente para las entidades financieras. Este es un sistema que permite, por un lado, mantener un severo y ágil régimen de sanciones que impida la comisión de abusos sobre la base de los beneficios otorgados por la ley y, por otro lado, resguarda adecuadamente el derecho de defensa, mediante la revisión judicial de las sanciones que pudieran imponerse.

EL PROYECTO DE LEY

En uso de las atribuciones conferidas por el artículo 5° del Estatuto para el Proceso de Reorganización Nacional.

EL PRESIDENTE DE LA NACION ARGENTINA
SANCIONA Y PROMULGA CON FUERZA
DE LEY

TITULO I AMBITO DE APLICACION

Artículo 1°- Quedan comprendidas en esta Ley y sus normas reglamentarias las compañías de intercambio que se constituyan con el objeto de realizar operaciones de exportación e importación de productos manufacturados y servicios que fuesen debidamente autorizados por la Autoridad de Aplicación.

Artículo 2° - La denominación "Compañía de Intercambio" sólo podrá ser empleada por las entidades autorizadas de conformidad con la presente Ley

TITULO II AUTORIDAD DE APLICACION

Artículo 3° - La Secretaría de Comercio tendrá a su cargo la aplicación de la presente Ley y queda facultada para dictar las normas reglamentarias que fueren menester para su cumplimiento y ejercerá la fiscalización de las entidades en ella comprendidas.

Artículo 4° - La intervención de cualquier otra autoridad que no sea el órgano de aplicación queda limitada exclusivamente a los aspectos que no tengan relación directa ni indirecta con las disposiciones de la presente Ley, esto incluye específicamente las Autoridades de control en razón de la forma societaria.

TITULO III
AUTORIZACION Y CONDICIONES
PARA FUNCIONAR

Artículo 5º - Las Compañías comprendidas en esta Ley no podrán iniciar sus actividades como tales, sin previa autorización de la Autoridad de Aplicación. La fusión de compañías o transmisión de sus acciones requerirá también su autorización previa.

Artículo 6º - Al considerarse por la Autoridad de Aplicación la autorización para funcionar, se evaluará la conveniencia general de la iniciativa, y los antecedentes y responsabilidad de los solicitantes.

Artículo 7º - Las Compañías de intercambio deberán constituirse bajo la forma de sociedades anónimas y sus acciones con derecho a voto serán nominativas. Deberán ser necesariamente empresas locales de capital nacional, de acuerdo a lo que establece la Ley 21.382 artículo 2 inciso 4º.

Artículo 8º - La Compañías de intercambio mantendrán los capitales mínimos que establezca la Autoridad de Aplicación, que no podrá ser menor al equivalente de 20 veces el mínimo que se establece para la constitución de sociedades anónimas.

Artículo 9º - No podrán desempeñarse como promotores, fundadores, directores, administradores, miembros de consejos de vigilancia, síndicos, liquidadores o gerentes de las compañías comprendidas en esta Ley, las personas inhabilitadas por la Ley de entidades financieras.

Artículo 10.- Los directores de las entidades comprendidas en esta Ley, los miembros del consejo de vigilancia o síndicos, deberán informar dentro del plazo de 5 días de haber llegado a su conocimiento sobre cualquier negociación de acciones y otras circunstancias capaz de producir un cambio en la composición de los titulares de las acciones. Igual obligación recaerá sobre enajenantes y adquirentes de acciones. La Autoridad de Aplicación considerará la oportunidad y conveniencia de esas modificaciones, encontrándose facultada para cancelar la autorización de funcionamiento como Compañía de intercambio.

Artículo 11.- Las Compañías de intercambio que establezcan filiales en el Territorio Nacional o fuera de él deberán comunicar dicha circunstancia a la Autoridad de Aplicación dentro de un plazo no superior a tres (3) meses.

Artículo 12.- Créase un registro de Compañías de intercambio en el ámbito de la Secretaría de Comercio.

Artículo 13.- Solamente podrán ser inscriptas en el referido registro, aquellas compañías de intercambio que hubiesen dado cumplimiento a los requisitos establecidos en la presente Ley y las disposiciones reglamentarias que en su consecuencia se dicten por disposición expresa de la Autoridad de Aplicación, quién, asimismo, podrá resolver la suspensión o eliminación definitiva del registro de las compañías inscriptas, notificando tal resolución a las autoridades citadas en el artículo 4°.

Artículo 14.- Las Entidades deberán destinar anualmente al Fondo de Reserva Legal la proporción de sus utilidades que establezca la Autoridad de Aplicación, la que no podrá ser inferior al 10% ni superior al 20% de aquellas. No podrá distribuir ni remesar utilidades antes de la aprobación de los resultados del ejercicio por la Asamblea respectiva.

Artículo 15.- Sin perjuicio de la legislación vigente la contabilidad de las Compañías de intercambio y la confección y presentación de sus balances, cuentas de ganancias y pérdida, demás documentación referida a su estado económico-financiero e informaciones que solicite la Autoridad de Aplicación, se ajustará a las normas que la misma dicte al respecto.

Artículo 16.- Las Compañías de intercambio deberán dar acceso a su contabilidad, libros, correspondencia, documentación, papeles, a los funcionarios que la Autoridad de Aplicación designe para la fiscalización u obtención de informaciones.

TITULO IV OPERACIONES

Artículo 17.- Las Compañías de intercambio podrán realizar todas aquellas operaciones destinadas a la compra y venta de bienes ma

nufacturados con destino a la exportación e importación, actuando en nombre propio o de terceros, como mandatarias o accionistas.

Artículo 18.- A los efectos de esta Ley, las ventas de bienes manufacturados realizados a Compañías de intercambio, son consideradas como una exportación, cualquiera sea el momento posterior en que efectivamente se realice la exportación de los bienes.

Artículo 19.- A partir del segundo año de su funcionamiento las Compañías de Intercambio deberán reducir progresivamente el volumen de operaciones de exportación realizadas con un mismo proveedor de acuerdo a los porcentajes siguientes:

2° año - 20% del valor de las exportaciones anuales.

4° año - 10% del valor de las exportaciones anuales.

6° año - 5% del valor de las exportaciones anuales.

Las operaciones realizadas estarán sujetas al régimen del artículo 31.

TITULO V MEDIDAS DE CARACTER PROMOCIONAL

Artículo 20.- Las Compañías de intercambio pueden acceder en forma directa a todos los beneficios financieros destinados a la promoción de exportaciones.

Artículo 21.- La entrega de bienes manufacturados realizada a la Compañía de Intercambio con destino a la exportación autorizará a la liquidación de los beneficios establecidos por la legislación vigente de acuerdo a la reglamentación que establezca la Autoridad de Aplicación. La reglamentación establecerá el plazo dentro del cual la Compañía de intercambio deberá efectivizar la exportación de dichos bienes.

Artículo 22.- Las compra-ventas de bienes manufacturados y todos los instrumentos atinentes a las mencionadas operaciones, con sus clientes del exterior y sus proveedores nacionales realizadas por Compañías de intercambio en el mercado interno, con destino a la exportación, son consideradas, a los efectos fiscales, como operaciones de exportación y por tanto exentas de impuestos indirectos

nacionales (incluido el de sellos) y de los locales que los gobiernos provinciales dispongan según lo contemplado por el artículo 29.

Artículo 23.- A partir de la fecha de la venta de los bienes a la Compañía de intercambio, el vendedor podrá solicitar los reintegros al crédito del impuesto al valor agregado con prescindencia de la fecha efectiva de salida del país de la mercadería exportada.

Artículo 24.- De las ganancias realizadas por las Compañías de intercambio, podrán deducirse a los efectos fiscales las utilidades generadas por las operaciones descriptas en el artículo 22 en las siguientes proporciones.

Desde el 1º de enero de 1982 hasta el 31 de diciembre de 1984: 100%.

Desde el 1º de enero de 1985 hasta el 31 de diciembre de 1987: 70%.

Desde el 1º de enero de 1988 hasta el 31 de diciembre de 1992: 50%.

Artículo 25.- Las Compañías de intercambio que incrementen el volumen de su exportación por lo menos en un 30% en valores constantes sobre el año calendario precedente, tendrán derecho a un beneficio fiscal especial del 10% calculado sobre el aumento registrado en los valores FOB de sus exportaciones. Este beneficio será calculado por la Autoridad de Aplicación en la forma y condiciones que establezca la reglamentación.

Artículo 26.- La inversión en organización, o participación en salones o ferias internacionales especializadas, no subsidiadas por el Estado, que impliquen aperturas de nuevos mercados o reconquis- tas de mercados perdidos para los productos manufacturados argentinos, gozarán a los efectos impositivos de tratamiento de exención.

Artículo 27.- Las sociedades incorporadas en el presente régimen podrán convenir libremente el transporte del 50% de sus embarques, compensándolos globalmente durante el año calendario exclusivamente.

Artículo 28.- Serán aplicables a las Compañías de intercambio registradas, las normas sobre ventas en consignación establecidas por la legislación vigente. La reglamentación establecerá un sistema de financiación para envíos en consignación efectuados por estas Compañías, fijándose un plazo máximo de consignación de 12 meses y admitiéndose el reingreso de las mercancías que no pudiesen ser vendidas mediando causas justificadas. En tal caso los beneficios recibidos deberán ser reintegrados por parte de la Compañía de intercambio dentro de los plazos que establezca la reglamentación.

Artículo 29.- Las provincias podrán adherir el régimen de la presente ley a efecto de los impuestos locales citados en la misma y para la concesión de beneficios adicionales.

TITULO VI SANCIONES Y RECURSOS

Artículo 30.- La Compañía de intercambio que no cumpla con las disposiciones de esta Ley o con las respectivas normas dictadas por la Autoridad de Aplicación, deberá dar ante dicha Autoridad las explicaciones pertinentes, dentro de los plazos que ella establezca.

La falta de presentación de explicaciones, su rechazo o el incumplimiento de las normas fijadas en esta Ley, facultará a la Autoridad de Aplicación para resolver, sin otro trámite, la revocación de la autorización para funcionar como Compañía de intercambio, sin perjuicio de aplicar las sanciones adicionales que pudiesen corresponder.

Artículo 31.- Quedarán sujetas a sanción por la Autoridad de Aplicación:

Las infracciones a la presente Ley a sus normas reglamentarias y resoluciones que dicta dicha Autoridad en ejercicio de sus facultades.

Las sanciones serán aplicadas por resolución de la Secretaría de Comercio a las personas o entidades o ambas a la vez, que sean responsables de las infracciones enunciadas precedentemen -

te, previo sumario que se instituirá con audiencia de los imputados con sujeción a las normas de la Ley de procedimientos administrativos, y podrán consistir, en forma aislada o acumulativa en:

1° - Llamado de atención.

2° - Apercibimiento.

3° - Multas de hasta el equivalente al 50% del capital social de la sancionada. Ellas podrán aplicarse solidariamente a las personas o entidades responsables de las infracciones.

4° - Inhabilitación temporaria o permanente para actuar como importador y exportador.

5° - Inhabilitación temporaria o permanente para desempeñarse como promotores, fundadores, directores, administradores, miembros de los consejos de vigilancia, síndicos, liquidadores o gerentes de las entidades comprendidas en esta Ley.

6° - Revocación de la autorización para funcionar.

Si del sumario se desprendiere la comisión de delitos, la Autoridad de Aplicación promoverá las sanciones penales que correspondieran, en cuyo caso podrá asumir la calidad de parte querrelante en forma promiscua con el Ministerio Fiscal.

Artículo 32.- Las sanciones establecidas en los incisos 1° y 2° del artículo anterior sólo serán recurribles conforme al régimen de procedimientos administrativos aquéllas a que se refiere a los incisos 3°, 4°, 5° y 6° de ese mismo artículo serán apelables, al sólo efecto devolutivo, por ante la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Federal y Contencioso Administrativo de la Capital Federal. Para el cobro de las multas aplicadas en virtud del inciso 3° la Autoridad de Aplicación seguirá el procedimiento de ejecución fiscal previsto en el Código Procesal Civil y Comercial de la Nación. Constituirá título suficiente la copia simple de la resolución que aplicó la multa, suscripto por la Autoridad de Aplicación sin que puedan oponerse otras excepciones que la de prescripción, espera y pago documentado.

La prescripción de la acción que nace en las infracciones a que se refiere este artículo se operará a los 10 (diez) años de la comisión del hecho que la configure.

Ese plazo se interrumpe por la comisión de otra infracción y por los actos o diligencia de procedimientos inherentes a la sustantación del sumario.

TITULO VII
DISPOSICIONES DE CARACTER GENERAL

Artículo 33 .- Las entidades que realicen operaciones de exportación e importación en la forma de Compañías de intercambio pero careciendo de la correspondiente autorización, no serán acreedoras a los beneficios que establece la presente Ley y estarán sujetas a la legislación general vigente para dicho tipo de operaciones.

Artículo 34.- De forma

ANEXO ESTADISTICO



Principales países exportadores y principales destinos

(Fuente: Elaboración propia en base al

Países exportadores de:

Maquinarias Cosechadoras y Trilladoras. Años 1975 y 1979. (Nuevos mercados; en miles de dólares)

	<u>1975</u>	<u>1979</u>
<u>CANADA</u>		
AFRICA	2.760	1.047
Unión Aduanera Sudafricana	2.662	957
Ghana	98	--
Resto	-	90
USA	230.192	333.159
AMERICA LATINA	11.792	2.285
Chile	2.255	-
México	8.533	1.088
Resto	1.004	1.197
ASIA	388	395
Israel	275	60
Japón	113	365
CEE	5.266	17.739
EUR ORIENTAL	1.736	142
Bulgaria	1.546	-
Hungría	190	92
Resto	-	50
Resto	5.007	3.962
Total	257.141	358.729

	<u>1975</u>	<u>1979</u>
<u>USA</u>		
Africa	11.621	17.614
Unión Aduanera Sudafricana	8.204	3.732
Sudán	1.542	878
Resto	1.875	13.004
AMERICA LATINA	59.557	92.982
<u>Argentina</u>	1.453	6.139
Brasil	4.769	878
Chile	1.167	1.948
Colombia	2.111	2.697
Ecuador	1.707	1.517
México	32.572	60.337
Venezuela	7.397	6.624
Resto	8.381	12.842
ASIA	15.608	28.946
Israel	3.751	5.882
Japón	4.621	16.567
Irán	4.119	274
Arabia Saudita	963	501
Resto	2.154	5.722
CEE	77.531	150.514
EUR ORIENTAL	1.940	2.162
Hungría	885	627
URSS	775	758
Resto	280	776
Resto	223.930	353.035
Total (Canadá 197.702) (285.829)	390.187	645.253

	<u>1975</u>	<u>1979</u>
<u>BELGICA</u>		
AFRICA	8.778	4.976
Unión Aduanera Sudafricana	6.494	3.168
Ivory	743	126
Nigeria	807	-
Resto	734	1.682
USA	22.987	1.671
AMERICA LATINA	29.801	4.397
<u>Argentina</u>	50	-
Brasil	24.246	1.962
Venezuela	1.870	2.132
Costa Rica	1.131	96
Resto	2.504	207
ASIA	5.173	4.849
Israel	606	614
Japón	2.503	3.189
Irán	858	113
Turquía	899	50
Resto	307	803
CEE	85.156	188.534
EUR ORIENTAL	2.016	1.218
Yugoeslavia	433	798
Checoeslovaquia	104	-
Hungría	530	78
Polonia	949	342
Resto	27.593	23.916
Total	181.504	229.561

	<u>1975</u>	<u>1979</u>
<u>FRANCIA</u>		
AFRICA	22.250	12.981
Unión Aduanera Sudafricana	4.420	1.116
Algeria	6.066	848
Libia	5.311	3.615
Túnez	1.580	1.683
Liberia	1.818	-
Resto	3.055	5.719
USA	1.517	7.690
AMERICA LATINA	1.069	1.594
Brasil	320	56
Chile	127	292
Uruguay	115	226
Venezuela	155	116
Resto	352	904
ASIA	5.277	11.149
Japón	2.746	7.854
Irac	1.428	99
Resto	1.103	3.196
CEE	73.254	131.327
EUR ORIENTAL	22.889	16.482
Yugoeslavia	4.868	4.721
Hungría	7.706	6.357
Polonia	8.703	2.012
URSS	1.285	164
Resto	327	3.228
Resto	46.633	46.425
Total	172.889	227.648

	<u>1975</u>	<u>1979</u>
<u>ALEMANIA FEDERAL</u>		
AFRICA	41.561	30.594
Unión Aduanera Sudafricana	15.634	5.233
Algeria	14.657	5.833
Libia	2.136	3.121
Marruecos	1.371	6.358
Sudán	4.373	4.505
Resto	3.390	5.544
EE UU	10.180	18.569
AMERICA LATINA	26.360	19.572
<u>Argentina</u>	3.012	1.844
Brasil	7.591	68
Colombia	3.802	1.631
Ecuador	3.297	1.657
Venezuela	2.161	2.894
Costa Rica	1.246	-
Cuba	1.391	609
Resto	3.860	8.703
ASIA	26.037	37.429
Japón	3.268	10.241
Irán	5.684	516
Irac	4.868	17.886
Siria	1.792	156
Turquía	8.780	1.631
Resto	1.645	6.999
CEE	163.234	301.345
EUR ORIENTAL	19.987	29.916
Yugoeslavia	6.389	6.703
Bulgaria	1.188	244
Hungría	4.001	19.617
Polonia	7.800	2.551
Resto	609	801
Resto	116.530	152.784
Total	403.889	590.209

	<u>1975</u>	<u>1979</u>
<u>REINO UNIDO</u>		
AFRICA	13.987	12.517
Unión Aduanera Sudafricana	6.179	2.192
Libia	1.509	1.825
Marruecos	1.161	1.547
Kenya	886	699
Nigeria	786	603
Resto	3.466	5.651
USA	5.190	5.974
AMERICA LATINA	5.677	5.797
<u>Argentina</u>	139	791
Brasil	788	183
Colombia	581	459
Costa Rica	513	110
Barbados	430	239
Guayana	861	869
Resto	2.365	3.146
ASIA	9.089	10.495
Israel	823	210
Japón	4.369	6.269
Irán	1.388	216
Resto	2.509	3.800
CEE	58.693	126.678
EUR ORIENTAL	2.589	3.330
Yugoeslavia	314	916
Bulgaria	242	-
Checoeslovaquia	70	112
Hungría	451	217
Polonia	1.512	1.559
Resto	-	526
Resto	25.792	20.589
Total	121.017	185.380

Principales países exportadores y principales destinos

Fuente: Elaboración propia en base

Países exportadores de:

Máquinas/Herramientas p/metales. Años 1975 y 1979. (Nuevos mercados; en miles de dólares)

	<u>1975</u>	<u>1979</u>
<u>USA</u>		
AFRICA	12.162	10.233
Unión Aduanera Sudafricana	9.064	5.773
Nigeria	1.006	248
Resto	2.092	4.212
AMERICA LATINA	124.981	167.856
<u>Argentina</u>	3.993	8.522
Brasil	55.508	24.224
México	40.339	70.055
Venezuela	12.373	46.414
Resto	12.768	18.641
ASIA	89.634	152.819
Israel	5.769	10.935
Japón	38.563	49.263
Irán	6.347	1.900
Corea	5.092	34.182
Filipinas	6.395	2.750
China	4.676	9.259
Resto	22.792	44.530
CEE	93.611	172.405
EUR ORIENTAL	102.683	23.374
Polonia	7.870	3.167
URSS	90.929	7.270
Resto	3.884	12.937
Resto	146.592	145.029
Total	569.663	671.716

	<u>1975</u>	<u>1979</u>
<u>JAPON</u>		
AFRICA	13.568	26.466
Unión Aduanera Sudafricana	4.471	17.372
Algeria	7.797	709
Resto	1.300	8.385
USA	54.158	365.041
AMERICA LATINA	34.486	37.612
<u>Argentina</u>	2.807	1.930
Brasil	25.777	22.177
México	1.859	6.864
Resto	4.043	6.641
ASIA	114.662	459.088
Indonesia	4.029	9.413
Corea	39.763	211.895
Singapur	7.917	25.183
Tailandia	4.629	15.937
China	20.962	30.265
Corea Dem	4.669	10.493
Resto	36.722	155.902
CEE	24.668	165.053
EUR ORIENTAL	38.667	119.503
Bulgaria	5.405	199
URSS	28.972	46.622
Resto	4.290	72.682
Resto	28.609	56.366
Total	308.818	1.129.129

	<u>1975</u>	<u>1979</u>
<u>FRANCIA</u>		
AFRICA	40.390	46.967
Unión Aduanera Sudafricana	5.064	1.834
Algeria	16.309	13.662
Marruecos	5.485	4.110
Túnez	2.512	3.289
Ivory	2.810	3.196
Resto	8.210	20.876
USA	14.863	25.681
AMERICA LATINA	14.473	13.112
<u>Argentina</u>	1.183	6.647
Brasil	5.768	2.320
México	2.917	1.508
Venezuela	2.521	410
Resto	2.084	2.226
ASIA	40.562	48.352
Israel	3.897	5.194
Irac	3.015	1.188
Corea	12.063	12.780
Corea Dem	6.239	349
Resto	15.348	28.841
CEE	84.853	154.586
EUR ORIENTAL	90.350	155.876
Yugoeslavia	8.330	13.979
Polonia	19.460	8.261
URSS	52.724	57.828
Resto	9.836	75.808
Resto	34.708	14.359
Total	320.199	458.933

	<u>1975</u>	<u>1979</u>
<u>ALEMANIA FEDERAL</u>		
AFRICA	77.803	78.692
Unión Aduanera Sudafricana	27.357	30.881
Algeria	24.624	18.614
Egipto	13.219	14.210
Resto	12.903	14.987
USA	94.637	191.114
AMERICA LATINA	143.202	159.764
<u>Argentina</u>	6.615	23.980
Brasil	93.783	94.724
México	16.189	20.152
Perú	12.577	407
Resto	14.038	20.501
ASIA	222.408	335.178
Japón	37.520	65.254
Irán	31.448	24.088
Turquía	29.233	12.711
India	24.402	25.651
China	23.627	34.446
Resto	76.178	173.028
CEE	499.831	768.845
EUR ORIENTAL	408.113	632.733
Yugoeslavia	52.863	97.857
Polonia	42.012	56.308
URSS	223.979	315.325
Resto	89.259	163.243
Resto	301.804	274.697
Total	1.747.798	2.441.023

	<u>1975</u>	<u>1979</u>
<u>ITALIA</u>		
Africa	22.938	44.596
Unión Aduanera Sudafricana	8.757	18.247
Algeria	4.264	4.192
Libia	2.869	4.419
Resto	7.048	17.738
USA	16.953	41.171
AMERICA LATINA	92.505	59.576
<u>Argentina</u>	7.213	9.528
Brasil	54.729	14.669
México	5.536	8.207
Venezuela	17.017	20.607
Resto	8.010	6.565
ASIA	35.999	68.726
Israel	4.307	6.661
Irán	5.551	2.304
Líbano	2.118	3.764
Turquía	7.531	6.096
China	4.325	4.485
Resto	12.167	45.416
CEE	113.841	195.681
EUR ORIENTAL	87.353	179.547
Yugoeslavia	9.496	23.933
Polonia	20.824	15.808
Rumania	6.810	52.268
URSS	43.604	78.263
Resto	6.619	9.275
Resto	61.399	100.868
Total	430.988	690.165

	<u>1975</u>	<u>1979</u>
<u>REINO UNIDO</u>		
AFRICA	40.133	34.473
Unión Aduanera Sudafricana	29.995	19.711
Nigeria	3.366	2.318
Resto	6.772	12.444
USA	39.342	95.867
AMERICA LATINA	27.854	21.077
<u>Argentina</u>	2.184	2.598
Brasil	15.589	7.062
México	4.325	3.870
Venezuela	1.886	3.077
Resto	3.870	4.470
ASIA	56.639	77.736
Israel	3.957	2.966
Irán	5.446	2.534
Turquía	4.573	3.828
India	5.872	8.971
Corea	9.214	13.801
Singapur	3.621	8.492
Resto	23.956	37.144
CEE	129.964	110.545
EUR ORIENTAL	44.724	64.406
Polonia	23.614	33.509
Rumania	5.558	5.634
URSS	12.864	17.883
Resto	2.688	7.380
Resto	23.185	69.872
Total	361.841	473.976

1975

SUIZA

AFRICA	10.434
Unión Aduanera Sudafricana	4.819
Algeria	2.517
Egipto	2.176
Resto	922
USA	29.429
AMERICA LATINA	16.475
<u>Argentina</u>	1.328
Brasil	10.787
Perú	2.431
Resto	1.929
ASIA	49.224
Israel	3.420
Japón	7.619
Turquía	3.338
India	6.904
China	13.749
Corea Dem	4.475
Resto	9.719
CEE	152.561
EUR ORIENTAL	134.914
Polonia	27.190
Rumania	14.149
URSS	65.645
Resto	27.930
Resto	46.637
Total	439.674

Principales países exportadores y principales destinos

Fuente: Elaboración propia en base

Países exportadores de:

Calzado con suela de cuero natural, artificial o regenerado; calzado con suela de caucho o de materia plástica artificial. Años 1975 y 1978. (Nuevos mercados; en miles de dólares).

	<u>1975</u>	<u>1978</u>
<u>JAPON</u>		
AFRICA	925	425
Unión Aduanera Sudafricana	765	318
Libia	107	-
Tanzania	53	-
Resto	-	107
ASIA	3.191	4.530
Bahrein	57	-
Arabia Saudita	98	260
Hong-Kong	594	1.555
Indonesia	315	214
Singapur	837	1.763
Tailandia	150	255
Corea N	1.140	-
Resto	-	-
USA	8.206	26.364
CEE	4.539	3.996
URSS	3.420	2.274
BRASIL	-	113
Resto	3.634	3.851
Total	23.915	41.553

	<u>1975</u>	<u>1978</u>
<u>FRANCIA</u>		
AFRICA	23.437	29.282
Algeria	1.326	1.535
Camerúm	3.406	2.312
Gabón	1.421	2.208
Zaire	1.000	822
Ivory	3.060	2.779
Nigeria	3.925	429
Reunión (Isla de la)	2.479	3.816
Libia	-	7.576
Resto	6.820	7.805
<u>ASIA</u>	4.960	27.655
Japón	1.079	2.433
Bahrein	509	383
Kuwrocit	515	2.294
Arabia Saudita	552	2.650
Hong Kong	1.026	2.904
Resto	1.279	16.991
<u>USA</u>	40.403	54.247
<u>AMERICA LATINA</u>	5.116	10.433
Venezuela	555	515
Guadalupe	1.691	3.757
Martinica	1.573	3.951
Resto	1.297	2.210
CEE	146.962	209.576
EUR. ORIENTAL	7.571	574
Yugoeslavia	265	-
Checo-eslovaquia	205	-
Alemania Democrática	973	404
URSS	6.128	170
Resto	37.887	17.894
Total	266.336	349.661

	<u>1975</u>	<u>1978</u>
<u>ALEMANIA FEDERAL</u>		
AFRICA	1.951	3.493
Unión Aduanera Sudafricana	599	743
Nigeria	736	823
Libia	251	911
Resto	365	1.016
<u>USA</u>	17.437	17.177
<u>AMERICA LATINA</u>	535	2.091
Chile	115	214
Venezuela	165	560
Jamaica	139	183
Resto	116	1.134
ASIA	5.231	12.477
Japón	1.372	1.478
Kuwait	518	1.448
Hong Kong	794	1.921
Malasia	418	1.355
Singapur	1.271	2.030
Resto	858	4.245
CEE	69.248	129.368
EUR. ORIENTAL	1.694	4.797
Yugoeslavia	165	159
Checoeslovaquia	94	196
Polonia	521	179
URSS	914	1.540
Resto	-	2.723
Resto	40.968	86.122
Total	137.064	255.525

	<u>1975</u>	<u>1978</u>
<u>ITALIA</u>		
AFRICA	16.659	32.145
Unión Aduanera Sudafricana	3.007	2.460
Libia	10.225	17.208
Zaire	707	806
Ivory	573	2.861
Nigeria	871	2.224
Resto	1.276	6.586
EE UU	265.010	446.381
AMERICA LATINA	1.961	5.381
Brasil	126	97
México	178	151
Venezuela	350	1.167
Rep. Dominicana	113	111
Guadalupe	132	488
Martinica	110	607
Antillas Holandesas	202	668
Resto	750	2.092
ASIA	17.854	44.716
Israel	1.296	3.576
Japón	10.946	13.648
Kuwait	907	3.933
Líbano	1.048	7.426
Hong Kong	1.568	5.946
Resto	2.089	10.187
CEE	756.719	1.417.306
ALEM ORIENTAL	11.564	6.904
Yugoeslavia	1.941	706
Checoeslovaquia	2.359	2.822
URSS	6.577	2.651
Resto	687	725
Resto	168.045	304.838
Total	1.237.812	2.252.290

	<u>1975</u>	<u>1978</u>
<u>REINO UNIDO</u>		
AFRICA	5.974	16.352
Unión Aduanera Sudafricana	1.612	452
Kenya	603	1.912
Nigeria	2.256	10.936
Zambia	717	340
Resto	786	2.712
USA	7.574	14.386
AMERICA LATINA	3.977	3.977
Barbados	656	488
Trinidad Tobago	1.362	1.577
Guayana	769	686
Bermudas	395	364
Resto	795	862
ASIA	14.392	13.845
Japón	394	634
Bahrein	464	1.399
Kuwait	364	1.239
Arabia Saudita	369	1.864
Emiratos Arabes Unidos	927	2.467
Hong Kong	979	2.148
Singapur	660	1.240
Resto	1.235	2.854
CEE	30.767	71.643
EUR ORIENTAL	7.420	4.252
Checoeslovaquia	131	244
Hungría	91	195
URSS	7.198	3.721
Resto	-	92
Resto	24.859	35.129
Total	94.963	159.584

	<u>1975</u>	<u>1978</u>
<u>AUSTRIA</u>		
AFRICA	295	-
Unión Aduanera Sudafricana	124	-
Libia	118	-
Kenya	53	-
USA	7.236	15.126
ASIA	560	692
Japón	156	59
Irac	99	135
Emiratos Arabes Unidos	87	146
Mongolia	114	-
Resto	104	352
CEE	43.215	103.222
EUR ORIENTAL	17.258	19.229
Alemania Democrática	2.614	1.729
Hungria	119	53
URSS	14.525	16.703
Resto	-	744
Resto	39.348	44.115
Total	107.912	182.384

	<u>1975</u>	<u>1978</u>
<u>SUIZA</u>		
AFRICA	313	82
Unión Aduanera Sudafricana	216	-
Nigeria	97	82
USA	5.947	12.616
AMERICA LATINA	393	446
México	65	-
Venezuela	127	-
Antillas Holandesas	201	264
Resto	-	264
ASIA	3.593	7.908
Japón	864	1.694
Hong Kong	1.366	3.290
Singapur	970	1.931
Resto	393	993
CEE	25.113	51.868
Resto	9.175	12.581
Total	44.141	85.501

	<u>1975</u>	<u>1978</u>
<u>ESPAÑA</u>	12.452	22.282
AFRICA	4.456	5.211
Libia	1.606	566
Zaire	3.723	6.166
Nigeria	2.667	10.339
Resto	24.759	244.950
USA	2.608	2.877
AMERICA LATINA	274	115
Bermudas	204	371
México	212	324
Honduras	1.079	825
Antillas Holandesas	368	159
Trinidad Tobago	471	1.083
Resto	2.059	5.663
ASIA	1.282	2.177
Kuwait	777	3.486
Resto	124.082	207.509
CEEE	1.789	1.605
EUR ORIENTAL	93	-
Yugoeslavia	180	-
Checoeslovaquia	691	-
Alemania Democrática	825	1.252
URSS	-	353
Resto	33.640	31.932
Resto	385.781	516.818
Total		

ANEXO

Resultado de las encuestas

Sector maquinaria agrícola

Cuadro 1

Origen de los diseños y modelos de productos

- una respuesta a las características del cultivo en el que será utilizada la maquinaria	26,9
- una adaptación a las características del suelo y/o topografía del terreno en el que será utilizada la maquinaria	22,3
- una dimensión en función de la extensión de la superficie promedio en que se realizarán los trabajos	22,3
- un diseño simple para facilitar un manejo con poco entrenamiento	28,5

100

Cuadro 2

Tipo de cambio a realizar en la producción para adaptarse a los requerimientos de mer- cados extranjeros

	<u>% ponderado</u>
- una mejor selección de materiales	12,6
- una modificación en las maquinarias de producción	25,4
- un cambio en los procesos	9,9
- una inversión adicional en utilaje (matrices, herramientas, etc.)	21,9
- una inversión substancial en inge- nería de proyecto o en adquisición de licencias	<u>30,2</u>
	100,0

Cuadro 3

Control de calidad accesibles a terceros

	<u>Criterio Propio</u>	<u>Standard</u>	<u>No Posee</u>
- sobre selección de materia- les	27,3	45,4	27,3
- sobre procesos	63,6	18,2	18,2
- sobre producto final	63,6	18,2	18,2

Cuadro 4

Criterios de posible complementariedad

	<u>% ponderado</u>
- por partes y piezas	15,4
- por inclusión de otras líneas o productos	77,0
- incremento de la oferta por suma de pro- ductos	<u>7,6</u>
	100,0

1. EMPRESA:.....
.....

2. LINEAS DE PRODUCTOS: (Descripción de los principales productos es
pecificando características básicas de los modelos y aclarando ,
cuando correspondiere, bajo que licencia se producen)
.....
.....
.....
.....

3. LOS DISEÑOS O MODELOS QUE PRODUCE LA FIRMA TIENEN SU ORIGEN EN:
(Numerar de 1 a 5, según orden de importancia)

- Una respuesta a las características del cultivo en el que será utilizada la maquinaria
.....
- Una adaptación a las características del suelo y/o topografía del terreno en el que será utilizada la maquinaria
.....
- Un dimensionamiento en función de la extensión de la superficie promedio en que se realizarán los trabajos y/o a la intensidad de la producción o trabajos a realizar en un menor tiempo
.....
- Un diseño simple para facilitar un manejo con poco entrenamiento y un mantenimiento sencillo in-situ
.....
- Otros factores(especificar).....
.....
.....
.....

4. POSIBLES PRODUCTOS QUE COMPLEMENTARIAN UNA OFERTA PARA LA EXPORTACION (Enumere en 4.1 , 4.2 y 4.3 que productos fabricados por otras empresas del ramo Ud. considera como interesantes para ofrecer en conjunto ante un comprador extranjero)

- 4.1 Partes, piezas y repuestos:.....
.....
.....
- 4.2 Otras líneas de productos y/o modelos:.....
.....
.....
- 4.3 Incremento de oferta de la empresa con productos de la competencia: (para alcanzar un volumen mínimo exportable).....
.....
.....

5. GASTOS E INVERSIONES HABITUALES EN EL RAMO DE PRE Y POST-VENTA PARA LOS PRODUCTOS DE SU EMPRESA (Marque con X lo que corresponda)

- 5.1. - Catálogos descriptivos de productos.
- Manuales de operación
- Manuales de taller
- Remisión de implementos para exposición
- Asistencia técnica para el funcionamiento
- Parque de repuestos
- Service
- Promoción y/o publicidad especializada
- Desarrollo de diseños de embalajes especiales
- Contratación de representantes.
- Otros (especificar).....
.....

5.2. De los gastos e inversiones marcados en el punto anterior, enumere, por orden de importancia, aquellos que Ud. considera factible y conveniente compartir con otras empresas

.....

.....

.....

.....

6. EN EL CASO DE ADAPTACION A MODELOS DE PRODUCTOS POR REQUERIMIENTOS DE LOS MERCADOS EXTRANJEROS, EL MAYOR ESFUERZO SE DEBE REALIZAR EN: (Enumerar de 1 a 5 según orden de importancia)

- Una mejor selección de los materiales
- Una modificación en las maquinarias de producción
- Un cambio en los procesos
- Una inversión adicional en utilaje (máquinas, herramientas, etc)
- Una inversión sustancial en ingeniería de proyecto o en adquisición de licencias
- Otros (especificar).....
-
-

7. NIVELES DE COMPRA EXTRANJERA, EXPRESADO EN UNIDADES Y EN DOLARES, QUE LA EMPRESA CONSIDERA DE INTERES ATENDER EN LAS SIGUIENTES CIRCUNSTANCIAS:

Unidades Dolares

7.1 Manejando la oferta en función de los stocks de venta habituales en la empresa sin alterar sustancialmente la programación de producción

Unidades Dólares

- 7.2 Adaptando la programación de producción a pedidos del extranjero de compras precontratadas, sin alterar la capacidad productiva (tanto en maquinaria como en superficie)
- 7.3 Requiriendo un incremento de la capacidad productiva

8. DISPONE LA EMPRESA DE SISTEMAS DE CONTROL DE CALIDAD ACCESIBLES A TERCEROS EN SU VERIFICACION ? (Marcar con X lo que corresponda)

	De acuerdo a standards internacion.	De acuerdo a criterio propio	No posee
8.1 Sobre selección de materiales
8.2 Sobre partes críticas de los procesos
8.3 Sobre producto terminado

9. LA EXPORTACION HABITUAL ACTUARA SOBRE LA ORGANIZACION DE LA EMPRESA GENERANDO CAMBIOS:

- 9.1 En lo administrativo contable (si los hubiera, especificar cuales).....
.....
.....
- 9.2 En lo comercial (si los hubiere, especificar cuales).....
.....
.....
- 9.3 En lo productivo (si los hubiere, especificar cuales).....
.....
.....

10. QUE FACTORES LIMITANTES A LA EXPORTACION ENCUENTRA EN SU EMPRESA?
(Describirlos y enumerarlos por orden de importancia)

.....
.....
.....

11. QUE EXPECTATIVAS DE EXPORTACION TIENE?

11.1 Mercados más probables

- mercados.....
- Productos

11.2 Productos más interesantes

- productos.....
- cantidad probable.....

11.3 Perfil de usuario más probable (marque con una X)

- productor extensivo con mano de obra
contratada de baja calificación
- productor extensivo con mano de obra
altamente calificada
- productor intensivo que maneja di -
rectamente la maquinaria

11.4 Porcentaje de la producción que volcaría a la exportación

- productos.....
- porcentajes.....

11.5 Rentabilidad en el tiempo (tiempo mínimo y máximo esperado
para el retorno del negocio exportador)

- mínimo.....
- máximo.....

11.6 Inversión inicial para la promoción de exportación (estimación
en dólares de un valor mínimo y máximo razonable en el ramo)

- mínimo
- máximo

12. CONSIDERA VENTAJOSA LA ASOCIACION PARA EXPORTAR CON OTRAS EMPRESAS DEL RAMO? (Marque con X lo que corresponda)

12.1 - Si

- No

12.2 SI contesto SI especifique de que forma

- sociedades de hecho

- organización de viajes o exposiciones en conjunto

- promoviendo un departamento de exportación en la Cámara

- asociándose con empresas de otro tamaño para complementar con otros productos afines

- formando empresas de exportación (tipo tradings)

- creando cooperativas y/o consorcios de exportación

- otras (especificar).....
.....

13. BAJO QUE CONDICIONES VERIA CONVENIENTE LA ASOCIACION CON OTRAS EMPRESAS PARA EXPORTAR

(Describa y enumere según orden de importancia)

ANEXO

Resultado de las Encuestas
Sector Máquinas Herramientas

CUADRO 1

Origen de los diseños y modelos de Productos

	<u>% Pnderado</u>
- es una adaptación de modelos extranjeros de aceptación universal	50,8
- es un desarrollo de ideas propias propiciadoras de nuevos procesos	44,4
- adaptación de máquinas a pedido de los clientes especiales	<u>4,8</u>
	100,0

CUADRO 2

Tipo de cambios a realizar en la producción para adaptarse a los requerimientos de los mercados extranjeros

- una inversión en ingeniería de proyecto o adquisición de licencias	35,8
- una modificación en las maquinarias de producción	29,5
- una inversión adicional en utilaje	22,3
- un cambio en los procesos	8,9
- mejor selección de materiales	<u>3,5</u>
	100,0

CUADRO 3

Complementariedad de productos para la exportación

	%
- otras líneas o modelos	63,6
- partes, piezas y repuestos	18,2
- incremento de oferta de la empresas (para alcanzar un volu- men mínimo exportable	<u>18,2</u>
	100,00

CUADRO 4

Controles de calidad disponibles
en el Sector

	Criterio Propio	Standard	No. de Posee
- sobre selección de materia- les	42,8	—	57,2
- sobre procesos	28,6	28,6	42,8
- sobre el producto termi- nado	28,6	28,6	42,8

1. EMEESA.....
.....

2. LINEAS DE PRODUCTOS (Descripción de los principales productos
especificando características básicas de los modelos y aclaran-
do, cuando correspondiere, bajo que licencia se producen)
.....
.....
.....
.....

3. LOS DISEÑOS O MODELOS QUE PRODUCE LA FIRMA TIENEN SU ORIGEN EN:
(Numerar de 1 a 5, según orden de importancia)

- una respuesta a las necesidades de standari-
zación de la producción de la empresa

- una adaptación de modelos extranjeros de a -
ceptación universal

- un desarrollo de ideas propias y propiciado-
ras de nuevos procesos o innovaciones en las
empresas usuarias

- una adaptación a los pedidos de máquinas
herramientas de los clientes más importantes
de la empresa

- otros (especificar).....
.....
.....
.....
.....
.....

4. POSIBLES PRODUCTOS QUE COMPLEMENTARIAN UNA OFERTA PARA LA EXPORTACION (Enumere en 4.1 , 4.2 y 4.3 que productos fabricados por otras empresas del ramo Ud. considera como interesantes para ofrecer en conjunto ante un comprador extranjero)

- 4.1 Partes, piezas y repuestos:.....
.....
.....
- 4.2 Otras líneas de productos y/o modelos:.....
.....
.....
- 4.3 Incremento de oferta de la empresa con productos de la competencia: (para alcanzar un volumen mínimo exportable).....
.....
.....

5. GASTOS E INVERSIONES HABITUALES EN EL RAMO DE PRE Y POST-VENTA PARA LOS PRODUCTOS DE SU EMPRESA (Marque con X lo que corresponda)

- 5.1. - Catálogos descriptivos de productos
- Manuales de operación
- Manuales de taller
- Remisión de implementos para exposición
- Asistencia técnica para el funcionamiento
- Parque de repuestos
- Service
- Promoción y/o publicidad especializada
- Desarrollo de diseños de embalajes especiales
- Contratación de representantes
- Otros (especificar).....
.....

5.2. De los gastos e inversiones marcados en el punto anterior, enumere, por orden de importancia, aquellos que Ud. considera factible y conveniente compartir con otras empresas

.....

.....

.....

.....

6. EN EL CASO DE ADAPTACION A MODELOS DE PRODUCTOS POR REQUERIMIENTOS DE LOS MERCADOS EXTRANJEROS, EL MAYOR ESFUERZO SE DEBE REALIZAR EN: (Enumerar de 1 a 5 según orden de importancia)

- Una mejor selección de los materiales *
- Una modificación en las maquinarias de producción
- Un cambio en los procesos
- Una inversión adicional en utilaje (mátrices, herramientas, etc)
- Una inversión sustancial en ingeniería de proyecto o en adquisición de licencias*
- Otros (especificar).....
-
-

7. NIVELES DE COMPRA EXTRANJERA, EXPRESADO EN UNIDADES Y EN DOLARES, QUE LA EMPRESA CONSIDERA DE INTERES ATENDER EN LAS SIGUIENTES CIRCUNSTANCIAS:

Unidades Dolares

7.1 Manejando la oferta en función de los stocks de venta habituales en la empresa sin alterar sustancialmente la programación de producción

- 7.2 Adaptando la programación de producción a pedidos del extranjero de compras precontratadas, sin alterar la capacidad productiva (tanto en maquinaria como en superficie)
- 7.3 Requiriendo un incremento de la capacidad productiva

8. DISPONE LA EMPRESA DE SISTEMAS DE CONTROL DE CALIDAD ACCESIBLES A TERCEROS EN SU VERIFICACION ? (Marcar con X lo que corresponda)

	De acuerdo a standards internacion.	De acuerdo a criterio propio	No posee
8.1 Sobre selección de materiales
8.2 Sobre partes críticas de los procesos
8.3 Sobre producto terminado

9. LA EXPORTACION HABITUAL ACTUARA SOBRE LA ORGANIZACION DE LA EMPRESA GENERANDO CAMBIOS:

- 9.1 En lo administrativo contable (si los hubiera, especificar cuales).....
.....
.....
- 9.2 En lo comercial (si los hubiere, especificar cuales).....
.....
.....
- 9.3 En lo productivo (si los hubiere, especificar cuales).....
.....
.....

10. QUE FACTORES LIMITANTES A LA EXPORTACION ENCUENTRA EN SU EMPRESA?
(Describirlos y enumerarlos por orden de importancia)

.....
.....

11. QUE EXPECTATIVAS DE EXPORTACION TIENE?

11.1 Mercados más probables

- mercados.....
- productos.....

11.2 Productos más interesantes

- productos.....
- cantidad probable.....

11.3 Perfil del usuario más probable (marque con una X)

- grandes empresas con tecnología avanzada
- para equipamiento de líneas de producción principal
- para equipamiento de líneas de producción secundaria
- pequeñas y medianas empresas con tecnología atrasada
- talleres, artesanos, hobbistas
- obradores o plantas industriales complementarias de proyectos de gran envergadura
- otros (especificar).....

11.4 Porcentaje de la producción que volcaría a la exportación

- productos.....
- porcentaje.....

11.5 Rentabilidad en el tiempo (tiempo mínimo y máximo esperado para el retorno del negocio exportador)

- mínimo.....
- máximo.....

11.6 Inversión inicial para la promoción de exportación (estimación en dólares de un valor mínimo y máximo razonable en el ramo)

- mínimo.....
- máximo.....

12. CONSIDERA VENTAJOSA LA ASOCIACION PARA EXPORTAR CON OTRAS EMPRESAS DEL RAMO? (Marque con X lo que corresponda)

12.1 - Si

- No

12.2 SI contesto SI especifique de que forma

- sociedades de hecho

- organización de viajes o exposiciones en conjunto

- promoviendo un departamento de exportación en la Cámara

- asociándose con empresas de otro tamaño para complementar con otros productos afines

- formando empresas de exportación (tipo tradings)

- creando cooperativas y/o consorcios de exportación

- otras (especificar).....
.....

13. BAJO QUE CONDICIONES VERIA CONVENIENTE LA ASOCIACION CON OTRAS EMPRESAS PARA EXPORTAR

(Describa y enumere según orden de importancia)

ANEXO

Resultado de las Encuestas
Sector Calzado

CUADRO 1

Origen de los diseños y modelos de productos

	<u>% ponderado</u>
- es una adaptación de los modelos surgidos en los países líderes en la moda	40,0
- es una respuesta a los requerimientos del mercado consumidor	38,5
- es un desarrollo del producto tendiente a la producción masiva y estandarizada	<u>21,5</u>
	100,0

CUADRO 2

Tipos de cambios a realizar en la Producción para adaptarse a los requerimientos de los mercados extranjeros

	<u>% ponderado</u>
- una mejor selección de materiales	33,4
- una inversión adicional en utilaje (hormas, matrices, etc.)	30,7
- un cambio en los procesos	23,2
- modificación en la maquinarias	<u>12,7</u>
	100,0

CUADRO 3

Identificación entre producto y marca

Es considerada por el mercado interno

	%
Fundamental	58,3
Medianamente importante	41,7
Irrelevante	—
	<hr/> 100,0

Es considerada por el mercado internacional

Fundamental	9,1
Medianamente importante	36,4
Irrelevante	54,5
	<hr/> 100,0

CUADRO 4

La inclusión de otros productos para complementar la oferta al exterior

Es indiferente	50,0
Es conveniente	28,6
Es perjudicial	21,4
	<hr/> 100,0

CUADRO 5

Controles de calidad disponible en el Sector

	De acuerdo Propio %	De acuerdo standard int.	No pese %
- Sobre selección de mat.	78,6	—	24,4
- Sobre las partes críticas de los procesos	78,6	—	21,4
- Sobre el producto terminado	78,6	—	21,4

1.- EMPRESA:

2. LINEAS DE PRODUCTOS: (tipificación especificando marcas y/o licencias y otros elementos caracterizadores).....
.....
.....

3. LOS DISEÑOS O MODELOS QUE PRODUCE LA FIRMA TIENEN SU ORIGEN EN: (Numerar de 1 a 4 según orden de importancia)

- una respuesta a los requerimientos del mercado consumidor argentino

- una adaptación a los modelos surgidos en los países líderes de la moda

- un desarrollo del producto tendiente a la producción masiva y estandarizada

- otros factores (describirlos)

4. LA IDENTIFICACION ENTRE PRODUCTO Y MARCA ES CONSIDERADA:
(Marcar con X lo que corresponda)

4.1. En la distribución en el mercado interno como:

- fundamental

- medianamente importante

- irrelevante

4.2. En la comercialización en el mercado externo como:

- fundamental

- medianamente importante

- irrelevante

5. LA INCLUSION DE LINEAS DE PRODUCTOS AJENAS A LA EMPRESA:

(Marcar con X lo que corresponda)

- es conveniente para la comercialización de los propios productos
- es indiferente para la comercialización de los propios productos
- es perjudicial para la comercialización de los propios productos

6.- EN EL CASO DE ADAPTACION A MODELOS DE PRODUCTOS POR REQUERIMIENTO DE LOS MERCADOS EXTRANJEROS EL MAYOR ESFUERZO SE DEBE REALIZAR EN:

(Numerar de 1 a 5 según orden de importancia)

- una mejor selección de los materiales
- una modificación en las maquinarias
- un cambio en los procesos
- una inversión adicional en utilaje (hormas, matrices, etc.)

7. NIVELES DE COMPRA EXTRANJERA QUE LA EMPRESA CONSIDERA DE INTERES EN UN NEGOCIO NORMAL DE EXPORTACION, EXPRESADO EN PARES:

	Minimo	Máximo
	pedido	pedido
7.1. Sin alterar substancialmente su programación de producción y venta en el mercado interno
7.2 Obligando a una mínima organización de ventas especializada e inversiones de promoción
7.3 Requiriendo un replanteo de la organización productiva e inversiones de capital fijo o circulante adicional

8. DISPONE LA EMPRESA DE SISTEMAS DE CONTROL DE CALIDAD ACCESIBLES A TERCEROS EN SU VERIFICACION?

(marcar con X lo que corresponda)

	de acuerdo a estandares internaciona les	de acuerdo a criterios propios	no posee
8.1. Sobre selección de los materiales
8.2 Sobre las partes criticas de los procesos
8.3 Sobre el producto terminado

9. LA EXPORTACION HABITUAL ACTUARA SOBRE LA ORGANIZACION DE LA EMPRESA GENERANDO CAMBIOS:

9.1 En lo administrativo contable (si los hubiere especificar cuales).....
.....

9.2 En lo comercial (si los hubiere especificar cuales)....
.....

9.3 En lo productivo (si los hubiere especificar cuales)...
.....

10. QUE FACTORES LIMITANTES A LA EXPORTACION ENCUENTRA EN SU EMPRESA:

(describirlos y numerarlos según orden de importancia)

11. QUE EXPECTATIVAS DE EXPORTACION TIENE:

- 11.1 Mercado más probable
- 11.2 Estrategia de captación de mercado (p. ej. producción masiva abarataada, segmentación del mercado, etc.).....
.....
- 11.3 Rentabilidad en el tiempo (tiempo mínimo y máximo esperado para el retorno del negocio exportador)
 - mínimo.....
 - máximo

12. CONSIDERA VENTAJOSA LA ASOCIACION PARA EXPORTAR CON OTRAS EMPRESAS DEL RAMO?

- Si
- No

13. BAJO QUE CONDICIONES VERIA CONVENIENTE LA ASOCIACION PARA EXPORTAR?

(Describe y enumere según orden de importancia)