



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



# Administración de la comercialización

Stern, Jorge Enrique

1974

Cita APA:

Stern, J. (1974). Administración de la comercialización.

Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas

Este documento forma parte de la colección de tesis doctorales de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios".  
Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

**BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**Profesor Emérito Dr. ALFREDO L. PALACIOS**

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ADMINISTRACION DE LA COMERCIALIZACION

Su aplicación en la Macro y Micro-Comercialización en la  
República Argentina

\* TESIS DOCTORAL \*

**CATALOGADO**

Alumno: C.P.N. JORGE ENRIQUE STERN

Registro N<sup>o</sup>. 18.656

Consejero de Tesis: Profesor Lic. RAUL E. LEHMANN

**BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**Profesor Emérito Dr. ALFREDO L. PALACIOS**

Depositado en el  
Registro de la  
Propiedad Intelectual

## ADMINISTRACION DE LA COMERCIALIZACION

Su aplicación en la Macro y Micro-Comercialización en la República Argentina.

## I N D I C E

TOMO PRIMERO:	Página
<b>1. Antecedentes sobre la Evolución de los Principios Técnicos-Científicos de la Comercialización .....</b>	<b>1</b>
Introducción. Orígenes de la Metodología de Comercialización: <i>Antecedentes Argentinos</i> . Participación de la Comercialización en el Precio Final de los Productos. Antecedentes Científicos de la Comercialización. Ejercicio de la Actividad Profesional de Comercialización – Ley 20.488. Conclusiones. Bibliografía.	
<b>2. Principios Científicos para la Administración de la Comercialización. Modelos de Comercialización. ....</b>	<b>23</b>
Transrelaciones de Principios Científicos. El Método Científico. Modelos de Comercialización. La Investigación Operativa y los Modelos de Decisión. Principios Teóricos para el Análisis de la Demanda. Caso Práctico de Modelo para Estimación de Demanda. Modelos de Stocks. Programación Lineal. Métodos de Programación por Camino Crítico. Las Ciencias de la Conducta. Conclusiones. Bibliografía.	
<b>3. Macrocomercialización .....</b>	<b>120</b>
Concepto y Antecedentes. Objetivos y Alcances de la Macrocomercialización. Metodología de la Macrocomercialización. Casos de Macrocomercialización: <i>Abastecimiento de Productos Alimenticios perecederos: Frutas y Hortalizas. Comercialización de Carnes en la República Argentina. Comercialización del Trigo en la República Argentina.</i>	

1. ANTECEDENTES SOBRE LA EVOLUCION DE LOS PRINCIPIOS  
TECNICOS CIENTIFICOS DE LA COMERCIALIZACION

SUMARIO

	página
1.1. INTRODUCCION .....	1
1.2. ORIGENES DE LA METODOLOGIA DE COMERCIALIZACION: Antecedentes argentinos .....	2
1.3. PARTICIPACION DE LA COMERCIALIZACION EN EL PRECIO FINAL DE LOS PRODUCTOS .....	6
1.4. ANTECEDENTES CIENTIFICOS DE LA COMERCIALIZACION ..	9
1.5. EJERCICIO DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL DE COMERCIA- LIZACION - Ley 20.488 .....	14
1.6. CONCLUSIONES .....	17
1.7. BIBLIOGRAFIA .....	20

---

1. ANTECEDENTES SOBRE LA EVOLUCION DE LOS PRINCIPIOS  
TECNICOS-CIENTIFICOS DE LA COMERCIALIZACION.

1.1. INTRODUCCION

El comienzo del siglo XX encontró al mundo en una etapa de acentuados cambios en su estructura económica y social. La producción industrial avanzaba a pasos agigantados, las invenciones generaban nuevos productos y servicios, los que a su vez paulatinamente incidían en las costumbres, la educación y los ingresos de la población.

El mercado dejó de ser un mero ámbito físico para comenzar a concitar la atención de los estudiosos de los fenómenos socioeconómicos, por su papel social y por los efectos que su actividad provocaba en las distintas instituciones públicas y privadas que en él intervenían.

Dentro de este marco se incubaron los primeros conceptos de comercialización (o mercadotecnia) como área del saber, con principios que, en forma gradual transformaron el verbo comercializar, propio de una actividad milenaria del ser humano, en un sustantivo que definió una incipiente metodología de naturaleza científica: COMERCIALIZACION o Mercadotecnia, como se denomina en España y la mayor parte de Latinoamérica.

Lo que en un primer momento fue considerado como una actividad económica o una simple técnica de transacciones, intermediaria entre la producción y el consumo, evolucionó al campo de los problemas e instituciones sociales, requiriendo el aporte de disciplinas especializadas en las ciencias del comportamiento humano tales como: Sociología; Antropología; Psicología; Psicología Social; además de la Economía y los Métodos Cuantitativos, (Matemáticas, Estadística, etc.) para configurar una metodología compleja en el espectro de su aplicación y heterogénea en las fuentes de sus principios científicos.

Señala Bartels (1) que el pensamiento aplicado a la comer-

---

(1) Robert Bartels: "El Desarrollo del Pensamiento en Mercado -  
tecnia" Ed. Continental, Ed. en español, Méjico 1964, pags.  
18 y 19.

cialización revela algo más que una simple actividad mercantil que los economistas consideraron como un tipo de actividad económica, para constituirse fundamentalmente en una institución social, adecuada para enfrentar a ciertas necesidades del pueblo y satisfacerlas.

Vale decir que, ya desde sus orígenes, la Comercialización encuadra en un enfoque de polivalencia entre el campo de su aplicación en la actividad individual, a nivel de personas o empresas - MICROCOMERCIALIZACION - como en el ámbito de la sociedad en su conjunto, regida por las instituciones públicas - MACROCOMERCIALIZACION.

## 1.2. ORIGENES DE LA METODOLOGIA DE COMERCIALIZACION

### Antecedentes Argentinos.

Los primeros estudios sobre esta disciplina fueron más empíricos que teóricos, más descriptivos que normativos.

El concepto de mercado, que hasta 1900 se basaba en principios tales como que la demanda se origina en la creación de una oferta, comenzó a descubrir que la demanda era algo más que un simple poder de compra, exteriorizando un deseo que podía ser modelado por distintos factores controlables administrables por un dedecidor a nivel de estado o de empresa.

El aumento del poder de compra y la mayor libertad para su utilización fueron enriqueciendo las primeras investigaciones de la comercialización. Cronológicamente, señala el autor precedentemente citado, los primeros conocimientos científicos de comercialización fueron impartidos en EE.UU. en el año 1902, en la Universidad de Michigan, y en general sus orígenes se debieron más a una respuesta a problemas sociales que a urgencias típicamente comerciales.

En nuestro país, las investigaciones realizadas permiten señalar, a nivel académico, que las primeras contribuciones se efectuaron en el año 1958, en la Facultad de Ciencias Económicas de

la Universidad del Litoral (2). En 1960 se dictó en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, el primer curso de comercialización, como parte de una carrera universitaria, en el Seminario de Comercialización de Productos, de la carrera de Administración (3).

A nivel empírico, en la República Argentina, ya desde principios de 1950, varias compañías aplicaban parcialmente algunos principios de comercialización en el manejo de sus campañas promocionales y publicitarias, en la investigación del mercado y en la conducción de su fuerza de ventas, pudiendo citarse entre otras a: A.C.A. (Automóvil Club Argentino); La Agrícola Cía de Seguros S.A.; Caja Nacional de Ahorro y Seguro (ex-Caja Nacional de Ahorro Postal), Y.P.F.; Siam Di Tella Ltda.; Delbene Hnos. Y Sabia Ltda. S.A.; Lever Hnos. S.A., Cía Nobleza de Tabacos S.A., etc.

El primer texto de comercialización escrito por un autor argentino apareció en 1968: Marketing, de Enrique Costa Lieste, editorial Sudamericana.

Los antecedentes bibliográficos y los casos constatados, demuestran que en nuestro país la participación de distintas áreas de especialidad científica en el quehacer económico, tuvieron la siguiente evolución cronológica en su participación en materia de incidencia en decisiones de comercialización.

<u>Período</u>	<u>Áreas de especialidad científica que participan en problemas de Comercialización.</u>
Hasta 1900	Abogacía y simples propietarios.
1900 - 1930	Abogacía, Ingeniería
1930 - 1945	Abogacía, Ingeniería Ciencias Económicas
1945 - 1960	Abogacía, Ingeniería Ciencias Económicas Comercialización
1960 - 1970	Abogacía, Ingeniería Ciencias Económicas Comercialización, Ciencias del comportamiento.
1970 - a la fecha	Abogacía, Ingeniería, Ciencias Económicas, Comercialización. Ciencias del Comportamiento. Informática.

(2) Enrique Costa Lieste: "Marketing" Ed. Sudamericana, pag. 12.

(3) El primer profesor de Comercialización de la Fac. de Ciencias Económicas de Bs.As. fue el Dr. Benavidez Zamora, quien actuó secundado por el autor de este trabajo, como ayudante de trabajos prácticos.

Del cuadro anterior surge que hasta comienzos del presente siglo las decisiones de comercialización fueron tomadas por los propietarios de la empresa con ayuda de abogados, en los ca sos donde era necesaria su intervención por trámites de marcas, patentes, contratos, etc.

El desarrollo industrial que transformó el artenado en actividad fabril dió lugar a la intervención de técnicos en producción e ingenieros que participan en las primeras décadas en la determinación de los productos a fabricar, en la fijación de sus precios y en las cantidades a producir.

La crisis económica mundial del año 1930 resiente la economía de las empresas, que pese a su gran poderío tecnológico y a sus grandes capitales no pueden salvar sus consecuencias. Esto pone en evidencia la necesidad de administrar la actividad em presaria con principios y recaudos de naturaleza económica, con análisis de costos, planeamiento financiero, dimensión de inversiones, etc.; por lo que se incorporan a partir de esa época en la toma de decisiones los economistas, administradores de empresas y contadores públicos.

Con posterioridad a la finalización de la segunda guerra mundial las empresas se ven dotadas de una sólida estructura tec nológica, con grandes recursos económicos y humanos, pero sienten el impacto de un nuevo factor ahora definitorio: el comportamiento del mercado y la acción de la competencia.

Lo que hasta entonces había sido una "competencia complementaria" directa o indirecta, ahora se transforma en "competencia sustitutiva" - se consume un producto u otro.

Por lo tanto de nada vale ya contar con buenos productos y grandes recursos para fabricarlos si con posterioridad los mismos no podrán colocarse en el mercado.

Nace aquí, entonces, la necesidad de incorporar en las decisiones empresarias y también en los niveles oficiales, los conocimientos y la metodología técnica que oriente la acción en fun ción del mercado y del medio.

¿Qué tipos de productos, en qué cantidades y en qué oportunidad deben colocarse?...

¿Cuáles deben ser los precios y condiciones de ventas que captarán las preferencias de la demanda?...

¿A través de qué canales deben distribuirse, en qué plazas es conveniente actuar?...

¿Qué medios y tipo de comunicación debe utilizarse para informar al mercado sobre la empresa y sus productos?...

¿Que recursos promocionales son más convenientes para acercar los productos a los usuarios potenciales. Mediante qué fuerza de ventas se colocarán los mismos, frente a oponentes cada vez más poderosos?...

Todos estos interrogantes, propios y naturales, ya, de la acción de cualquier empresa, debían ser resueltos satisfactoriamente por la nueva metodología de la administración, denominada, por estas razones "MERCADOTECNIA", "MARKETING" o "COMERCIALIZACION".

Guglielmo Tagliacarne <sup>(4)</sup> cita, ratificando lo precedentemente expuesto: "Vale más dominar un mercado que disponer de una fábrica". Concepto con el cual enfatiza la trascendencia que para los fines de la empresa tiene el área de la administración de la comercialización en relación con el de la producción.

El profesor John A. Howard, de la Escuela de Mercadología de la Universidad de Chicago, uno de los pioneros del desarrollo de los estudios científicos de la comercialización, cita en uno de sus libros <sup>(5)</sup> un párrafo del autor James Culliton quien dice: "Dios mío, concédeme la fortaleza necesaria para aceptar con serenidad las cosas que no pueden ser cambiadas, dame valor para cambiar las cosas que pueden y deben ser cambiadas y otórgame sabiduría para distinguir las unas de las otras".

---

(4) Guglielmo Tagliacarne: "Técnica y Práctica de las Investigaciones de Mercado" Ediciones Ariel, Barcelona, 1960.

(5) John A. Howard, "La Dirección de los Mercados" Ed. Hispano Europea-Barcelona, 1962, pag. 4.

Indudablemente se destaca aquí la significación de los factores controlables y no controlables que intervienen en la concepción de un fenómeno, así como la importancia de su individualización.

Las variables controlables conforman los factores que el responsable de la toma de decisiones puede usar discrecionalmente.

Las variables no controlables o estados de naturaleza son aquellos factores cuya generación y características no puede ser determinada por el decididor, pero frente a los cuales debe adoptar una actitud estratégica, condicionando el uso de los primeros.

Son variables controlables de comercialización:

- . PRODUCTO
- . PRECIO
- . PLAZA
- . CANALES DE DISTRIBUCION
- . PUBLICIDAD
- . PROMOCION DE VENTAS
- . FUERZA DE VENTAS

Son variables no controlables de comercialización:

- . AMBITO SOCIO-ECONOMICO DEL MERCADO
- . COMPETENCIA
- . CONSUMIDOR
- . LEYES QUE REGLAMENTAN LA ACTIVIDAD
- . ESTADOS DE NATURALEZA (CLIMA, TOPOGRAFIA, etc.)

### 1.3. PARTICIPACION DE LA COMERCIALIZACION EN EL PRECIO FINAL DE LOS PRODUCTOS.

Uno de los primeros hechos que interesó a los estudiosos de los problemas de comercialización fue la composición del precio o valor final con que llegaban los productos y servicios al usuario.

Señala E.J. Mac Carthy (6) que en los EE.UU., ya antes de la

---

(6) E. Jerome Mc.Carthy "Basic Marketing" pag. 3 Ed. Irwin, Homewood, Illinois, 1964.

2da. guerra mundial, se estimaba que de cada dólar que gastaba el consumidor, entre el 48% y el 59% correspondían a insumos de comercialización, según la siguiente distribución:

. Costo de fabricación		41,1%
. Costo de comercialización		58,9%
. Costo del minorista	19,2%	
. Costo del mayorista	10,7%	
. Costo distribución del fabricante	13,9%	
. Costo de transporte	13,4%	
. Otros costos de distribución.	<u>1,7%</u>	
Precio total		<u>100,%</u> =====

Indudablemente que este promedio es una simple referencia, pero de significación en cuanto a la importancia que tiene, dentro de la actividad económica, el sector de comercialización, por su alta participación en la formación de los valores a que llegan los productos y servicios.

No hay que descartar que el progresivo incremento de los costos de comercialización trajo aparejados mayores servicios en materia de accesibilidad, tipificación, calidad, lo que indudablemente representa un valor agregado de útil percepción para la economía del consumidor y de la comunidad.

La comercialización de leche en polvo, por ejemplo, implica más costos que la antigua entrega domiciliaria efectuada por el tambero, pero TAMBIEN HACE ACCESIBLE EL PRODUCTO EN LOS LUGARES Y OPORTUNIDADES donde ya no es factible conseguirlo en su estado natural. Permite por otra parte al productor almacenar los excedentes estacionales de producción e incrementar sus posibilidades de abastecimiento al margen de los factores de la naturaleza.

El núcleo del problema radica en encontrar un adecuado balance, donde el uso de la "mezcla de elementos de comercialización" sea realmente positiva y genere beneficios medibles en términos de utilidad para cada una de las partes que intervienen en el proceso económico -productores, distribuidores y consumidores- y es aquí donde precisamente se hace necesario la aplicación de los princi-

pios científicos para la administración de la comercialización a fin de plantear y resolver estas complejas ecuaciones que repercuten también en el ámbito político y social.

Tanto los empresarios, a nivel de microcomercialización, como las instituciones oficiales a nivel de macrocomercialización, son responsables de estudiar y formular el uso más racional de los factores y componentes que gravitan en el precio final de los bienes que se vuelcan al mercado. De allí la progresiva aplicación de principios científicos de distintas áreas en pos de la consecución de una metodología adecuada, para su eficaz tratamiento.

Mientras que las ciencias exactas y particularmente la ingeniería hizo accesible la reducción de los costos de producción, aun podemos señalar que en comercialización no se opera con sistemas que normalicen el insumo de recursos.

En la República Argentina se han hecho serios aportes en el estudio y desarrollo de la tecnología de producción, tanto en el sector agropecuario, como industrial, lamentablemente, por falta de medios económicos y técnicos no se ha avanzado, pese a su significación en la misma proporción en el ámbito de la comercialización y es así como desde el año 1956<sup>(7)</sup> funciona el INTA y desde el año 1957 el INTI<sup>(8)</sup>. recién en el año 1972 se realizarán los primeros estudios para la creación del INTEC (Instituto Nacional de Tecnología Comercial) en el ámbito del entonces Ministerio de Comercio<sup>(9)</sup>. Debo señalar que aún no se ha creado este ente pese a la necesidad y trascendencia de su existencia.

En un estudio preparado por CACTAL - Conferencia para la Aplicación de la Ciencia y la Tecnología al Desarrollo de América

---

(7) Creado el 4/12/1956 s/Decreto Ley 21.680.

(8) Creado el 27/12/1957 s/Decreto Ley 17.138

(9) Resolución N° 600, 29/11/1972 Ministerio de Comercio.

Latina - de enero de 1972, (10) se señala que sobre un total de 961 Institutos individualizados en la Rca. Argentina, con un total de 13.016 científicos, ninguno tenía por finalidad específica la tecnología comercial, a pesar de la participación que este sector tiene en el producto bruto nacional, así como las graves deficiencias que presenta la estructura comercial del país, con efectos internos y externos, que no podrán ser racionalmente corregidos y rediseñados por un Ministerio político sin el apoyo científico-técnico de un Centro de Investigaciones de Comercialización.

#### 1.4. ANTECEDENTES CIENTIFICOS DE LA COMERCIALIZACION

El profesor Edward H. Chamberlin, de la Universidad de Harvard (11) hace algo más de cuatro décadas, al igual que su colega Joan Robinson (12) de Cambridge, fueron los primeros economistas que explicaron el principio de la "diferenciación del producto" como estrategia competitiva, destacando el rol del factor promoción (publicidad, promoción de ventas y fuerza de ventas) en la determinación del valor de los bienes y servicios en el mercado.

La relación entre el costo de producción y el precio de venta fue estudiada por varios autores, quienes desarrollaron el criterio de la marginalidad en el análisis de la rentabilidad óptima. El autor francés Marcel Michel, en su obra "La Estrategia Directiva en el Mercado" (13) págs. IX a XII, hace un detallado inventario de los aportes que hicieron los distintos economistas y especialistas en lo que él denomina "teoría econométrica de la

---

(10) "Ciencia, Tecnología y Sociedad en la Argentina" CACTAL, Bs.As. enero de 1972.

(11) Edward H. Chamberlin: "Teoría de la Competencia Monopólica" Fondo de Cultura Económica, Mexico, 1956.

(12) Joan Robinson: "The economics of imperfect competition", Macmillan, Londres, 1954.

(13) Marcel Michel: "La Estrategia Directiva en el Mercado", Ed. Hispano Europea, Barcelona, 1962.

empresa y de la venta bajo marca".

Von Neumann y Morgenstern<sup>(14)</sup> elaboraron la teoría que explica la conducta empresaria y de mercado, mediante una estrategia competidora tendiente a formar carteles monopolísticos e incorporando un elemento irracional denominado "normas de conducta".

La teoría de la organización administrativa<sup>(15)</sup> tratada desde Taylor y Fayol con enfoques exclusivamente orientados hacia la producción, evolucionó hacia modelos psicosociales, como el de Simon<sup>(16)</sup> donde la estructura mecanicista se reemplaza por enfoques conductistas, donde ya no sólo tiene importancia cómo hay que hacer algo, sino fundamentalmente qué es lo que hay que hacer. Para ello se requieren "acuerdos" que deben basarse en disponibilidad de información, a través de centros de decisiones capaces de tomar dichos acuerdos. Simon hace notar la racionalidad limitada del hombre frente a los aspectos no racionales del comportamiento social.

En este sentido los principios científicos de la organización administrativa de la empresa sustentan lo que constituye el criterio básico de comercialización: la orientación hacia el mercado, mediante las investigaciones de comercialización, e incluyen la participación de los sectores especializados del área de comercialización en la toma de decisiones que afectan la administración de la empresa.

Los primeros estudios del comportamiento de compras derivaron en el análisis de la forma de pensar de quienes, a través de la adquisición de bienes y servicios, definían actitudes de mercado.

El reconocimiento de que la compra y el consumo son primordialmente actos humanos que satisfacen fines humanos, y no sola-

---

(14) Von Neumann John y Morgenstern Oskar "Theory of Games and Economic Behavior, Princeton University Press, 1944.

(15) Pfiffner John-Sherwood Frank: "Organización Administrativa" Ed. Herrero Hnos, Mexico, 1961.

(16) Simon Hebert A.: "Administrative Behavior" The Macmillan Co. N.York, 1961.

mente acciones racionales de naturaleza económica, marcan el comienzo de la aplicación de los principios de las Ciencias del Comportamiento Humano a la metodología de comercialización.

Cita el profesor Joseph W. Newmann (17), de la Universidad de Stanford, que en el año 1924 se realizó uno de los primeros estudios sobre los motivos y hábitos de compras. Estuvo a cargo de Melvin T. Copeland, quién individualizó 33 motivos de compras, clasificados en "motivos emocionales" y "motivos racionales". Por otra parte clasificó los bienes y servicios en "bienes de conveniencia", de "mercado" y "especiales".

A partir de esa fecha los estudios o investigaciones cualitativos, aplicaron principios de las ciencias del comportamiento. Las ciencias que en este sentido más contribuyeron fueron la psicología, la psiquiatría, la antropología, la psicología social y la sociología.

En nuestro país los primeros estudios de naturaleza cualitativa fueron realizados por grupos de psicólogos bajo la conducción del Dr. Enrique Costa Lieste, en base a metodología y procedimientos de agencias de investigaciones norteamericanas. A partir de 1955 fueron aplicados a problemas de publicidad (18).

Uno de los estudios más trascendentes realizados en esa época fue el de los hábitos de consumo e imagen de producto y marcas de yerba mate, y uno de los más interesantes, por tratarse de un artículo de consumo y producción típicamente nacional.

La influencia de las investigaciones cualitativas desarrolladas a partir de la década de 1950 preocuparon a sociólogos y políticos, al punto que se plantearon interrogantes tales como: Es posible permitir que se investigue la mente humana, para inducirla a consumir los productos o servicios que interesan a las empresas que los fabrican?...

---

(17) Joseph W. Newman: "Investigación Motivacional y Dirección de Mercados". Ed. Sagitario S.A., Barcelona, 1964, Pag. 35

(18) Mc Cann Erickson Corp., Departamento Investigaciones del Mercado, Bs.As.

En este sentido merece destacarse al sociólogo norteamericano Vance Packard (19) que en dos de sus numerosas obras: "Las Formas Ocultas de la Propaganda" y "Los Artífices del Derroche" sostiene la tesis de que la generación artificial de deseos, a través de la creación de productos, en base a investigaciones y generación de motivaciones, lleva a un estado de "consumismo" artificial e innecesario. Cita Packard, en este orden de ideas, a manera de prólogo en "los Artífices del Derroche", un juicio de Dorothy L. Sayers "Una sociedad en la cual el consumo tiene que ser estimulado artificialmente a fin de mantener en funcionamiento la producción es una sociedad fundada en la basura y el derroche, y una sociedad así es una casa construída sobre la arena".

Al margen del valor y aplicabilidad de los conceptos descritos por Packard (que se profundizaran en el capítulo específico), importa en esta etapa del trabajo dejar citado el antecedente de la aplicación científica de las investigaciones cualitativas y las críticas que merecieron por tal motivo.

El aporte de las ciencias de la conducta al campo de la comercialización continúa aún en plena evolución y de los primeros estudios sobre el comportamiento de los consumidores se pasó en la década de los años 1960 a 1970 a la investigación sobre diseño, colores, componentes intrínsecos, envases, marcas, usos, canales de distribución, apelaciones publicitarias, estrategias de precios y promoción hasta la evaluación de los resultados de campañas publicitarias.

En la actualidad el mayor esfuerzo en la utilización de los principios de las ciencias del comportamiento se orientan hacia el desarrollo de la "creatividad" y particularmente en el lanzamiento de nuevos productos, acorde a los hábitos, deseos y necesidades del consumidor.

Las investigaciones cualitativas ayudan a las autoridades pú-

---

(19) Vance Packard: "Las Formas Ocultas de la Propaganda" Ed. Sudamericana, Bs.As., 1961.

(19) Vance Packard: "Los Artífices del Derroche" Ed. Sudamericana, Bs.As., 1961.

blicas en la programación de campañas de educación, sanitarias, de seguridad, de tránsito, en el cambio de hábitos alimenticios y en el estudio de problemas sociológicos.

Contribuyen a la evaluación de mercados exteriores para adaptar nuestros productos a las costumbres, exigencias y condiciones de los consumidores de otros países.

La Estadística, que a través de sus leyes, estudia los fenómenos que se refieren a poblaciones muy numerosas, aportó métodos de investigación muy valiosos para los problemas de comercialización. El cálculo de probabilidades utilizado para el muestreo -inferencia estadística- en materia de investigaciones de mercado, las series de frecuencias, la teoría de la correlación y regresión, la teoría de las series de tiempo y los números índices son, entre otros, los campos de mayor utilización de esta ciencia en la metodología de comercialización.

Tal como cita el profesor Fausto Toranzos (20), la obra de estadísticos tales como Galton, Pearson y Fisher, que se conocieron a principios y mediados de este siglo, significaron importantísimas contribuciones para los principios científicos de comercialización.

Otra rama de la "ciencia moderna", la teoría de la información, ha aportado recientemente con la obra de Clude Berge sobre la teoría de los graphes y los gráficos, herramientas y principios a comercialización.

La cibernética, que cuenta con Norber Wiener y A. Shannon entre sus creadores, mediante los conceptos de realimentación o retroacción positiva y negativa, ha contribuido a la interpretación de fenómenos dinámicos del mercado.

La investigación operativa (21) es el nombre de una discipli-

---

(20) Fausto I. Toranzos: "Estadística" Ed. Kapelusz, Bs.As. 1962, pag. 5.

(21) Miller D. y Starr M.: "Acuerdos Ejecutivos e Investigación de Operaciones" Ed. Herrero Hnos. México 1965.

na o metodología que elabora métodos o modelos, no necesariamente matemáticos, para ayudar al decididor en la tarea de elegir la alternativa óptima.

Sus aplicaciones van desde el campo de la determinación de las unidades de compras, para atender una demanda, hasta el establecimiento de los circuitos de abastecimiento en distribución física.

En nuestro país, en materia de comercialización, se aplican ya modelos dinámicos para la programación de: mezclas de producción, por líneas de artículos; estrategias de medios para inversiones publicitarias, determinación de stocks para atención de pedidos en distintos almacenes, etc.

#### 1.5. EJERCICIO DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL DE COMERCIALIZACION LEY 20.488

El progresivo avance de la aplicación de la metodología científica de la comercialización creó en el campo de la administración de empresas y en la administración pública un área de ejercicio profesional que gradualmente fue cubriéndose con graduados universitarios de distintas especialidades tales como: economistas, contadores, abogados, psicólogos, <sup>sociólogos</sup> matemáticos, ingenieros y administradores de empresas.

Paralelamente fueron incorporándose al quehacer de esta nueva actividad personas que, sin tener la formación académica suficiente, desarrollaron una tecnología que no siempre respondió a las necesidades de los problemas planteados por el medio.

De esta manera se llegó a una etapa donde por la significación de las actividades y la naturaleza de los procedimientos a emplear se hizo necesario reglamentar el ejercicio de la comercialización.

El 23 de mayo de 1973 se sancionó y promulgó la ley 20.488 (22),

(22) Ley 20.488 del 23/5/1973, Publicación Boletín Oficial 23/7/1973 que deroga arts. 1° y 14 del dec. 5103/45.

actualmente en vigencia, que reglamenta el ejercicio de la profesión de Ciencias Económicas, incluyendo en ella las actividades específicas de comercialización.

El artículo 11 de la Ley 20.488 establece:

"Art. 11 - Se requerirá título de licenciado en economía o equivalente:

a) Para todo dictamen destinado a ser presentado a autoridades judiciales, administrativas o a hacer fe pública relacionado con el asesoramiento económico y financiero para:

1. Estudios de mercado y proyecciones de oferta y demanda sin perjuicio de la actuación de graduados de otras disciplinas en las áreas de su competencia.
2. Evaluación económica de proyectos de inversiones sin perjuicio de la actuación de graduados de otras disciplinas en las áreas de su competencia.
3. Análisis de coyuntura global, sectorial y regional.
4. Análisis del mercado externo y del comercio internacional.
5. Análisis macroeconómico de los mercados cambiario de valores y de capitales.
6. Estudios de programas de desarrollo económico global, sectorial y regional.
7. Realización e interpretación de estudios econométricos.
8. Análisis de la situación, actividad y política monetaria, crediticia, cambiaria, fiscal y salarios.
9. Estudios y proyectos de promoción industrial, minera, agropecuaria, comercial, energética, de transporte y de infraestructura en sus aspectos económicos.
10. Análisis económico del planeamiento de recursos humanos y evaluación económica de proyectos y programas atinentes a estos recursos.
11. Análisis de la política industrial, minera, energética, agropecuaria, comercial, de transportes y de infraestructura en sus aspectos económicos.
12. Estudios a nivel global, sectorial y regional sobre problemas de comercialización, localización y estructura competitiva de mercados distribuidores inclusive la formación de precios.

13. Toda otra cuestión, relacionada con economía y finanzas con referencia a las funciones que le son propias de acuerdo con el presente artículo.

b) Como perito en su materia en todos los fueros, en el orden judicial.

Surge del texto de este artículo que para el estudio de mercado, interno y externo, el análisis de la política comercial, los estudios de problemas de comercialización a nivel global, sectorial y regional y los proyectos de promoción comercial se requerirá el título de licenciado en economía, ya sea para todos los dictámenes a ser presentados a autoridades judiciales y administrativas, como para hacer fe pública en lo relacionado con el asesoramiento económico y financiero sobre los temas enunciados.

El artículo 14 de la ley 20,488, establece:

"Artículo 14. Se requerirá el título de licenciado en administración o equivalente:

a) Para todo dictamen destinado a ser presentado ante autoridades judiciales, administrativas o a hacer fe pública en materia de dirección y administración para el asesoramiento en:

1. Las funciones directivas de análisis, planeamiento, organización, coordinación y control.

2. La elaboración e implantación de políticas sistemas, métodos, y procedimientos de administración, finanzas, comercialización, presupuestos, costos y administración de personal.

3. La definición y descripción de la estructura y funciones de la organización.

4. La aplicación e implantación de sistemas de procesamiento de datos y otros métodos en el proceso de información gerencial.

5. Lo referente a relaciones industriales, sistemas de remuneración y demás aspectos vinculados al factor humano en la empresa.

6. Toda otra cuestión de dirección o administración en mate-

ría económica y financiera con referencia a las funciones que le son propias de acuerdo con el presente artículo.

b) En materia judicial:

1. Para las funciones de liquidador de sociedades comerciales y civiles.

2. Como perito en su materia en todos los fueros.

"En las designaciones de oficio para las tareas de administrador a nivel directivo o gerencial en las intervenciones judiciales, se dará preferencia a los licenciados en administración sin perjuicio de que sean tomados otros antecedentes en relación con tales designaciones".

Resulta, en forma expresa, que para el planeamiento, organización, coordinación y control, así como la elaboración e implementación de políticas y procedimientos de comercialización se requiere el título de licenciado en administración.

Como consecuencia de lo señalado precedentemente la legislación vigente, a través de la ley 20.488, reconoce que el ejercicio de las actividades específicas de la comercialización, ya sea en materia de dictámenes ante autoridades o en asesoramiento en dirección y administración deben ser desempeñados por profesionales universitarios con títulos de licenciados en economía o administración.

Este importante antecedente jurídico reviste un trascendente aporte para involucrar a la comercialización dentro del campo de las disciplinas científicas cuyo ejercicio, como tal, se reglamenta por ley nacional.

#### 1.6. CONCLUSIONES

En base a lo expuesto en este Capítulo arribamos a la siguiente síntesis de conclusiones:

1. La Comercialización que a través de una de sus actividades, la gestión de ventas, comenzó prácticamente como una simple función intermediaria y dependiente de la generación de bienes y servi-

cios, se transformó en el curso de este siglo en una metodología de naturaleza científica, responsabilizándose de la coordinación de todas las gestiones destinadas a orientar a la empresa a la consecución de sus objetivos básicos, rentabilidad, permanencia en el mercado, crecimiento, aprovechamiento de oportunidades económicas, naturales y tecnológicas.

2. Los principios científicos que fundamentan la comercialización provienen de las siguientes áreas del saber: Economía, Matemáticas, Estadística, Psicología, Psicología Social, Antropología, Sociología, Informática.

Como consecuencia de esta "trans-relación" interdisciplinaria surge una metodología que, dentro del campo de las ciencias de la administración, pasa a ser un área funcional de la empresa, asumiendo tareas especializadas que nutren a los demás campos de actividad y sirven para el desarrollo de las actividades de naturaleza operativa, que le son propias, por tradición. Es así como la investigación de comercialización y el planeamiento de productos, al igual que las estrategias de precios, sirven de base para decisiones sobre disponibilidad y afectación de recursos económicos, productivos y financieros, mientras que gestiones de ventas, promoción, publicidad y distribución física importan tareas propias del área.

3. La metodología de Comercialización que nace con la aparición de problemas sociales del mercado, tiene un campo de aplicación polivalente. A nivel de actividad global y pública la MACROCOMERCIALIZACION orienta las decisiones gubernamentales y a nivel de actividades particulares, públicas o privadas, la MICROCOMERCIALIZACION sirve de base para la Administración de empresas.

El desarrollo de ambos campos es incipiente en nuestro país y ambos se encuentran en pleno proceso de avance, mediante la incorporación de técnicos y el mayor uso de la investigación para el planeamiento de las decisiones y actividades.

Se carece aun de una suficiente infraestructura de información y es reducido el número de especialistas, tanto en el campo de la comercialización interna como internacional.

4. La concepción de los fenómenos de comercialización, que a principios de siglo tuvieron un enfoque exclusivo de naturaleza económica, ampliaron su espectro al campo de las ciencias del comportamiento humano y a las modernas disciplinas cuantitativas de la informática y la investigación operativa.

5. La legislación vigente, adecuándose al avance de la metodología y principios técnicos científicos de comercialización, incluye, dentro de las profesiones reglamentadas y de ejercicio limitado para los profesionales de ciencias económicas, a la actividad de comercialización, tal como lo establece la ley 20488. Ello no sólo implica un reconocimiento al avance de este campo de las ciencias administrativas, sino constituye un estímulo para la orientación de nuevos profesionales al ejercicio de esta especialidad. Restaría aún que las autoridades universitarias amplíen, mediante la implantación de carreras o cursos de postgrado las posibilidades de mayor especialidad.
  
6. La creación del INTEC -Instituto Nacional de Tecnología Comercial- como organismo responsable de intensificar la investigación científica y desarrollar la tecnología comercial nacional, deberá cubrir un área del desarrollo tecnológico que reportará una contribución de gran valor para la investigación y solución de los problemas que plantea la realidad argentina en materia de comercialización interna y externa y contribuirá al mejor aprovechamiento de las fuentes naturales de riquezas, al abastecimiento más racional de bienes y servicios, a la accesibilidad más adecuada de consumos y a la formación más equitativa de precios, en beneficio de productores, comerciantes y consumidores.

-----

## 1.7. BIBLIOGRAFIA

- ALEXANDER, Ralf & BERG, Thomas, "DINAMIC MANAGEMENT IN MERKETING"  
Irwin, Inc. Homewood, Illinois, 1965.
- BARTELS, Robert "EL DESARROLLO DEL PENSAMIENTO EN MERCA-  
DOTECNIA. Ed.Continental, México 1964.
- CACTAL "CIENCIA, TECNOLOGIA Y SOCIEDAD EN LA  
ARGENTINA". Bs.As. Enero de 1972.
- CONVERSE, Paul- HUEGY, Harvey- "ELEMENTOS DE MERCADOTECNIA" Herrero  
MITCHELL, Robert. Hnos. México, 1962.
- COSTA LIESTE, Enrique "MARKETING", Ed.Sudamericana, Bs.As., 1968.
- CHAMBERLIN, Eduardo H. "TEORIA DE LA COMPETENCIA MONOPOLICA"  
Fondo de Cultura Económica, México, 1956.
- GELINIER, Octave "L'ENTREPRISE CREATRICE". Ed.Hommes  
et Techniques, Puteaux, France. 1972.
- INTA "ORGANIZACION Y FUNCIONES". Castelar, 31-  
10-66.
- INTI "PUBLICACION Nro.24". Bs.As.,marzo de 1973.
- LAZO, Héctor-CORBIN, Arnold "MANAGEMENT IN MERKETING". Mc Graw Hill,  
N.York, 1961.
- LEY 20.488 Boletín Oficial, Bs.As., 23-7-73.
- MC CARTHY, E. Jerome "BASIC MARKETING". Ed.Irwin, Homewood,  
Illinois, 1964.
- MC CARTHY, E. Jerome "COMERCIALIZACION" Ed.Ateneo, Bs.As., 1967.
- MICHEL, Marcel "LA ESTRATEGIA DIRECTIVA EN EL MERCADO"  
Ed.Hispano Europea. Barcelona, 1962.
- MILLER, D. - STARR, M. "ACUERDOS EJECUTIVOS E INVESTIGACION DE  
OPERACIONES". Ed.Herrero Hnos. México, 1965.
- Ministerio de Agricultura y Gana- "LA ARGENTINA AGROPECUARIA Y EL INTA".  
dería de la Nación INTA. Bs.As., 1971.
- Ministerio de Comercio de la "RESOLUCION Nro. 600". Bs.As., 29-11-72.  
Nación.
- NEWMAN, Joseph N. "INVESTIGACION MOTIVACIONAL Y DIRECCION  
DE MERCADO". Ed.Sagitario S.A., Barcelona,  
1964.
- PACKARD, Vance "LAS FORMAS OCULTAS DE LA PROPAGANDA"  
Ed.Sudamericana, Bs.As., 1961.
- PACKARD, Vance "LOS ARTIFICES DEL DERROCHE". Ed. Sudame-  
ricana, Bs.As., 1961.
- PFIFFNER, John- SHERWOOD, Frank "ORGANIZACION ADMINISTRATIVA". Ed. Herrero  
Hnos. México, 1961.
- PHELPS, Maynard D. & WESTING, "MARKETING MANAGEMENT", Irwin Inc.  
Howard J. Homewood, Illinois, 1960.

- ROBINSON, Joan "THE ECONOMICS OF IMPERFECT COMPETITION"  
Mac Millan, Londres, 1954.
- RODGER, Leslie W. "MARKETING A COMPETITIVE ECONOMY"  
Irwin Inc., Homewood, Illinois, 1965.
- SIMON, Hebert A. "ADMINISTRATIVE BELAVIOR". The Macmillan  
Co. N. York, 1961.
- STERN, Jorge E. "SEMINARIO INTEGRAL DE MARKETING". Funda-  
ción de Altos Estudios en Ciencias Comer-  
ciales. Bs.As., 1973.
- TAGLIACARNE, Guglielmo "TECNICA Y PRACTICA DE LAS INVESTIGACIO-  
NES DE MERCADO". Ediciones Ariel, Barcelona,  
1960.
- TORANZOS, Fausto I. "ESTADISTICA". Ed. Kapelusz, Bs. As., 1962.
- VON NEUMANN, John y MORGENSTEN, "THEORY OF GAMES AND ECONOMIC BEHAVIOR".  
Oskar. Princenton University Press, 1944.
-

2. PRINCIPIOS CIENTIFICOS PARA LA ADMINISTRACION DE LA  
COMERCIALIZACION

MODELOS DE COMERCIALIZACION

SUMARIO

	Página
2.1. TRANSRELACIONES DE PRINCIPIOS CIENTIFICOS .....	23
2.2. EL METODO CIENTIFICO .....	25
2.3. MODELOS DE COMERCIALIZACION .....	27
2.4. LA INVESTIGACION OPERATIVA Y LOS MODELOS DE DE- CISION .....	31
2.5. PRINCIPIOS TEORICOS PARA EL ANALISIS DE LA DE- MANDA .....	33
2.6. CASO PRACTICO DE MODELO PARA ESTIMACION DE DE- MANDA .....	38
2.7. MODELOS DE STOCKS .....	56
2.8. PROGRAMACION LINEAL .....	66
2.9. METODOS DE PROGRAMACION POR CAMINO CRITICO .....	88
2.10. LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA .....	105
2.11. CONCLUSIONES .....	113
2.12. BIBLIOGRAFIA .....	118

## 2. PRINCIPIOS CIENTIFICOS PARA LA ADMINISTRACION DE LA COMERCIALIZACION. MODELOS DE COMERCIALIZACION.

### 2.1. TRANSRRELACIONES DE PRINCIPIOS CIENTIFICOS.

En el capítulo anterior se hizo una descripción sintética de la evolución de los principios científicos utilizados en la administración de la comercialización.

El aporte de cada una de las disciplinas científicas a la metodología de comercialización constituye lo que denominamos "transrrelación" y que, tal como se indica en el siguiente cuadro, podemos describir en esta forma:

Campo cualitativo. Campo Cuantitativo	Psicología	Psicología Social.	Antropología.	Sociología
Economía	$M_{1,1}$	$M_{1,2}$	$M_{1,3}$	$M_{1,4}$
Estadística	$M_{2,1}$	$M_{2,2}$	$M_{2,3}$	$M_{2,4}$
Matemáticas	$M_{3,1}$	$M_{3,2}$	$M_{3,3}$	$M_{3,4}$
Informática	$M_{4,1}$	$M_{4,2}$	$M_{4,3}$	$M_{4,4}$
Organización Administrativa	$M_{5,1}$	$M_{5,2}$	$M_{5,3}$	$M_{5,4}$

Con la nomenclatura de " $M_{i,j}$ " designamos a la metodología de comercialización que surge de la "transrrelación" de los principios científicos de cada uno de los campos que componen las variables "i" - cuantitativas - y "j" -cualitativas.

Resulta por lo tanto que:

" $M_{1,1}$ " Conforman los métodos de comercialización que basados en principios de economía y psicología nos permiten, por ejemplo medir la elasticidad de la demanda de un producto en función de la naturaleza de su imagen o motivación de compra.

"M" 1,2 Implicará, por ejemplo, los procedimientos que miden la incidencia de la moda o el prestigio que en un segmento del mercado o grupo de consumo y sus consecuencias en la distribución de los ingresos.

"M" 1,3 estudiará el proceso cultural y sus consecuencias en la propensión a consumos de productos.

"M" 1,4 Analizará, por ejemplo, el comportamiento de la demanda por clases socio-económicas, o de edades, o la propensión al consumo y la distribución de gastos por tipos de actividades de la población.

"M" 2,1 Cuantificará y probará, a través del muestreo estadístico las hipótesis resultantes de indagaciones en profundidad obtenidas en grupos de exploración dinámica.

.  
. .  
.

"M" 3,1 Permitirá formar modelos matemáticos, tales como el modelo Kuehn<sup>(1)</sup> que incorpora las variables psicológicas "efectividad del mensaje publicitario de una empresa con relación a su competencia", "estructura de las preferencias de consumidores por productos"; "conducta habitual de compras"; "sensibilidad de la deslealtad a la marca con relación a precio y publicidad".

.  
. .  
.

"M" 4,4 Programará por computación información y resultados sobre compras por clases socio-económicas.

.  
. .  
.

---

(1) Alfred A. Kuehn "Modelos de Presupuestación Publicitaria" Cap.6, pag. 171 de la obra "Comercialización: Métodos y Modelos de Peter Langhoff, Ed. Ateneo, Bs.As. 1969.

"M" 5,1      Elaborará principios sobre conducción, motivación y evaluación del personal de ventas. Estudiará estímulos para elaborar políticas de retribución en el área de ventas. Medirá los sistemas de prestación de servicios y su influencia en las actitudes de compra, imagen de empresa y diferenciación de productos.

El cuadro señalado no agota las "transrrelaciones" indicadas, sino simplemente las detalla como las que actualmente nutren con mayor frecuencia la metodología de comercialización.

## 2.2. EL METODO CIENTIFICO

Método significa camino a recorrer, o también una forma de encarar y resolver una situación. Sin embargo el único método que dispone el hombre para tomar contacto con la realidad es el método científico.

Vale decir que la problemática de la comercialización, tanto en el ámbito de la "macro-comercialización", como en el de la "micro-comercialización", impone la necesidad de utilizar el método científico para individualizar los factores o variables que intervienen en su proceso a fin de comprenderlos e interpretarlos.

El método científico permitirá en consecuencia administrar el proceso de comercialización mediante una relación de causa a efecto, que asegurara la adopción de las decisiones más racionales y objetivas, y facilitará la consecución de los fines con el menor riesgo.

En el área de comercialización el método científico se instrumentará a través de:

- a. Investigación
- b. Definición de objetivos
- c. Formulación de estrategias
- d. Elaboración de procedimientos y cursos de acción
- e. Administración del proceso y de la mezcla de comercialización

- f. Evaluación y control de gestiones y resultados, absolutos y relativos, en función del mercado y la competencia.

Para que se pueda aplicar el método científico se requerirá como factor condicionante que la empresa logre:

- . La organización del área
- . Planificación de actividades
- . Coordinación de gestiones
- . Desarrollo de actividades operativas en el mercado
- . Evaluación y control de resultados

Las consecuencias de la aplicación del método científico brindarán:

- 1°) Racional uso de recursos materiales, humanos y técnicos.
- 2°) Aprovechamiento preciso y adecuado de oportunidades.
- 3°) Eficiencia en los resultados.
- 4°) Adecuación sistemática a las condiciones dinámicas del medio
- 5°) Posibilidad de diagnosticar, interpretar y administrar el proceso, pese a la existencia de variables inciertas y factores no controlables.

El método científico parte en su desarrollo de las hipótesis, que al poder probarse conforman teorías. El conjunto de teorías constituye la ciencia.

En comercialización existen teorías que explican las causas o leyes universales de fenómenos de consumo, distribución, competencia, formación de precios, comunicaciones, desarrollo de productos, etc., todas ellas, en la medida que integren un sistema que abarque el todo de esta área de actividades, constituyen una ciencia.

Considero, acorde a lo expuesto, que aún no se puede asegurar que se haya llegado a conformar una ciencia, pero sí, es evidente, que existe una metodología de naturaleza científica en la

cual se fundamentan los principios de la Administración de la Comercialización.

Las experiencias y casos nacionales e internacionales así lo demuestran. En los Estados Unidos de Norteamérica existen instituciones no lucrativas dedicadas a la investigación de comercialización, como el Marketing Science Institute (Instituto Científico de Comercialización) o la Fundación de Investigaciones de Publicidad. En la Rca. Argentina, como lo señalamos en el capítulo anterior lamentablemente aún no contamos con centros de esta naturaleza, un cuando se han realizado importantes contribuciones a través de estudios aislados realizados por organismos tales como el C.F.I. (Consejo Federal de Inversiones) Banco Central, Dto. de Investigaciones Económicas, Banco Nacional de Desarrollo, I.N.T.A., I.N.T.I., I.N.D.E.C., Cámara Argentina de Anunciantes, Fundación de Altos Estudios en Ciencias Comerciales.

### 2.3. MODELOS DE COMERCIALIZACION

Los modelos por definición son construcciones teóricas que representan a la realidad. Pueden ser expresados en elementos físicos o representaciones concretas, o bien en términos matemáticos.

A diferencia de las teorías que pueden ser expresadas verbalmente y que dan lugar a interpretaciones, a veces ambiguas de las interrelaciones que estructuran un fenómeno, los modelos traducen a éstas, en forma más directa ya sea física o simbólicamente.

Como bien señala Peter Langhoff (1) el término "modelo" reemplaza al de "teoría" porque este último además de estar asociado a lo abstracto, se consustancia con lo "impracticable".

Muchos modelos como en el campo de la ingeniería y de la arquitectura pueden ser expresados a escala reducida, representando

---

(1) Peter Langhoff: "Comercialización, Métodos y Modelos" Ed. Ateneo, Bs.As., pag. 26 y 27.

las condiciones y probando las interrelaciones que tendrán los hechos reales. Pero en comercialización al igual que en economía y en otras ciencias sociales, los sistemas deben ser expresados en lenguaje matemático.

La metodología de comercialización impone, por la naturaleza de su actividad, la utilización de modelos dinámicos, estocásticos y normativos.

Los modelos descriptivos tienen importancia cuando son utilizados como base para la elaboración de modelos normativos.

Un modelo descriptivo puede por ejemplo estudiar a través de la investigación por el método de paneles el comportamiento de los canales de distribución a nivel minorista, estableciendo la participación en el mercado por áreas geográficas o tipos de negocios y estudiar las relaciones entre frecuencia de visitas, política de precios, promoción en el punto de ventas y amplitud de líneas de productos.

En macrocomercialización un modelo descriptivo es por ejemplo el que a través de la Resolución 5907<sup>(1)</sup>, o posteriormente la Resolución 8011<sup>(2)</sup> y 8012<sup>(3)</sup> la Secretaría de Estado de Comercio confecciona para saber la formación de costos y precios de ventas para más de 180 rubros de productos.

Este tipo de modelo analiza las relaciones existentes entre los factores citados y sus efectos, en el primer caso -microcomercialización- en la penetración de mercado, y en el segundo en la incidencia de incremento de costos de insumos y/o precios, limitándose a explicar las causas y el "sistema" que determina el hecho constatado.

En base a esta información de naturaleza científica, el decidor podrá construir un modelo normativo, donde tratará de elaborar reglas o relaciones a las que deberán someterse los factores estudiados u otros a incorporar en el modelo con el propósito de maximizar los resultados.

---

(1) Secretaría de Estado de Comercio. Resolución N° 5907

(2) Secretaría de Estado de Comercio. Resolución N° 8011

(3) Secretaría de Estado de Comercio. Resolución N° 8012.

Por ejemplo podrían, para el caso señalado de paneles de negocios, establecerse mayores inversiones promocionales, intensificar la frecuencia de visitas, limitar la línea de productos, establecer incentivos a la fuerza de ventas, capacitar a los vendedores, etc. En el caso de la información recogida por la Secretaría de Comercio, su modelo podrá prever incrementos de costos, niveles de ganancias, formación de precios a través de distintos canales de distribución, y facilitará la adopción de medidas relacionadas con la normalización de esos factores.

Vale decir que sobre la base de un modelo descriptivo se elabora un modelo normativo, con el cual se pretende llegar a cumplir objetivos preestablecidos, en base a cómo deberán ser las relaciones de los factores previamente analizados. Luego mediante el método experimental se verificará el comportamiento del modelo normativo, ajustándose tantas veces como sea necesario acorde a los resultados esperados.

Existen distintos tipos de modelos aplicables al campo de la comercialización, a saber:

Modelos Estáticos: Cuando las variables cuyas relaciones se estudian son constantes a través del tiempo, o bien cuando estudian un solo período y una situación de equilibrio en el mismo. Este tipo de modelos es de muy reducida aplicación en comercialización. Uno de los pocos casos citables, podría ser, por ejemplo, el análisis de la compra del Estado, en materia de suministros, por licitaciones, en un período dado y para un solo rubro de productos. Otro caso, en microcomercialización podría ser el estudio de los recorridos, para un mismo circuito de clientes, en la distribución física de productos alimenticios.

El inconveniente de este tipo de modelos es el de no contemplar las evoluciones que a través del tiempo tienen los factores que componen el fenómeno estudiado, así como tampoco la incorporación de nuevas variables, dentro del mismo.

Modelos Estocásticos: Asignan probabilidades de presentación a las variables que lo componen, cuando ellas operan en cuadro de incertidumbre. La teoría bayesiana, mediante la formulación del denominado árbol de decisiones contribuye, entre otros, como e-

jemplo a la aplicación de este tipo de modelos, de gran aplicación en comercialización, donde la mayor parte de las variables son aleatorias.

Modelos Determinísticos: Consideran como inalterables y exactas las relaciones entre las variables que conforman un hecho. No son de aplicación en comercialización.

Modelos Empíricos: Surgen de la observación directa de la realidad. Son también denominados modelos pragmáticos. Son muy utilizados en comercialización y de gran valor como base de estudios de naturaleza científica. Por ejemplo, se formulan modelos empíricos a partir del análisis de ventas, para describir la estacionalidad de las compras, para evaluar el comportamiento de los consumidores por clases sociales, edades, lugares de compra, etc.

Modelos Teóricos: Se basan en conceptos abstractos o relaciones deducidas de leyes o principios científicos, en base a los cuales se establece el comportamiento de las relaciones entre las variables que integran un fenómeno. Se aplican en comercialización para evaluar por simulación, determinados comportamientos con relación a precios, efectos de inversiones publicitarias, actitudes psicológicas de consumidores, reacciones de competidores, etc.

Modelos Descriptivos: Tienen por objetivo representar la realidad de un fenómeno, individualizando los factores que lo componen y sus relaciones. Se utilizan normalmente en comercialización, a nivel técnico para diagnósticos de situación. Sirven además de base y como etapa previa a los modelos normativos.

Modelos Normativos: Denominados también modelos de optimización, indican cómo deben establecerse las relaciones para lograr un estado óptimo en el desarrollo y resultados de los factores que se utilizarán en comercialización. La administración de la comercialización tiende a que todas las decisiones estén basadas en la elaboración de modelos normativos, en reemplazo de la intuición o la rutina. Por supuesto que los modelos normativos requieren además la consideración de los aspectos citados al definir los modelos dinámicos y estocásticos y deben fundamentarse en los principios de los modelos descriptivos y teóricos.

En la actualidad se utilizan en comercialización para la administración del lanzamiento de nuevos productos, en función de estudios previos de mercados y métodos experimentales de investigación como ser: muestreos con pruebas de productos, mercados de prueba, etc.

En materia de publicidad se utilizan modelos normativos para decidir sobre la estrategia y mezcla de medios para distribuir las inversiones, a través del tiempo y los "medios de comunicación". En distribución física, se utilizan estos modelos en la determinación de radios de distribución, localización de depósitos regionales, actividad operativa de entregas, tráfico, manipuleo, almacenamiento. En estos casos se denominan también procesos de logística de distribución física.

#### 2.4. LA INVESTIGACION OPERATIVA Y LOS MODELOS DE DECISION

La investigación operativa es la metodología que elabora modelos que permiten al decidor elegir la alternativa óptima.

El resultado económico de cada alternativa puede depender

- a) de los valores que toman los factores o variables que integran cada alternativa. En este caso la decisión es denominada bajo certeza.
- b) de la probabilidad de presentación de cada uno de los factores, de los cuales se conoce la distribución en el pasado o su probable distribución futura. Este caso se denomina decisión bajo riesgo.
- c) de factores no controlables cuyos valores de probabilidades son desconocidos. Decisiones bajo incertidumbre.

En general en comercialización las decisiones deben ser tomadas dentro de un cuadro de incertidumbre, pero la cantidad y confiabilidad de la información disponible puede hacer factible que una situación de incertidumbre pase a una de riesgo, por ejemplo a través de una investigación por el método experimental o un lanzamiento parcial a través de un mercado de prueba etc.

La metodología de la investigación Operativa plantea las si-

güentes etapas para la construcción de modelos de decisión.

Primera etapa: consiste en el planteo o enunciado del problema, complementado con el análisis de las condiciones y límites del mismo.

Segunda etapa: Se recopilan los datos necesarios, tarea a cargo del gerente de producto, o en su defecto del gerente de comercialización, con apoyo de estadísticas e investigaciones del mercado. El especialista (que puede ser el mismo responsable anteriormente citado) en base a los datos obtenidos construye el modelo.

Tercera etapa: consiste en la resolución del modelo, vale decir en la determinación de las relaciones existentes entre los distintos factores que la componen.

Cuarta Etapa: Se comprueba estadísticamente las soluciones planteadas en la etapa anterior, para lo cual se cuantifican los resultados de pruebas o se realizan investigaciones por el método experimental.

Quinta etapa: En base a los resultados de la etapa anterior se efectúan los ajustes necesarios o se modifican las relaciones planteadas en la tercer etapa.

Sexta etapa: Se implementa el modelo, poniéndoselo en aplicación para la toma de decisiones.

Séptima etapa: Se controla periódicamente la validez de los supuestos y datos y se ajusta el modelo en base a los cambios apreciados.

La aplicación en la práctica de comercialización de las etapas precedentemente descritas plantea las siguientes dificultades:

- a) Incompatibilidad entre el grado de precisión necesario de los datos y la información disponible o accesible a la empresa.
- b) Dificultad en la medición cuantitativa del aporte de algunos factores al resultado general.
- c) Falta de tiempo y presupuesto para elaborar y probar el modelo.

En comercialización existen ciertas decisiones que pueden ser tomadas, a niveles gerenciales, en forma programada, mediante reglas o normas más o menos complejas, factibles de ser traducidas en instrucciones o programas que una persona, grupo de personas o computadora, las cumpla en cada oportunidad en que se dan las situaciones previstas en dicho programa. Por ejemplo mezcla de productos a elaborar o comercializar en un período preestablecido. Política de Precios a seguir en determinados segmentos del mercado, etc.

Pero existen también cierto tipo de decisiones que no pueden expresarse en forma tan mecanizada porque requieren en cada caso la evaluación, el juicio y la ponderación del responsable, en base a aptitudes, responsabilidades y condiciones que sólo él como persona y ejecutivo tiene. Este es el caso de las decisiones que hacen a la política de la empresa en el mercado. El planeamiento a largo plazo. La estrategia global frente a la competencia, etc!

Sin embargo en los últimos años la aplicación de las computadoras ha permitido simular los efectos que tal tipo de decisiones no programadas pueden tener en la realidad, ante distintas alternativas. Estos efectos evaluados cuantitativamente por el modelo con que opera la computadora, serán a su vez analizados, complementados o modificados por el gerente mediante la ponderación de juicios de valor típicamente humanos o personales, para elegir la mejor alternativa. (simulación de procesos decisorios).

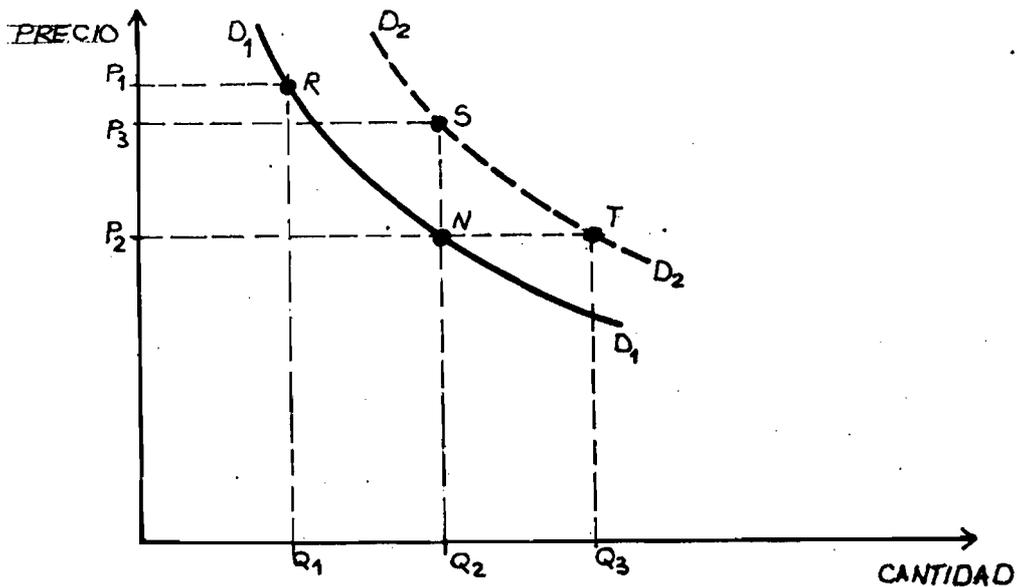
## 2.5. PRINCIPIOS TEORICOS PARA EL ANALISIS DE LA DEMANDA.

La teoría económica ha desarrollado en profundidad los principios que cuantifican la demanda y las relaciones que determinan su elasticidad en función de ingresos y precios.

A los fines de este trabajo explicaremos en forma menos compleja pero de aplicación más especializada y directa la forma en que se determina la curva de la demanda y sus cambios, a los fines de su utilización en la determinación de la magnitud del mercado de bienes y/o servicios a comercializar. Exponiéndose en el Capítulo siguiente un caso real de aplicación. La "función demanda" es la relación entre las cantidades de bienes o servicios requeridos por los usuarios y la

(\*) A los fines metodológicos se han utilizado los lineamientos sugeridos por el MANUAL de PROYECTOS de DESARROLLO ECONOMICO de CEPAL, NACIONES UNIDAS, México 1958.

serie de sus correspondientes precios tal como gráficamente se expresa en el siguiente cuadro:



La función demanda gráficamente representada tiene la clásica expresión descendente de izquierda a derecha que indica que a mayor precio menor cantidad demandada o viceversa.

Si tomamos por ejemplo en la función ( $D_1 - D_1$ ) el precio  $P_1$  a él le corresponderá la cantidad  $Q_1$ . Si el precio en la misma función baja a  $P_2$  la cantidad demandada será  $Q_2$  mayor que  $Q_1$ . Estos desplazamientos indicados en la función  $D_1 - D_1$  con los puntos R y N marcan un cambio en la oferta (a menor cantidad mayor precio, e inversa).

Pero si por ejemplo para el precio  $P_2$  se tiene una demanda equivalente a  $Q_3$ , la relación  $P_2 - Q_3$  se sitúa en una curva distinta ( $D_2 - D_2$ ) en el Punto denominado T o bien puede ocurrir que la misma cantidad demandada  $Q_2$  sea adquirida a un precio  $P_3$  (correspondiente al punto S en la función  $D_2 - D_2$ ). En estos casos los desplazamientos del punto N al S o del N a T indican que se produjeron cambios en la demanda.

Estos cambios significan que para una misma cantidad ofrecida

en el mercado los consumidores estarán dispuestos a pagar más o menos que antes, según sea el tipo de variación como la ejemplificada.

Cuando el desplazamiento se genera en la misma curva existe sólo un cambio en el precio o en las cantidades ofertadas.

Mientras que cuando los desplazamientos producen cambios de curvas ellos se deben fundamentalmente al nivel y distribución de los ingresos de los consumidores.

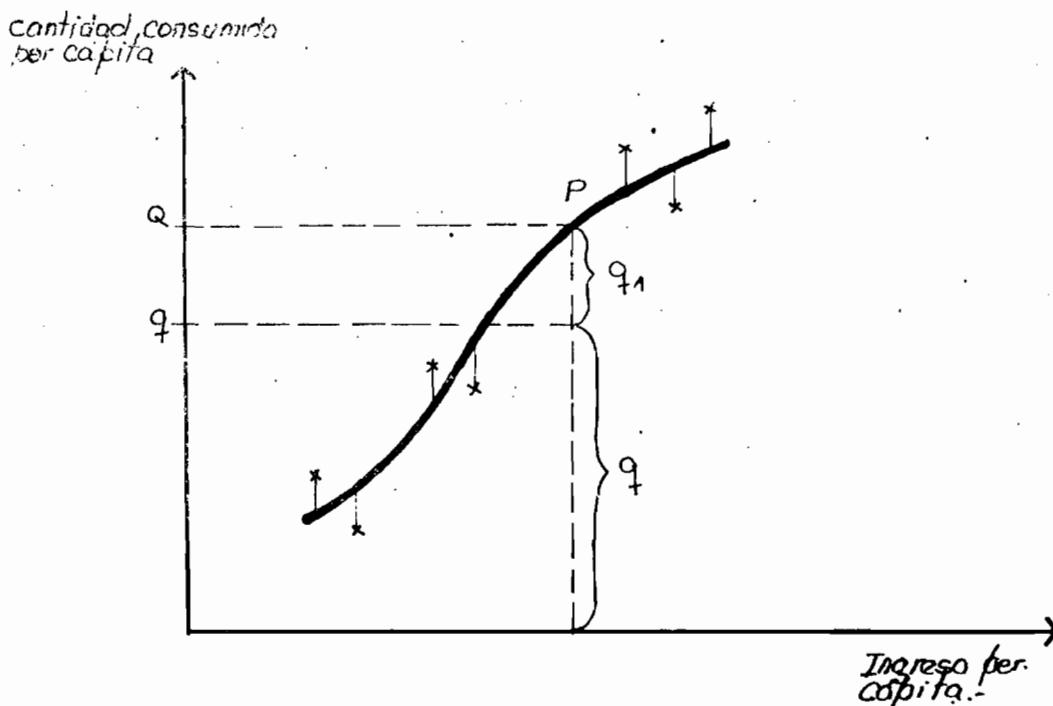
Los principios de la economía indican en general que a mayor nivel de ingresos se estará dispuesto a pagar mayor precio.

En la práctica estas consideraciones teóricas tienen serias limitaciones por la existencia de otros factores condicionantes como ser segmentación de mercado, diferenciación de productos, etapa del ciclo de vida del producto, etc., pero su valor reside en tomar el modelo teórico para ajustarlo posteriormente en función de la mayor cantidad de información disponible.

En síntesis las funciones  $D_1-D_1$  y  $D_2-D_2$  representan las relaciones entre cantidades demandadas y precios en el caso de que se mantengan constantes las demás variables que actúan sobre la demanda.

La principal de las variables que afecta forzosamente esta función es la del nivel de ingresos.

La curva de demanda ingreso es ascendente de izquierda a derecha y se grafica en esta forma:



## Elasticidad de la demanda

La relación entre los cambios de las cantidades demandadas y los cambios entre precios e ingresos se cuantifican mediante los coeficientes denominados de elasticidad de la demanda al ingreso o al precio según la siguiente ecuación:

$$\text{Coeficiente de elasticidad} = \frac{\text{Cambio relativo en la cantidad demandada}}{\text{Cambio relativo en el ingreso o precio}}$$

Si  $q = f(p)$  es una ecuación de demanda en función del precio, es decir una curva como  $D_1 - D_1$  en el gráfico (1). La elasticidad en de la curva se define matemáticamente así:

$$1) \quad e = \frac{dq}{dp} \cdot \frac{p}{q} = \frac{\frac{dq}{q}}{\frac{dp}{p}}$$

En consecuencia los cambios relativos son infinitesimales.

Para una ecuación  $Q = F(y)$  con relación al ingreso se aplica la misma definición, solo que el coeficiente será negativo cuando se trate de precios y positivo para los ingresos.

Salvo casos muy especiales la elasticidad será variable a lo largo de la curva, pero en el análisis de demanda se acepta que los puntos de la curva estarán vinculados por

$$(2) \quad q = K p^e$$

$$(3) \quad Q = K y^E$$

según se trate de los precios o de los ingresos  $e$  y  $E$  representarán los respectivos coeficientes de elasticidad y se suponen constantes.

En los supuestos precios se puede calcular el coeficiente de elasticidad en un gráfico logarítmico, en que la ecuación (3) pasa a representar una línea recta cuya inclinación es el coeficiente de elasticidad constante.

Aplicando logaritmos a la ecuación (3) se tiene:

$$(4) \log Q = \log K + E \log y \text{ y diferenciando la (4)}$$

$$\frac{d Q}{Q} = E \frac{d y}{y} \text{ o sea (6) } E = \frac{\frac{d Q}{Q}}{\frac{d y}{y}}$$

Si se conocen series de ingresos e índices de precios por una parte, y cantidades demandadas por la otra, se pueden tomar logaritmos de los valores y transcribirlos en un gráfico de cantidades y precios o cantidades e ingresos.

Ajustando una línea recta de regresión entre dichos puntos se podrán obtener los respectivos coeficientes de elasticidad.

El grado de correlación en la línea recta de regresión indicará el nivel o validez del supuesto de constancia de la elasticidad. Cuando no existe constancia la línea de ajuste no será recta y por lo tanto el coeficiente de elasticidad estará dado por la inclinación de la tangente a la curva en cualquier punto de ella.

La expresión matemática que considera simultáneamente la influencia de los cambios de precio e ingreso es:

$$(7) Q = K p^e y^E$$

en que

Q = Cantidades demandadas

P = índice de precios

y = ingreso per cápita

e = coeficiente elasticidad precio

E = coeficiente elasticidad ingreso

Aplicando logaritmos en (7) se tiene:

$$\log Q = \log K + e \log P + E \log y$$

que nos da la ecuación de una recta en un sistema de tres coordenadas, llamada plano de regresión.

El análisis de la demanda variará según se trate de bienes de consumo, intermedios, o de capital.

En los bienes de consumo la demanda estará directamente relacionada con el ingreso y con los precios y se podrán aplicar aquí los coeficientes de elasticidad correspondientes.

En los bienes intermedios influirán además otros factores relacionados con los cambios estructurales de la economía. Vale decir que además de los coeficientes de elasticidad se aplicarán los factores adicionales y complementarios.

## 2.6. CASO PRACTICO DE MODELO PARA ESTIMACION DE DEMANDA.

Como ejemplo de la aplicación de los principios teóricos descritos precedentemente, desarrollamos a continuación un caso tomado directamente de la realidad e investigado por el autor, a los fines del presente trabajo.

La información fue suministrada por gentileza del Consejo de Planificación de la Provincia del Neuquén (COPADE) y corresponde a un estudio para el desarrollo de la porcicultura. (1)

### 2.6.1. PLANTEO DEL CASO

En el año 1965 el gobierno de la Provincia del Neuquén, en base a datos elaborados a tal fin por métodos estadísticos llegó a la conclusión que la producción local de carne porcina sólo alcanzaba a cubrir el 10% del volumen total consumido.

En tal sentido se planteó la posibilidad de evaluar la instalación en la provincia de la industria de la porcicultura a fin de promoverla y apoyarla en caso de ser factible mediante alicientes de política crediticia y fiscal.

Como etapa previa a esta decisión de política económica se planteó la necesidad de estimar la magnitud de la demanda global.

---

(1) Consejo de Planificación, Poder Ejecutivo, Provincia del Neuquén, "Estudio para Fomentar el Desarrollo de la Porcicultura", Neuquén, 1965.

## 2.6.2. FACTORES CUANTIFICADOS

Se cuantificaron los siguientes factores relacionados con la demanda de carnes porcinas.

### 2.6.2.1. EXISTENCIA DE GANADO PORCINO.

<u>Año</u>	<u>Total Nacional</u> (cabezas)	<u>Total de la zona</u> (cabezas)	<u>%</u>
1954	3.511.740	4.680	0,13
1955	3.761.000	4.137	0,11
1956	4.010.567	4.640	0,09
1957	3.488.916	4.150	0,12
1958	3.162.663	4.010	0,13
1959	3.498.279	4.320	0,12
1960	3.880.643	4.917	0,13
1961	3.367.327	4.210	0,12
1962	3.115.024	3.960	0,13

### 2.6.2.2. POBLACION DE LA ZONA DE INFLUENCIA

<u>Departamento</u>	<u>1960</u>	<u>1961</u>	<u>1962</u>	<u>1963</u>	<u>1964</u>
<u>Total</u>	<u>161.526</u>	<u>169.091</u>	<u>176.991</u>	<u>185.363</u>	<u>194.107</u>
Gral. Roca	97.024	101.680	106.561	111.676	117.036
Confluencia	50.849	53.595	56.489	59.539	62.754
Zapala	11.859	12.013	12.169	12.327	12.487
Picún Leufú	1.794	1.803	1.812	1.821	1.830

### 2.6.2.3. TASAS DE CRECIMIENTO POBLACIONAL

Gral. Roca	4,76 %	anual
Confluencia	5,38 %	"
Zapala	1,32 %	"

2.6.2.4. PROYECCION POBLACIONAL DE LA ZONA DE INFLUENCIA.

<u>Años</u>	<u>Población proyectada</u>
1965	203.000 habitantes
1966	212.000 "
1967	222.000 "
1968	323.000 "
1969	343.000 "
1970	254.000 "

2.6.2.5. ESTIMACION DEL CONSUMO

<u>Año</u>	<u>Población</u>	<u>Kg. consumidos por hab. (nac.)</u>	<u>Consumo zonal en kg.</u>	<u>Consumo estim. zonal en kg.</u>
1958	147.632	7,7	1.136.800	575.800
1959	154.423	6,9	1.065.500	509.600
1960	161.526	8,0	1.292.200	775.300
1961	169.091	8,4	1.420.400	727.100
1962	176.991	7,1	1.256.600	619.500
1963	185.363	6,4	1.186.300	611.700

2.6.2.6. CONSUMO PORCENTUAL ZONAL

<u>Año</u>	<u>Kg. por Habit. Cons. en la zona</u>	<u>Indice Base: 100 = Consumo nac.</u>
1958	3,9	50,6
1959	3,3	47,8
1960	4,8	60,0
1961	4,3	51,2
1962	3,5	49,3
1963	3,3	51,6

2.6.2.7 PRECIOS PROMEDIOS POR KILO VIVO DE CARNE PORCINA.

<u>Mes</u>	<u>Año</u>	<u>En Bs.As.</u>	<u>En la zona</u>
Promedio	1959	m\$ <u>n.</u> 16,40	m\$ <u>n.</u> 19,87
Promedio	1960	" 16,25	" 19,21
Promedio	1961	" 19,72	" 23,98
Febrero	1962	" 28,16	" 33,29
Mayo	1962	" 29,38	" 34,30
Agosto	1962	" 32,14	" 38,93
Novbre.	1962	" 35,50	" 42,81

Mes	Año	en Bs.As.	En la zona
Febrero	1963	m\$. 46,04	m\$. 54,19
Mayo	1963	" 42,81	" 53,02
Agosto	1963	" 37,44	" 45,77
Novbre.	1963	" 46,90	" 55,61

### 2.6.3. ESTIMACION DE LA FUNCION DE DEMANDA.

Siguiendo un criterio similar al expuesto en el Capítulo anterior, donde se analizó la fórmula teórica de la demanda, los técnicos del COPADE, en base a una investigación y evaluación previa plantearon una función de demanda donde consideraron no sólo a las variables precio e ingreso, sino también las elasticidades cruzadas, que ponderan los sustitutos de la carne porcina.

Como bien lo señala la fundamentación de la metodología no se pudo, por razones de orden práctico evaluar el comportamiento de los consumidores (el autor estima que por el método experimental de investigaciones se podía haber realizado) por lo que se partió de un supuesto (irreal) de que las motivaciones de los compradores se mantuvieran constantes a través del tiempo, omitiendo factores tales como efecto demostración, escasez de sustitutos, disposiciones gubernamentales, etc.

Se partió además, en base a datos previos, del supuesto que el efecto de un aumento en el ingreso es positivo para el consumo de carne porcina (elasticidad-ingreso positiva).

En esta forma se elaboró un modelo cuya función de demanda es:

$$Q = a \cdot Y^{B1} \cdot P_v^{B2} \cdot P_o^{B4} \cdot e^U$$

Donde: LAS VARIABLES

Q : Consumo per-cápita de carne porcina

Y : Ingreso per cápita

$P_v$  : Precio de la carne vacuna

$P_o$  : Precio de la carne ovina

$P_p$  : Precio de la carne porcina

e : Base de los logaritmos neperianos

U : Variable aleatoria

Donde: LOS PARAMETROS

a : Coeficiente de la tendencia residual de la demanda de carne porcina.

B<sub>1</sub>: Elasticidad-ingreso de la demanda de carne porcina

B<sub>2</sub>: Elasticidad-precio cruzada de la demanda de carne porcina con respecto al precio de la carne vacuna.

B<sub>3</sub>: Elasticidad-precio cruzada de la demanda de carne porcina con respecto al precio de la carne ovina.

B<sub>4</sub>: Elasticidad-precio directo de la demanda de carne porcina.

Aplicando logaritmo a la función de la demanda surgió:

$$\ln Q = \ln a + b_1 \cdot \ln Y + B_2 \cdot \ln P_v + B_3 \cdot \ln P_o + B_4 \ln P_p + U$$

Los parámetros: a; B<sub>1</sub> ; B<sub>2</sub> ; B<sub>3</sub> y B<sub>4</sub> fueron estimados por el método de los mínimos cuadrados, tomando los siguientes valores:

$$a = 41,7$$

$$B_1 = 0,79$$

$$B_2 = 0,07$$

$$B_3 = 0,04$$

$$B_4 = -0,71$$

Reemplazando en la función de demanda de carne porcina:

$$Q = 41,7 \cdot Y^{0,79} \cdot P_v^{0,07} \cdot P_o^{0,04} \cdot P_p^{-0,71} \cdot e^U$$

#### 2.6.3.1. PROYECCION DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES

Obtenida la función precedente y suponiendo que sus elasticidades se mantuvieran constantes a través del tiempo, fue necesario estimar el ingreso per-cápita y los precios de la carne vacuna, ovi-

na y porcina para los años 1966 a 1969 (el estudio se realizó en 1965) para reemplazarlos en la función de los valores estimados del consumo per cápita para el período 1966-1969. Para evitar tener que deflactar las series y además estimar los porcentajes de variaciones en los precios, a causa del proceso inflacionario, se estimó más prudente reducir las cantidades a índices tomando como base a 1960= 100.

La proyección del Ingreso per-cápita se hizo teniendo en cuenta las metas que fijaba entonces el Consejo Nacional de Desarrollo en el Plan de Desarrollo Económico Nacional 1965/69, a razón del 4% anual, de donde surgió el siguiente cuadro:

PROYECCION DEL INGRESO PER-CAPITA

<u>Año</u>	<u>Indice (Base: 1960=100)</u>
1964	91,9
1965	95,6
1966	99,6
1967	103,4
1968	107,5
1969	111,8

(Este cuadro se representa al final gráficamente)

En cuanto a la proyección de los precios de la carne vacuna, se hizo en base a un ajuste de la tendencia lineal por el método de los mínimos cuadrados: resultando la siguiente recta:

$$P_v = 4,4 \cdot t + 77,94$$

De donde se obtuvo:

PROYECCION DE LOS PRECIOS DE CARNE VACUNA

<u>Año</u>	<u>Indice (Base: 1960=100)</u>
1965	104,3
1966	108,7
1967	113,1
1968	117,5
1969	121,9

(También se representa, al final la representación gráfica de este cuadro).

### PROYECCION DE LOS PRECIOS DE LA CARNE OVINA

Para la proyección de los precios de la carne ovina se siguió el mismo método que para la carne vacuna, resultando en consecuencia la siguiente recta:

$$P_o = 1,4 t + 87,5$$

De donde se lograron los siguientes valores:

<u>Año</u>	<u>Indice</u> <u>(Base: 1960=100)</u>
1965	96,9
1966	98,3
1967	99,7
1968	100,1
1969	105,1

(Al igual que las proyecciones anteriores se grafica, al final de este cuadro).

### PROYECCION DE LOS PRECIOS DE LA CARNE PORCINA

Siguiendo el mismo procedimiento la función planteada para obtener los precios de la carne porcina fue:

$$P_p = 2.t + 123$$

Resultando los siguientes precios:

<u>Año</u>	<u>Indice</u> <u>(Base: 1960=100)</u>
1965	135
1966	137
1967	139
1968	141
1969	143

(Se grafica al final).

Reemplazando en la función ya planteada de demanda las variables que se determinaron por los métodos precedentemente descriptos se calculó la proyección de demanda de carnes porcinas:

$$Q = 41,7 \cdot Y^{0,79} \cdot P_v^{0,07} \cdot P_o^{0,04} \cdot P_p^{-0,71} \cdot e^U$$

Convirtiendo posteriormente, a efectos de una mejor comparación, el consumo global en consumo per-cápita y reduciendo a números índices los valores para una adecuada perspectiva de evolución, resultó en definitiva la siguiente proyección del Consumo de Carne porcina en la zona en estudio:

CONSUMO DE CARNE PORCINA PER-CAPITA EN LA ZONA  
PROYECTADA EN BASE AL MODELO DE DEMANDA PLANTEADO

<u>Años</u>	<u>Indice</u> <u>Base: 1960=100</u>	<u>Kg.</u> <u>Per-Cap.</u>
1965	405,4	19,5
1966	417,3	20,0
1967	429,7	20,6
1968	440,5	21,1
1969	453,5	21,8

(Esta proyección se grafica, al igual que las anteriores al final de este análisis).

No debemos olvidar que el cálculo fue realizado a principios del año 1965, cuando se planteó el caso. (Hasta el año 1963 el consumo fue de 3,3 kg.)

Hasta aquí los resultados y procedimientos que se desearon exponer a los fines de demostrar, a través de un caso de la realidad argentina, el comportamiento de un modelo teórico para calcular la demanda en un problema de comercialización, en este caso "macrocomercialización".

Complementariamente, y siguiendo el material suministrado por COPADE, se efectuaron los siguientes análisis que considero, a los fines metodológicos, interesantes de ser evaluados por sus correlaciones posteriores.

EVOLUCION DE LAS EXISTENCIAS DE GANADO PORCINO EN LA  
REPUBLICA ARGENTINA Y EN LA ZONA. PORCENTAJES RESPEC-  
TO AL TOTAL GENERAL.

<u>Años</u>	<u>Total Gral. del País en miles de cabezas</u>	<u>Total de la zona cabezas</u>	<u>Porcentaje de la zona con relación al país</u>
1954	3.612	4.680	0,13
1955	3.761	4.137	0,11
1956	4.011	4.640	0,09
1957	3.489	4.150	0,12
1958	3.163	4.010	0,13
1959	3.498	4.320	0,12
1960	3.881	4.917	0,13
1961	3.887	4.210	0,12
1962	3.115	3.960	0,13
1963	3.290	4.229	0,13
1964	3.241	4.230	0,13
1965	3.192	4.231	0,13
1966	3.143	4.232	0,14
1967	3.094	4.233	0,14
1968	3.045	4.234	0,14
1969	2.996	4.235	0,14

La proyección realizada en base a datos disponibles en 1964, fue elaborada por el método de ajustamiento por cuadrados mínimos.

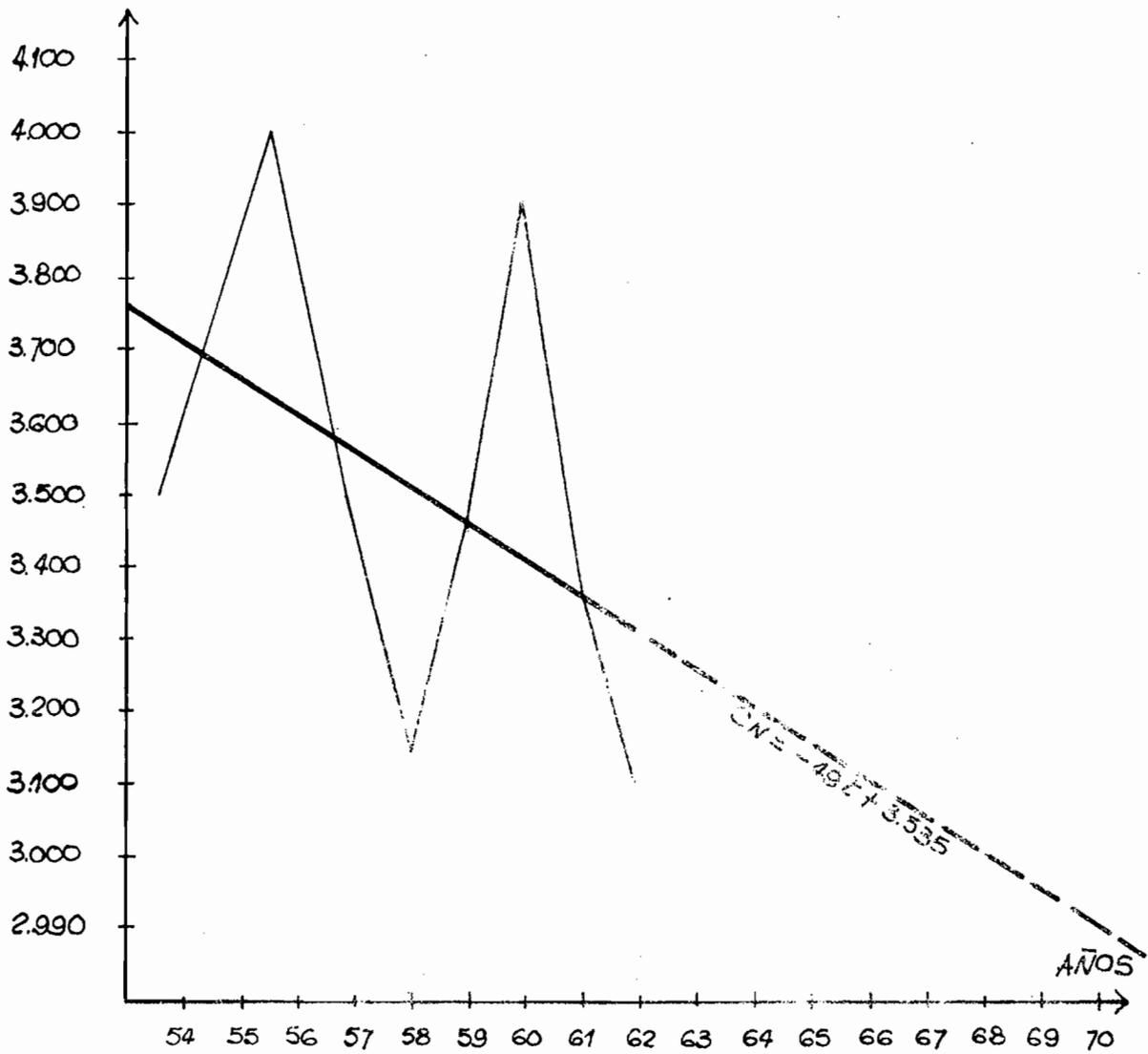
CUADRO DE POSICION ENTRE DEMANDA PROYECTADA Y EXISTENCIAS DIS-  
PONIBLES PARA ATENDER EL CONSUMO.

<u>Año</u>	<u>Consumo en Kg.</u>	<u>Habitantes</u>	<u>Total necesario (cabezas)</u>	<u>Total existenc. (cabezas)</u>	<u>Déficit Previsto</u>
1965	19,5	203.000	39.585	4.231	35.35
1966	20,0	212.000	42.400	4.232	38.168
1967	20,6	222.000	45.732	4.233	41.499
1968	21,8	232.000	48.952	4.234	44.718
1969	22,4	243.000	52.974	4.235	48.739

Como se puede apreciar a través de las cifras precedentemente expuestas, los objetivos planteados para la realización del estudio mediante el modelo propuesto se han cumplido, brindando los suficientes elementos de juicio como para tomar las decisiones de comercialización y política de abastecimiento y desarrollo industrial.

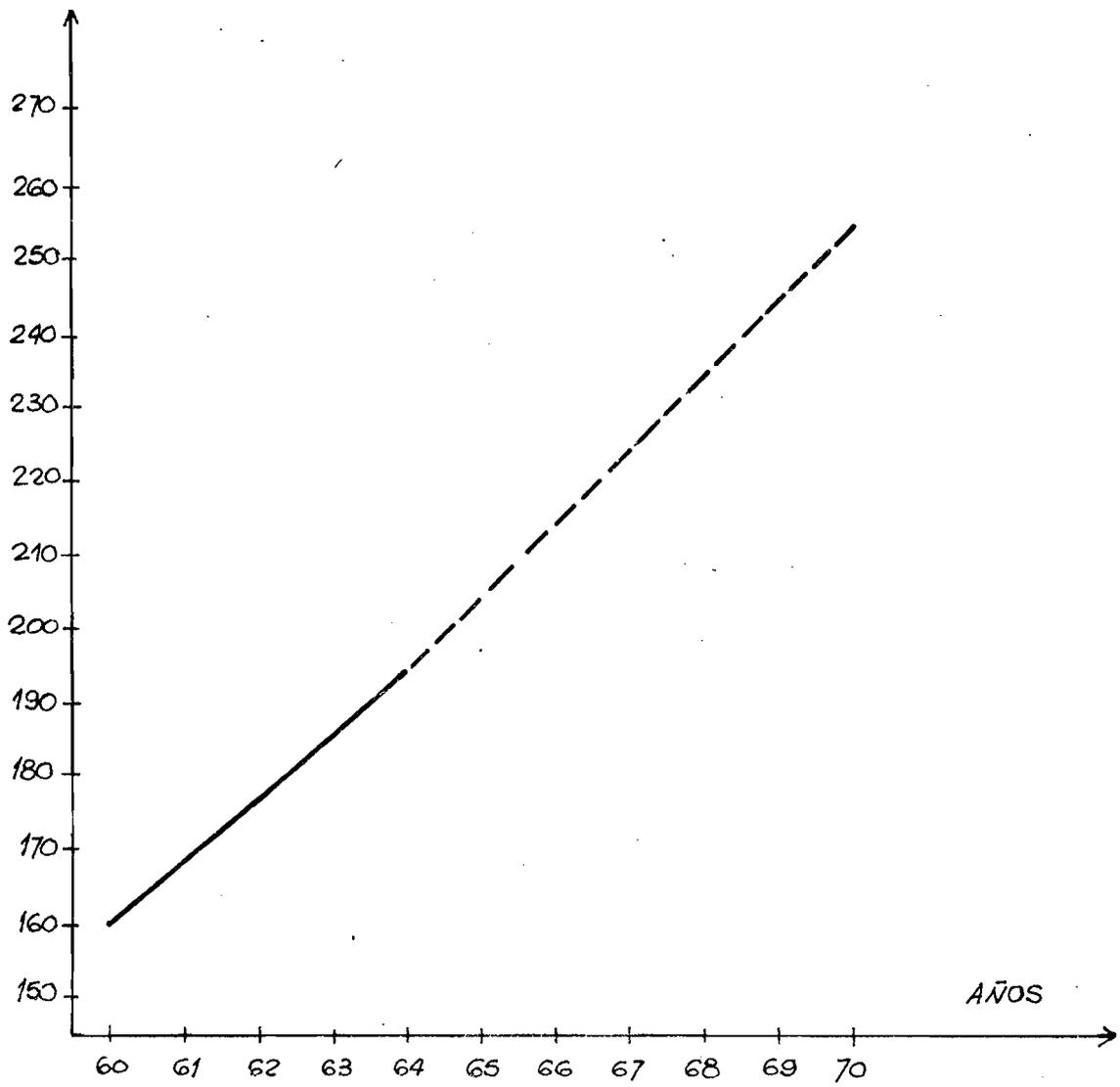
A continuación se acompañan para una mejor interpretación y aclaración del caso planteado las representaciones gráficas correspondientes a cada uno de los factores y resultados obtenidos.

MILES de CABEZAS



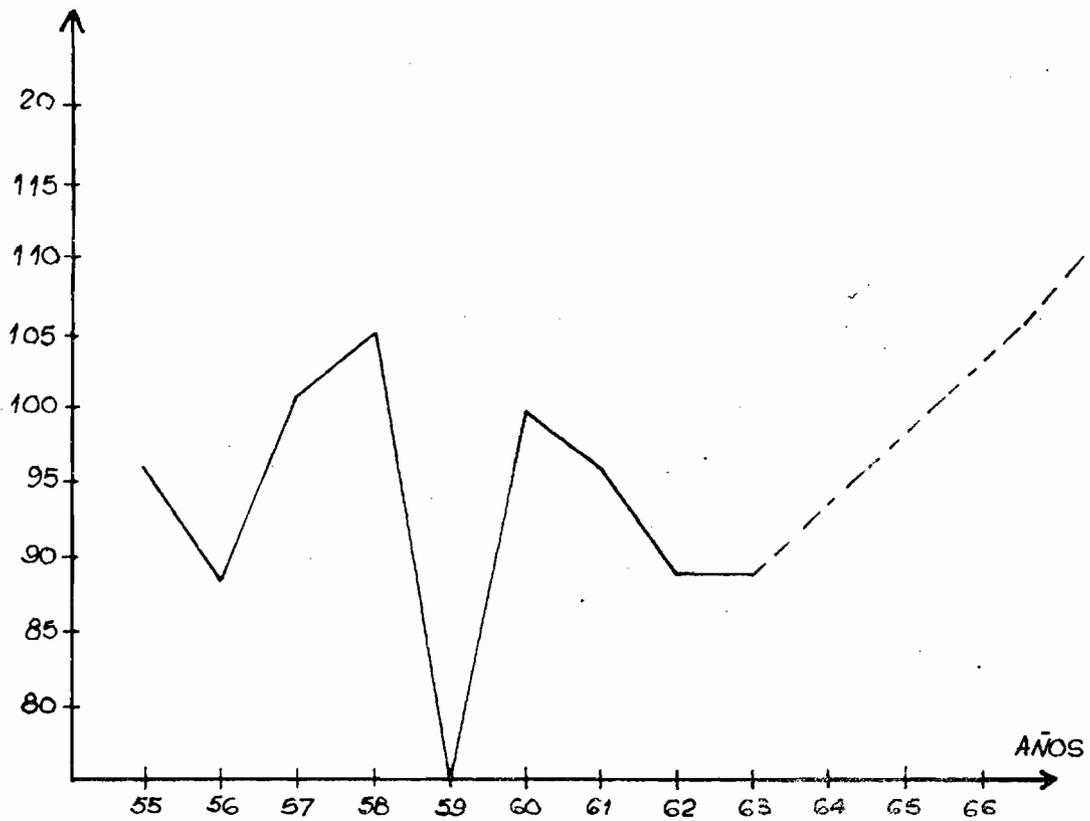
EVOLUCION DE LAS EXISTENCIAS DE  
GANADO PORCINO DE LA REPUBLICA ARGENTINA

MILES DE HABITANTES



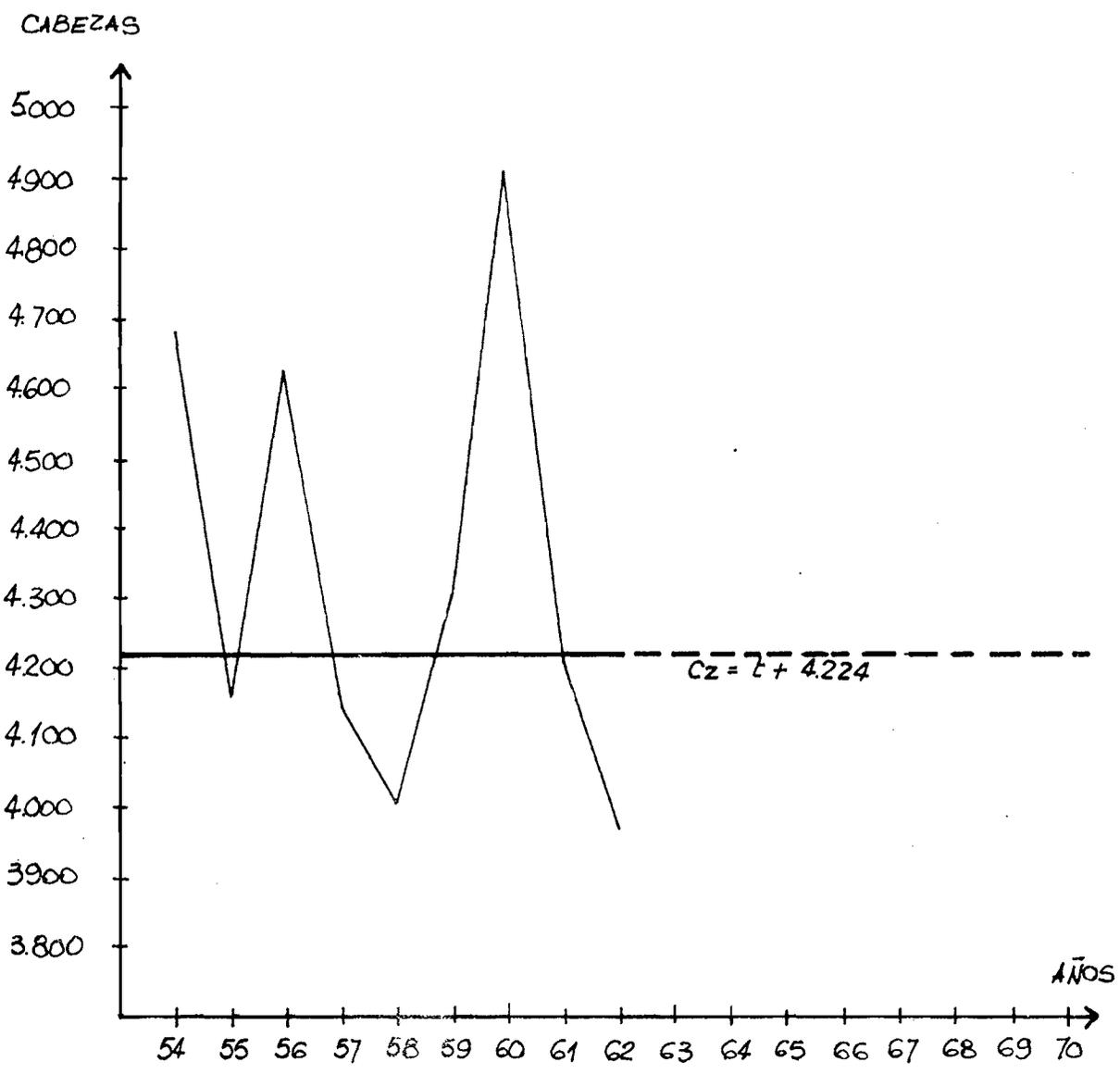
EVOLUCION DE LA POBLACION  
EN LA ZONA.

INGRESO PER-CAPITA



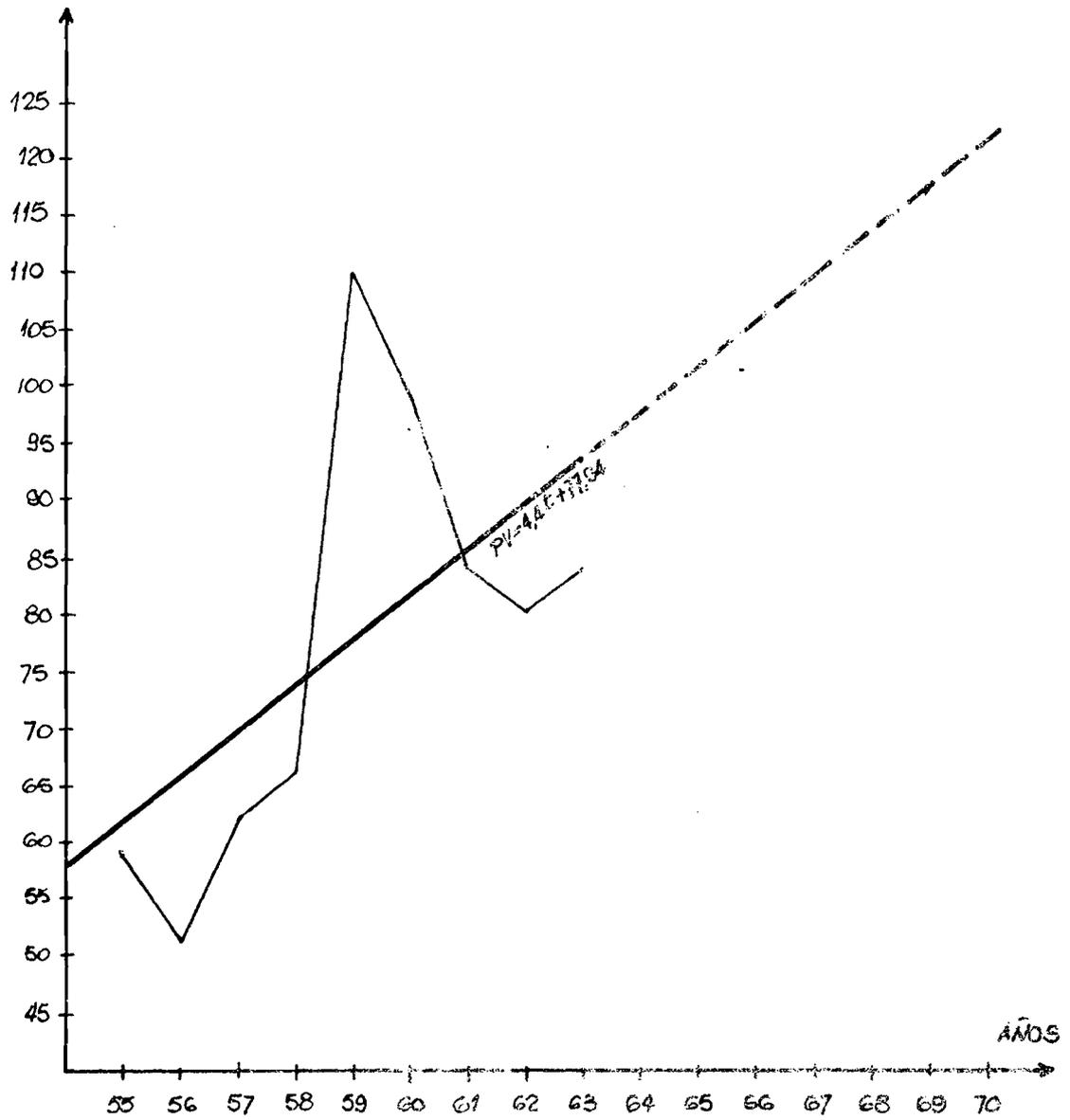
INGRESO PER-CAPITA

EN BASE AL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO  
1965/69, ELABORADO POR CONADE.  
(Índice, base: 1960 = 100).-



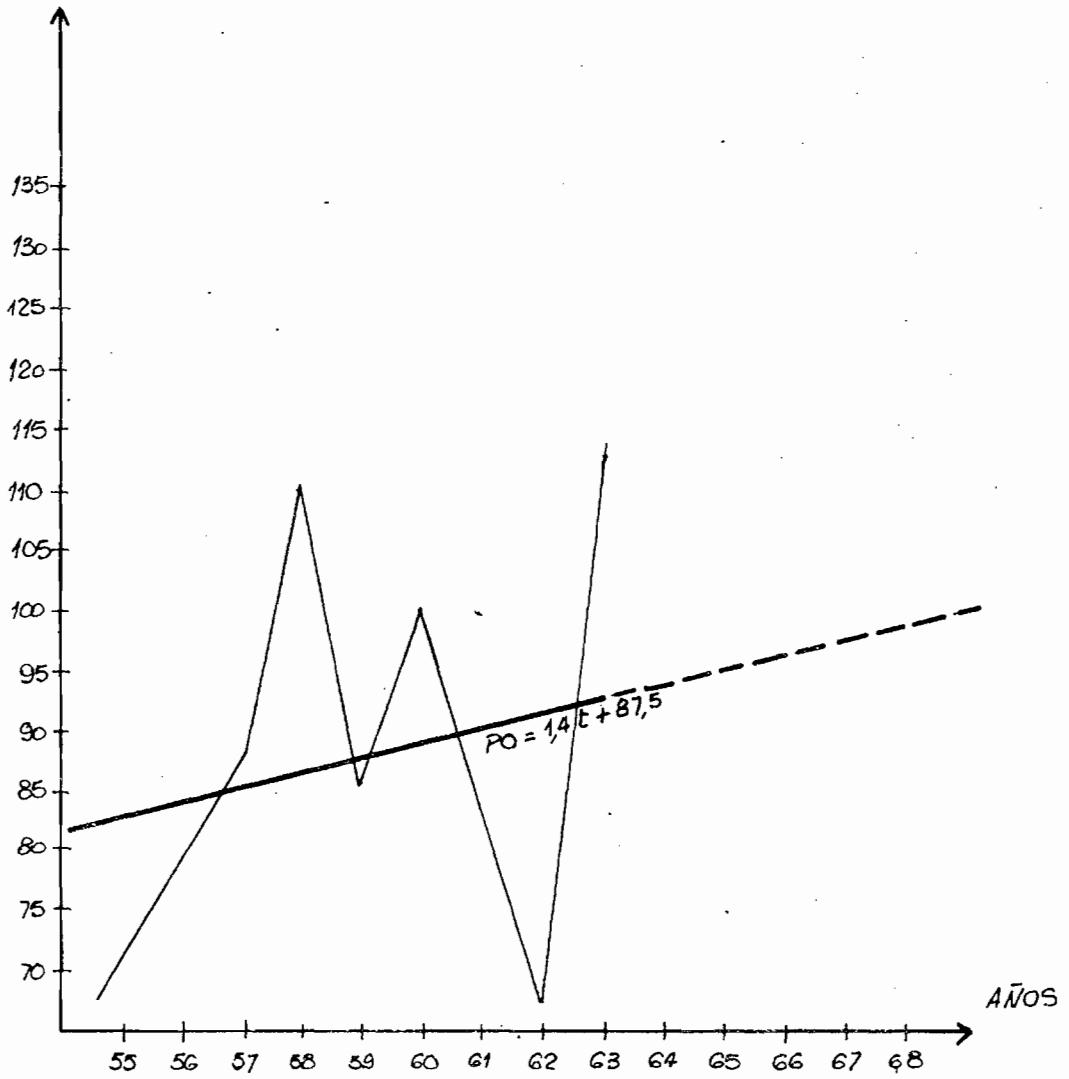
EVOLUCION DE LAS EXISTENCIAS DE GANADO PORCINO EN LA ZONA.-

PRECIO CARNE VACUNA



**PRECIO DE LA CARNE VACUNA**  
(Índice, base : 1960 = 100)

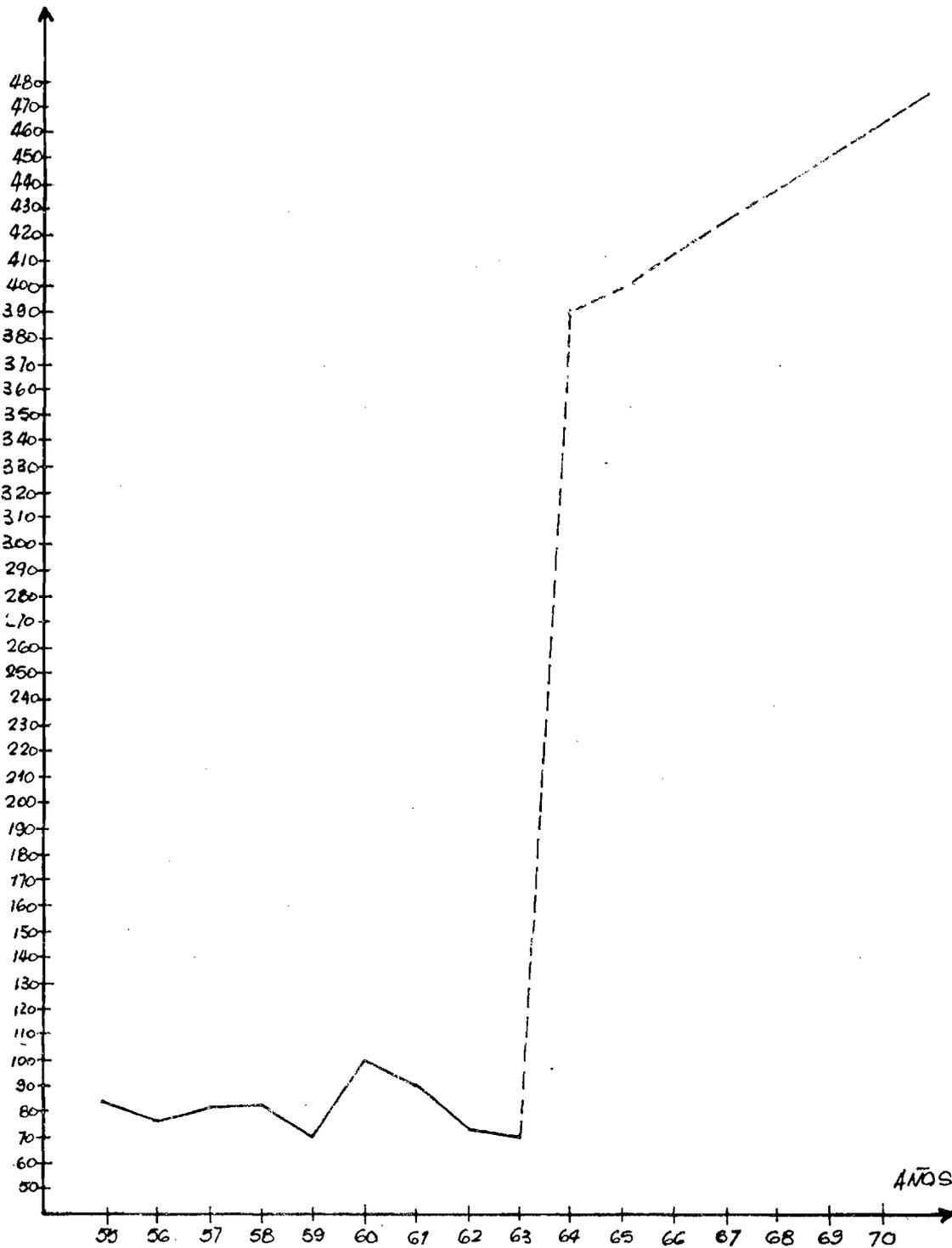
PRECIO CARNE OVINA



PRECIO DE LA CARNE OVINA  
(Indice, base : 1960 = 100)



CONSUMO PER-CAPITA  
DE CARNE PORCINA.-



EVOLUCION DEL CONSUMO PER-CAPITA  
DE LA CARNE PORCINA EN LA ZONA.-  
(Índice base: 1960=100)

## 2.7. MODELOS DE STOCKS.

Uno de los problemas que plantea al área de comercialización, la condición de anticipar la producción a la demanda, es el de la formación de stocks.

Las existencias disponibles para ser entregadas al mercado deben reunir las siguientes condiciones:

- a - Adecuación al flujo de demanda para evitar pérdidas de ventas o exceso de stocks.
- b - Dimensión económica para no afectar a la rotación de ventas y por ende a la rentabilidad.
- c - Costo racional por inmovilización financiera.
- d - Localización adecuada para asegurar un eficiente servicio de posesión y de tiempo.

Empíricamente la administración de stocks puede basarse en las estimaciones de ventas, en las disponibilidades económicas, o en la comodidad del área de producción, pero sus consecuencias llevan implícito un riesgo de

- 1°) Alto Costo Económico-financiero.
- 2°) Alto costo de oportunidad.

El primero por eventuales inmovilizaciones de "bienes de cambio", el segundo por probables pérdidas de ventas que además pueden ser aprovechadas por los competidores.

Algunos estudios realizados en el mercado argentino demuestran, para el caso de la industria de la indumentaria donde la rotación de stocks es muy baja y la variedad del surtido muy amplia que una política pragmática de decisiones en materia de stocks puede absorber las ganancias totales de la empresa y hacer no rentable el negocio, no por la naturaleza del mercado sino por la inadecuada política de stocks.

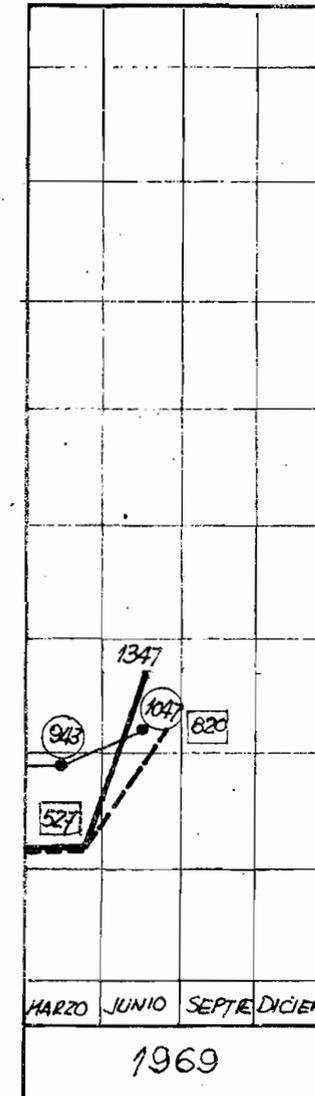
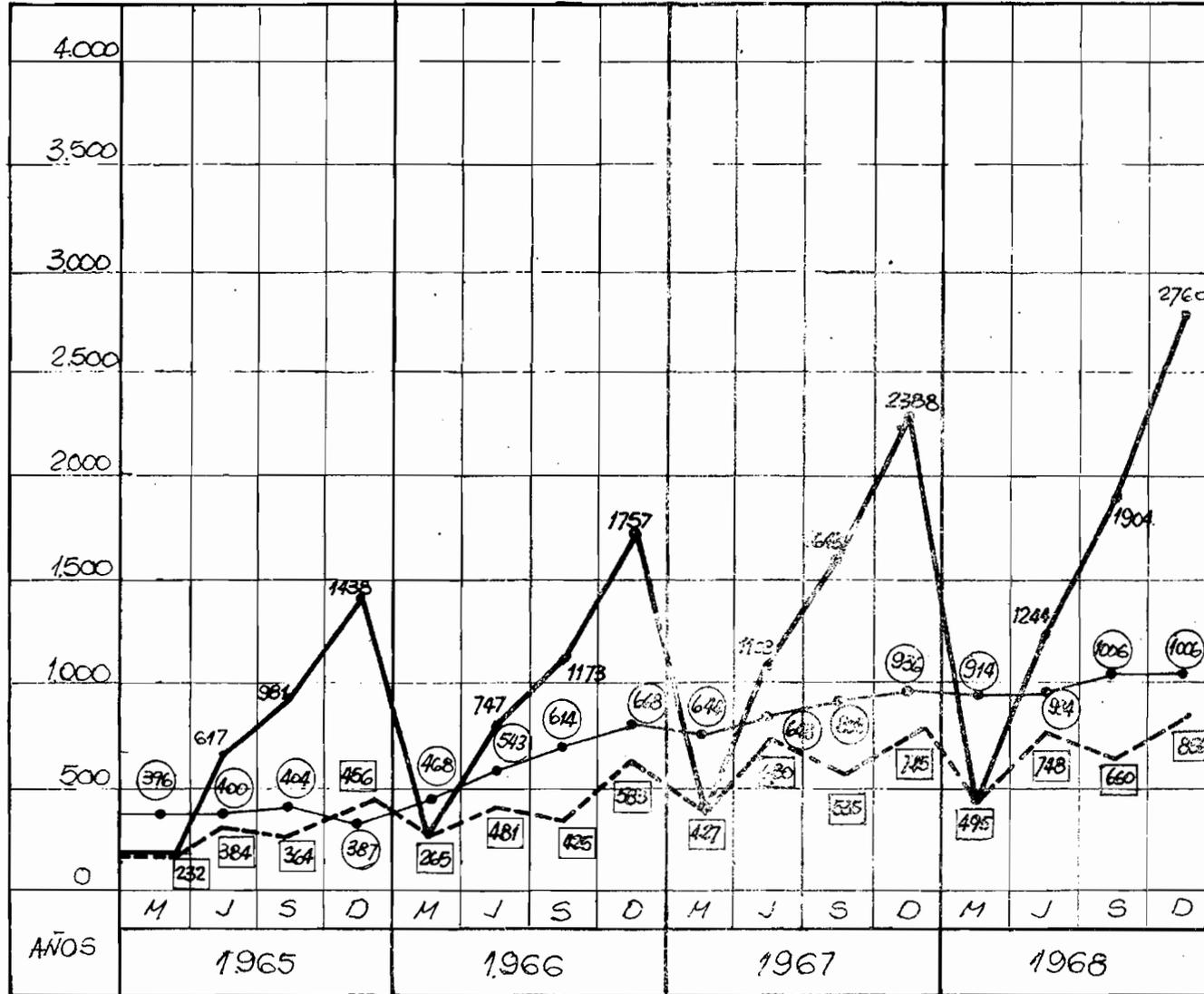
En el siguiente Cuadro y Graficación se aprecia la situación real correspondiente a una de las más importantes empresas argentinas de producción y comercialización directa de indumentaria<sup>(1)</sup>

---

(1) Cifras estadísticas facilitadas anualmente por CASA MUÑOZ S.A. período 1965/1969.

RELACION: Entre los valores de Ventas y Stock - INVENTARIOS TRIMESTRALES -

EN MILLONES



REFERENCIAS	
STOCK	○ —●—
VTA. ACUMULADA	—
VTA. TRIMESTRAL	- - - □ - - -

La Teoría de Stocks (1) estudia todas las alternativas que permitirán a través de modelos matemáticos tomar decisiones racionales sobre existencias (producción - compras, almacenamiento, ventas).

En primer lugar tomaremos un caso de una demanda constante en función del tiempo.

$$D = 20.000 \text{ unidades/año}$$

Para la programación de la producción se pueden tomar distintas decisiones. Elaborar en forma continua y total las 20.000 unidades (en una sola tanda) o hacer 100 series de 200 unidades c/u. o 40 series de 500 unidades, 20 de 1000, 10 de 2000, alguna otra producción alternativa.

Cada una de estas opciones tiene un costo

$$C_1 = \$ 1.000$$

si llamamos  $q$  a la cantidad de unidades a fabricar en cada oportunidad el costo de todas las producciones será

$$CT = \frac{D}{q} \cdot C_1 = \frac{20.000}{q} \times 1.000$$

Para el caso de hacer 100 tandas de 200 unidades cada una, tendremos el siguiente costo:

$$CT_{(200)} = \frac{20.000}{200} \times 1.000 = 100.000$$

$$CT_{(500)} = \frac{20.000}{500} \times 1.000 = 40.000$$

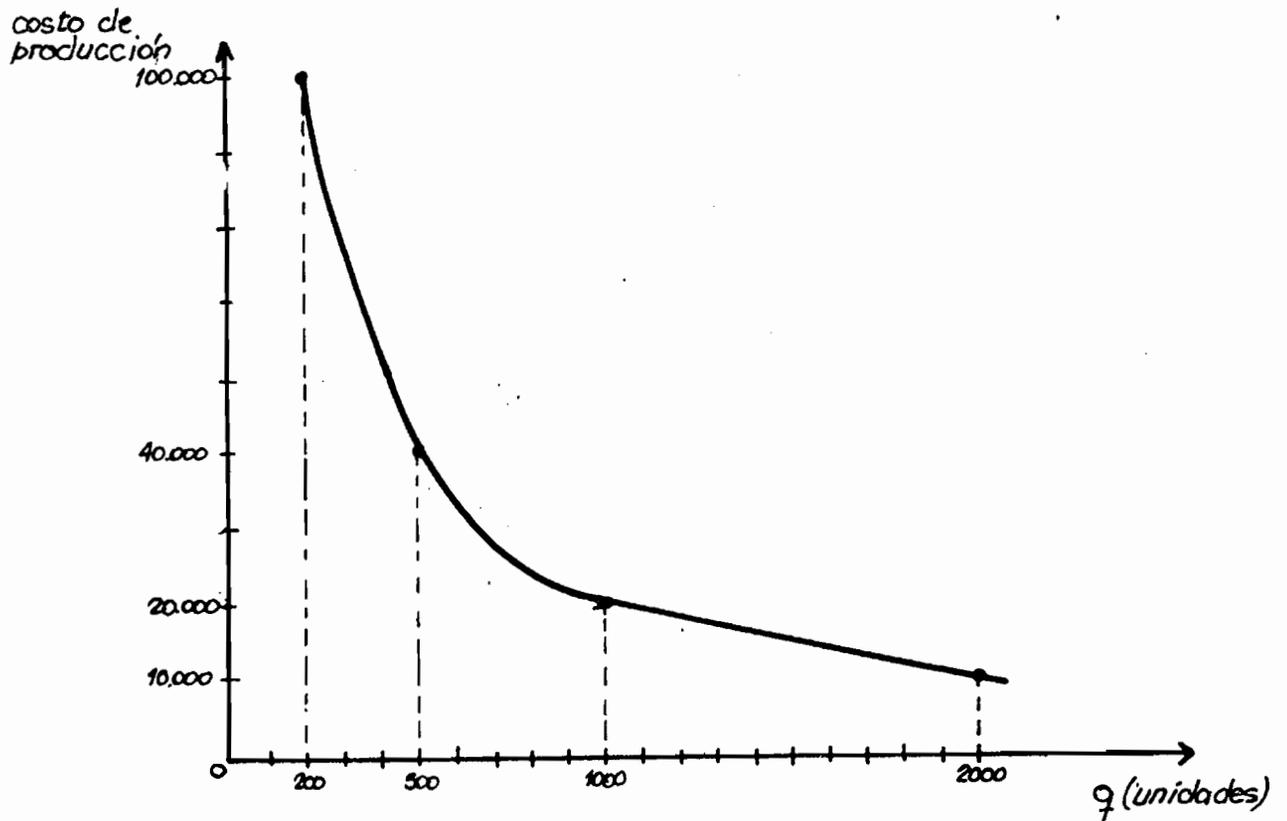
$$CT_{(1000)} = \frac{20.000}{1000} \times 1.000 = 20.000$$

$$CT_{(2000)} = \frac{20.000}{2000} \times 1.000 = 10.000$$

Surge como conclusión que el costo se incrementa a medida que baja la cantidad de unidades producidas en cada oportunidad u orden

(1) "Técnicas Cuantitativas Aplicadas a las Decisiones" Mario Dresdner, Abel Evelson. Eduardo Dresdner. Cap.8 Pag. 319 Ed. El Coloquio, Bs. As., 1973.

de fabricación. Graficando tendremos:



Además del Costo ( $C_1$ ) de disponer cada partida de fabricación o compra, tendremos que considerar el costo de mantenimiento de stock, que incluye el costo financiero del capital inmovilizado, manipuleo, seguros, alquiler o amortizaciones por  $m^2$  ocupado, vigilancia, administración, etc.

Supongamos que el costo anual de mantenimiento sea del 25% ;

$$C_2 = \boxed{0,25}$$

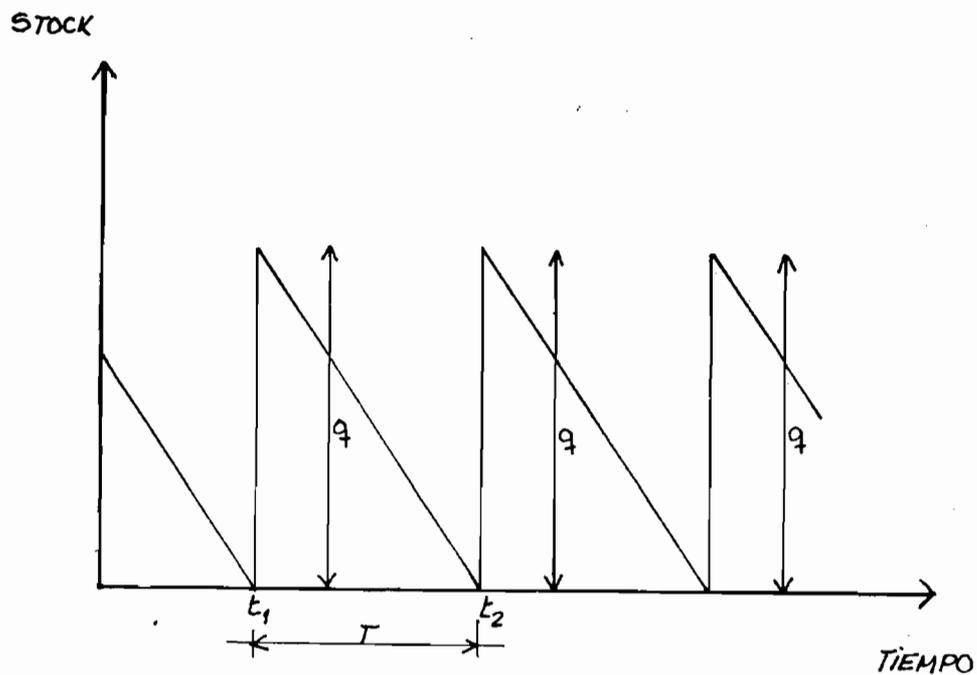
En el supuesto de que la demanda se mantenga constante las existencias irán variando según el siguiente gráfico:

Además del costo ( $C_1$ ) de disponer cada partida de fabricación, tendremos que considerar el costo de mantenimiento del stock, que incluye el costo financiero del capital inutilizado, manipuleo, seguros, alquiler o amortizaciones por  $m^2$  ocupado, vigilancia, administración, etc.

Suponemos que el costo anual de mantenimiento sea del 25%;

$$C_2 = 0,25$$

En el supuesto de que la demanda se mantenga constante las existencias irían variando según el siguiente gráfico.



El gráfico demuestra que al llegar al almacén cada lote de  $q$  unidades el stock en este momento ( $t_i$ ) es igual a 0 por lo que la velocidad de salida es igual a  $q/T$ , si el ritmo de abastecimientos es constante el promedio de unidades en existencias será de  $q/2$  y si denominamos  $p$  al precio de cada unidad (precio correspondiente al costo total, o precio de primera venta) el capital inmovilizado promedio será:

$$\frac{q}{2} \cdot p$$

Si aseguramos a  $p = \$ 100$  el costo anual de mantenimiento será:

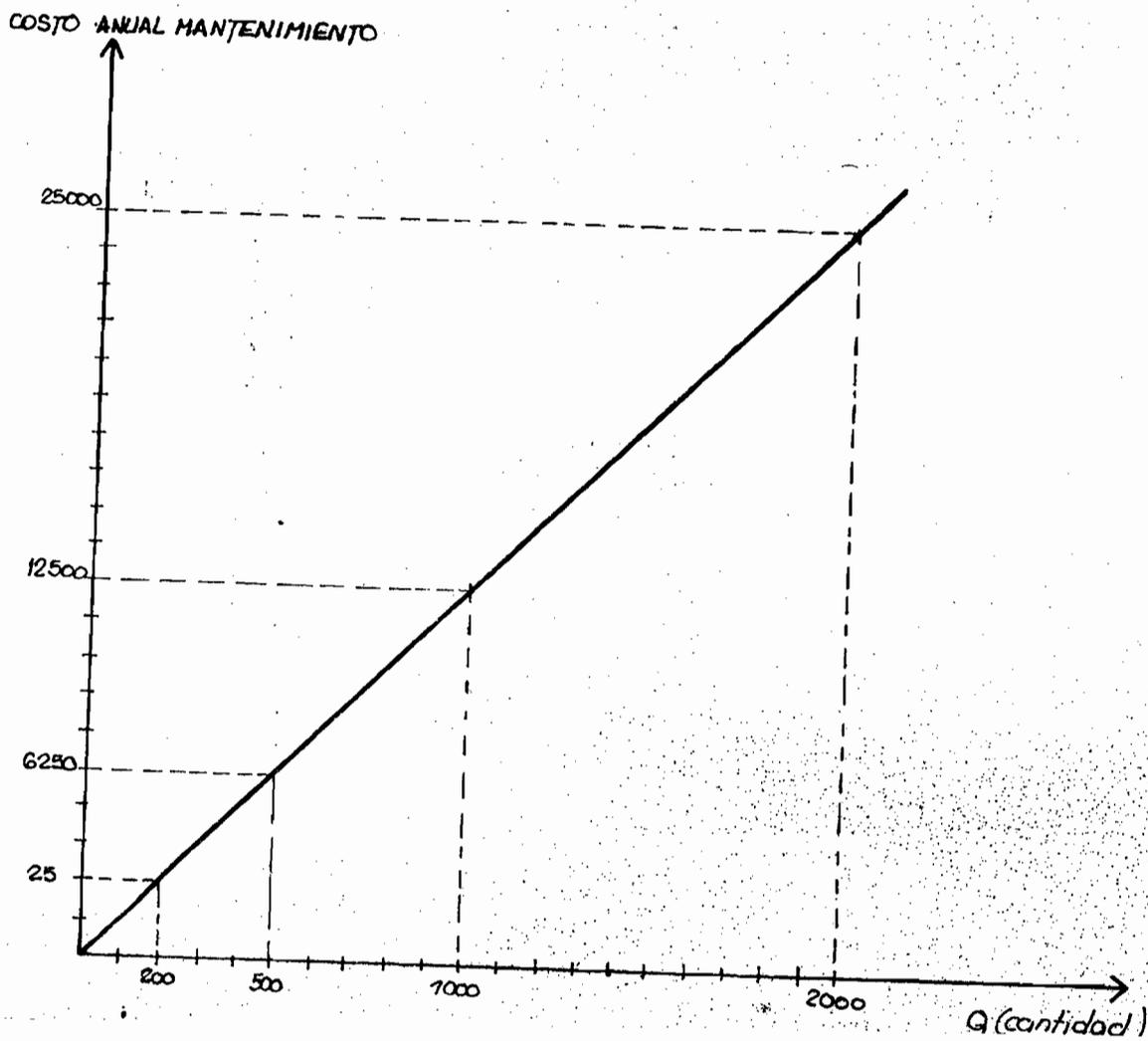
$$C.A.M. = C_2 \frac{q}{2} \cdot p = 0.25 \cdot \frac{q}{2} \cdot 100$$

Graficando este costo para nuestro ejemplo resulta:

$$C.A.M._1 = 0.25 \times \frac{200}{2} \times 100 = 2.500$$

$$C.A.M._2 = 0.25 \times \frac{500}{2} \times 100 = 5.250$$

$$C.A.M._3 = 0.25 \times \frac{1000}{2} \times 100 = 12.500$$



El costo anual y total será

$$C.A.T = \frac{D}{q} \cdot C_1 + C_2 \cdot \frac{q}{2} \cdot n = \frac{20.000}{q} \cdot 1.000 + 0.25 \frac{q}{2} \cdot 100$$

para  $q = 200$

$$C.A.T = \frac{20.000}{200} \times 1.000 + 0.25 \times \frac{200}{2} \times 100 = 125.000$$

$$C.A.T = \frac{20.000}{500} \times 1.000 + 0.25 \times \frac{500}{2} \times 100 = 46.250$$

$$C.A.T = \frac{20.000}{1.000} \times 1.000 + 0.25 \times \frac{1.000}{2} \times 100 = 32.500$$

$$C.A.T = \frac{20.000}{2.000} \times 1.000 + 0.25 \times \frac{200}{2} \times 100 = 35.000$$

$$C.A.T = \frac{20.000}{3.000} \times 1.000 + 0.25 \times \frac{3.000}{2} \times 100 = 44.166$$

$$C.A.T = \frac{20.000}{4.000} \times 1.000 + 0.25 \times \frac{4.000}{2} \times 100 = 55.000$$

Si calculamos la derivada primera de C.A.T., recordando

que  $C.A.T = \frac{D}{q} \cdot C_1 + C_2 \cdot \frac{q}{2} \cdot n$

Tendremos:

$$d \frac{C.A.T}{d q} = - \frac{D}{q^2} \cdot C_1 + C_2 \cdot \frac{1}{2} \cdot n = 0$$

desneizando  $q$  :

$$q_0 = \frac{2 D \cdot C_1}{n \cdot C_2}$$

$$q_0 = \frac{2 \times 20.000 \times 1.000}{100 \times 0.25} \quad q_0 = 1.265 \text{ unidades}$$

$q_0$  = Constituye el lote óptimo de producción. En esta forma el costo total para el lote óptimo será:

$$C.A.T._o = \frac{20.000}{1.265} \times 1.000 + 0,25 \times \frac{1.265}{2} \times 100$$

$$C.A.T._o = 15810 + 15,825 = \boxed{31.635}$$

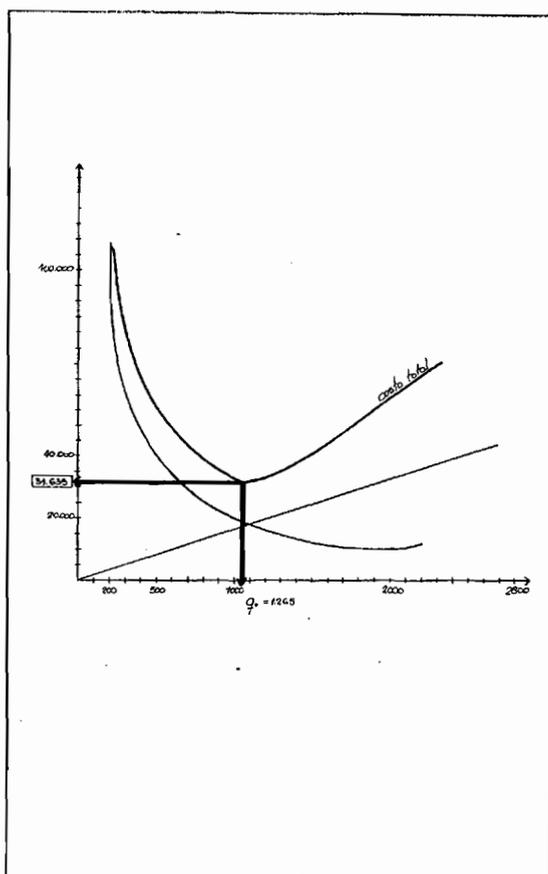
El número de ordenes en un año será:

$$N_o = \frac{D}{q_o} = \frac{20.000}{1.265} = 15,8 \approx \boxed{16}$$

De modo que si tomamos 300 días por año el plazo que media entre entre dos órdenes será:

$$T_o = \frac{300}{N_o} = \frac{300 \cdot q_o}{D} = \frac{300 \times 1.265}{20.000} \approx \boxed{19 \text{ días}}$$

Gráficamente también podemos calcular  $q_o$  representando los valores anteriormente calculados para C.A.T. con distintos valores de  $q_i$ .



### Modelo de stock simple con agotamiento.

Los autores Dresdner, Evelson y Dresdner, en su obra Técnicas Cuantitativas Aplicadas a las decisiones, pag. 326, plantean un modelo de aplicación para aquellos casos en que la disponibilidad de producción no coincida con la magnitud de la demanda. Incorporan el concepto que denominan "Stocks negativos" que consiste en los pedidos pendientes que se acumulan hasta que se está en condiciones de fabricar la cantidad total del lote de producción.

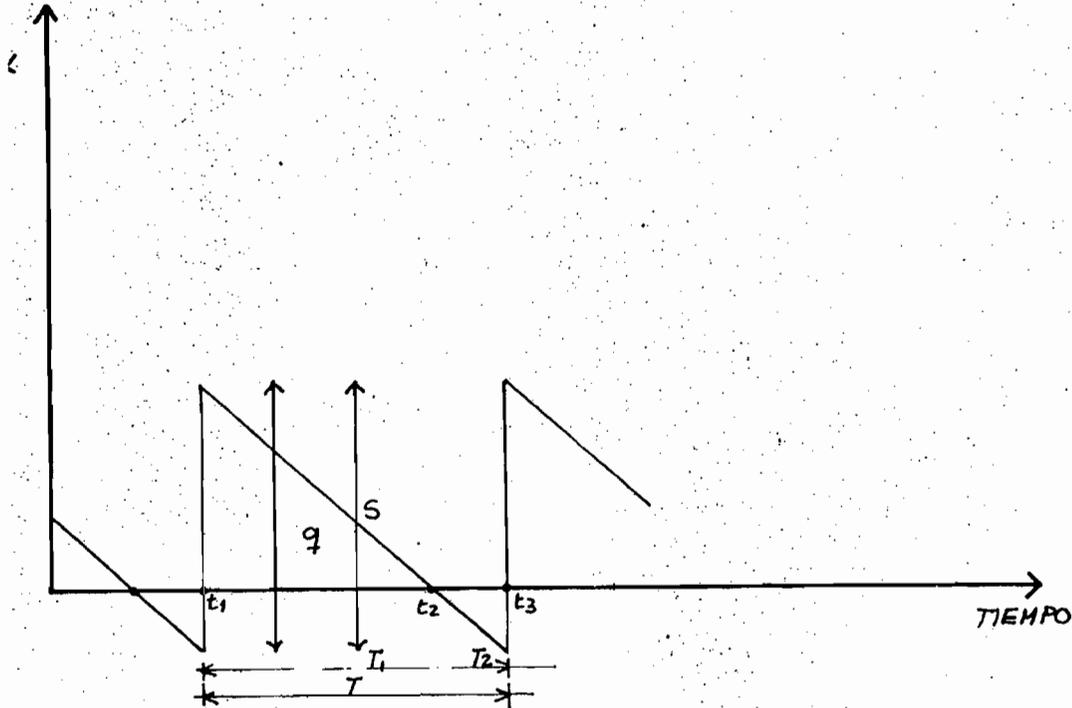
Tomemos para explicar con un ejemplo este caso: Una fábrica de heladeras puede entregar un lote de 1.000 unidades. Suponiendo que se partiera en un momento dado con un stock de 400 unidades y la venta diaria fuera de 100 unidades, al 4to. día se le agotará el stock pero a partir de ese momento comienza a acumular los pedidos que ingresan hasta completar 1000, vale decir esperará 6 días hasta completar el lote que una vez fabricado entregará simultáneamente o sea que se ha tenido en cuenta un stock pendiente o negativo de 600 unidades.

Suponiendo que este atraso en las entregas, produjera un costo adicional ya sea porque los clientes se niegan a recibir las heladeras, o existen multas por contratos de entrega no cumplidos, etc., este costo adicional se denomina costo de agotamiento y se lo individualiza como  $C_3$ .

En estos casos se requiere determinar el lote óptimo  $q_0$  y el valor óptimo  $S_0$  que contempla el costo de agotamiento.

Generalizando:

Llamaremos  $D$  la demanda total que debe satisfacerse en un año, con entregas sucesivas por lapsos equivalentes. A partir del instante  $t_1$  y durante el lapso  $T_1$ , hay existencias que se entregan a medida que ingresan los pedidos, hasta que en el momento  $t_2$  el stock se agota completamente. Desde ese momento comienzan a acumularse los pedidos que formarán el "stock negativo". En el momento  $t_3$  en que ingresa el lote  $q$  se entregan las unidades pendientes en el siguiente gráfico. Se ilustran las situaciones descriptas.



Por semejanza de triángulos (1) resulta

$$T_1 = \frac{S}{q} \cdot T \quad T_2 = \frac{q - S}{q} \cdot T$$

$T_1$  que es el lapso entre 2 lotes de fabricación es  $T = \frac{q}{D}$

En nuestro ejemplo si  $q = 1.000$  unidades  $D = 20.000$  unidades/año  
el lapso que media entre dos lotes de producción, será

$$T = \frac{1000}{20000} = 0,05 \text{ años y considerando 300 días al año}$$

será  $T = 300 \cdot 0,05 = 15$  días.

por lo tanto:

$$T_1 = \frac{S}{q} \cdot \frac{q}{D} = \frac{S}{D}$$

$$T_2 = \frac{q - S}{q} \cdot \frac{q}{D} = \frac{q - S}{D}$$

(1) Dresdner, Evelson, Dresdner, op.cit. pag. 327.

Para el cálculo de costos debemos tener en cuenta el costo de cada orden de fabricación, tal como vimos anteriormente

$$\frac{D}{q} \cdot C_1$$

Teniendo en cuenta que en el año el Stock tendrá una duración de  $T_1$  durante  $D$  períodos y dado que en el lapso  $T_1$  el promedio de stock es  $\frac{S}{2}$  llamando  $p$  al precio de costo de cada unidad, el capital

inmovilizado será:

$$\frac{S}{2} \cdot p \cdot T_1 \cdot \frac{D}{q} = \frac{S}{2} \cdot p \cdot \frac{S}{D} \cdot \frac{D}{q}$$

y el costo anual de mantenimiento

$$C_2 \cdot \frac{S}{2} \cdot p \cdot \frac{S}{D} \cdot \frac{D}{q} = C_2 \cdot p \cdot \frac{S^2}{2 \cdot q}$$

Para el cálculo del costo por agotamiento del stock,  $C_3$ , anualmente considerado el promedio de unidades pendientes resulta

$$C_3 \cdot \frac{(q-S)}{2} \cdot T_2 \cdot \frac{D}{q} = C_3 \cdot \frac{(q-S)}{2} \cdot \frac{(q-S)}{D} \cdot \frac{D}{q}$$

Vale decir

$$C_3 \cdot \frac{(q-S)^2}{2 \cdot q}$$

Resumiendo el costo total anual será:

$$C_T = \frac{D}{q} \cdot C_1 + C_2 \cdot p \cdot \frac{S^2}{2 \cdot q} + C_3 \cdot \frac{(q-S)^2}{2 \cdot q}$$

Siendo  $q$  y  $S$  las variables, calculando las derivadas parciales del costo respecto de  $q$  y  $S$  e igualándolas a 0 despejamos los valores de los mismos.

$$\frac{\delta C_T}{\delta q} = \frac{D}{q^2} \cdot C_1 + C_3 \cdot \frac{2 \cdot (q-S) \cdot q - (q-S)^2}{2 \cdot q^2} = 0$$

$$\frac{\delta CT}{\delta S} = C_2 \cdot p \cdot \frac{S}{q} - C_3 \cdot \frac{q - S}{q} = 0$$

Despejando q y S obtenemos

$$q_0 = \frac{2 \cdot D \cdot C_1}{p \cdot C_2} \cdot \frac{p \cdot C_2 + C_3}{C_3}$$

$$S_0 = \frac{2 \cdot D \cdot C_1}{p \cdot C_2} \cdot \frac{C_3}{p \cdot C_2 + C_3}$$

Otros modelos de Stocks que pueden calcularse siguiendo la metodología y principios enunciados precedentemente pueden ser

• Modelos de Stock simple con stock de protección.

que sirven para compensar las fluctuaciones de la demanda con existencias denominadas a tal fin de "protección"

• Stocks con demanda aleatoria.

Se elaboran modelos que permiten decidir la cantidad a fabricar en circunstancias en que no es posible asegurar la manifestación de la demanda. Por ejemplo, la cantidad de comida a preparar en un restaurant, donde la concurrencia de público depende de las condiciones del tiempo (por ejemplo en un fin de semana en un club).

## 2.8. PROGRAMACION LINEAL

El dilema fundamental en el hombre de negocios es la determinación del camino ha seguir para llegar a maximizar sus ganancias. Esta es el alfa y omega de toda la conducta del empresario del mundo económico capitalista.

El análisis marginal, que como todos sabemos es el instrumento

de trabajo por excelencia en el mundo de la investigación económica moderna, hizo un gran aporte a este problema secular. Basándose en el conocido "principio de la Productividad decreciente" la teoría dominante logró establecer que el empresario podrá alcanzar el anhelo máximo de ganancia, siempre y cuando asegure ampliar su producción hasta un punto (N) en el que el costo marginal ( $CM_a$ ) es igual al ingreso marginal ( $IM_a$ ) de su empresa. Este teorema de fundamental importancia en la ciencia económica contemporánea, no constituye sin embargo la solución para todos los casos del mencionado dilema. En efecto hay muchos casos, y parece que estos son la mayoría, en que el empresario a pesar de toda su buena voluntad, no puede disponer de los medios de producción necesarios para llegar a la magnitud optimal de su empresa (N), que como vimos garantiza el máximo de beneficios. Esto se puede deber a que los factores variables que se precisan sean inaccesibles en absoluto o que sean limitados los medios financieros que dispone o que la dimensión de los talleres o que la capacidad de los depósitos sea escasa, etc. En cada una de estas y en múltiples otras situaciones, la capacidad productiva de la empresa no podrá exceder un determinado límite, digamos (M), y por consiguiente la elegante aportación de la escuela marginal de nada sirve.

Para solucionar este específico problema, un grupo de economistas contemporáneos, entre los cuales T.C. KOOPMANN, R.DOTFMAN y W. COOPET, y muy particularmente el matemático George Dantzig, ensayaron con mucho éxito otro camino: la "Linner Programming (1)" es una técnica matemática que sirve precisamente para maximizar o minimizar funciones lineales sujetas a determinadas limitaciones. En sí esta técnica nada tiene que ver con el análisis económico. Pero dada la similitud del problema planteado en ambos casos, se hizo el intento de aplicarla en el campo de los negocios. Cuando planteamos nuestro problema económico en los términos que aseguren el mayor volumen de beneficios con la condición que la producción no excediera de (M), no hacemos otra cosa que plantear un problema de programación lineal. Para encontrar una solución a problemas que como el nuestro, implican como condiciones laterales inecuaciones que ecuaciones.

Lo único engorroso en todo este asunto es el nombre de Programación Lineal. En las matemáticas con el nombre de "programación" se

---

(1) Robert Dorfman "Programación Lineal" Su Aplicación a la Teoría de la Empresa. Ed. Aguilar, 1960.

quiere decir el análisis y el cálculo por un período de determinado y bajo un conjunto dado de condiciones de la solución de un juego de ecuaciones e inequaciones. La programación puede ser lineal o no lineal. El análisis lineal es mucho más sencillo que el análisis no lineal. El análisis es lineal cuando las expresiones a maximizar y las inequaciones sólo implican variables multiplicadas por constantes y sumadas (como una ecuación de línea recta, por ejemplo  $(y = a + b x)$ ). El principio de linealidad se funda en la suposición de los rendimientos constantes a escala de que una variación en una magnitud producirá una variación proporcional en la otra. Cuando en la vida real no se confirma este supuesto, hay que aplicar las técnicas más complicadas, de la programación no lineal, que no siempre tiene una solución. En síntesis la programación lineal, "es el método matemático para el análisis y la calculación de decisiones optimales que no violan las limitaciones por condiciones laterales de inequación (desigualdad)."

En su esencia, el análisis de programación matemática pertenece a la categoría de las llamadas técnicas , es decir aquellas en las que la solución se encuentra yendo a tientas, mediante procedimientos de intentos y errores, hasta que después de un número finito de pesos, se da con el resultado correcto.

En general hay cinco métodos que pueden ser empleados.

- 1°) El Método Simplex
- 2°) Ratio Analyz
- 3°) Programación Lineal
- 4°) Método de Distribución
- 5°) Método Modil. (Mod.-Index)

A continuación y siguiendo los ejemplos de los autores que en cada caso se indican se plantean cuatro casos de aplicación de métodos de programación lineal a problemas de comercialización.

a) La programación lineal en la sustitución de importaciones (1)

---

(1) Chenery, H.B.; "Política y Programa de desarrollo". Boletín Económico de América Latina, Vol. III, n° 1, marzo de 1958.

Supongamos la matriz de insumo-producto para un país dividido -por razones puramente prácticas- en cuatro sectores. Bienes terminados (BT); productos agrícolas (PA); productos básicos (PB) y servicios (SV).

La matriz tecnológica de dicho país es la siguiente:

	(PT)	(PA)	(PB)	(SV)
(PT)	0,2	0	0	0
(PA)	0,3	0,1	0	0
(PB)	0,1	0,1	0,3	0
(SV)	0,2	0,1	0,1	0,1

Los coeficientes de capital para cada uno de los sectores son:

	(PT)	(PA)	(PB)	(SV)
K	0,7	2,0	1,8	0,55

Los precios de exportación e importación para los distintos sectores:

Exportación				Importación			
Precios FOB				Precios C.I.F.			
(BT)	(PA)	(PB)	(SV)	(BT)	(PA)	(PB)	(SV)
0,9	1,0	0,8	-	1,0	1,1	0,9	-

La proyección de la demanda final de cada uno de los sectores, que ha sido estudiada separadamente, nos da las siguientes cifras:

	(BT)	(PA)	(PB)	(SV)
Demanda final	320	105	40	60

Por último se ha hecho un estudio del financiamiento de la balanza de pagos y se ha llegado a la conclusión de que admite, como máximo, un saldo negativo de hasta 20 unidades monetarias convencionales.

Nuestro problema consiste en determinar la estructura nacional de producción de exportaciones y de importaciones que hace mínimo el uso de capital y que satisface la demanda final proyectada y la limitación de la balanza de pagos.

Una vez resuelta esta primera parte del problema por medio de la programación lineal se la compara con la estructura histórica de importaciones y de la confrontación surge: 1) lugar donde conviene sustituir importaciones y 2) Sectores donde es preferible mantener las importaciones financiadas por las exportaciones de otros sectores.

Planteamiento:

Llamamos  $X_1, X_2, X_3, X_4$  a las producciones de cada uno de los sectores.

$E_1, E_2, E_3$  son las exportaciones de cada uno de los sectores (los servicios no se exportan).

$M_1, M_2, M_3$  son las importaciones de cada sector (menos servicios.)

Las exportaciones e importaciones no hacen uso de capital que solamente es insumido por cada una de las producciones sectoriales. De acuerdo con lo dicho más arriba debemos minimizar la siguiente función:

$$Z = 0,7 x_1 + 2 x_2 + 1,8 x_3 + 0,55 x_4$$

Debemos ahora plantear las restricciones de nuestro problema en la siguiente forma:

La cantidad total de bienes terminados existentes en el mercado es por supuesto la suma resultante de la producción nacional del sector (x) más las importaciones (M) y menos las exportaciones (E).

$$\text{Cantidad de bienes terminados en el mercado} = X_1 + M_1 - E_1$$

Esta suma es por supuesto igual (o debe serlo) a la demanda final proyectada para el sector (320) más la demanda intermedia que hagan los demás sectores del n° 1. La demanda intermedia se obtiene multiplicando los coeficientes tecnológicos por las producciones sectoriales ( $0,2 x_1 + 0 x_2 + 0 x_3 + 0 x_4$ ).

Para el sector de bienes terminados nos queda en definitiva el siguiente balance:

$$X_1 + M_1 - E_1 = 320 + 0,2 X_1$$

De la misma manera podemos proceder para cada uno de los otros sectores y nos queda:

$$\text{Productos Agrícolas } X_2 + M_2 - E_2 = 105 + 0,3 X_1 + 0,1 X_2$$

$$\text{Productos básicos } X_3 + M_3 - E_3 = 40 + 0,1 X_1 + 0,1 X_2 + 0,3 X_3$$

$$\begin{aligned} \text{Servicios } X_4 = & 60 + 0,2 X_1 + 0,1 X_2 + 0,1 X_3 + \\ & + 0,1 X_4 \end{aligned}$$

Para las divisas el razonamiento es así: 1) el suministro son nuestras exportaciones a precios fob; 2) nuestro gasto son nuestras importaciones y 3) la diferencia entre exportaciones e importaciones no puede ser mayor de 20 unidades como saldo desfavorable.

$$0,9 E_1 + E_2 + 0,8 E_3 - M_1 - 1,1 M_2 - 0,9 M_3 \geq - 20$$

Por último, sabemos que ninguna de nuestras variables puede ser negativa, es decir:

$$(X_1; X_2; X_3; X_4; E_1; E_2; E_3; M_1; M_2; M_3) \geq 0$$

El problema queda pues planteado en la siguiente manera, después de agrupar términos:

$$\text{Minimizar: } Z = ,7 X_1 + 2 X_2 + 1,8 X_3 + ,55 X_4$$

$$320 = -,8 X_1 - E_1 + M_1$$

$$105 = -,3 X_1 + ,9 X_2 - E_2 + M_2$$

$$40 = -,1 X_1 - ,1 X_2 + ,7 X_3 - E_3 + M_3$$

$$60 = -,2 X_1 - ,1 X_2 - ,1 X_3 + ,9 X_4$$

$$-20 \leq ,9 E_1 + E_2 + ,8 E_3 - M_1 - 1,1 M_2 - ,9 M_3$$

$$\text{Además: } (X_1, X_2, X_3, X_4, E_1, E_2, E_3, M_1, M_2, M_3) \geq 0$$

b) Problemas de cálculo numérico. El Método Simplex. (1)

Para la resolución de un problema del tipo:

$$\max. Z = c_1 x_1 + \dots + c_n x_n$$

$$a_{11} x_1 + a_{12} x_2 + \dots + a_{1n} x_n \leq b_1$$

$$a_{21} x_1 + a_{22} x_2 + \dots + a_{2n} x_n \leq b_2$$

.

.

.

.

.

$$a_{m1} x_1 + a_{m2} x_2 + \dots + a_{mn} x_n \leq b_m$$

donde  $x \geq 0$ ;  $x \geq 0$ ; .....  $x \geq 0$

(1) Cansado, Enrique. Programación Lineal - Cief. 1958 Mimeografiado

Se introducen tantas variables de holgura como restricciones figuran en el problema. Dichas variables se las puede representar por  $x'_1$ ;  $x'_2$ ;  $x'_m$  (donde el subíndice representa la restricción de que se trata). De esta manera las desigualdades se transforman en:

$$a_{11} x_1 + \dots + a_{LN} x_N + x'_1 - b_1$$

$$a_{21} x_1 + \dots + a_{Mn} x_N + x'_2 - b_2$$

•  
•  
•  
•  
•

$$a_{m1} x_1 + \dots + a_{mn} x_n + x'_m - b_m$$

donde  $(x'_1; x'_m) \geq 0$  y la función que se maximiza

$$Z = c_1 x_1 + c_2 x_2 + \dots + c_n x_n + 0 x'_1 + \dots + 0 x'_m$$

Veamos un ejemplo:

$$\max. \quad Z = 3 x_1 - 2 x_2 + 4 x_3$$

con las siguientes restricciones:

$$12 \geq 6 x_1 - 5 x_2$$

$$5 \geq x_1 + 3 x_2 - x_3$$

$$8 \geq x_1 + \quad + 2 x_3$$

$$\text{donde: } (x_1; x_2; x_3) \geq 0$$

mediante la introducción de variables de holgura el problema se transforma en:

$$\text{Max} = 0 x'_1 + 0 x'_2 + 0 x'_3 + 3 x_1 - 2 x_2 + 4 x_3$$

con las condiciones:

$$12 = x_1' + \quad + 6 x_1 - 5 x_2$$

$$5 = \quad x_2' + \quad x_1 - 3 x_2 - x_3$$

$$8 = \quad x_3' + \quad x_1 + \quad + 2 x_3$$

Y, en forma de tabla:

$C_j$	<del> </del>	0	0	0	3	-2	4
<del> </del>	$P_0$	$P_1'$	$P_2'$	$P_3'$	$P_1$	$P_2$	$P_3$
	12	1	0	0	6	-5	0
	5	0	1	0	1	3	1
	8	0	0	1	1	0	2

El "cuadro" correspondiente a la primera etapa del método simple es, en este caso concreto, el siguiente:

$C_j$	$\rightarrow$	<del> </del>	0	0	0	3	-2	4
$\downarrow$	<del> </del>	$P_0$	$P_1'$	$P_2'$	$P_3'$	$P_1$	$P_2$	$P_3$
0	$P_1'$	12	1	0	0	6	-5	0
0	$P_2'$	5	0	1	0	1	3	-1
0	$P_3'$	8	0	0	1	1	0	2
$z_j$		0	0	0	0	0	0	0
$z_j - c_j$	<del> </del>		0	0	0	-3	2	-4

// que se obtiene por añadidura de dos columnas a la izquierda (que repiten la parte de las dos primeras filas que se refiere a las variables de holgura) y que contiene dos filas más (las dos últimas). La fila de las  $z_j$  se obtiene como suma de los productos de las cifras de la primera columna por las correspondientes en la columna a que se refiere la  $z_j$ . (En este caso:  $0x12+0x5+0x0 = 0$ ,  $0x1+0x0+0x0 = 0$ ,  $0x0 + 0x1 + fx_0 = 0$ ,  $0x0 + 0x0 + 0x1 = 0$ ,  $0x6 + 0x1 + 0x1 = 0$ ,  $0x(-5) + 0x3 + 0x0 = 0$ ,  $0x0 + x(-1) + 0x2 = 0$ ). La fila de las  $z_j - c_j$  (última) se obtiene restando de cada cifra de de la fila anterior (penúltima) la cifra correspondiente de la primera fila. (En este caso:  $0 - 0 = 0$ ,  $0 - 0 = 0$ ,  $0-0 = 0$ ,  $0-3 = -3$ ,  $0 - (-2) = 2$ ,  $0 - 4 = -4$ ).

Esta primera etapa significa que hemos elegido como "solución básica" o "programa inicial" el constituido por:

$x_1' = 12$ ,  $x_2' = 5$ ,  $x_3' = 8$  (tal como figura en la segunda y tercera columna del cuadro),  $x_1 = 0$ ,  $x_2 = 0$ ,  $x_3 = 0$  por no figurar en dichas columnas del cuadro.) La primera cifra de la fila  $z$  nos da el valor de  $z$  correspondiente al programa inicial, o sea  $z = 0$ .

Esta solución básica o programa inicial constituye un "programa realizable" en el sentido que satisfacer las restricciones o limitaciones del problema, como puede comprobarse fácilmente.

Se trata de pasar ahora a otra solución realizable (si existe) que dé un mayor valor para  $z$ , ya que nuestro problema consiste en maximizar  $z$ . Este nuevo programa aparece en el segundo cuadro, constitutivo de la segunda etapa. A continuación presentamos juntas las dos primeras etapas:

$c_j$	$\rightarrow$	<del>1</del>	0	0	0	3	-2	4
	<del>X</del>	$P_0$	$P_1$	$P_2$	$P_3$	$P_1$	$P_2$	$P_3$
0	$P_1$	12	1	0	0	6	-5	0
0	$P_2$	5	0	1	0	1	3	-1
0	$P_3$	8	0	0	1	1	0	2
$z_j$		0	0	0	0	0	0	0
$z_j - c_j$	<del>X</del>		0	0	0	-3	2	-4
0	$P_1$	12	1	0	0	6	-5	0
0	$P_2$	9	0	1	1/2	3/2	3	0
4	$P_3$	4	0	0	1/2	1/2	0	1
$x_j$		16	0	0	2	2	0	4
$z_j - c_j$	<del>X</del>		0	0	2	-1	2	0

La columna que ahora figura destacada (con raya doble) en la primera etapa, fué seleccionada por inspección de la fila  $z_j - c_j$  del primer cuadro. Cualquier negativa en dicha fila identifica a una variable que al entrar en una nueva solución nos dá un valor de  $z$  mayor (o igual) que el ya obtenido. (En este caso: la cifra -4 indica que conviene meter a la variable  $x_3$  en la nueva solución o programa). Seleccionada la variable que va a entrar en la nueva solución, se plantea el problema de seleccionar la variable, de la solución obtenida, que sale para dejarle su sitio. (En este caso: la variable  $x_1$  deja su sitio a la  $x_3$ , como lo indican las flechas del borde izquierdo). La selección de la variable que sale se realiza de acuerdo con el siguiente criterio; se inspecciona la columna seleccionada y las cifras positivas que contenga identifican a las variables de la solución obtenida que son candidatas para la salida (en nuestro caso la columna  $P_3$  sólo contiene una cifra positiva, 2, que identifica a la  $x_3$  como variable saliente); cuando hay

más de una candidata, la selección entre ellas se decide sacando a la de menor cociente al dividir la cifra respectiva en la columna  $P_0$  por la correspondiente en la columna seleccionada: si se produce algún empate se aplica análogo criterio dividiendo las cifras respectivas de la columna  $P'_1$  por las correspondientes en la columna seleccionada: y si persiste algún empate se emplea igual criterio utilizando la columna  $P'_2$ , luego la  $P'_3$ , etc. hasta deshacer el empate.

Decidido que sale de la solución la variable  $x'_3$  y entra a sustituirla  $x_3$ , pueden escribirse las dos primeras columnas de la segunda etapa. Ahora se trata de ver como se rellena <sup>el resto</sup> del segundo cuadro. Para explicarlo conviene introducir la siguiente nomenclatura: llamaremos "pivote" a la cifra que aparece en el cruce de la columna y fila seleccionadas (y destacadas con doble línea; en este caso el pivote es 2), a las restantes cifras de la columna seleccionada (y estacada) las llamaremos "semipivotes" (en este caso 0 y = 1 son los semipivotes). Se empieza por rellenar la línea nueva (indicada por la flecha entrante  $\rightarrow$ ): en este caso la fila encabezada por  $P_3$  correspondiente a la variable  $x_3$ , que entra en la nueva solución), cada cifra de esta línea se obtiene por división por el pivote de la cifra correspondiente a la fila seleccionada en el cuadro anterior (indicada por la flecha saliente  $\leftarrow$ ). (En este caso  $8:2 = 4$ ,  $0:2 = 0$ ,  $0:2 = 0$ ,  $1:2 = 1/2$ ,  $0:2 = 0$ ,  $2:2 = 1$ ). Las restantes filas se rellenan mediante la regla siguiente: cada cifra de una de estas filas se obtiene restando, de la cifra correspondiente en la fila que lleva su mismo encabezamiento en el cuadro anterior, el producto de la cifra correspondiente y previamente calculada para la fila entrante (indicada por la flecha entrante  $\rightarrow$ ), por el semipivote correspondiente. (En este caso tenemos: para la nueva fila  $P'_1$ :  $12 - 4x0 = 12$ ,  $1-0x0 = 1$ ,  $0-0x0=0$ ,  $0-1/2x0 = 0$ ,  $6-1/2x0 = 6$ ,  $-5-0x0 = 5$ ,  $0-1x0=0$ : para la fila  $P'_2$  :  $5-4x(-1) = 9$ ,  $0-0x(-1) = 0$ ,  $1-0x(-1) = 1$ ,  $0-1/2(-1) = 1/2$ ,  $1-1/2(-1) = 3/2$   $3-0x(-1) = 3$ ,  $1-1x(-1) = 0$ ). El cálculo de las  $z_j$ , se hace de acuerdo con la regla descripta al considerar el primer cuadro del método simplex. (En este caso:  $0x12 + 0x9 + 4x4 = 16$ ,  $0x1 + 0x0 + 4x0 = 0$ ,  $0x0 + 0x1 + 4x0 = 0$ ,  $0x0 + 0x1/2 + 4x1/2 = 2$ ,  $0x6 + 0x3/2 + 4x1/2 = 2$ ,  $0x(-5) + 4x0 = 0$ ,  $0x0 + 0x0 + 4x1 = 4$ ) y las cifras de la fila  $z_j - c_j$  se obtienen (con en el primer cuadro) restando las cifras de la fila  $c_j$  (la primera) de las cifras correspondientes en la fila  $z_j$ . (En el caso:  $0-0 = 0$ ,  $0-0 = 0$ ,  $2-0 = 2$ ,  $2-3 = -1$ ,  $0-(-2)=2$ ,  $4-4= 0$ .)

Esta segunda etapa significa que hemos obtenido una nueva solución o programa realizable constituido por:

$x_1' = 12$ ,  $x_2' = 9$ ,  $x_3 = 4$  (tal como figura en la segunda y tercera columna del nuevo cuadro),  $x_3' = 0$ ,  $x_1 = 0$ ,  $x_2 = 0$  (por no figurar en dichas columnas del cuadro). La primera cifra de la fila  $z_j$  nos dá el valor de  $z$  correspondiente a la nueva solución, o sea  $z = 16$ . (obsérvese que hemos pasado de un programa inicial con  $z = 0$  a este nuevo con  $z = 16$ . No se olvide que estamos buscando un programa óptimo, es decir que nos dé el valor máximo de  $z$  compatible con las restricciones del problema).

Puede comprobarse fácilmente que la nueva solución constituye un programa realizable, en el sentido de que la nueva solución satisface (como la inicial) todas las limitaciones del programa. Y que es "mejor" que la inicial lo indica claramente la comparación de los respectivos valores de  $z$  ( $16 \geq 0$ ).

Al inspeccionar la fila de las  $z_j - c_j$  (última) vemos que hay una cifra negativa (-1) que nos indica la posibilidad de mejorar la solución obtenida por entrada de la variable  $x_1$  en un nuevo programa.

A continuación presentamos juntas las tres etapas primeras:

$c_j$	$\rightarrow$	<del>X</del>		0	0	3	2	4	
$\downarrow$	<del>X</del>	$P_0$	$P'_1$	$P'_2$	$P'_3$	$P_1$	$P_2$	$P_3$	1ra. Etapa
0	$P'_1$	12	1	0	0	6	-5	0	
0	$P'_2$	5	0	1	0	1	3	-1	
0	$P'_3$	8	0	0	1	1	0	2	
$z_j$		0	0	0	0	0	0	0	
$z_j - c_j$	<del>X</del>		0	0	0	-3	2	-4	
0	$P'_1$	12	1	0	0	6	-5	0	
0	$P'_2$	9	0	1	1/2	3/2	3	0	2da. Etapa
4	$P'_3$	4	0	0	1/2	1/2	0	1	
$z_j$		16	0	0	2	2	0	4	
$z_j - c_j$	<del>X</del>		0	0	2	-1	2	0	
3	$P_1$	2	1/6	0	0	1	-5/6	0	
0	$P'_2$	6	-1/4	1	1/2	0	17/4	0	3ra. Etapa
4	$P_3$	3	-1/12	0	1/2	0	5/12	1	
$z_j$		18	1/6	0	2	-3	-5/6	4	
$z_j - c_j$	<del>X</del>		1/6	0	0	0	7/6	0	

La entrada de la variable  $x_1$  fué a costa de sacar la variable  $x'_1$  de la solución. La selección de la fila se hizo de acuerdo con el criterio ya explicado. (En este caso:  $12 : 2 = 6$ ,  $9 : 3/2 = 6$ ,  $4 : 1/2 = 8$ , el menor cociente corresponde a la fila encabezada por  $P'_1$ ). El cálculo de las cifras que aparecen en el último cuadro se hizo siguiendo las reglas ya explicadas anteriormente. (Para la fila "nueva", señalada con la fecha entrante  $\rightarrow$ :  $12 : 6 = 2$ ,  $1 : 6 = 1/6$ ,  $0 : 6 = 0$ ,  $0 : 6 = 0$ ,  $6 : 6 = 1$ ,  $-5 : 6 = -5/6$ ,  $0 : 6 = 0$ . Para la fila encabezada por  $P'_2$ :  $9 - 2x_3/2 = 6$ ,  $0 - 1/6x_3/2 = 1/4$ ,  $1 - 0x_3/2 = 1$ ,  $1/2 - 0x_3/2 = 1/2$ ,  $3/2 - 1x_3/2 = 0$ ,  $3 - (5/6)x_3/2 = 17/4$ ,

$0 - 0x_3/2 = 0$ . Para la fila encabezada por  $P_3$ ,  $4 - 2x_1/2 = 3$ ,  $0 - 1/6 \times 1/2 = 1/2$ ,  $0 - 0x_1/2 = 0$ ,  $1/2 - 0x_1/2 = 1/2$ ,  $1/2 - 1x_1/2 = 0$ ,  $0 - (-5/6) \times 1/2 = 5/12$ ,  $1 - 0x_1/2 = 1$ . Para la fila encabezada por  $z_j$ ,  $3x_2 + 0x_6 + 4x_3 = 18$ ,  $3x_1/6 + 0x(1/4) + 4x(-1/12) = 1/6$ ,  $3x_0 + 0x_1 + 4x_0 = 0$ ,  $3x_0 + 0x_1/2 + 4x_1/2 = 2$ ,  $3x_1 + 0x_0 + 4x_0 = 3$ ,  $3x(-5/6) + 0x_1/4 + 4x_5/12 = -5/6$ ,  $3x_0 + 0x_0 + 4x_1 = 4$ . Para la fila encabezada por  $z_j = c_j$ ,  $1/6 - 0 = 1/6$ ,  $0 - 0 = 0$ ,  $2 - 0 = 2/3 - 3 = 0$ ,  $5/6 - (-2) = 7/6$ ,  $4 - 4 = 0$ .

Esta tercera etapa significa que hemos obtenido una nueva solución o programa, constituido por:

$x_1 = 2$ ,  $x_2 = 6$ ,  $x_3 = 3$  (tal como figuran en la segunda y tercera columna del último cuadro),  $x_1' = 0$ ,  $x_3' = 0$ ,  $x_2 = 0$  (por no figurar en dichas columnas del cuadro). La primera cifra de la fila  $z_j$  nos da el valor de  $z$  correspondiente a la nueva solución, o sea  $z = 18$ . (Pasamos de un programa inicial con  $z = 0$ , a un segundo programa con  $z = 16$ , y ahora tenemos un tercer programa con  $z=18$ .)

Al inspeccionar la última fila (encabezada por  $z_j - c_j$ ) vemos que ninguna de sus cifras es negativa. Esto nos indica que no hay posibilidad de mejorar la solución obtenida y que hemos llegado, por tanto, al programa óptimo.

La solución del problema es por lo tanto:

Máximo de  $z = 18$ , para  $x_1 = 2$ ,  $x_2 = 0$ ,  $x_3 = 3$ .

Además de haber obtenido el programa óptimo (constituido por  $x_1 = 2$ ,  $x_2 = 0$ ,  $x_3 = 3$ ) vemos que  $x_1' = 0$ ,  $x_2' = 6$ ,  $x_3' = 0$  lo cual significa que las restricciones primera y tercera son limitaciones "efectivas" (ya que la holgura es nula), en tanto que la segunda restricción no representa limitación efectiva (ya que tiene una holgura no nula.)

c) Problema del Transporte(1)

Cierto producto debe ser transportado desde tres puntos de origen a cinco puntos de destino. Las cantidades totales que deben salir de los puntos de origen y llegar a los de destino y los costos unitarios de transporte de origen a destino son:

Costos Unitarios	Destino 1	Destino 2	Destino 3	Destino 4	Destino 5	Cantidades que salen
Origen 1	3	2	1	2	3	1
" 2	5	4	3	-1	1	5
" 3	0	2	3	4	5	7
Cantidades que llegan	3	3	3	2	2	13

(Por ejemplo) cuesta 2 por unidad llevar el producto del origen 1 al destino 4, llevar del origen 2 al destino 4, en lugar de costar, produce una utilidad de 1 por unidad de producto (podría tratarse de una subvención).

Se trata en el problema de determinar las cantidades de producto que deben transportarse de cada origen a cada destino para que, cumpliendo con las condiciones enunciadas el costo total del transporte sea mínimo.

Planteamiento: Las incógnitas de nuestro problema son las cantidades a transportar de cada origen a cada destino y las representaremos por  $x_1 ; x_2 ; \dots ; x_{15}$  y con ellas podemos construir el siguiente cuadro:

Cantidades transportadas.	Destino 1	Destino 2	Destino 3	Destino 4	Destino 5	Total
Origen 1	$x_1$	$x_2$	$x_3$	$x_4$	$x_5$	1
" 2	$x_6$	$x_7$	$x_8$	$x_9$	$x_{10}$	5
" 3	$x_{11}$	$x_{12}$	$x_{13}$	$x_{14}$	$x_{15}$	7
Total	3	3	3	2	2	13

(1) George B. Dantzig, "Application of the Simplex Method to a Transportation Problem"; (Capítulo XXIII de Activity Analysis of Production and Allocation", John Wiley & Sons, inc.: New York, 1951)E. Cansado -Programación Lineal-Santiago de Chile, 1957.

Por supuesto, cada una de estas  $x$  (cantidades transportadas) multiplicadas por el costo unitario de transporte de cada origen a destino, nos dará el costo total de transporte de cada origen a destino, y la suma de todas estas multiplicaciones nos dará el costo total de transporte del producto de todos los orígenes a todos los destinos, que para nuestro caso debe ser el mínimo posible, es decir:

$$\text{Min: } Z) 3x_1 + 2x_2 + x_3 + 2x_4 + 3x_5 + 5x_6 + 4x_7 + 3x_8 - x_9 + x_{10}$$

$$0x_{11} + 2x_{12} + 3x_{13} + 4x_{14} + 5x_{15}$$

bajo las condiciones

$$x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5 = 1$$

$$x_6 + x_7 + x_8 + x_9 + x_{10} = 5$$

$$x_{11} + x_{12} + x_{13} + x_{14} + x_{15} = 7$$

$$x_1 + x_6 + x_{11} = 3$$

$$x_2 + x_7 + x_{11} = 3$$

$$x_3 + x_8 + x_{13} = 3$$

$$x_4 + x_9 + x_{14} = 2$$

$$x_5 + x_{10} + x_{15} = 2$$

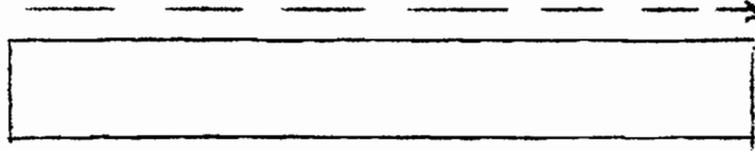
Tenemos de esta manera planteado el sistema de ecuaciones que, luego de ser tratados por el método simplex, nos da la siguiente solución:

Cantidades transportadas	Destino 1	Destino 2	Destino 3	Destino 4	Destino 5	Total
Origen 1	0	0	1	0	0	1
" 2	0	0	1	2	2	5
" 3	3	3	1	0	0	7
Total	3	3	3	2	2	13

Con estas cantidades el costo total de transporte es igual a 13 unidades monetarias.

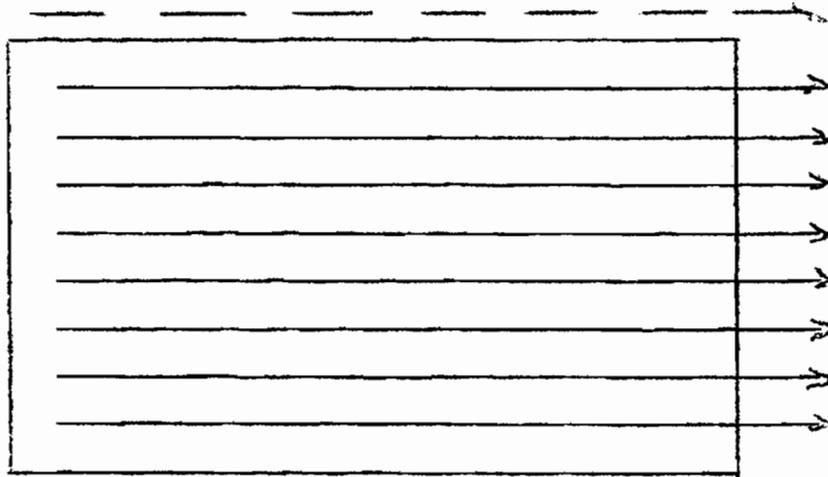
Planteamiento del Problema del Transporte

Función que se minimiza



$$Z = 3x_1 + 2x_2 + x_3 + 2x_4 + 3x_5 + 5x_6 + 4x_7 + 3x_8 + x_9 + x_{10} + 0x_{11} + 2x_{12} + 3x_{13} + 5x_{15}$$

Restricciones



$$-x_1 - x_2 - x_3 - x_4 - x_5 = -1$$

$$-x_6 - x_7 - x_8 - x_9 - x_{10} = -5$$

$$-x_{11} - x_{12} - x_{13} - x_{14} - x_{15} = -7$$

$$x_1 + x_6 + x_{11} = 3$$

$$x_2 + x_7 + x_{12} = 3$$

$$x_3 + x_8 + x_{13} = 3$$

$$x_4 + x_9 + x_{14} = 2$$

$$x_5 + x_{10} + x_{15} = 2$$

Además:

$$x_1 \geq 0$$

$$i = 1, 2, 3, \dots, 15$$

### Notación Sinóptica

$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_5$	$X_6$	$X_7$	$X_8$	$X_9$	$X_{10}$	$X_{11}$	$X_{12}$	$X_{13}$	$X_{14}$	$X_{15}$	
-1	-1	-1	-1	-1											-1
					-1	-1	-1	-1	-1						-5
										-1	-1	-1	-1	-1	-7
1					1	1				1					3
	1						1				1				3
		1						1				1			3
			1										1		2
				1					1					1	2
															2
3	2	1	2	3	5	4	3	-1	1	0	2	3	4	5	

### Fabricación de Automóviles y Camiones.

Siguiendo un problema planteado por el profesor Robert Dorfman (obra op.citada) se expone aquí el caso de una fábrica de automóviles y camiones que tiene organizada su producción en cuatro departamentos.

- 1) Estampado de planchas metálicas.
- 2) Fabricación de motores
- 3) Montaje de automóviles
- 4) Montaje de camiones

La empresa puede disponer en forma ilimitada de los factores necesarios para la producción: materias primas, mano de obra, etc., y a precios constantes a través del tiempo. La capacidad de los departamentos es limitada.

a) El departamento 1) puede estampar por mes lo necesario para producir 25.000 automóviles, ó 35.000 camiones, ó las correspondientes combinaciones proporcionales entre automóviles y camiones.

b) el departamento 2) puede armar por mes 33.333 motores de automóviles, ó 16.667 motores de camiones, ó las correspondientes combinaciones proporcionales entre motores de automóvil y camión.

c) el departamento 3) puede despachar 22.500 automóviles por mes.

d) el departamento 4) puede despachar 15.000 camiones por mes.

Se sabe además que cada automóvil deja un beneficio de 300 dólares y cada camión 250 dólares. El problema consiste en obtener el programa óptimo o sea aquel que produce un beneficio máximo. Dicho de otra manera, necesitamos saber que cantidad de camiones y automóviles debemos fabricar, teniendo en cuenta las restricciones de nuestra planta, para obtener el máximo beneficio total.

Planteamiento:

Llamamos  $x_1$  al número de automóviles a fabricar y  $x_2$  al número de camiones; "Z" es el beneficio mensual en dólares. Se trata de

Maximizar  $Z = 300 x_1 + 250 x_2$  bajo las condiciones siguientes:

a') el primer departamento puede estampar planchas para 25.000 automóviles (no más) entonces,

- I)  $x_1$  puede ser igual a 25.000
- II)  $x_1$  puede ser menor que 25.000
- III)  $x_1$  no puede ser mayor que 25.000

Para el primer departamento se razona en forma análoga para el número de camiones ( $x_2$ ). La primera restricción puede escribirse así

$$x_1 \frac{1}{25.000} + x_2 \frac{1}{35.000} \leq 1$$

es decir: que el número de estampaduras para automóviles multiplicado por lo que exige una estampadura de automóvil (tanto por uno), más el número de estampaduras para camión multiplicando por la necesidad de una sola estampadura (tanto por uno), no puede ser mayor - en el caso extremo igual - que 1, es decir, que la capacidad total del departamento de estampadura expresada en tanto por uno.

b') Análogamente se procede con el departamento n° 2, y se llega a la siguiente restricción:

$$x_1 \frac{1}{33.333} + x_2 \frac{1}{16.667} \leq 1$$

c') Para el departamento n° 3, se comprende fácilmente que debe cumplirse la siguiente condición:

$$x_1 \leq 22.500$$

d') Análogamente para el cuarto departamento:

$$x_2 \leq 15.000$$

En resumen el problema queda planteado así

Maximizar  $Z = 300 x_1 + 250 x_2$  bajo las siguientes condiciones:

$$\left[ \begin{array}{rcl} \frac{x_1}{25.000} + \frac{x_2}{35.000} & \leq & 1 \\ \frac{x_1}{33.333} + \frac{x_2}{16.667} & \leq & 1 \\ x_1 & \leq & 22.500 \\ x_2 & \leq & 15.000 \end{array} \right.$$

Para evitar las desigualdades introducimos variables de holgura y el sistema queda de la siguiente forma, luego de expresar las fracciones en números decimales.

$$\left[ \begin{array}{rcl} x_1' & + & 0,40000000 x_1 + 0,28571428 x_2 = 10.000 \\ x_2' & + & 0,30000300 x_1 + 0,599998800 x_2 = 10.000 \\ x_3' & + & x_1 = 22.500 \\ x_4' & + & x_2 = 15.000 \end{array} \right.$$

Maximizar:  $0 \cdot x_1' + 0 \cdot x_2' + 0 \cdot x_3' + 0 \cdot x_4' + 300 x_1 + 250 x_2$

La resolución por el método simplex se da en planilla aparte. Dado que el presente problema es representable geométricamente en un eje de coordenadas cartesianas, por estar limitadas sus incógnitas a dos, suministramos la resolución gráfica correspondiente:

La solución del problema es la siguiente:

$$Z = 7.731.488,69 \text{ dólares}$$

$$x_1 = 20.370$$

$$x_2 = 6.481$$

Por consiguiente, el máximo beneficio a que puede aspirar nuestra planta es de 7.731.488,69 dólares para lo cual deberá fabricar 20.370 automóviles y 6.481 camiones.

## 2.9. METODOS DE PROGRAMACION POR CAMINO CRITICO.

### Concepto del Método

Los métodos denominados "Camino Crítico" se utilizan para la programación y control del desarrollo de los proyectos y ejecución de tareas en general no repetitivas, donde intervienen conjuntos de elementos, factores e individuos que es necesario coordinar para la obtención de un resultado final racional en función de tiempo y costo.

(1)

Estos métodos se basan en la aplicación de técnicas matemáticas modernas relacionadas con la teoría de redes, grafos y topología. Aún cuando responden a una fundamentación matemática avanzada, la estructura final y su mecánica de aplicación es muy simple y clara. En esencia, informan con exactitud qué etapas de un trabajo son críticas para completar el mismo en tiempo, permitiendo dedicar máxima atención a la vigilancia de esas etapas, así como intercambiar recursos entre las mismas para reforzar aquellas que son críticas y estén atrasadas. Las etapas no críticas tienen una cierta libertad o tiempo extra, de modo que si su atraso no supera este tiempo extra, el tiempo total de ejecución del trabajo no se ve afectado.

Por el contrario, las etapas críticas no tienen tiempo extra y su atraso significa, indefectiblemente, un atraso en la duración del trabajo total.

### Objetivos de los sistemas

Los métodos tradicionales para el planeamiento y control de proyectos no repetitivos tales como el gráfico de Gantt, no han dado resultados ampliamente satisfactorios, ya que no podían reflejar las interrelaciones entre las diversas etapas integrantes de estos proyectos, y no podían prever la incidencia que la demora de ciertas tareas generaría sobre la duración total pronosticada.

El cumplimiento de la terminación en fechas prometidas solamen-

---

(1) Rieznik, Horacio "Programación por el Camino Crítico" CATEC, 1965.

te podía lograrse mediante la utilización de recursos adicionales tales como, mano de obra, equipos u otros recursos financieros, vale decir, a un costo muy superior al previamente evaluado.

Los métodos PERT Y CPM, cuyo origen y evolución se explican en el punto siguiente, tiene como objetivos:

1. Conocer con la mayor exactitud posible la fecha de terminación del proyecto.
2. Determinar, de todas las tareas componentes del citado proyecto, aquellas que son críticas, es decir, aquellas que de no cumplirse en el tiempo establecido alteran la duración total del proyecto.
3. Determinar para las tareas no críticas el tiempo de demora posible sin que se altere la fecha de terminación del proyecto.
4. Mediante el seguimiento y control de todas las tareas, suministrar información sobre la necesidad de acelerar algunas de ellas y evaluar el costo de las alternativas disponibles.

#### Origen, Evolución y Aplicación de estas Técnicas en el Area de Comercialización.

Entre los años 1957 y 1958, la Marina de los Estados Unidos por un lado, y la compañía Du Pont por otro, desarrollaron dos técnicas distintas en su forma pero similares en su esencia: El PERT y la Programación por el Camino Crítico (PM), respectivamente.

El PERT, sigla de PROGRAM EVALUATION REVIEW TECHNIQUE, fue creado por un equipo que estudió en la Oficina de Proyectos Especiales de la Marina de los EE.UU. la forma de planificar, programar, evaluar y controlar los programas de investigaciones y desarrollo de largo aliento. (1)

---

(1) American Society of Civil Engineers "PERT and CPM, techniques in project management" UNIVAC, 1966.

El equipo creador del PERT estaba integrado por el personal de la oficina mencionada y de las empresas Booz-Allen & Hamilton, y Lockheed, División Projectiles.

El nuevo método fue aplicado por primera vez en 1961 en el proyecto Polaris. La fuerza aérea de los EE.UU. desarrolló otra versión del nuevo método, PEP (Programm Evaluation Procedure) que se aplicó por primera vez al programa de lanzamiento del proyectil balístico Skybolt.

En la misma época (1957-1958) en que el mencionado equipo estaba desarrollando el PERT, los ingenieros Kelly y Walker terminaban la formulación del CPM (Critical Path Method) o Programación por el Camino Crítico, que se comenzó a aplicar en proyectos de nuevas plantas y en un programa de mantenimiento de plantas ya existentes de la firma Du Pont.

Las principales diferencias entre estas dos técnicas pueden sintetizarse en las siguientes:

- 1.- Los métodos PERT/PEP consideran tres tiempos para cada actividad o tarea.
  - a) Tiempo optimista o mínimo.
  - b) Tiempo más probable o normal.
  - c) Tiempo pesimista o máximo.
- 2.- El método PERT solo optimiza tiempos. El método CPM optimiza tiempos y costos, y considera un solo tiempo de duración para cada actividad.

En la actualidad existen más de 40 denominaciones que designan otros tantos sistemas semejantes a los mencionados (1)

#### Aplicaciones en Comercialización.

A continuación enumeraré una serie de factores, que nos demuestran las ventajas de la aplicación del método de Camino Crítico

---

(1) Molina, Osvaldo: "Programación por Camino Crítico (CPM y PERT). Seminario Fundación Altos Estudios en Ciencias Comerciales, Bs.As., 1969.

en el área de Comercialización.

- 1) La coordinación y ordenamiento de las diferentes tareas de Marketing en una Programación por Camino Crítico nos obligan a pensar en forma lógica a través de todo el proyecto, basándose en el resultado a obtener.
- 2) No nos permite operar ya, realizando experiencias aisladas o dejando librado a la intuición o la práctica cada uno de los pasos a seguir, sino que se trabaja con un panorama general, detectando las variaciones que nos produce en el total del proyecto el no cumplimiento de alguna de las tareas previstas.
- 3) Con este método podemos observar fácilmente, si la introducción de modificaciones individuales nos permite llegar al mismo resultado final, y en las mismas condiciones.
- 4) Controla la coordinación de los tiempos de cada uno de los diferentes departamentos u oficinas que participan en el proyecto, marcando exactamente, cuando debe finalizar cada una de las etapas y el momento en que debe darse comienzo a la o las siguientes.
- 5) A través del Camino Crítico podemos también observar en qué oficina o departamento contamos con capacidad libre de trabajo pudiendo arbitrar oportunamente los medios de utilizarla.
- 6) Se puede determinar también exactamente, cuando y por cuánto tiempo vamos a necesitar personal especializado para una tarea determinada, lo mismo referido a materiales.
- 7) Esta planificación obliga también a los responsables de cada uno de los pasos a seguir, a cumplir con los términos previstos a fin de no entorpecer la realización del proyecto total.
- 8) Determina la importancia que tiene la tarea que se le ha asignado a cada uno de los departamentos, oficinas o personas para la realización del proyecto total, marcando donde comienza y termina la responsabilidad de cada uno de ellos.

- 9) Nos permite observar y comprobar en cualquier momento las tareas y su posición con respecto al total, alertándonos al mismo tiempo sobre aquellos pasos que imprescindiblemente deben cumplirse, permitiendo así, en caso de presentarse inconvenientes, poder tomar decisiones con el suficiente tiempo como para que no afecten la marcha normal del proyecto.
- 10) Facilita el desarrollo de las tareas en equipo.

La aplicación del método de Camino Crítico en el área de Comercialización es muy amplia, aconsejándose su uso en aquellos proyectos a plazo fijo y en los cuales intervienen diferentes departamentos de trabajo.

Por ejemplo: Lanzamiento de nuevos productos

    Campanas publicitarias

    Campanas promocionales

    Planificación de estrategias de venta

    Distribución física

Dado que el uso de este método en el área de Comercialización no está muy difundido, queda abierta aún una serie de posibilidades. (Análisis sistemático de comportamiento de consumidores, estudio de competencia, formación de precios, estructuras de canales de distribución, etc.)

#### Método: C P M

A continuación desarrollo en forma resumida una Programación por Camino Crítico para el lanzamiento de un nuevo producto.

Cabe aclarar, que las tareas enumeradas como así también la duración de cada una de ellas fueron tomadas en forma arbitraria, a fin de presentar en esta etapa de mi trabajo un ejemplo de aplicación. En el Capítulo de Microcomercialización se profundizará el tema con un caso real utilizado en el lanzamiento de un producto medicinal. En la práctica, si bien debe existir un coordinador de proyecto, (Gerente de Producto) se debe contar constantemente con el asesoramiento de cada una de las partes intervinientes, dado que, como ya señalamos anteriormente, este método está fundamentalmente preparado para trabajar en equipo.

A) Determinación de las tareas a realizar

Para esto es necesario que se forme una comisión constituida por un representante de cada uno de los departamentos u oficinas que tomarán parte en el lanzamiento del nuevo producto, contando con un coordinador que será el encargado de desarrollar el sistema (Gerente de Producto).

Enumeradas las tareas, cada uno de los coordinadores de acuerdo con sus posibilidades (personal, tiempo, materiales, etc.), determinará la duración de cada una de ellas, como así también los costos estimados, presentando de ser posible dos o más alternativas de duración con los correspondientes costos para cada caso.

Hecho esto, se procederá a confeccionar un listado de las tareas ya cuantificadas, siguiendo un orden de prioridades a fin de facilitar más adelante su representación gráfica.

Listado de descripción de tareas para el ejemplo: Planilla N° 1

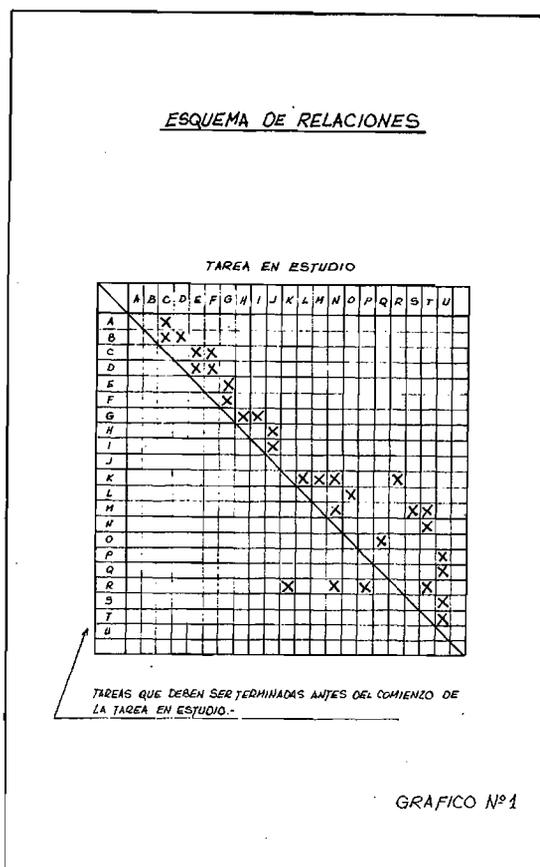
Símbolo	Descripción de la tarea	Durac. tareas días	Costos \$ ley /1000	Durac. tareas días	Costos \$ Ley /1.000	Dif. \$ Ley /1.000	Dif. días
A	Determinación de las necesidades del Mercado	45	6	30	10	4	15
B	Estudio de mercado	20	12	15	15	3	5
C	Determinación de los objetivos del producto	30	8	20	9	1	10
D	Descripción del producto	15	3	10	4	1	5
E	Estudio de envase y presentación	40	5	40	5	-	-
F	Estudio de costos del producto	45	6	45	6	-	-
G	Determinación de un precio estimado	60	4	45	6	2	15
H	Estudio de competencia	40	8	30	12	4	10
I	Determinación del Mercado Potencial estimado	60	12	45	14	2	15
J	Presentación interna del producto	30	6	30	6	-	-
K	Aceptación del producto	30	7	20	8	1	10
L	Determinación del estimado de participación en el Mercado	45	8	30	11	3	15
M	Planificación de campaña publicitaria	60	6	45	9	3	15
N	Planificación de campaña promocional.	70	8	60	10	2	10
O	Planificación de la distribución	60	5	30	7	2	30
P	Determinación de políticas a seguir (envases, Ira. entrega etc.)	30	4	30	4	-	-
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Q	Determinación de estrategias de venta.		45	6	40	8	2	5
R	Estudio y determinación del día óptimo de lanzamiento		15	6	15	6	-	-
S	Comienzo campaña publicitaria pre-lanzamiento		30	20	20	28	8	10
T	Comienzo campaña promocional pre-lanzamiento		30	20	15	38	8	15
U	Lanzamiento del nuevo producto		30	<u>25</u>	15	<u>40</u>	15	15
				<u>185</u>		<u>241</u>		
				=====		=====		

**B) Esquema de Relaciones**

Determinadas ya las prioridades, se desarrolla un Esquema de Relaciones que nos permitirá visualizar fácilmente el orden que debe seguir cada uno de los pasos del proyecto y su relación con respecto a los demás.

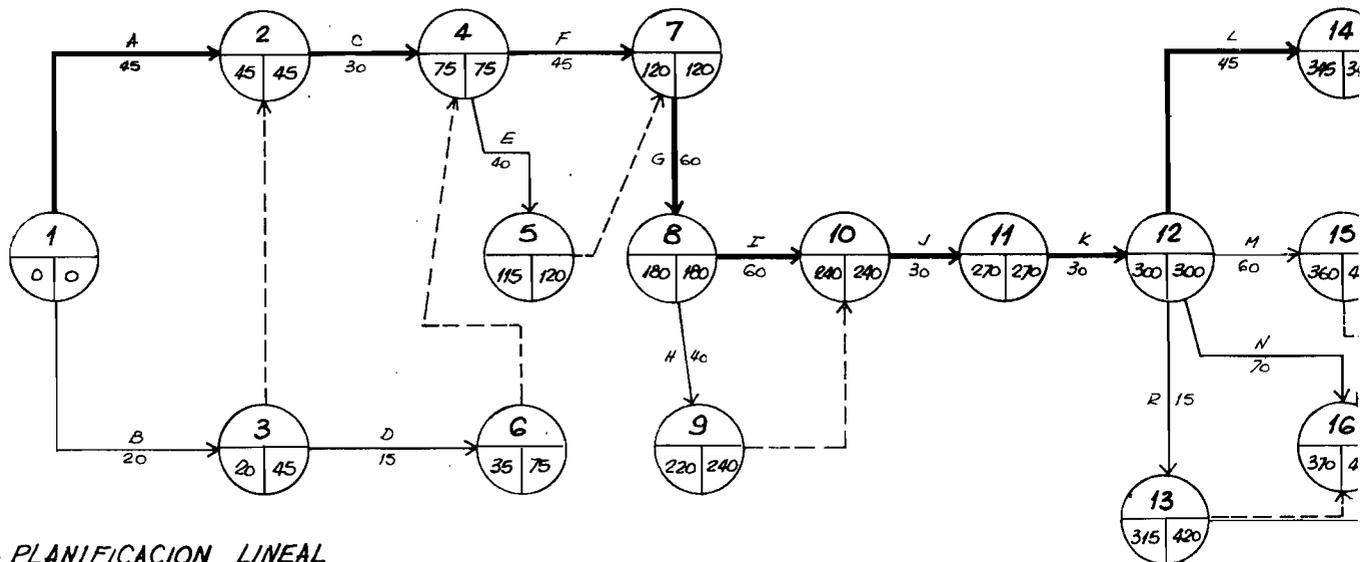
Gráfico N° 1



C) Desarrollo y representación gráfica del proyecto total

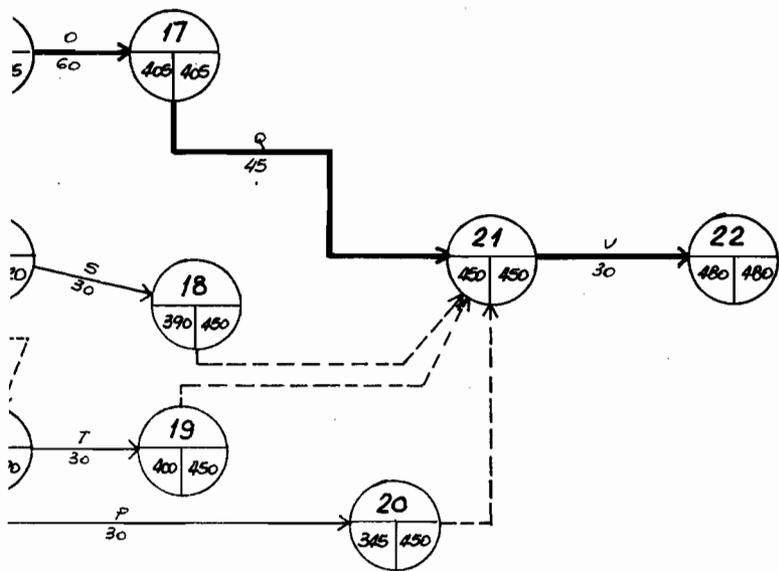
(anteproyecto)

Gráfico N° 2

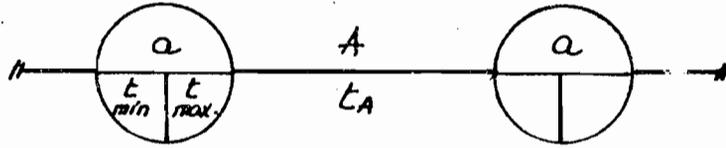


CPM - PLANIFICACION LINEAL  
 LANZAMIENTO DE UN NUEVO PRODUCTO  
 Proyecto para Tnormal

GRAFICO N° 2



Aclaraciones sobre el Gráfico N° 2



$a$  = orden numérico

$t_{\min}$  = tiempo mínimo de terminación

$t_{\max}$  = tiempo máximo de terminación

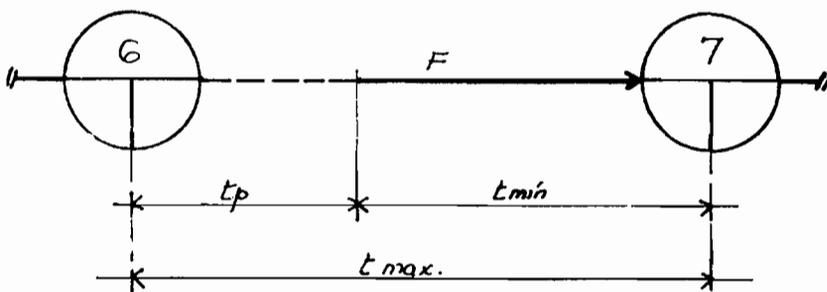
$A$  = tarea a realizar

$t_A$  = duración de la tarea  $A$

Cálculo de  $t_p$

$t_p$  = colchón o tolerancia que tenemos para realizar una determinada tarea, y está dado por

$$t_{\max} - t_{\min} = t_p$$



### Camino Crítico

El Camino Crítico será aquel que resulte de unir todos los puntos donde se cumpla la condición:

$$t_{\max} - t_{\min} = 0$$

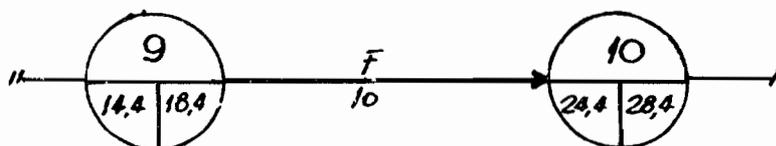
La sumatoria de todos los tiempos de Camino Crítico ( $T_C$ ) nos dará como resultado la duración total del proyecto  $T_G$ .

$$T_G = \sum T_C$$

Para el ejemplo:

$$\begin{aligned} T_G &= t_A + t_C + t_F + T_G + t_I + t_J + t_K + t_L + t_O + t_Q + t_U \\ &= 45 + 30 + 45 + 60 + 60 + 30 + 30 + 45 + 60 + 45 + 30 \\ &= \underline{480 \text{ días.}} \end{aligned}$$

En algunos casos se acostumbra a marcar la fecha de iniciación o terminación de una tarea.



Considero más práctico desarrollar una PL teniendo en cuenta escalas de tiempo. En el ejemplo: Gráfico N° 3

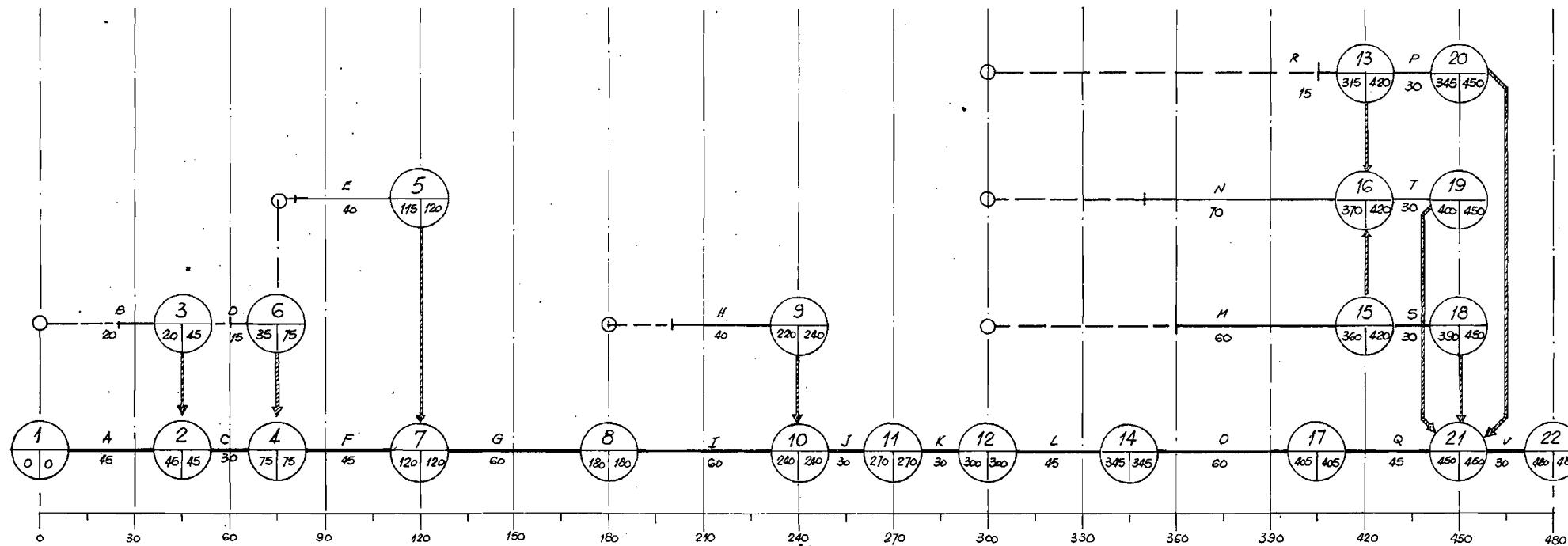


GRAFICO Nº3

CPM - EN ESCALA DE TIEMPO

D) Análisis de costos

Por medio del método de Camino Crítico se puede determinar, basándose en la relación costos y duración del proyecto, la duración óptima del mismo con la cual obtendríamos los costos mínimos. (1)

Si suponemos que los costos de cada tarea aumentan en forma proporcional o lineal, cuando la duración normal toma el valor de la duración mínima, tendríamos que:

$$m = \frac{C_d \text{ max} - C_d \text{ norm}}{T_{\text{norm}} - T_{\text{min}}}$$

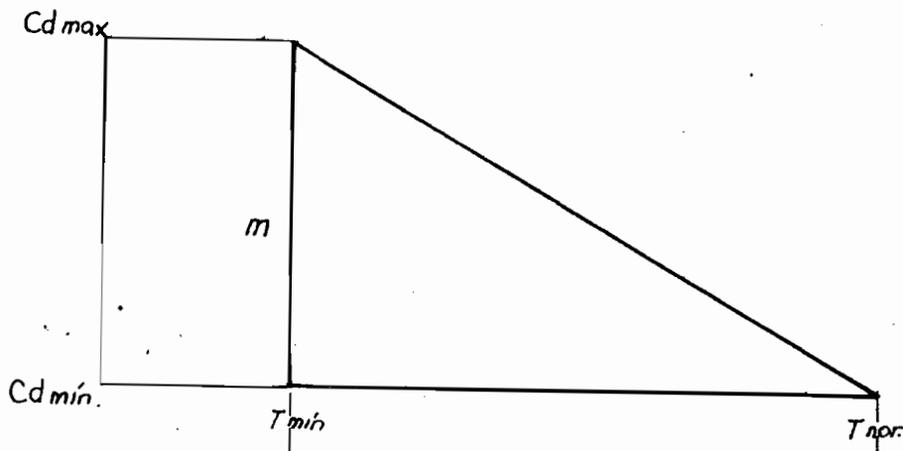
donde:

$m$  = diferencia de costos

$C_d$  = costos directos de cada tarea

$T_{\text{norm}}$  = tiempo normal de duración de cada tarea

$T_{\text{min}}$  = tiempo mínimo de duración de cada tarea



(1) Ing. W. Fuchs "Introducción a Planificación Lineal" Kurt-Hoerner Institut Darmstadt - 1967.

E) Cálculo de la duración óptima del proyecto.

Para determinar la duración óptima del proyecto, debemos proceder a acortar las tareas del Camino Crítico, siguiendo un orden de mayor a menor en la diferencia de costos. (1)

F) Cálculo de los costos generales  $C_G$

$$C_G = C_D + C_I$$

donde:

$C_D$  = costos directos del proyecto

$C_I$  = costos indirectos del proyecto

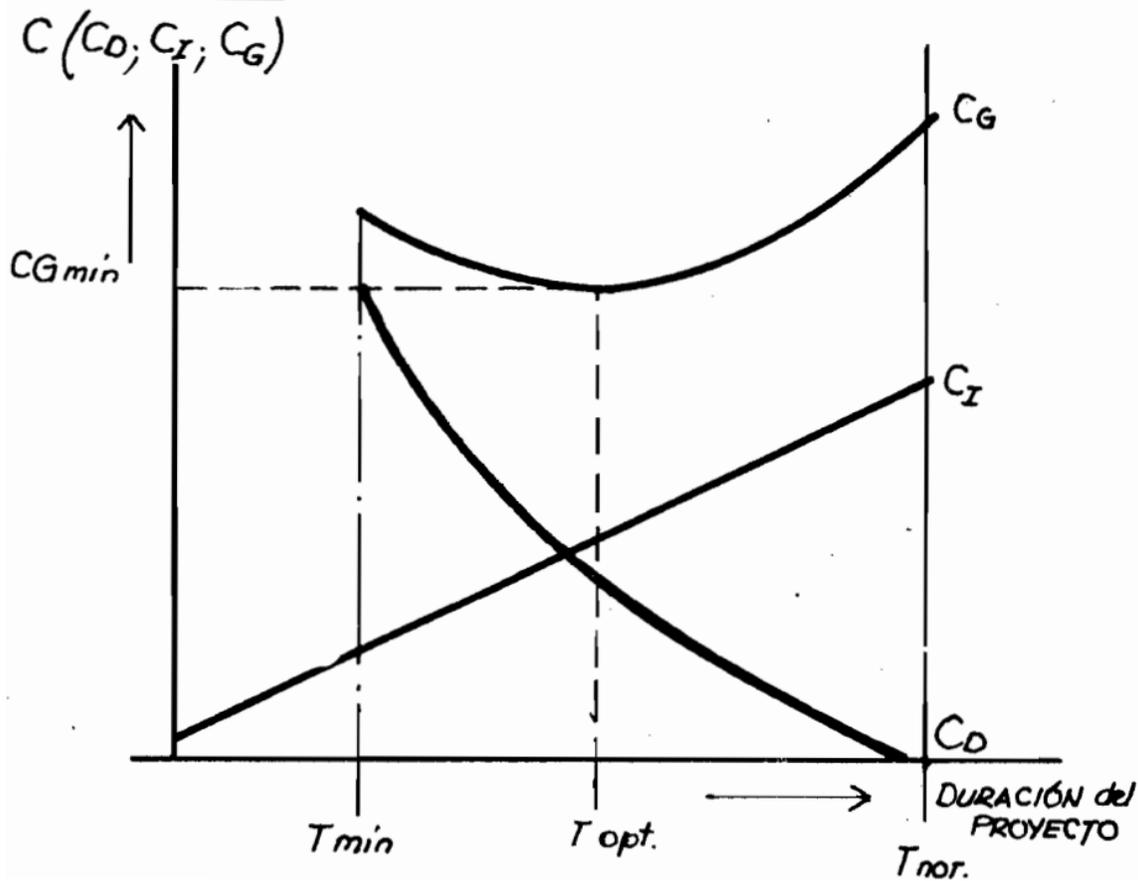
$C_I$  o costos indirectos son todos aquellos que se ven incrementados no por el tipo de tarea que se realiza, sino por su duración (por ejemplo: pérdida de ganancia, gastos de administración, honorarios, etc.)

Representando gráficamente los costos, podemos obtener  $T_{\text{óptimo}}$  (la duración óptima).

- La aplicación de este cálculo es válida para todo tipo de métodos de PL, pero debe tenerse en cuenta que la resolución en forma manual sólo puede hacerse en proyectos sencillos. Para proyectos de mayor envergadura existen programas de cálculo electrónico (LESS; PECOS).

---

(1) Karl Weber "Planificación CPM x PERT" Su Desarrollo futuro. Ed. Weltarchiv Embtt Hamburg, 1963.



C A L C U L O D E C<sub>G</sub>

TAREA	m \$ Ley / 1.000	C <sub>D</sub> \$ Ley / 1.000	Difer. días	T <sub>G</sub> días	C <sub>I</sub> \$ Ley / 1.000	C <sub>G</sub>
CAMINO CRITICO	1	2	3	4	(4 x 0,5) 5	(2 + 5) 6
NORMAL	-	185	-	480	240	425
C	1	186	10	470	235	421
K	1	187	10	460	230	417
G	2	189	15	445	222,5	411,5
I	2	191	15	430	215	406
O	2	193	30	400	200	393
Q	2	195	5	395	197,5	392,5
L	3	198	15	380	190	388
A	4	202	15	365	182,5	384,5
U	15	217	15	350	175	392
	<u>32</u>		<u>130</u>			

PLANILLA N° 2

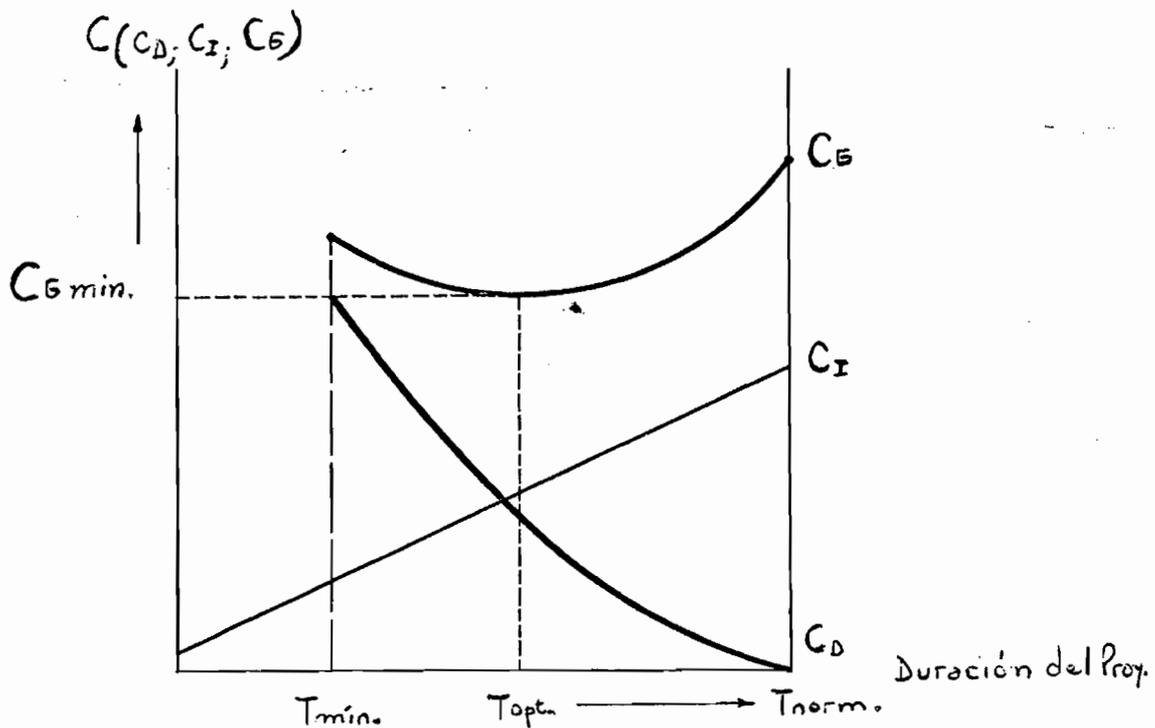
Cálculo de los costos generales en el ejemplo

Procedemos a confeccionar la hoja de cálculo - Planilla  
N° 2 - tomando arbitrariamente para este caso:

$$C_I = \text{Pesos Ley } 500,- \text{ por día.}$$

De la planilla N° 2 se desprende que la duración óptima del proyecto sería de 365 días y la duración mínima de 350 días.

Representación gráfica de  $T_{\text{óptimo}}$  ; Gráfico N° 4



G) Desarrollo del proyecto final

Una vez calculada la duración óptima del proyecto, se representa gráficamente el Lanzamiento de un Nuevo Producto para un  $T_{\text{óptimo}}$ .

Gráfico N° 5

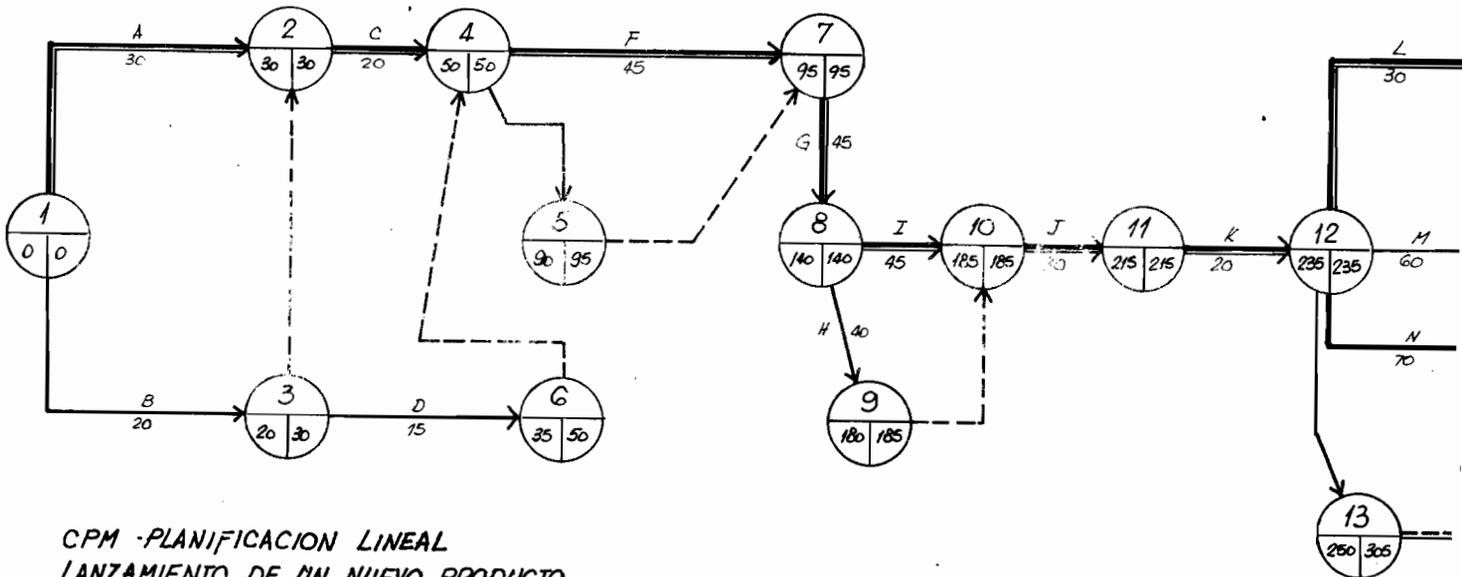
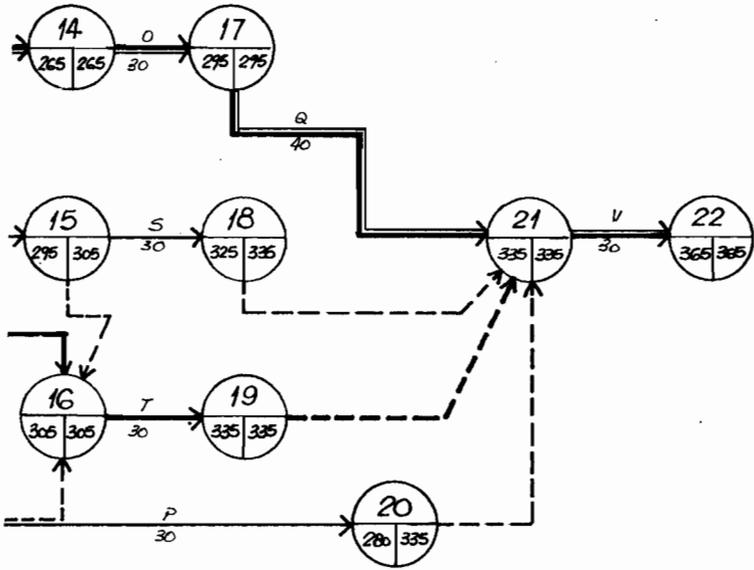
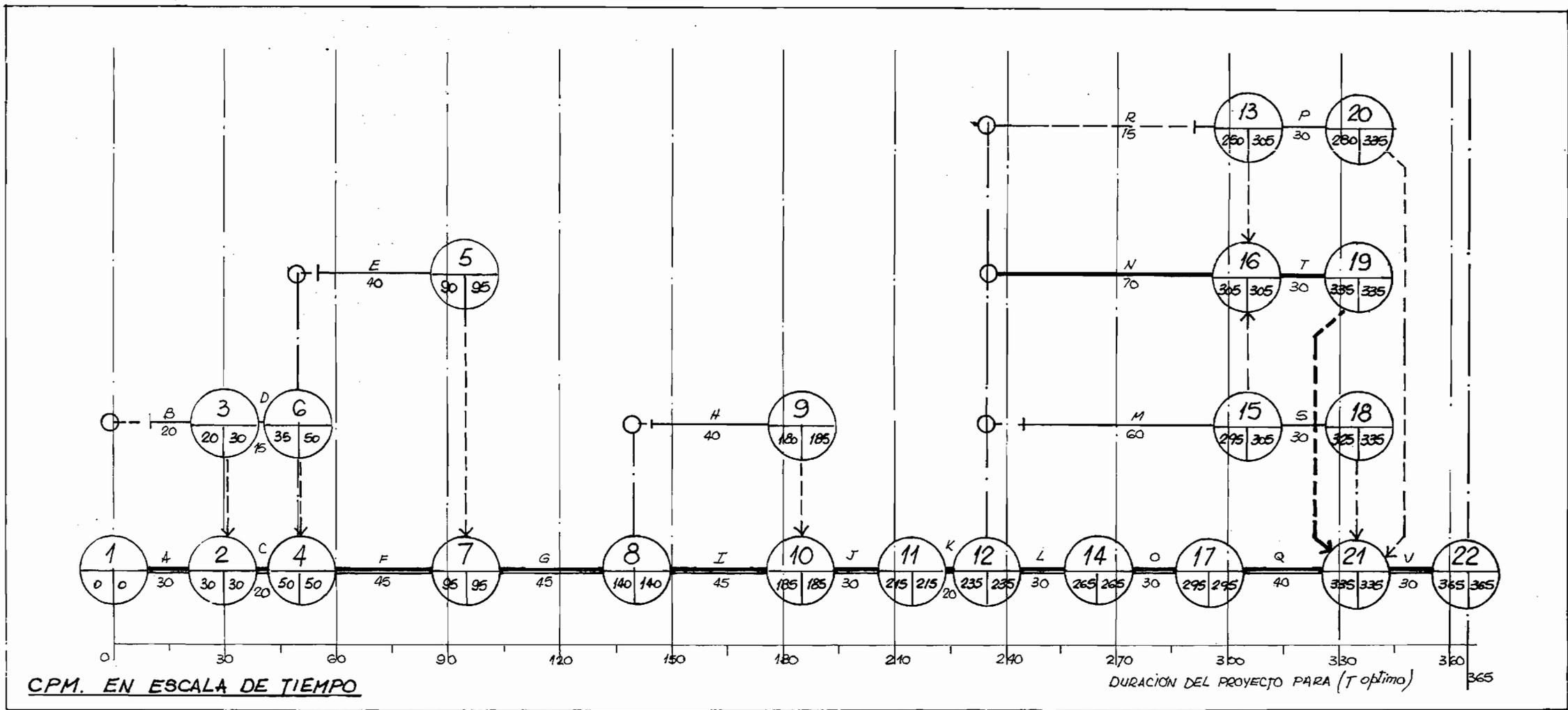


GRAFICO N:5





## 2.10 Las Ciencias de la Conducta.

La Comercialización está basada en tres pilares básicos.

- 1) La capacidad de compra del consumidor o del mercado.
- 2) El nivel de necesidades.
- 3) El grado de deseos.

El primero de ellos se estudia a partir de ciencias cuantitativas (matemáticas, economía, etc.)

Los dos segundos utilizan principios derivados de las Ciencias del comportamiento humano (cualitativas).

Ya en el capítulo anterior, al referirme a los antecedentes científicos de la comercialización, hice una introducción al tema, cuyos fundamentos desarrollaremos a continuación, a través del estudio cualitativo del mercado.

La Psicología, la Psicología Social, la Sociología y la Antropología integran el campo de las Ciencias de la Conducta, cuyos principios son de aplicación para diagnosticar el comportamiento de los consumidores, predecir las actitudes de la sociedad y encontrar las causas que las hacen actuar.

Las denominadas motivaciones (estudios cualitativos) comprenden desde los instintos o motivos propios del ser humano hasta los estudios de los mecanismos nerviosos (1) y las condiciones sociales o ambientales como piezas decisivas. La psicología clínica indica con relación al comportamiento del individuo como consumidor que éste desconoce sus propios motivos, los cuales además de ser complejos dependen de su estructura de personalidad. Por otra parte los estudios de la psicología indican que las motivaciones se encuentran en distintos niveles de lo consciente, algunos de los cuales pueden ser individualizados y otros no.

La influencia del ambiente social en las reacciones y actitudes fueron estudiadas por Kurt Lewin quien analizó el método denominado psicossociológico, indicando que los motivos pueden entenderse si se comprende el ambiente en que se está.

---

(1) Ferber y Wales "Motivaciones del Consumo en el Mercado". Ed. Hispano Europea, Barcelona, 1960, página 6.

Los principios de la psicología individual estudiaron y esclarecieron conceptos de la percepción, el aprendizaje, la memoria, el pensamiento y otras funciones del ser humano tomado en particular.

La psicología social estudia la forma como la gente actúa en el ambiente y atribuye a los procesos psicológicos un papel parcial al estar determinados por las condiciones de la sociedad. (1)

La sociología estudia a la sociedad como un sistema orgánico, entre sus aspectos estructurales y en su dinámica evolutiva.

La antropología estudia los orígenes de la especie humana y todos los aspectos relacionados con su cultura.

Los campos que abarcan todas las disciplinas científicas señaladas precedentemente están interrelacionadas y contribuyen en forma conjunta al entendimiento de los problemas que se plantean al área de comercialización.

La conducta humana a diferencia de otros seres es de más difícil predicción pues depende más de lo que el individuo ha recibido por experiencia y aprendizaje que por instinto.

Las unidades de explicación de la conducta (2) permiten describir y explicar la conducta humana. Vale decir son las herramientas que utilizarán las ciencias de la conducta para estudiar los procesos cualitativos del consumidor.

Se clasifican en dos grados o niveles.

	percepción
<u>Niveles de bajo grado</u>	aprendizaje
	motivación
	actitudes
<u>Niveles de alto grado</u>	creencias

(1) Salomón E. Asch. "Psicología Social". E.U.D.E.B.A., Bs.As., 1962.

(2) Enrique Costa Lieste. "Marketing". Ed. Sudamericana. Pag. 286.

## La Percepción

El ser humano se conecta con el mundo y lo interpreta a través de los sentidos, que a su vez son afectados por estímulos que provocan en ellos sensaciones. La percepción es el proceso por el cual la mente selecciona, organiza, interpreta y almacena los estímulos.

En comercialización por ejemplo, el estudio de la percepción servirá para comprender el grado de selección, y las interpretaciones que generan estímulos tales como la presentación, colores, y diseños de productos, apelaciones publicitarias, acciones promocionales (degustaciones, exhibiciones, etc).

## El Aprendizaje

Está compuesto por todos los cambios que a través del tiempo se manifiestan en la conducta del individuo como resultado de su experiencia. El aprendizaje se constituye por la creación de hábitos y por el pensamiento.

Los hábitos son asociaciones entre estímulos y sus respuestas. Vale decir que los hábitos no dependen del pensamiento, pero a su vez se diferencian de los instintos ya que estos son innatos y constantes, mientras que los hábitos dependen de las sensaciones y experiencias.

El aprendizaje depende en su evolución de la repetición de pruebas o experiencias y de la adquisición de habilidad para realizarlas.

El pensamiento es el proceso mental representativo que puede desarrollarse sin necesidad de estímulos directos o inmediatos. El pensamiento es una experiencia simbólica tendiente al logro de un conocimiento que no es necesariamente gradual y que no concluye como el hábito. (1)

---

(1) E. Costa Lieste. "Marketin". Ed. Sudamericana, Pag. 291.

El proceso de aprendizaje se estudiará en comercialización para evaluar por ejemplo el grado de conciencia que existe para la sustitución del consumo de carnes rojas por pescado.

Las experiencias almacenadas en la mente dejan rastros que se constituyen en la memoria a través de imágenes y símbolos.

La imagen es una representación natural que tiende a corporizar o materializar un hecho o producto. En cambio el símbolo es una apreciación subjetiva que tiende a representar a un fenómeno.

Las imágenes por ejemplo en comercialización crean mentalmente representaciones de productos y sus atributos, de empresas, de consumidores.

Los símbolos son apreciaciones subjetivas, por ejemplo de prestigio, eficiencia, seguridad, progreso, etc.

Tanto las imágenes como los símbolos pueden apartarse de la realidad que tienden a representar. De allí la necesidad de su evaluación y administración.

### Motivación

Esta unidad de explicación de la conducta se manifiesta como una respuesta específica a un estímulo determinado.

La motivación, como señala Costa Lieste<sup>(1)</sup> parte de las condiciones internas del individuo que orientan su conducta hacia una finalidad. La conducta a que se refiera la motivación es total e incluye necesidades y finalidades.

Existen múltiples clasificaciones de los motivos de compras. Así Melvin T. Copeland en un estudio realizado en 1924 clasifica 33 motivos de compras divididos en dos grupos<sup>(2)</sup>.

---

(1) E. Costa Lieste. "Marketing". Ed. Sudamericana. Pag. 294

(2) Citado por Joseph W. Neuman. "Investigación Motivacional y Dirección de Mercados". Ed., Sagitario, Barcelona, 1964. Pag. 36.

#### MOTIVOS EMOCIONALES DE COMPRA

- 1 - Distinción
- 2 - Emulación
- 3 - Emulación económica
- 4 - Orgullo del aspecto personal
- 5 - Orgullo del aspecto o apariencia de la propiedad
- 6 - Logros sociales
- 7 - Eficiencia
- 8 - Expresión del gusto artístico
- 9 - Selección afortunada de regalos
- 10- Ambición
- 11- Instinto romántico
- 12- Mantener y conservar la salud
- 13- Limpieza
- 14- Cuidado apropiado de los niños
- 15- Satisfacción del apetito
- 16- Satisfacción del sentido del gusto
- 17- Asegurar el bienestar personal
- 18- Alivio en trabajos laboriosos
- 19- Defensa contra el peligro
- 20- Placer recreativo
- 21- Pasatiempos
- 22- Conseguir la oportunidad de un mayor descanso
- 23- Asegurar el bienestar doméstico

#### MOTIVOS RACIONALES DE COMPRA

- 24 - Asequibilidad
- 25 - Eficiencia de manipuleo o empleo
- 26 - Confianza en su uso
- 27 - Calidad garantizada
- 28 - Servicio auxiliar de confianza
- 29 - Duración
- 30 - Aumento de ganancias
- 31 - Aumento de productividad y propiedad
- 32 - Economía de uso
- 33 - Economía de precio

-----

En general los especialistas clasifican los mismos en dos grandes grupos:

1 - Fisiológicos

2 - Psicogénicos

Los factores psicológicos surgen de la naturaleza física o biológica del individuo y están directamente relacionados en su incidencia con estos aspectos del comportamiento del ser humano.

Los motivos psicogénicos, son aprendidos por el individuo y se relacionan con su proceso de aprendizaje. Son denominados también secundarios o sociales.

En comercialización el estudio de los motivos se aplica para orientar las decisiones que permiten predecir la actitud de aceptación o rechazo hacia productos, precios, promociones. Por ejemplo interesa en macrocomercialización al estado individualizar cuáles son los motivos que llevan al rechazo del consumo de pescado (niños por ejemplo) para decidir que es lo más conveniente por hacer para lograr incrementar su consumo, o en su defecto no afectar recursos que el diagnóstico puede indicar que no son adecuados a los fines previstos.

#### Actitudes

Son juicios racionales y/o emocionales que basados en las unidades de bajo grado de explicación de la conducta (percepción-aprendizaje-motivación) definen al individuo a adoptar una acción. Las actitudes son por naturaleza dinámicas y se refieren a temas muy específicos.

#### Creencias

Son juicios de valor relacionados con temas centrales de la vida y a diferencia de las actitudes con quienes tienen en común la definición de una acción por parte del individuo, son poco viables.

En comercialización todos los fenómenos se fundamentan y exteriorizan en actitudes. Las creencias tienen muy poco campo de

acción y solo se las localiza en temas tales como religión, moral, familia, etc.

### Metodología para el estudio de las Ciencias de la Conducta.

El método científico se aplica para el estudio del comportamiento del consumidor a través de los principios de las ciencias de la conducta, en este sentido y a los fines de este capítulo de mi trabajo expondré sintéticamente los principales procedimientos de aplicación.

La investigación cualitativa -denominada motivacional- se basa en las siguientes fuentes.

- a - Registros existentes
- b - observación
- c - encuesta por muestreo
- d - grupos de exploración dinámica

Los registros existentes se basan en fuentes documentales tales como estadísticas de ventas, informes escritos de vendedores, y otros documentos que permitan evaluar atributos de los consumidores. En general son de poca aplicación y solo sirven de base o hipótesis para la utilización de las otras fuentes.

La observación es una fuente muy utilizada en el estudio de fenómenos, a través del método experimental, ya sea en forma directa, filmada, o gravada para detectar las unidades de explicación de la conducta. (Técnicas de observación de situaciones de compra, degustaciones de productos, reacciones frente a exhibiciones de piezas publicitarias, etc.)

La encuesta por muestreo, mediante el uso de cuestionarios y el diseño de una muestra de naturaleza estadística permitirá mediante el contacto directo con el sujeto entrevistado (ya sea con uso de cuestionarios o bien mediante grabaciones de la entrevista) indagar en "profundidad" sobre los temas de interés a los fines de la investigación.

Este último es el método más aconsejable por su confiabilidad y por reunir todas las condiciones que impone el método científico.

Mediante el método de encuestas se pueden utilizar además de cuestionarios (este tema se profundizará al tratarse en capítulo por separado las técnicas de investigaciones de comercialización) tests proyectivos tales como:

- a - Listas de compras
- b - Test de Apercepción Temática
- c - Test de Frases Inconclusas
- d - Test de Asociación de Palabras
- e - Test de Roscharch

Los grupos de exploración dinámica se basan, como técnica de investigación cuantitativa, en reuniones dirigidas por psicólogos donde participan entre 8 y 12 personas seleccionadas por edades, clases socioeconómicas u otros parámetros de interés a los fines de la investigación.

Bajo la conducción del especialista cada grupo analiza temas que responden a una estructura de indagación con participación interrelacionada, a diferencia de los otros métodos previamente descritos. Su duración puede ser de 1,5 a 2 horas y además de las observaciones que emita el psicólogo se graba la sesión para su posterior estudio e interpretación.

Se realizan para cada caso de investigación tantos grupos como tipos de segmentos existan en el mercado que se estudia; generalmente se realizan de 4 a 8 sesiones con grupos distintos.

La ventaja de este método es la amplitud del material y su técnica de interpretación.

La desventaja es su falta de representatividad estadística.

Sin embargo se pueden salvar estas desventajas complementando el método de encuestas con el de grupos de exploración dinámica.

En nuestro país la mayor parte de las investigaciones de comercialización, realizadas por especialistas profesionales, utilizan esta combinación metodológica que comercialmente se denomina como técnica "cuantitativa".

En el capítulo de investigaciones de comercialización desarrollaré con mayor extensión los alcances técnicos de estos procedimientos así como presentaré ejemplos de aplicación real.

## 2.11. CONCLUSIONES

Como síntesis de lo fundamentado y expuesto en este capítulo se concluye que:

- 1.- En Comercialización existen teorías que explican las causas o leyes que rigen los procesos de consumo, distribución, competencia, formación de precios, comunicaciones y rentabilidad de inversiones, las cuales integran una metodología de naturaleza científica en la cual se fundamentan los principios de la Administración de la Comercialización.
- 2.- El aporte conjunto de disciplinas del campo cuantitativo y las Ciencias del Comportamiento Humano conforman un marco de "transrelaciones" que por su ulterior aplicación especializada, facilitan la adopción de decisiones racionales y el mejor uso de factores controlables.

El método científico de comercialización se instrumenta a través de:

- a. Investigación.
- b. Definición de Objetivos.
- c. Formulación de Estrategias.
- d. Elaboración de Procedimientos y Cursos de Acción.
- e. Administración del Proceso y de la Mezcla de Comercialización.
- f. Evaluación y Control de Gestiones y Resultados Absolutos y Relativos en función del Mercado y la competencia.

3.- La metodología de comercialización impone, por la naturaleza de su actividad, la utilización de modelos dinámicos, estocásticos y normativos.

Los modelos descriptivos tienen importancia para la elaboración de diagnósticos. En microcomercialización se aplican para estudiar las estructuras de distribución, el comportamiento de los consumidores y el desarrollo de las estrategias competitivas. En macrocomercialización estudian los factores que determinan la composición de la demanda y oferta del mercado, la formación de precios y el flujo de abastecimientos de bienes y servicios.

4.- La Investigación Operativa contribuye a la solución de problemas de comercialización mediante la correcta utilización de recursos, combinando en forma óptima la mezcla de ellos en función de las oportunidades del mercado y los factores de naturaleza no controlable.

La metodología de la Investigación Operativa se aplica a las decisiones sobre recursos, productos y procesos.

El uso de computadores ha facilitado la aplicación de la Investigación Operativa, en el área de comercialización, sin embargo su utilización es aún incipiente en nuestro país en virtud de los siguientes factores que condicionan su uso:

- a. Incompatibilidad entre el grado de precisión necesario de los datos y la información disponible o accesible a la empresa.
- b. Dificultad en la medición cuantitativa del aporte de algunos factores al resultado general.
- c. Falta de tiempo y presupuesto que normalmente se afecta para las decisiones y cursos de acción.

5.- La teoría económica aporta suficientes principios y leyes que permiten cuantificar y proyectar las funciones de demanda en el espacio y en el tiempo, con lo que se facilita la adopción de políticas de elaboración de bienes y servicios o la administración del proceso de distribución.

Las variables y parámetros que se evalúan para determinar la magnitud y capacidad del mercado son:

- a. Ingresos
- b. Consumo de productos
- c. Precios de productos
- d. Factores aleatorios condicionantes del consumo
- e. Coeficientes de tendencia residual de demanda.
- f. Elasticidad-Ingreso
- g. Elasticidad directa-Precio
- h. Elasticidad cruzada-Precio

6.- La administración de stocks de productos terminados exige la acumulación racional de existencias, las cuales deben reunir como mínimo las siguientes condiciones:

- a. Adecuación al flujo de demanda
- b. Dimensión económica
- c. Costo óptimo de inmovilización
- d. Localización adecuada de depósitos y centros de distribución.

La teoría de Stocks estudia todas las alternativas que a través de modelos matemáticos permiten tomar decisiones sobre producción, compras, almacenaje, ventas.

En comercialización se aplican, entre otros, los siguientes modelos para las decisiones sobre stocks:

- . Modelos de stock con demanda constante
- . Modelos de stock simple con agotamiento
- . Modelos de stock simple con existencias de protección.
- . Modelos de stocks con demanda aleatoria.

7.- Además de la Investigación Operativa, la Programación Lineal, mediante el uso del análisis matemático utiliza técnicas iterativas para arribar a resultados correctos en la solución de problemas alternativos. Cinco son los métodos que se usan en Comercialización a los fines expuestos:

- 1°) El Método Simplex
- 2°) Ratio Analys
- 3°) Programación Lineal
- 4°) Método de Distribución
- 5°) Método Medi (Medi-Index)

8.- Los métodos tradicionales para el planeamiento y control de proyectos no repetitivos, como el gráfico de GANTT, no dan resultados suficientes, ya que no reflejan las interrelaciones entre sus diversas etapas constitutivas.

En tal sentido la administración de la comercialización ha recurrido a los métodos de "Programación por Camino Crítico" que contribuyen a:

- 1°) Conocer con exactitud las fechas que componen el desarrollo y la terminación del proyecto.
- 2°) Establecer las tareas que integran el proyecto y determinar aquellas que son críticas, vale decir que en caso de no ser cumplidas en los tiempos estimados alteran el proyecto total.
- 3°) Medir para las tareas no críticas el tiempo de demora posible que no altere los tiempos finales del programa.
- 4°) Controlar y seguir las tareas con información sobre requerimientos para acelerar aquellas que así lo necesitan y evaluar el costo de las alternativas disponibles.

Existen en la actualidad distintos procedimientos de programación por camino crítico de los cuales los más aplicados en comercialización son:

- a. Método PERT (Programa Evaluation Review Technique)
- b. Método PEP (Program Evaluation Procedure)
- c. Método CEPM (Critical Path Method)

La aplicación de los métodos de programación por camino crítico es imprescindible en la administración de procesos tales como:

- a. Lanzamiento o innovación de productos
- b. Desarrollo de investigaciones de comercialización.

- c. Programación de campañas publicitarias y acciones promocionales.
- d. Distribución física y gestión de fuerza de ventas.

8.- El aporte de los principios derivados de las Ciencias de la Conducta, permiten conocer la incidencia de factores de naturaleza cualitativa en la manifestación de fenómenos de comercialización.

La Psicología, la Psicología Social, la Sociología y la Antropología brindan procedimientos que a través de las denominadas "unidades de explicación de la conducta" ofrecen posibilidades de interpretar el comportamiento de la demanda en sus variables subjetivas o motivacionales.

El estudio de la percepción, el aprendizaje, las motivaciones y actitudes, son materia de la metodología de la Investigación Cualitativa (motivacional).

Los procedimientos o técnicas más aplicadas de Investigación Cualitativa son:

- a. Encuestas en Profundidad
- b. Tests Proyectivos
- c. Indagaciones por Grupos de Exploración Dinámica.

La adecuada interpretación y satisfacción de las necesidades y deseos de la comunidad, en macrocomercialización y del mercado en microcomercialización, permitirán, a través de la aplicación de las ciencias de la conducta programar y conducir con mayor precisión el proceso de comercialización.

- ALDERSON WROE, SHAPIRO STANLEY, J. "Marketing and the Computer". Prentice Hall Inc. New Jersey, 1965.
- American Society of Civil Engineers "Pert and CPM, techniques in projet management" UNIVAC, 1966.
- ASCH, Salomon E. "Psicología Social" Ed. Universitaria de Bs.As., 1962.
- BOGO, Héctor Mario "Decisiones en Comercialización". Ed. Macchi Bs.As., 1967
- BOLO, Mario "Programación por Camino Crítico" C.E.D.E.M. 1966.
- CANSADO, Enrique "Programación Lineal". CIEF. Santiago de Chile, 1958.
- COSTA LIESTE, Enrique "Marketing" Ed.Sudamericana Bs.As.,1968.
- CHENERY, H.B. "Política y Programa de Desarrollo". Boletín Económico de América Latina, Vol. III, Nro. 1, 1958.
- DANTZIG, George B. "Aplication of the Simplex Method to Transportation Problems". Cap.XXIII de "Activity Analisis of Production and Alloration". Ed. J.Wiley & Sons. New York, 1951.
- DORFMAN, Robert "Programación Lineal, su Aplicación a la Teoría de la Empresa". Ed.Aguilar, Madrid, 1960.
- DRESDNER, Mario-EVELSON, Abel-  
DRESDNER, Eduardo. "Técnicas Cuantitativas Aplicadas a las Decisiones, en la Economía de Empresas". Ed.El Coloquio, Bs.As., 1973.
- FAURE, R-BOSS, J- LEE GARFF,A. "La Investigación Operativa" EUDEBA, Bs.As. 1967.
- FERBER Y WALES "Motivaciones del Consumo en el Mercado". Ed.Hispano Europea, Barcelona, 1960.
- FERNANDEZ POL, Jorge E. "Conceptos Matemáticos Utiles en Microeconomía". Ed. El Coloquio. Bs.As., 1973.
- FUCHS, Wagner "Introducción a Planificación Lineal". Kurc Hegner Institut, Darmstadt, 1967.
- KAUFMANN, A. y DESBAZEILLE, G. "Método del Camino Crítico". Ed.Sagitario, 1965.

- LANGHOFF, Peter "Comercialización, Métodos y Modelos". Ed. Ed.El Ateneo, Bs.As., 1969.
- MAGEE, John F. "Sistemas de Distribución" Editorial El Ateneo, Bs.As. 1969.
- MILLER, D. y STARR, M. "Acuerdos Ejecutivos e Investigaciones de Operaciones". Ed. Herrero Hnos., México, 1965.
- MOLINA, Osvaldo "Programación por Camino Crítico (CPM y PERT) Seminario Fundación de Altos Estudios en Ciencias Comerciales, Bs.As., 1969.
- MENIER, Norberto J. "PERT - CPM y técnicas relacionadas". Ed. Proinvert, Bs.As., 1967.
- Naciones Unidas, CEPAL "Manual del Proyectos de Desarrollo Económico" México, D.F., 1958.
- NEWMANN, Joseph W. "Investigación Motivacional y Dirección de Mercados". Ed. Sagitario, Barcelona, 1964.
- OXENFELDT, A-MILLER, D. "Investigación y Determinación de Precios" Ediciones Deusto, Bilbao, 1965.
- SCHUMAN, A- WINICK, Ch. "Programación por el Camino Crítico" CATET, Bs.As., 1965.
- RIEZNIK, Horacio "Planificación con CPM y PERT, su desarrollo Futuro". Ed. Weltarchiv GMBH, Hamburg, 1963.

### 3. MACROCOMERCIALIZACION

#### SUMARIO

	página
3.1. CONCEPTO Y ANTECEDENTES .....	121
3.2. OBJETIVOS Y ALCANCES DE LA MACROCOMERCIALIZACION .....	122
3.3. METODOLOGIA DE LA MACROCOMERCIALIZACION .....	123
3.4. CASOS DE MACROCOMERCIALIZACION .....	124
3.4.1. Abastecimiento de Productos .....	
Alimenticios perecederos: Frutos y	
Hortalizas :.....	127
3.4.2. Comercialización de Carnes en la República Argentina .....	179
3.4.3. Comercialización del Trigo en la República Argentina .....	229

-----

### 3. MACROCOMERCIALIZACION

#### 3.1. CONCEPTO Y ANTECEDENTES

La MACRO-COMERCIALIZACION es la aplicación de los principios de la metodología de la comercialización a los problemas de la investigación, el planeamiento y la actividad mediante el uso de los factores controlables, producto, precio, canales de distribución, promoción, comunicaciones y fuerza de ventas, para facilitar la satisfacción de las necesidades de la comunidad y el aprovechamiento racional de los recursos y oportunidades que brinda la naturaleza y el medio, interno y externo, al país.

El sujeto responsable del tratamiento y administración de la MACROCOMERCIALIZACION es el ESTADO, ya sea a nivel Nacional, Provincial, Municipal, o bien los organismos de aplicación como ser: ministerios, direcciones, institutos, etc. y el objeto o fin es la comunidad.

La MACROCOMERCIALIZACION se instrumenta:

- a) Mediante estudios e investigaciones
- b) Mediante elaboración de políticas
- c) Mediante la intervención directa en procesos
- d) Mediante la orientación y apoyo a las actividades de la Microcomercialización.

Los antecedentes sobre el desarrollo de actividades de MACRO-COMERCIALIZACION en la Rca. Argentina, tal como la hemos definido no son muy concretos, aún cuando existen en forma aislada o especializada gestiones propias de su campo en distintas áreas de la gestión del estado en sus diversos niveles, nacionales, provinciales o municipales.

En términos generales podemos afirmar que las Secretarías o Ministerios de Comercio, Industria, Agricultura y Ganadería, y en algunos casos Secretarías de Promoción Industrial, Comercio Exterior, Abastecimiento, han sido las responsables de realizar tareas técnicas vinculadas con el área de la Macrocomercialización.

Instituciones especializadas como ser: Consejo Federal de Inversiones, I.A.P.I., Bco. de Desarrollo Industrial, Bco. de la Nación Argentina, I.N.T.A.; I.N.T.I. y el INDEC (Instituto Nac. de Estadísticas y Censos) son también responsables de llevar a cabo aplicaciones de la metodología de la MACROCOMERCIALIZACION.

### 3.2. OBJETIVOS Y ALCANCES DE LA MACROCOMERCIALIZACION

Los objetivos fundamentales que persigue la Macrocomercialización son: (1)

- 1°) Dimensionar la magnitud de los bienes y servicios requeridos para satisfacer las necesidades de la población.
- 2°) Estudiar las fuentes de abastecimiento y la naturaleza de los bienes y servicios que demandará a nivel intermedio (actividad industrial-comercial) y a nivel final la comunidad, para asegurar su afluencia en las mejores y más racionales condiciones de cantidad, calidad y precio.
- 3°) Analizar las fuentes de recursos naturales y sus posibilidades de transformación y aprovechamiento, tanto en el orden interno como para operaciones de exportación a mercados internacionales.
- 4°) Evaluar las condiciones y crear las estructuras necesarias para asegurar la existencia y desarrollo de canales de distribución aptos para trasladar los bienes y servicios desde las fuentes de producción a los distintos mercados de consumo.
- 5°) Elaborar normas y reglamentaciones que aseguren la aplicación de políticas coherentes de: tipificación de productos, formación de precios que brinden rentabilidad a todos los sectores del proceso económico, sin afectar, por sus valores, las posibilidades del consumo.

---

(1) Stern, Jorge E. "Elementos de Comercialización" Ed. El Coloquio, Bs.As., 1974,

- 6°) Promover el desarrollo tecnológico para la explotación de recursos materiales y técnicos que faciliten la permanente creación de bienes y servicios para incrementar el nivel de satisfacción de necesidades internas y saldos exportables.
- 7°) Estudiar sistemas de comercialización y distribución de productos que faciliten la más ágil y adecuada afluencia de materias primas, bienes intermedios y finales a los mercados de consumo.
- 8°) Utilizar los medios de comunicación masiva para informar, educar y estimular a los sujetos que participan del proceso de generación, distribución y consumo de bienes y servicios.
- 9°) Intervenir directamente, cuando razones de índole especial, o interés nacional lo requieran, en el proceso de producción, distribución y venta de productos y servicios, tanto en los mercados internos y externos.
- 10°) Coordinar las gestiones de distintas reparticiones oficiales (fiscales, aduaneras, crediticias, transportes, etc.) con el proceso de elaboración, comercialización y consumo de bienes y servicios.

### 3.3. METODOLOGIA DE LA MACROCOMERCIALIZACION

Los principios científicos que fundamentan la aplicación de la Macrocomercialización son los mismos que hemos descripto en los capítulos precedentes. Vale decir que existe un campo de polivalencia entre los procedimientos de la macro y microcomercialización.

Son por lo tanto variables propias del tratamiento de los problemas de la Macrocomercialización:

- . Producto
- . Precio
- . Canales de Distribución
- . Plaza o Mercados

- . Promoción
- . Publicidad o Comunicaciones
- . Fuerza de Ventas

Las gestiones especializadas de la metodología de la comercialización en el campo de la macro-comercialización son:

- Investigaciones de Comercialización
- . Desarrollo y Política de Productos y Servicios
- . Promoción de Actividades de Producción de Bienes y Servicios y de Gestiones de Comercialización y Consumo de los mismos.
- . Publicidad para comunicarse con sectores de la producción, distribución y consumo, en el orden interno y externo.
- . Gestión de Ventas para intervenir directamente en el proceso de comercialización, cuando las condiciones o circunstancias así lo hagan necesario.
- . Capacitación Comercial, para formar a los especialistas en el desarrollo de las distintas gestiones del proceso.

En virtud de la "polivalencia" metodológica el desarrollo de los procedimientos, como de las gestiones comunes al campo de la macro y micro-comercialización, serán detalladas y evaluadas en los capítulos correspondientes a Micro-comercialización, para dedicarnos en esta parte de nuestro trabajo a la presentación de casos y ejemplos de aplicación de Macrocomercialización.

#### 3.4. CASOS DE MACROCOMERCIALIZACION

Como una forma de contribuir al análisis de los problemas y campos de aplicación de la Macrocomercialización presentamos, en esta parte de nuestro trabajo, una serie de casos tomados de la realidad de nuestro país y en los cuales el autor participó en forma personal o directa<sup>(1)</sup>, o bien conduciendo, en su carácter de

---

---

(1) Stern, Jorge E., Director Nacional de Abastecimiento, Secretaría de Estado de Comercio, Bs.As. 1964.

profesor de las Universidades de Buenos Aires y La Plata (1) equipos de investigaciones sobre los siguientes temas:

1. ABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS PERECEDEROS:  
Frutas y Hortalizas.
2. COMERCIALIZACION DE CARNES EN LA REP. ARGENTINA.
3. COMERCIALIZACION DE TRIGO EN LA REP. ARGENTINA.

---

(1) Stern, Jorge E., Profesor Titular de la Cátedra de Administración de la Comercialización de Productos y Estrategias Mercadológicas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Profesor Adjunto de la Cátedra de Comercialización de la Facultad de Ciencias Económicas Univ. de Buenos Aires. La Plata, 1967/1974; Bs.As.: 1957/1974.

3.4.1. ABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS  
ALIMENTICIOS PERECEDEROS :

Frutas y Hortalizas.

CASO DE LA REALIDAD ECONOMICA  
ARGENTINA

3.4.1. ABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS PERECEDEROS:

Frutas y Hortalizas

SUMARIO

- 3.4.1.1. Concepto del Producto
- 3.4.1.2. Análisis del sistema actual de comercialización:
  - 3.4.1.2.1 : Estructura de producción.
    - 2 : Estructura de comercialización.
    - 3 : Estructura intermedia.
    - 4 : Transportes y comunicaciones.
    - 5 : Tipificación de productos.
    - 6 : Normalización de envases.
  - 3.4.1.3. Determinación del mercado en el área metropolitana.
  - 3.4.1.4. Determinación de la demanda en el área metropolitana.
  - 3.4.1.5. Indices de consumo.
  - 3.4.1.6. Proyecciones.
  - 3.4.1.7. Estudio del nivel de consumo global.
  - 3.4.1.8. Canales de distribución.
  - 3.4.1.9. Mercados de concentración.
  - 3.4.1.10. Régimen Legal.
  - 3.4.1.11. Mercados de Interés Nacional (M.I.N.)
  - 3.4.1.12. Mercados de Interés Regional (M.I.R.)
    - 3.4.1.13. Mercado Central de Buenos Aires:
      - 3.4.1.13.1: Antecedentes
        - 2: Objetivos
        - 3: Políticas
        - 4: Proyectos
      - 3.4.1.12.4.1 : Proyecto Mercado Central de Buenos Aires y pautas para su operación comercial.
      - 3.4.1.13.4.2.: Ubicación.
      - 3.4.1.13.4.3.: Asignación de superficies.
      - 3.4.1.13.5: Corporación del Mercado Central:
        - 3.4.1.13.5.1: Abastecimiento.
        - 3.4.1.13.5.2: Comercialización.
      - 3.4.1.14 Recomendaciones:
        - 3.4.1.14.1 : Sistema de comercialización propuesto.
        - 3.4.1.14.2 : Funcionamiento del sistema:
          - 3.4.1.14.2.1. : Influencia de la red de mercados en los márgenes y canales de comercialización.
          - 3.4.1.14.2.2. : Vinculaciones entre los mercados de Interés Nacional (M.I.N.) y los Mercados de Interés Regional (M.I.R.)
          - 3.4.1.14.2.3. : Los Minoristas.
      - 3.4.1.15 : Síntesis de Conclusiones.
      - 3.4.1.16 : Gráficos y Estadísticas
      - 3.4.1.17 : Bibliografía.

3.4.1.1. CONCEPTO DE PRODUCTO : Introducción.

El presente trabajo se refiere al sistema de comercialización de frutas y hortalizas en la Rca. Argentina, con especial énfasis en lo relacionado con el área metropolitana, de acuerdo a la información a la que se ha podido acceder.

En los productos mencionados están comprendidos sólo las frutas y hortalizas que se consumen frescas, no así las que sufren algún proceso de industrialización y que siguen otros canales de distribución, por ejemplo las frutas desecadas, confitadas, abrillantadas, almibaradas, jugos de frutas, hortalizas en conserva, etc.

La característica primordial de los productos analizados, es su alta perecibilidad, por lo tanto requieren un eficiente sistema de distribución que facilite su acercamiento al consumidor en el tiempo y condiciones adecuadas.

CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO

Los frutos se clasifican en:

- a. Carnosos: tienen el pericarpio carnosos, rico en jugos que de ordinario son azucarados, sabrosos y nutritivos. Se subdividen en:
  - a.1 Carnosos verdaderos: son los formados exclusivamente por el engrosamiento del ovario de la flor. Comprende los siguientes tipos:
    - a.1.1. Drupa: Es la fruta con hueso, la membrana externa es delgada, la parte intermedia es gruesa y carnosa y la parte interna es dura y leñosa formando el hueso que protege la semilla. Ej. cereza, durazno, etc.
    - a.1.2. Bayas: Semejante a la drupa, pero le falta la parte interna (endocarpio), la pulpa es muy jugosa. Ej. uva, tomate.
    - a.1.3. Cucurbitáceas: la parte externa es a veces casi leñoso, el mesocarpio (la parte intermedia) es pulposo y la parte interna (endocarpio) es filamentosos y contiene a las semillas. Melón, sandía, zapallo, pepino, calabaza, etc.
    - a.1.4. Hesperidio: Es el fruto de las plantas cítricas, el epicarpio es la parte coloreada de la cáscara, la parte blanca y seca es el mesocarpio, el endocarpio es la membrana que en-

vuelve los gajos. La parte comestible es un revestimiento protector de las semillas, formado por fibras hinchadas de jugo. Naranja, mandarina, lima, etc.

- a.2. Carnosos falsos: Están constituidos por el engrosamiento del ovario y otras partes de la flor. Ej. manzana, pera, etc.
- a.3. Infrutescencias carnosas: la fecundación de una inflorescencia (un grupo de flores) origina muchos frutos reunidos en un sólo grupo encerrados en una pulpa carnosa. Higo blanco e higo negro.
- a.4. Frutos compuestos: se originan en la fecundación de flores con numerosos ovarios, formando un grupo que se desarrolla todo junto. Frutilla, frambuesa, etc.
- b. Frutos secos: tienen el pericarpio leñoso o membranoso, casi desprovisto de agua. De las distintas variedades, al propósito de nuestro estudio, nos interesan los siguientes:
  - b.1. Secos dehiscentes: son aquellos que, cuando están bien maduros se abren espontáneamente para dejar salir las semillas.
    - b.1.1. Legumbre o vaina: son los frutos de las leguminosas. Habas, arvejas.
  - . Hortalizas: se clasifican de la siguiente forma:
    - a. De raíces: zanahoria, nabo, salsifí, remolachas, mandioca, etc.
    - b. De hojas: apio, perejil, hinojo, acelga, col, escarola, achicoria, lechuga, espinaca, berro, etc.
    - c. De tubérculo y de bulbo: ajo, cebolla, puerro, papa, batata, etc.
    - d. De fruto y de semilla: pepino, sandía, berenjena, calabaza, tomate, chauchas, habas, etc.
    - e. Perennes: espárragos, alcauciles, romero, salvia, etc.

### 3.4.1.2. ANÁLISIS DEL SISTEMA ACTUAL DE COMERCIALIZACION

#### 3.4.1.2.1. - Estructura de producción:

La principal característica del sistema productivo es el predominio de los minifundios, es decir parcelas muy pequeñas de tierra, que generalmente están situadas en los alrededores de los grandes centros urbanos.

Esta forma de producción resulta antieconómica, ya que los productores, por su escaso volumen de venta, no tienen suficiente poder de negociación y deben aceptar los precios que les pagan los intermediarios. Además, producen calidades disímiles por falta de tipificación de los productos, desaprovechamiento de tecnología y falta de capital.

#### ZONAS DE PRODUCCION

<u>ZONA</u>	<u>FRUTAS</u>
Nord. Patagónico.....	40,9 %
Mesopotamia.....	17,8 %
Cuyo.....	6,0 %
Otras.....	35,3 %

<u>ZONA</u>	<u>HORTALIZAS</u>
S. y SE. de Bs.As.....	31,3 %
Quintas Bs.As.....	24,3 %
Tucumán, Salta y Jujuy.....	16,5 %
Otras.....	27,9 %

Los porcentajes se refieren a la participación de cada zona en el abastecimiento de la Capital Federal y Gran Buenos Aires.

FUENTE: CMC. Censo Mayorista.

### ZONAS DE PROCEDENCIA

(primera Venta)

<u>PROCEDENCIA</u>	<u>FRUTAS</u>	<u>HORTALIZAS</u>
Quintas Bs.As.....	0,7 % .....	24,3 %
Sud. y SE. de Bs.As.....	0,5 % .....	31,3 %
Río Negro y Neuquén.....	40,9 % .....	1,7 %
Norte de Buenos Aires		
S. de Santa Fe.....	1,4 % .....	6,9 %
Corrientes-Misiones-Delta		
Entre Ríos.....	17,8 % .....	0,4 %
Chaco - Formosa -		
Norte de Santa Fe.....	1,0 % .....	4,7 %
Córdoba - Norte San Luis.....	2,2 % .....	2,4 %
Mendoza - San Juan - S.de San		
Luis.....	6,0 % .....	8,2 %
Tucumán, Salta - Jujuy.....	5,6 % .....	16,5 %
Santiago del Estero.....	0,5 % .....	1,4 %
Pto. de Buenos Aires.....	14,4 % .....	0,8 %
Otras zonas.....	9,0 % .....	0,4 %
Diferencia.....	- - .....	1,0 %
TOTAL.....	100,0 % .....	100,0 %

FUENTE: CMC Censo Mayorista.

#### 3.4.1.2.2. Estructura de comercialización:

##### Comercio Minorista:

Se aprecia un grado de atomización similar al que vemos en el sector productivo, y que lo vuelve ineficiente. Cada pequeño negocio (frutería, verdulería, mercadito, etc.) comercializa un volumen muy reducido, lo que determina que no tengan poder de negociación y además deben trabajar con elevados márgenes para obtener cierta rentabilidad.

Los supermercados tienen mayor poder de compra, pero como se trata de un volumen reducido de productos, generalmente dan en locación o en consignación los sectores destinados a las frutas y hortalizas, ya que les resulta más conveniente.

Además existe otro condicionante relacionado con el problema financiero. Los supermercados operan basándose en la financiación que le otorgan los proveedores, que es a un plazo muy largo en relación con la rotación del capital circulante. Como las frutas y hortalizas deben pagarse al contado o en un plazo muy breve, una semana o menos, los empresarios no tienen interés en invertir su capital en estos rubros.

#### 3.4.1.2.3. Estructura Intermedia:

Los intermediarios se clasifican en mayoristas de primera venta y mayoristas de reventa.

Los mayoristas de primera venta son grandes productores o intermediarios que adquieren la producción de los pequeños productores, sobre los cuales tienen una posición de dominio por el escaso poder de negociación de los mismos.

Los mayoristas de reventa compra los productos a los mayoristas de primera venta y, en muchos casos alargan innecesariamente los circuitos comerciales.

Fraccionan para vender a los minoristas, sobre los que ejercen una situación dominante.

#### 3.4.1.2.4. Transportes y comunicaciones:

El medio más utilizado para trasladar los productos es el camión, que cuenta con adecuados sistemas de caminos. Respecto del ferrocarril, se emplea en menor proporción ya que es más lento.

Las comunicaciones son deficientes desde el punto de vista de que no permiten conectar suficiente y rápidamente las zonas de producción con los centros de consumo.

La falta de información sobre las operaciones efectuadas en los distintos mercados hace a la falta de transparencia de las transacciones, que acentúa la situación dominante de algunos sectores intermedios.

MEDIO POR EL QUE ARRIBARON LOS PRODUCTOS

<u>MEDIO</u>	<u>FRUTAS</u>	<u>HORTALIZAS</u>
Camión	55,7 %	87,0 %
FF.CC.	19,0 %	10,4 %
OTROS (1)	25,3 %	2,6 %

(1) Barco - Avión.

FUENTE: C.M.C. Censo Mayorista.

3.4.1.2.5. Tipificación de Productos:

Resulta imprescindible porque permite conocer los precios y volúmenes comercializados por calidad y variedad de producto, lo que es muy importante para conocer el total de la oferta, lograr la transparencia del mercado, y la libre formación de precio.

Los productos tipificados permitirían mejores estrategias de compra a los minoristas y un mejor conocimiento de la mercadería a los consumidores.

En la actualidad se tipifican muy pocas variedades como la pera y la manzana.

3.4.1.2.6. Normalización de envases:

Contribuye a la mejor distribución física de los productos y disminuye los costos. Además facilita las operaciones, pues todos los intervinientes conocen las cantidades con que operan, pues se halla establecida la capacidad de cada tipo de envase.

3.4.1.3. DETERMINACION DEL MERCADO EN EL AREA METROPOLITANA.

El área Metropolitana es una de las ocho Regiones de Desarrollo en que se divide la Argentina según los Decretos N° 1907/67 y 7592/69.

Comprende a la Capital Federal, 25 partidos de la Provincia de Buenos Aires (Almirante Brown, Avellaneda, Berazategui, Cañuelas, Esteban Echeverría, Florencio Varela, Gral. Las Heras, Gral.

Sarmiento, Lanús, Lomas de Zamora, Marcos Paz, Matanza, Merlo, Moreno, Morón, Pilar, Quilmes, San Fernando, San Isidro, Vicente López, San Martín, San Vicente, Tigre, Tres de Febrero y Escobar) y el delta entrerriano.

La región Metropolitana tiene una extensión de 767.850 has. y una población de 8.530.000 habitantes.

El abastecimiento de frutas y hortalizas se produce actualmente por 25 mercados de concentración que comercializan aproximadamente 2.300.000 toneladas anuales.

La existencia de tantos mercados origina problemas debido al tránsito de camiones, al atraso edilicio de las zonas próximas a los establecimientos y la falta de higiene en las operaciones.

Los consumidores adquieren los productos en unos 23.000 comercios minoristas que se abastecen de unos 4.000 mayoristas, lo cual demuestra la satelización de la demanda frente a la concentración de la oferta.

Además, esos mayoristas son sólo introductores de un 30%, lo restantes son revendedores.

La falta de información desorienta a los minoristas que no saben a que mercado acudir, cualquiera de ellos le brindará una visión parcial de la situación de la plaza. Su decisión de compra está generalmente sustentada por razones de hábito, comodidad, crédito, distancia, etc. Generalmente adquiere los productos en un lugar habitual y cambia sólo por una ocasional y fragmentaria información que recibe. Esa indiferencia por obtener precios más favorables se debe a la atomización del sistema de comercialización.

La multiplicidad de intermediación, de espacios, de transportes, de manipuleo, etc., sólo lleva a un innecesario aumento de los costos de comercialización.

#### 3.4.1.4. DETERMINACION DE LA DEMANDA EN EL AREA METROPOLITANA

Procuraremos determinar la cantidad de frutas y hortalizas frescas que consume al cabo de un año, en promedio cada habitante. Para ello es fundamental destacar que se trata de productos de consumo masivo, por lo tanto deberemos tener en cuenta el total de población del área.

En 1960 la población total del área Metropolitana era de 6.860.000 habitantes, en 1970 llegaba a 8.530.000, lo que indica un aumento aproximado del 24% en los últimos 10 años. Si suponemos que ese aumento será constante podremos afirmar que contará:

En 1970 .....	8.530.000 habitantes.
En 1980 .....	10.420.000 habitantes.
En 1990 .....	12.730.000 habitantes.
En 2000 .....	15.700.000 habitantes.

La Oficina de Desarrollo del Area Metropolitana tiene previsto trasladar este crecimiento natural a otros centros urbanos mediante la construcción de obras de infra y sobreestructura. De esta forma se limitaría el desarrollo en esta zona sobre poblada con respecto a otras áreas del país. De acuerdo a estas previsiones la población será:

1970 .....	8.530.000 habitantes
1980 .....	10.100.000 habitantes.
1990 .....	12.100.000 habitantes.
2000 .....	14.500.000 habitantes.

Tenemos entonces dos hipótesis acerca de la evolución futura posible:

a) Hipótesis "optimista": la de la Oficina de Desarrollo del Area Metropolitana.

b) Hipótesis "pesimista": La evolución estacionaria, como hasta ahora.

Adoptamos un promedio simple de ambas al que llamaremos:

Evolución Probable:

1975	9,300,000 habitantes.
1980	10,100,000 habitantes.
1990	12,100,000 habitantes.
2000	14,500,000 habitantes.

#### 3.4.1.5. Indices de Consumo.

La cantidad consumida varía de individuo a individuo de acuerdo a:

- Los diferentes hábitos alimentarios.
- Diferentes niveles de ingresos.
- Composición y nivel de la oferta.

Los hábitos alimentarios varían por factores étnicos y educacionales, por la idiosincrasia de cada individuo, la edad, el sexo, las distintas actividades que se realizan, etc.

Con respecto al nivel de ingresos la demanda es inelástica, pues las cantidades consumidas variarán muy poco al aumentar el ingreso, la diferencia radicará en la calidad de la dieta, que comprenderá artículos de mejor calidad.

En el caso de que hubiera deficiencia en la alimentación, entonces sí cualquier aumento de ingreso sería prioritariamente dedicado al mayor consumo de alimentos.

Para atenuar el efecto de estos factores trabajamos con grupos de productos, lo que nos dará un comportamiento más estable.

Para determinar el consumo tenemos dos trabajos básicos:

#### 1- Encuesta del Costo del Nivel de Vida en la Capital Federal:

Realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos en 1960. Esta libre de estacionalidad ya que se realizó durante todo el año.

## 2- Encuesta de Consumo de Alimentos en la Capital Federal y Gran Buenos Aires.

Realizada por el Conade en 1965. Se realizó durante los meses de octubre y noviembre, de modo que está afectada de estacionalidad, pero presenta la ventaja de que están clasificados los resultados por tramos de ingresos, los que nos da una idea de la variación del consumo con los diferentes ingresos.

Comparación de ambos trabajos:

	<u>INEC 1960</u>	<u>CONADE 1969</u>
Papas y batatas	82,4 kg-año	71,4 kg-año
Otras hortalizas	91,5 kg-año	112,6 kg-año
TOTAL HORTALIZAS	<u>173,9 kg-año</u>	<u>184,0 kg-año</u>
Bananas	17,0 kg-año	19,3 kg-año
Citrus	22,3 kg-año	37,0 kg-año
Otras frutas	33,8 kg-año	30,9 kg-año
TOTAL FRUTAS	<u>73,1 kg-año</u>	<u>87,2 kg-año</u>
TOTAL FRUTAS Y HORTALIZAS	247,0 kg-año	271,2 kg-año

Como puede observarse, ambos trabajos presentan marcadas diferencias. Ante la alternativa de elegir la mejor base para las proyecciones se optó por la encuesta del INDEC, debido fundamentalmente a las siguientes razones:

- No se encuentra afectada de estacionalidad.
- Las cifras son menores y se considera que el riesgo de una infravaloración de las cifras es menor que el de una sobreestimación.

### 3.4.1.6. LAS PROYECCIONES

Contamos con hipótesis optimistas y pesimistas respecto de la población y los ingresos. La influencia de los ingresos sobre la demanda per cápita ha sido determinada por las leyes establecidas por la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación).

PERSPECTIVAS DE CONSUMO "PER CAPITA" EN EL AREA METROPOLITANA						
(KG. "per cápita" y por año)						
Horizontes	1960	1975	1980 R	1980 r	1990 R	1990 r
Productos			Hipotés. Optimis. d/crecim. de entra das	Hipotés. Pesimis. d/crecim. de entra das		
Papas y batatas	82,4	81,1	80,6	80,9	80,3	80,7
Otras Hortalizas y verduras.	91,5	97,3	102,0	98,5	109,9	100,7
Bananas	17,0	18,7	19,9	19,0	22,0	19,6
Citrus	22,3	24,2	26,8	25,4	29,7	26,3
Otras frutas	33,8	37,8	40,6	38,5	45,0	39,9
<b>TOTAL FRUTAS</b>	<b>73,1</b>	<b>81,4</b>	<b>87,3</b>	<b>82,9</b>	<b>96,7</b>	<b>85,8</b>
<b>TOTAL FRUTAS Y HORTALIZAS</b>	<b>247,0</b>	<b>259,8</b>	<b>269,9</b>	<b>262,3</b>	<b>286,9</b>	<b>267,2</b>
<b>PESCADO</b>	<b>6,3</b>	<b>7,0</b>	<b>7,5</b>	<b>7,1</b>	<b>8,4</b>	<b>7,4</b>

### 3.4.1.7 ESTIMACION DEL NIVEL DE CONSUMO GLOBAL.

Consideramos dos alternativas en cuanto al crecimiento de la población, lo que origina cuatro niveles de consumo:

- 1.- Crecimiento rápido de los ingresos, con gran aumento de población.
- 2.- Crecimiento rápido de los ingresos, con débil crecimiento demográfico.
- 3.- Débil crecimiento de los ingresos con fuerte aumento de población.
- 4.- Débil crecimiento de los ingresos con escaso aumento de población.

Para 1975 no se consideraron las hipótesis por la proximidad de la fecha.

PERSPECTIVA DE CONSUMO GLOBAL DEL AREA METROPOLITANA

(En millares de Toneladas)

Horizontes	1975	1980	1980	1980	1980	1990	1990	1990	1990
Productos		RP (1)	Rp (2)	rP (3)	rp.(4)	RP (1)	Rp (2)	rP (3)	rp (4)
Papas y Batatas	754,2	838,2	789,9	841,4	792,8	1.019,8	923,4	1.024,9	928,0
Otras Hortalizas	904,9	1.060,8	999,6	1.024,4	965,3	1.395,7	1.263,8	1.278,9	1.158,0
Bananas	173,9	207,0	195,0	197,6	186,2	279,4	253,0	248,9	225,4
Citrus	231,6	278,7	262,6	264,2	248,9	377,2	341,5	334,0	302,5
Otras Frutas	351,5	422,2	397,9	400,4	377,3	571,5	517,5	506,7	458,9
Total frutas	757,0	907,9	855,5	862,2	812,4	1.228,1	1.112,0	1.089,6	960,8
Total frutas y hortalizas	2.416,1	2.806,9	2.645,0	2.728,0	2.570,5	3.643,6	3.299,2	3.393,4	3.072,8
Pescado	65,1	78,0	73,5	73,8	69,6	106,7	96,6	94,94,0	85,1

De acuerdo a los cuadros anteriores, podemos obtener el consumo probable:

	1975	1980	1990
Papas y Batatas	754.000,00	804.000	974.000
Ajo y Cebolla	88.000,00	99.000	124.000
Tomates	148.000,00	165.000	204.000
Otras hortalizas	669.000,00	749.000	949.000
Total hortalizas	1.659.000,00	1.817.000	2.251.000
Bananas	174.000,00	197.000	252.000
Citrus	232.000,00	264.000	340.000
Manzanas y Peras	202.000,00	231.000	295.000
Otras frutas	149.000,00	169.000	220.000
Total frutas	757.000,00	861.000	1.167.000
Total frutas y Hortalizas	2.416.000,00	2.678.000	3.358.000

Estas cifras indican el consumo esperado para el área Metropolitana, son estimaciones que dependen del comportamiento de numerosas variables y deberán ser ajustadas con el correr del tiempo.

El grado de error oscila para 1975, 5% en más o en menos; para 1980 y 1990 10% en más o en menos sobre los valores consignados.

#### 3.4.1.8. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

A través del Censo de Comerciantes Mayoristas realizado, por la Secretaría de Industria y Comercio Interior en 1969, hemos obtenido la siguiente información relativa a:

- 1) Características de las empresas y su evaluación cualitativa.
- 2) Especialización por mercados.
- 3) Cuantificación de volúmenes.
- 4) Orígenes de los productos.

ORGANIZACION JURIDICA

TIPO	FRUTAS	HORTALIZAS	AMBAS
Individual	54 %	70 %	36 %
Soc.de hecho	20 %	23 %	36 %
S.R.L.	10 %	3 %	9 %
Otras	16 %	4 %	19 %

F U E N T E: C.M.C. Censo Mayorista

T O N E L A J E S C O M E R C I A L I Z A D O S

Toneladas	Frutas		Hortalizas	
	Firmas	Tonelaje	Firmas	Tonelaje
Hasta 999	80,5 %	20,3 %	78,9 %	30,7 %
Más de 1.000	19,5 %	79,7 %	21,1 %	69,3 %

F U E N T E: C.M.C. Censo Mayorista

F I R M A S P O R P A R T I D O S

PARTIDOS	TOTAL DE FIRMAS.	FRUTAS	HORTALIZAS	AMBAS
Capital Federal	53 %	58 %	68 %	52 %
Avellaneda	8 %	11 %	9 %	13 %
Gral.San Martín	3 %	4 %	3 %	4 %
La Matanza	1 %	1 %	2 %	1 %
Lomas de Zamora	3 %	4 %	4 %	4 %
Morón	2 %	3 %	4 %	2 %
Quilmes	2 %	2 %	4 %	8 %
San Isidro	2 %	2 %	2 %	1 %
Tigre	1 %	3 %	+	-
Vicente López	+	+	+	1 %
No opera en Mercados	10 %	12 %	4 %	11 %
No tiene puesto	15 %	-		
TOTAL	100 %	100 %	100 %	100 %

+ = % menor 1.

F U E N T E : C.M.C. Censo Mayorista.

SUPERFICIE      OCUPADA      SEGUN      RUBROS

METROS                      FRUTAS                      HORTALIZAS                      AMBAS  
CUADRADOS                      FIRMAS                      FIRMAS                      FIRMAS

Sin sup. De-			
clarada	14 %	22 %	16 %
1-49	54 %	65 %	39 %
50-99	18 %	9 %	23 %
100-199	10 %	3 %	10 %
200 y más	4 %	1 %	12 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %

F U E N T E: C.M.C. Censo Mayorista

C A R A C T E R      D E      L A      E M P R E S A

CARACTER DE LA EMPRESA	FRUTAS	HORTALIZAS	AMBAS
Productor	6 %	7 %	9 %
Comerciante	60 %	34 %	34 %
Consignatario	8 %	36 %	18 %
Prod-Com-Cons-	2 %	2 %	7 %
Prod.-Com.	10 %	3 %	10 %
Prod.-Cons.	1 %	3 %	6 %
Com.-Cons.	13 %	15 %	16 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %

F U E N T E : C.M.C. Censo Mayorista.

V O L U M E N E S    O P E R A D O S

<u>TONELAJE</u>	<u>FRUTAS</u>	<u>HORTALIZAS</u>	<u>AMBOS</u>	
			<u>FRUTAS</u>	<u>HORTALIZAS</u>
1 a 199	2,7 %	3,5 %	2,4 %	3,1 %
200 a 399	5,1 %	7,4 %	6,3 %	4,7 %
400 a 599	4,9 %	8,6 %	4,5 %	2,6 %
600 a 799	4,6 %	7,9 %	4,2 %	5,0 %
800 a 999	3,0 %	5,5 %	2,6 %	5,4 %
1000 a 3999	19,6 %	33,2 %	18,9 %	27,1 %
4000 a 6999	11,2 %	16,2 %	9,2 %	18,0 %
7000 a 9999	13,7 %	5,9 %	9,6 %	14,2 %
10000 y más	35,2 %	11,8 %	42,3 %	19,9 %
TOTAL	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

F U E N T E: C.M.C. Censo mayorista

---

D E T A L L E   D E   L A S   F U E N T E S   D E   A P R O V I S I O N A M I E N T O

(Primera Venta)

<u>FUENTES</u>	<u>FRUTAS</u>	<u>HORTALIZAS</u>
Producc. Propia	23,7 %	13,2 %
Consignación	32,4 %	77,5 %
Compra en Origen	36,0 %	8,8 %
Importación	7,9 %	0,5 %
TOTAL	100,0 %	100,0 %

F U E N T E : C.M.C. Censo mayorista.

---

DETALLE DE LAS FUENTES DE APRO-  
VISIONAMIENTO

(Reventa)

FUENTES	FRUTAS	HORTALIZAS
COMPRA A:		
Productores	45,1 %	17,7 %
Consignatarios	16,4 %	62,2 %
Mayoristas	22,0 %	17,8 %
Importadores	15,7 %	0,1 %
Otros	0,8 %	2,2 %
TOTAL	100,0 %	100,0 %

F U E N T E: C.M.C. Censo Mayorista.

Z O N A S D E P R O C E D E N C I A

(Primera Venta)

PROCEDENCIA	FRUTAS	HORTALIZAS
Quintas Bs.As.	0,7 %	24,3 %
Sud y SE de Bs.As.	0,5 %	31,3 %
Río Negro y Neuquén	40,9 %	1,7 %
Norte de Bs.As.		
S. de Santa Fé	1,4 %	6,9 %
Corrientes-Misiones-		
Delta-Entre Ríos	17,8 %	0,4 %
Chaco-Formosa-Nor-		
te de Santa Fe.	1,0 %	4,7 %
Córdoba-Norte		
de San Luis	2,2 %	2,4 %
Mendoza-San Juan-		
S. de San Luis	6,0 %	8,2 %
Tucumán- Salta		
Jujuy	5,6 %	16,5 %
Santiago del Estero	0,5 %	1,4 %

Pto. de Bs. As.	14.4 %	0,8 %
Otras Zonas	9,0 %	0,4 %
Diferencia	--	1,0 %
TOTAL	100,0 %	100,0 %

F U E N T E : C.M.C. Censo Mayorista.

V O L U M E N E S      O P E R A D O S      P O R      E S P E C I E S  
H O R T A L I Z A S

<u>PRODUCTO</u>	<u>PRIMERA VENTA</u>	<u>REVENTA</u>
Papas	39,4 %	42,2 %
Tomate	12,7 %	10,1 %
Lechuga	6,5 %	3,1 %
Cebolla	5,7 %	11,7 %
Zanahoria	4,6 %	2,2 %
Acelga	4,4 %	2,5 %
Pimiento	3,1 %	2,4 %
Zapallito	2,7 %	2,4 %
Chaucha	2,1 %	1,5 %
Espinaca	2,0 %	0,5 %
Arveja Fresca	1,8 %	0,7 %
Choclo	1,6 %	1,2 %
Batata	1,6 %	7,5 %
Zapallo	1,5 %	4,9 %
Berenjenas	1,5 %	1,5 %
Remolacha	1,0 %	0,5 %
Coliflor	0,9 %	0,4 %
Ajo	0,8 %	0,7 %
Repollo	0,8 %	0,6 %
Hinojo	0,7 %	0,3 %
Apio	0,7 %	0,3 %
Puerro	0,7 %	0,4 %
Alcaucil	0,6 %	0,6 %
Achicoria	0,6 %	0,3 %
Radicha	0,4 %	0,2 %
Otras Hortalizas	1,6 %	1,3 %
TOTAL		

#### 3.4.1.9. MERCADOS DE CONCENTRACION

Son las instalaciones físicas que permiten la concentración de los productos y la concurrencia de oferentes y demandantes permitiendo su confrontación para la formación del precio. La situación actual de la comercialización mediante los mercados existentes presenta las siguientes características:

- Pluralidad de mercados para satisfacer el consumo (25 establecimientos.)
- Falta de información e imposibilidad de control.
- Competencia imperfecta.
- Estrechez de los locales para depósitos, estacionamiento, carga y descarga.
- Problemas urbanísticos derivados de la ubicación de los mercados en zonas densamente pobladas.

#### Problemas que origina:

- Excesivas transferencias de mercaderías que aumentan el costo y los márgenes, originan pérdidas y deterioros de los productos y mayores costos de transporte que encarece el costo final del producto.
- Dificultad del productor para operar directamente e inseguridad de recibir una justa retribución.
- Falta de transparencia al desconocerse la composición de la demanda y la oferta.
- Falta de referencias que permitan al consumidor defender sus intereses creados.
- Deficientes condiciones de manipuleo.
- Puestos a perpetuidad.
- Falta de higiene.
- Comerciantes que operan con baja productividad.
- Imposibilidad de los mercados de operar en las condiciones requeridas.

#### 3.4.1.10. REGIMEN LEGAL.

La ley 19.227 establece cuáles son las principales características que deben reunir los Mercados de Concentración:

- Concentración obligatoria con perímetros de protección.

- Aplicación de regímenes de tipificación y normalización de envases.
- Difusión de precios y volúmenes comercializados mediante un sistema de información de mercados en el que todos los mercados estén interconectados para conocimiento, tanto de los productores, como del comerciante minorista y público consumidor.
- Control y centralización en cada mercado de las operaciones que allí se realicen.
- Facilitar el acceso a productores y cooperativas ó asociaciones de productores a los mercados.
- Facilitar la distribución física de los productos.

El sistema así conformado donde se aplique un régimen de tipificación, se conozca la oferta y la demanda en sus principales características y asegure una distribución física en tiempo y forma tendría que cumplir con los objetivos.

- La localización del mercado.
- Estudios de factibilidad técnica, económica y financiera, y el de eficiencia de los ya existentes en relación a los objetivos.

Se concede a los mercados de interés nacional el carácter de servicio público pudiendo ser concedida su gestión a:

- Una sociedad, conforme a la Ley 17.313.
- Un ente público.
- Una cooperativa, asociación civil o sociedad comercial siempre que en la formación del capital o patrimonio y en la dirección tengan los productores una participación adecuada a las necesidades de la comercialización de los productos y de la comunidad a cuyo servicio está destinada la concentración.

Los concesionarios gozarán de diversos beneficios, a saber: adquisición de tierras del dominio público o privado del Estado, s/ precio que determine el Tribunal de Tasaciones y financiado en condiciones de fomento; créditos de fomento de los bancos nacionales; asistencia técnica de los órganos competentes de la Adm. Nacional; perímetros de protección. Dentro de este último el P.E. podrá disponer prohibiciones para que operen mercados mayoristas que comercialicen uno o más de los ramos en que opera el M.I.N.; la compraventa

mayorista o actividades accesorias sobre productos que comercialice el mercado; la obligación de los minoristas de proveerse en el mismo, salvo compras efectuadas a productores de mercaderías producidas dentro del perímetro de protección.

Con relación a sus obligaciones podemos mencionar: inscripción en registros que llevará la autoridad de aplicación de esta ley; sometimiento a control de auditoría administrativa y contable; tener plazas de venta libres al acceso de los productores o sus cooperativas; adjudicar los puestos del mercado por tiempo determinado y por concurso; facilitar la actuación de las personas que operen en los mercados y el control que disponga la autoridad de aplicación. Esta, tal cual lo establece el Decreto Reglamentario N° 3872 será el Ministerio de Industria, Comercio y Minería sin perjuicio de las competencias de los Ministerios de Agricultura y Ganadería y de Bienestar Social que establece dicho decreto.

Calidad de vendedores: serán admitidos como usuarios del mercado en tal calidad, conforme a esta ley:

- a) Los productores, sus cooperativas y asociaciones por sí o a través de mandatarios debidamente autorizados.
- b) Los entes de colonización agraria u otro órgano público legalmente competente para la venta de productos que se comercialicen en el mercado.
- c) Los importadores en cuanto comercialicen mercaderías importadas.

Calidad de los compradores: serán admitidos como usuarios del mercado en tal calidad, conforme a esta ley:

- a) Los comerciantes minoristas, sus organizaciones o asociaciones.
- b) Las cooperativas de consumo.
- c) Las proveedurías gremiales u oficiales.
- d) Los hospitales, hoteles, restaurantes, unidades de las F.F.A.A. y de Seguridad, asociaciones cooperadoras y demás entidades cuyo consumo justifique la compra al por mayor.
- e) Los industriales que transformen o envasen los productos que se comercialicen en el mercado.

- f) Los fleteros comisionistas.
- g) Los exportadores.
- h) Los comerciantes minoristas dentro de normas reglamentarias.

Sistema de informaciones: el P.E. reglará el que resulte adecuado para lograr que en el c/mercado exista la información pública sobre productos entrados, transacciones efectuadas en días anteriores, precios y todo otro dato que contribuya a su transparencia; un régimen de tipificación de productos y normalización de envases y la obligación a los mercados y sus usuarios al suministro de la información necesaria bajo pena ante omisión o falsedad.

DECRETO N° 187 - Mercados de interés nacional - Incorporación de mercados mayoristas privados al servicio público - Art. 24 L.19.227. Intervención a los efectos de asegurar la continuidad del servicio.

Su art. 1° declara incorporación al servicio público conforme al régimen legal de los mercados de interés nacional a los siguientes mercados:

- a) Abasto Proveedor.
- b) Saldías.
- c) Ciudad de Buenos Aires.
- d) Demarchi.
- e) Liniers.
- f) Velez Sarsfield.

y los interviene a los efectos de asegurar la continuidad del servicio.

Se faculta a la Subsecretaría de Comercio Interior para designar interventores en los mercados que ejercerán las funciones que el régimen legal atribuye a los concesionarios y a elaborar en plazo determinado (60 días) un régimen de concesión y designar concesionario/s según se considere convenientes.

Se instituye a la Subsecretaría de Comercio Interior como órgano de aplicación del régimen legal de los mercados de interés nacional y a la Corporación del Mercado Central de Buenos Aires el dictar

las instrucciones que resulten necesarias para el cumplimiento de las finalidades del presente decreto, las que serán de cumplimiento obligatorio para los interventores y concesionarios de los mercados que menciona el artículo 1°.

DECRETO 929 - 26/12/73.

=====

Su artículo 1° establece que la Secretaría de Estado de Comercio, será el órgano de aplicación, entre otros del Dto. Ley 19.227/71

#### 3.4.1.11. MERCADOS DE INTERES NACIONAL

El mapa N° 1 por la Operación Zonas Áridas (CFI-BDPA-MAG) muestra la producción y el consumo de frutas y hortalizas para las distintas regiones del país.

Tomando como base de justificación para la existencia de mercados de concentración de consumo, surge claramente que el área de la Capital Federal y Gran Buenos Aires, debe contar con concentración de productos para su abastecimiento.

El futuro Mercado Central de Buenos Aires su puesta en marcha está prevista para 1975 traerá sin lugar a dudas una profunda transformación de las condiciones de comercialización en todo el país si las normas de funcionamiento se adecuan a las necesidades operativas del sistema global que aquí se pretende.

La provincia de Santa Fe aparece como otro centro importante de consumo y en especial la ciudad de Rosario.

La proximidad con el área metropolitana hace surgir alguna duda sobre la necesidad en esa ciudad de un mercado de concentración de interés nacional en razón de que los precios que allí se formen serán prácticamente los de Buenos Aires con escasas diferencias provocadas principalmente por la influencia de los fletes. Es deseable que el mercado de interés nacional sea el resultado de la comercialización

de la mayor parte de los productos que componen el consumo nacional de frutas y hortalizas.

Esto permite pensar en incluir al Gran Rosario como la localización de un Mercado de Interés Nacional.

La Región Central del país con su gran centro de consumo (ciudad de Córdoba) aparece como una región deficitaria en materia de producción (ver mapa N° 2 sobre Flujos regionales de frutas y hortalizas) y con un consumo similar al de la provincia de Santa Fe.

El Noroeste argentino tiene la característica de ser un fuerte consumidor pero además es el principal centro exportador de frutas y hortalizas a otras regiones del país.

Su inclusión como Mercado de Interés Nacional se justifica.

Aparece como más dudosa la inclusión de Mendoza como Mercado de interés Nacional cuyo consumo es inferior a los señalados si bien es un centro reexpedidor de importancia, más si se consideran algunos productos en particular (cebolla, membrillo, damascos y ciruelas).

Quedarían detectados 4 Mercados de Interés Nacional (Capital Federal, Rosario, Córdoba, y Tucumán).

#### 3.4.1.12. MERCADOS DE INTERES REGIONAL

Un primer nivel de Mercados de Interes Regional estaría compuesto por:

- Mar del Plata: Centro de Gran consumo estacional.
- Santa Fe-Paraná: Unidos por el tunel subfluvial se transforma en un conglomerado a los efectos del abasto.
- Resistencia-Corrientes: (idem al anterior)
- Salta, Alto y Medio Valle de Rio Negro, San Juan y Bahía Blanca  
Jujuy y Posadas.

Un segundo nivel está compuesto por el resto de las localidades que por su importancia demográfica justifiquen la necesidad de contar

con mercados de concentración y cuyo rol no tendrá influencia ponderable en la formación de los precios a nivel nacional.

#### 3.4.1.13. MERCADO CENTRAL DE BUENOS AIRES.

##### 3.4.1.13.1. Antecedentes.

La Ley 16.964 que instituye el Sistema Nacional de Planeamiento y Acción para el Desarrollo y el Decreto reglamentario 1907/67 disponen la división del territorio nacional en Regiones de Desarrollo con sus respectivas Juntas de Gobernadores encargadas de formular políticas y estrategias regionales.

Una de las regiones la constituye la Capital Federal, 25 partidos de la Provincia de Buenos Aires y el Delta Entrerriano y Bonaerense, en uso de sus atribuciones estableció el 6 de julio de 1967 como Objetivo "asegurar un abastecimiento de alimentos abundantes, bien diversificados, de buena calidad y a precios correctos", y como instrumento para el logro de ese objetivo: "establecer un mercado único de concentración, procurando el libre acceso de los productores al mismo y la fácil comercialización de todos los productos puestos a la venta".

Nueva York, Filadelfia, Londres, París, Milan, Tokio, Hamburgo, y otros grandes centros urbanos de todo el mundo se han visto ya en la necesidad de modificar la estructura de comercialización de frutas y hortalizas.

Para el caso de Buenos Aires, la idea del Mercado Central y su localización fueron definidos en 1962 por el Consejo Federal de Inversiones en un estudio denominado "Estudio Preliminar sobre el problema del abastecimiento de la Capital Federal y el Gran Buenos Aires".

Para instrumentar la ejecución de esas disposiciones de la Junta de Gobernadores, el 10 de agosto de 1967 se firmó un convenio entre la Nación, la Provincia de Buenos Aires y la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires, ratificado por ley nacional 17.422, la ley provincial 7310, la ordenanza municipal 22.817 por la que se crea la Corporación del Mercado Central de Buenos Aires, como ente interestructural, destinado a proyectar, constituir, y administrar el Mercado Central de Buenos Aires en el partido bonaerense de la Matanza.

Para la administración y la dirección del ente se instituye un Directorio. Cada uno de los gobiernos contratantes nombra a dos directores y realiza aportes de capital por partes iguales. El Directorio elige el Presidente, al Vicepresidente, nombra los Gerentes, funcionarios y empleados.

El 17 de junio de 1970 el Poder Ejecutivo Nacional dicto el Decreto N° 46 que aprueba las Políticas Nacionales. Entre los enunciados que la conforman se transcriben a continuación las que están directamente vinculadas con la creación de Mercados Centrales.

- Promover la comercialización masiva de bienes a través de cambios en el sector minorista para acelerar el proceso de transformación en las restantes áreas de la distribución.
- Promover la formación de un sistema nacional de concentración a alimentos perecederos estructurado sobre la base de mercados regionales.
- Procurar la normalización y tipificación de los bienes y servicios para abaratar los costos, incrementar la producción y comercialización. Mejorar y facilitar el control de calidad de los bienes.
- Fijar normas para la tipificación de productos perecederos.
- Facilitar y promover la gestión de las organizaciones de consumidores para la defensa de sus intereses.

En el plan Nacional de Desarrollo y Seguridad en el capítulo dedicado al Comercio Interior se destaca que el sistema de comercialización interna presenta un conjunto de distorsiones en sus estructuras que le impide alcanzar resultados adecuados a los consumidores y productores. Para la superación de tal problema el Plan se propone una serie de objetivos que son:

- Optimizar el abastecimiento a fin de alcanzar adecuados niveles de consumo interno en términos de cantidad, calidad, precio y distribución.
- Dotar a todo el territorio del país de una red de mercados de interés nacional que, al mejorar las posibilidades actuales de acceso tanto de productores como de consumidores, faciliten la circulación de los bienes de todo el país, reacionalizado los procesos de intermediación.
- Mejorar la infrestructura de almacenamiento, conservación y transporte.

- Perfeccionar el flujo de bienes de consumo a los fines de superar las alzas de los precios.
- Eliminar posiciones monopólicas y oligopólicas estructuradas é instaladas en las diferentes etapas del proceso de comercialización.
- Adaptar la estructura cualitativa de la oferta a la requisitoria de la demanda efectiva incluyendo las posibilidades de exportación.

A esos fines el estado procederá a:

- Facilitar la vertebración de una red de mercados de interés nacional que operarán como servicios públicos concedidos y fiscalizados por la Nación.
- Promover las instituciones adecuadas que operan en las diversas etapas del proceso de comercialización.
- Actualizar la legislación existente y elaborar en colaboración con el sector privado las normas necesarias para disponer de un cuerpo coherente que permita alcanzar los objetivos enunciados.
- Unificar las normas sobre tipificación de mercaderías y normalización de envases.
- Perfeccionar y difundir las informaciones sobre los cultivos y producciones, a efectos de orientar los factores y recursos que operan en las diferentes actividades en la dirección deseada.
- Implementar un adecuado sistema de información para el consumidor a fin de proporcionarle elementos de juicio suficientes que le permitan defender su capacidad adquisitiva.

#### 3.4.1.13.2. Objetivos:

De la situación creada por el actual sistema de comercialización -especialmente de los problemas que tal sistema origina- y de la fundamentación institucional y jurídica sobre la que se basa la Corporación del Mercado Central de Buenos Aires, esta institución se ha planteado objetivos concretos.

Para la consecución de tales metas se impone el seguimiento de precisas políticas y una determinada implementación.

El Mercado Central se propone los siguientes objetivos:

- Satisfacer las necesidades del consumo de la Región en cuanto a calidad, cantidad y oportunidad.
- Disminuir los costos de comercialización.

- Funcionar como mercado abierto a fin de satisfacer las necesidades de la producción en cuanto a seguridad y o oportunidad de colocar su producto.
- Lograr la "transparencia" de las transacciones, cualquiera sea la forma en que éstas se realicen.
- Lograr la flexibilidad operativa que permita en todo momento la modalidad de comercialización más eficiente.
- Resolver los problemas urbanísticos que crean en la Región Metropolitana los actuales emplazamientos mayoristas.

#### 3.4.1.13.3. Políticas:

Se tenderá al logro de éstos objetivos mediante la aplicación de las siguientes políticas:

- Las empresas que operen en el sistema adoptado deberán tener un desarrollo cuantitativo y cualitativo.
- La solución física adoptada deberá contar con instalaciones adecuadas para desarrollar técnicas eficientes de manipuleo y almacenaje.
- La solución comercial adoptada deberá permitir la operación en ruedas de venta simultánea y correlativas con información de oferta inicial presentada antes de dichas ruedas.
- El sistema adoptado deberá suministrar información para uso interno del mismo y para uso externo (zonas de producción, comercialización en otras zonas, etc.)
- La ubicación física deberá tener en cuenta principalmente: facilidad de aprovisionamiento y desaprovisionamiento, accesibilidad, urbanismo, servicios disponibles.

Las políticas enunciadas se alcanzarán mediante el siguiente régimen de implementación:

- Constituir un mercado que concentre los establecimientos mayoristas que se encuentren en la Región Metropolitana para que se realicen en el nuevo establecimiento sus operaciones comerciales.
- Las organizaciones de compra que supongan un acortamiento de los circuitos de distribución no estarán obligadas a operar en el nuevo Mercado.
- Determinar las condiciones técnicas y comerciales necesarias para que los operadores tengan acceso al Mercado.
- Registrar productos que entren al mercado, cualquiera sea su desti-

no, para formar junto al remanente del día anterior, la oferta del nuevo día de operaciones.

- Todos los vendedores y compradores podrán estar presentes en las distintas modalidades de compraventa.
- Todos los productos que ingresen en el Mercado estarán previstos de guías.
- Se recopilará información estadística sobre los volúmenes y precios de los productos comercializados en el mercado.
- Habrá un sistema de información que suministrará datos sobre la oferta presentada y los precios promedios obtenidos al cierre de las transacciones. Este sistema se perfeccionará en la medida en que avancen las normas y los hábitos de tipificación.

#### 3.4.1.13.4. Proyecto:

##### 3.4.1.13.4.1. Proyecto del Mercado Central de Bs.As. y las pautas para su operación comercial.

La creación del mercado Central como medio de para estructurar un sistema eficiente para la comercialización de frutas y hortalizas en la Región Metropolitana surge de las apreciaciones de las deficiencias del sistema actual.

Creada la Corporación del Mercado Central de Buenos Aires, tales deficiencias y el conjunto de distorsiones estructurales que presenta fueron verificadas mediante las investigaciones que, por otra parte, determinaron en forma cabal la idoneidad del Mercado Central como medio para producir el cambio del sistema de comercialización.

Lo que se busca es procurar alcanzar la optimización de la eficiencia con la consiguiente reducción de costos y un mejoramiento sustancial en cuanto a calidad, cantidad y oportunidad de abastecimiento se refiere.

La comercialización de frutas y hortalizas dentro de un mercado Central no tiene por objetivo la reunión de 25 mercados en uno, sino al cambio fundamental del sistema actual de comercialización.

#### El Mercado Central de Buenos Aires Permitirá

- 1) Concentrar en un único ámbito a todos aquellos que presentan ofertas frutihortícola.

- 2) Estructurar una operativa comercial y funcional que logre la "transparencia" en las operaciones de compra-venta.
- 3) Redimensionar la unidad de venta mayorista sobre la base de un mínimo económicamente rentable que permita la real competencia entre los diversos oferentes.
- 4) Concretar las diversas posibilidades de venta a todos los sectores de la producción, incluyendo la concurrencia de los mismos productores y de las organizaciones que los representen.

#### 3.4.1.13.4.2. Ubicación del Mercado

El proyecto de Mercado Central se halla en vías de concreción.

La Corporación ha obtenido mediante expropiaciones, compras y cesiones de terrenos estatales una extensión de 549 Has. en el partido de La Matanza sobre la autopista General Ricchieri entre la Avenida General Paz, el Camino de Cintura y el Riachuelo.

#### Características del Plano diseñado para el Mercado Central:

El plano que determina la ubicación de los distintos sectores que conforman el Mercado, así como las superficies de cada una de sus partes concreta de manera física la estructura del complejo.

Para su elaboración rigieron los siguientes imperativos de base:

- Límites físicos de predio.
- Accesos viales y ferroviarios.
- Posibilidades de ampliaciones (zonas de reserva)
- Flexibilidad (adaptación a nuevos sistemas de Com.)
- Circulación peatonal y de vehículos.
- Equilibrio Comercial.

La atención de todos estos elementos condujo a la elaboración del Plan Director que consta de:

#### A. Una zona de comercialización de Frutas y Hortalizas constituida por:

° 12 pabellones

- °6 tinglados destinados a playas libres de pro-
- °6 galpones para depósito
- °4 andenes de ferrocarriles para descargar la mercadería destinada a los mayoristas.
- °11 patio de transferencia vagón-camión.
- °2 playas de estacionamiento de minoristas.
- °1 playa para vehículos pesados de mayoristas.
- °11 playa de estacionamiento para vehículos livianos de mayoristas.

B - El Mercado de Pescado.

C - Un Centro Administrativo constituido por:

- °Un edificio administrativo para el mercado.
- °Galerías comerciales para bancos y comercios.
- °Servicios policial, bomberos y control bromatológico.
- °Playas de estacionamiento.

D - Los edificios anexos, principalmente constituido por:

- °Centros de Control de entradas y salidas.
- °Envases vacios.
- °Estaciones de servicios
- °Talleres de mantenimiento.

Para la segunda etapa están previstos ampliaciones, la construcción de un frigorífico, de un maduradero de bananas, de un mercado de flores y de un mercado de huevos.

3.4.1.13.4.3. Asignación de Superficies:

La superficie total del terreno adquirido es del 549 Has. de las cuales se utilizan para el mercado 210 Has.

La reserva de 339 Has. permitirá ampliaciones, la instalación de actividades conexas y dejará espacios suficientes para que el complejo mantenga los requisitos estructurales é infraestructurales sin verse afectado en el aspecto urbanístico.

Areas dedicadas a cada sector del mercado:

°Naves de frutas y Hortalizas-Depósitos-Andenes ferroviarios-

Naves de Frutas y Hortalizas

181 mx 46 m = 8.326 m2 por 8 unidades = 66.608 m2  
181 mx 56 m = 10.136 m2 por 4 unidades = 40.544 m2  
107.152 m2

Depósitos

229 m x 46 m = 10.534 m2 por 2 unidades = 21.068 m2  
277 m x 36 m = 9.972 m2 por 4 unidades = 39.888 m2  
60.956 m2

Andes Ferroviarios

332 m x 8 = 2.656 m2 por 4 unidades = 10.624 m2

Playa Libre

76 m x 16 m = 1.216 m2 por 2 unidades = 2.432 m2  
66 m x 16 m = 1.056 m2 por 2 unidades = 2.112 m2  
56 m x 16 m = 896 m2 por 2 unidades = 1.792 m2  
6.336 m2

TOTAL 185.068 m2 18,5 Has.

°Pabellón para la venta de Pescado

142 m x 62 m = 8.804 m2 0,9 Has.

°Evaneses Vacios

100 m x 20 m = 2.000 m2 0,2 Has.

°Estaciones de Servicio y talleres

88,50 m x 20 m = 1.770 m2  
246 m x 20 m = 4.920 m2  
6.690 m2 0,7 Has.

°Playas de Estacionamiento

39 Has.

°Centro Administrativo

2 Has.

° <u>Pavimentos</u>	24 Has.
° <u>Playas Ferroviarias</u>	30 Has.
<u>PREVISIONES PARA UNA SEGUNDA ETAPA</u>	
° <u>Playas de Estacionamiento</u>	14 Has.
° <u>Frigorífico</u>	
247 m x 60 m = 14.820 m <sup>2</sup>	1,5 Has.
° <u>Maduradero</u>	
229 m x 46 m = 10.534 m <sup>2</sup>	1 Has
° <u>Andenes Ferroviarios</u>	
332 m x 8 m = 2.656 m <sup>2</sup>	0,3 Has
° <u>Flores</u>	
257 m x 70 m = 17.990 m <sup>2</sup>	1,8 Has
° <u>Huevos</u>	
99 m x 62 m = 6.138 m <sup>2</sup>	0,6 Has

#### 3.4.13.5. Tarea Cumplida por la Corporación de Mercado Central

La Corporación realizó 16.000 entrevistas a mayoristas, minoristas, transportistas etc. con cuya información elaboró un centenar de estudios. Este caudal informativo permitió tener un conocimiento detallado del actual sistema de comercialización.

##### 3.4.13.5.1. Abastecimiento

La región Metropolitana tiene una extensión de 767.850 Has. y una población de 8.530.000 habitantes.

El abastecimiento de productos alimenticios frescos a la región se realiza en la actualidad a través de 25 mercados que, junto a otras empresas ajenas a ellos, comercializan alrededor de 2.300.000 toneladas anuales.

La multiplicidad de mercados origina graves problemas urbanísticos por los bloqueos de circulación de automotores, por el atraso edilicio de las zonas aledañas a los establecimientos y por el deplorable nivel de higiene en que se realizan las operaciones.

El aumento de la población de la Región así como el mayor consumo per capita previsto para los próximos años hace presumir un agravamiento creciente de éstos problemas.

##### 3.4.13.5.2. Comercialización

El crecimiento no planificado del actual sistema de comercialización ocasiona serias dificultades e impide la existencia de una verdadera "transparencia" en las transacciones comerciales.

El sistema se caracteriza por la concentración de la introducción frente a una satelización de la demanda

Para que sea posible visualizar este problema señalamos, que los 8.530.000 habitantes que consumen en la Región Metropolitana adquieren la mercadería a unos 23.000 comercios minoristas que a su vez, se abastecen de unos 4.000 mayoristas, en tanto que entre el 20 y el 30% de éstas empresas introducen el 80% del total de los productos.

Sobre este pequeño grupo de introductores operan como demanda

alto porcentaje de comerciantes mayoristas que son a su vez, revendedores.

En cuanto al comerciante minorista, cabe decir que su decisión de compra puede estar sustentada por el hábito, el crédito, la comodidad, la distancia.

El factor de mayor incidencia sobre la decisión varía según las circunstancias.

La carencia de información se convierte en el elemento fundamental para crear una falta de "transparencia" que conduce a la desorientación.

Debido a ello, cualquiera sea el mercado que el minorista elige, le dará una fragmentaria información de cuanto ocurre en la totalidad de la plaza.

Pese a que las compras representan el 68,8% de los gastos totales del minorista medio, éste realiza una selección de precios sólo en el mercado al que concurre en forma habitual y únicamente cambia su lugar de compra por una ocasional y fragmentaria información que recibe.

La indiferencia del minorista por obtener los precios más favorables se debe a la atomización actual del sistema de comercialización, al final de cuyo proceso, por la estructura imperante, el esencial perjudicado es el consumidor.

Todo ello nos lleva a una situación en la cual la sucesión de transferencias de los productos, con su consecuente multiplicidad de intermediación, multiplicidad de espacios, conduce a un elevado costo de comercialización.

#### 3.4.1.14. RECOMENDACIONES

##### 3.4.1.14.1. Sistema de Comercialización Propuesto:

El sistema de comercialización de frutas y hortalizas que se propone tiene las siguientes características:

- a - Una red de Mercados de Interés Nacional en los que se forma-

rán precios a nivel nacional y que servirán de referencia a los otros mercados.

b - Una red de Mercados de Interés Nacional donde se formarán los precios al alcance local.

c - Las normas de funcionamiento de los mercados serán iguales con la excepción de que los primeros integrarán un sistema nacional de información de precios y volúmenes comercializados.

Los mercados de interés Regional podrán eventualmente operar con sistemas parciales de información.

d - Se promoverá mediante normas de funcionamiento que se prevén en a) la modificación de la estructura productiva y la del comercio minorista.

e - La promoción mencionada en d) deberá intentarse además por otros medios que aleccionen la transformación de estructuras.

La red de mercados de Interés Nacional será el motor de la transformación del comercio de frutas y hortalizas hacia formas más adecuadas y su funcionamiento deberá descansar en las siguientes consideraciones.

Será un sistema de mercados de concentración obligatoria donde se apliquen las normas generales de funcionamiento que contiene la ley 19.727.

#### 3.4.1.14.2. Funcionamiento del Sistema

La modificación de las estructuras productivas y de comercialización provocará una transformación en el actual sistema. Además la red de Mercados de Concentración tendrá una afluencia relevante en la modificación de las estructuras señaladas.

Todo el sistema de comercialización será simultáneamente causa y efecto en la transformación.

#### 3.4.1.14.2.1. Influencia de la red de Mercados en los márgenes y canales de comercialización

Si suponemos que el sistema de mercados de concentración esté en operación, los actuales largos circuitos de comercialización que operan con elevados costos, se irán acondicionando a las nuevas reglas del juego de la siguiente manera: la intermediación mayorista perderá sensiblemente la posición de dominio que hoy mantiene, pues, el sistema de informaciones proveerá a los productores de conocimiento sobre los precios y volúmenes de los productos en los Mercados de Interés Nacional. No entregarán su producción a precios que impliquen márgenes globales excesivos ya que tendrán la alternativa de vender su producción a través de sus propias organizaciones. Se logrará crear una compensación interna dentro de los canales mayoristas y sólo tendrán cabida los que actúen en forma eficiente. Esto se traducirá en una sensible reducción de la longitud de los circuitos. A medida que se vayan desarrollando las organizaciones de venta de los productores, quedarán solo operando aquellos intermediarios cuya eficiencia sea superior, ó al menos igual que la que resulta de la venta directa por parte de los productores.

La práctica de reventa disminuirá sensiblemente y su único sentido se lo podrá encontrar en el servicio de fraccionamiento de grandes partidas.

No podrán existir pues, la reventa especulativa producida por la falta de transparencia. Cuando se trataron las condiciones para la existencia de los MIN se dijo que los Mercados de Concentración de oferta perderían su importancia y no se los consideró para la localización de los MIN.

Las organizaciones de productores y el sistema de informaciones, decidirán a éstos a despachar directamente sus productos a los centros de consumo en mayor medida. Podrán subsistir operaciones de redespacho de mercados en zonas productoras a mercados en áreas de consumo, pero éstos servicios tendrán una justa retribución acorde con el valor agregado a los productos.

Todo ello lleva a una disminución de los márgenes en las distintas etapas de comercialización.

#### 3.4.1.14.2.2. Vinculación de los M. I. N. y los M. I. R.

La formación de los precios a nivel nacional que se opere en los MIN determinará que los niveles que se obtengan en los MIR, sean una consecuencia de los primeros. Los dos tipos de mercados operarán con las mismas normas de funcionamiento, y al conocer los productores, lo que sucede en los M. I. N., entregarán sus producciones a los M. I. R. sólo si las condiciones son equivalentes.

Los redespachos entre los M. I. N. y los M. I. R. serán de muy poca importancia.

#### 3.4.1.14.2.3. Los Minoristas:

Los comerciantes minoristas tendrán oportunidad de operar en mercados transparentes y por lo tanto, ganarán poder de regateo en las operaciones.

Si se realiza la integración de minoristas este poder será sensiblemente mayor lo que asegurará una mejor formación del precio.

Los supermercados y autoservicios de productos alimenticios no deberán contar con complicadas organizaciones de compra y por lo tanto la venta de frutas y hortalizas será atractiva para sus operaciones con lo que podrán aumentar su eficiencia.

Los minoristas tradicionales que operen en forma independiente disminuirán en su número ya que tendrán condiciones de compra desventajosas respecto a los integrados y deberán enfrentarse a la competencia de aquellos frente a una demanda más informada, sobre los precios de los productos tipificados.

#### 3.4.1.15. SINTESIS DE CONCLUSIONES

Como consecuencia de lo expuesto precedentemente resumimos a continuación las siguientes conclusiones que surgen del caso analizado:

- 1) El abastecimiento de productos perecederos en el área metropolitana, al igual que en todos los centros de consumo del país, se rige por un sistema natural, donde la atomización de oferentes, la concentración de acopiadores y la escasa

intervención de las autoridades genera situaciones habituales de desequilibrio e insuficiencia para productores y consumidores, dando lugar a una regulación arbitraria e interesada por parte de intermediarios, que en todos los casos acumulan mayor parte de las ganancias y regulan a su exclusivo interés el tráfico de productos, desalentando a productores y limitando el consumo de la población.

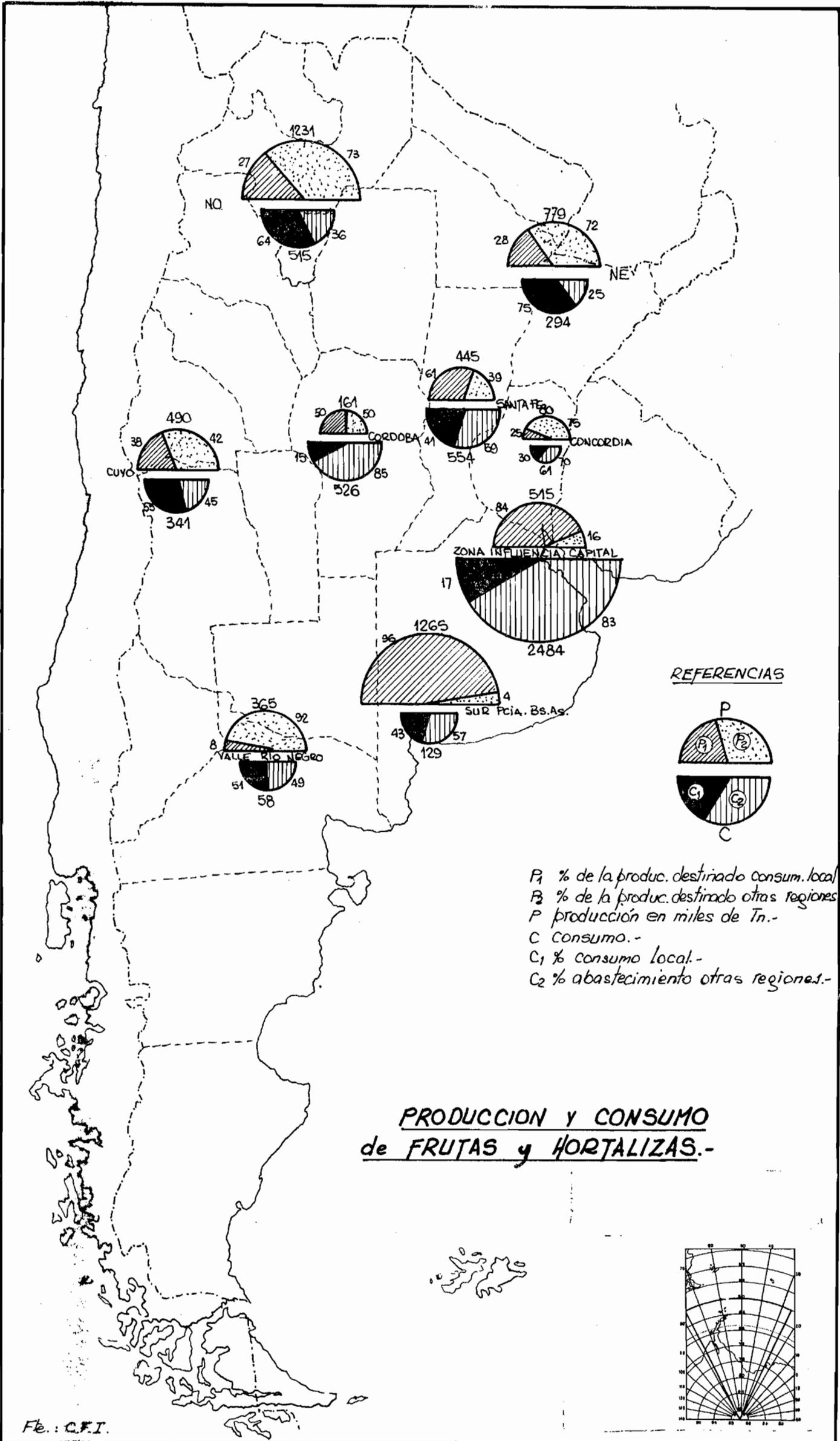
- 2) La carencia de una estructura adecuada de información, lugares de concentración y técnicas o procesos de comercialización, contribuye a generar un estado donde los productores y consumidores ven afectados sus intereses y necesidades.
- 3) El estudio de las verdaderas necesidades y posibilidades de consumo por tipos de productos, el conocimiento preciso de sus verdaderos costos de producción y distribución y la fijación de normas, tanto para orientar la producción como la oferta y consumo y son los elementos primarios o básicos sobre los cuales se podrá normalizar la situación planteada.
- 4) La creación de un sistema de Mercados Nacionales de Concentración, en los centros de consumo, contribuirá a facilitar el acceso de los productores y a la formación de precios más equitativos. Pero ello será insuficiente si no se ordena previamente la localización de los centros de producción y se estimula, a través del crédito, la información y el asesoramiento, la producción de los artículos según condiciones de tipificación, embalaje, presentación y precios, adecuados para los productores y justos para los consumidores.

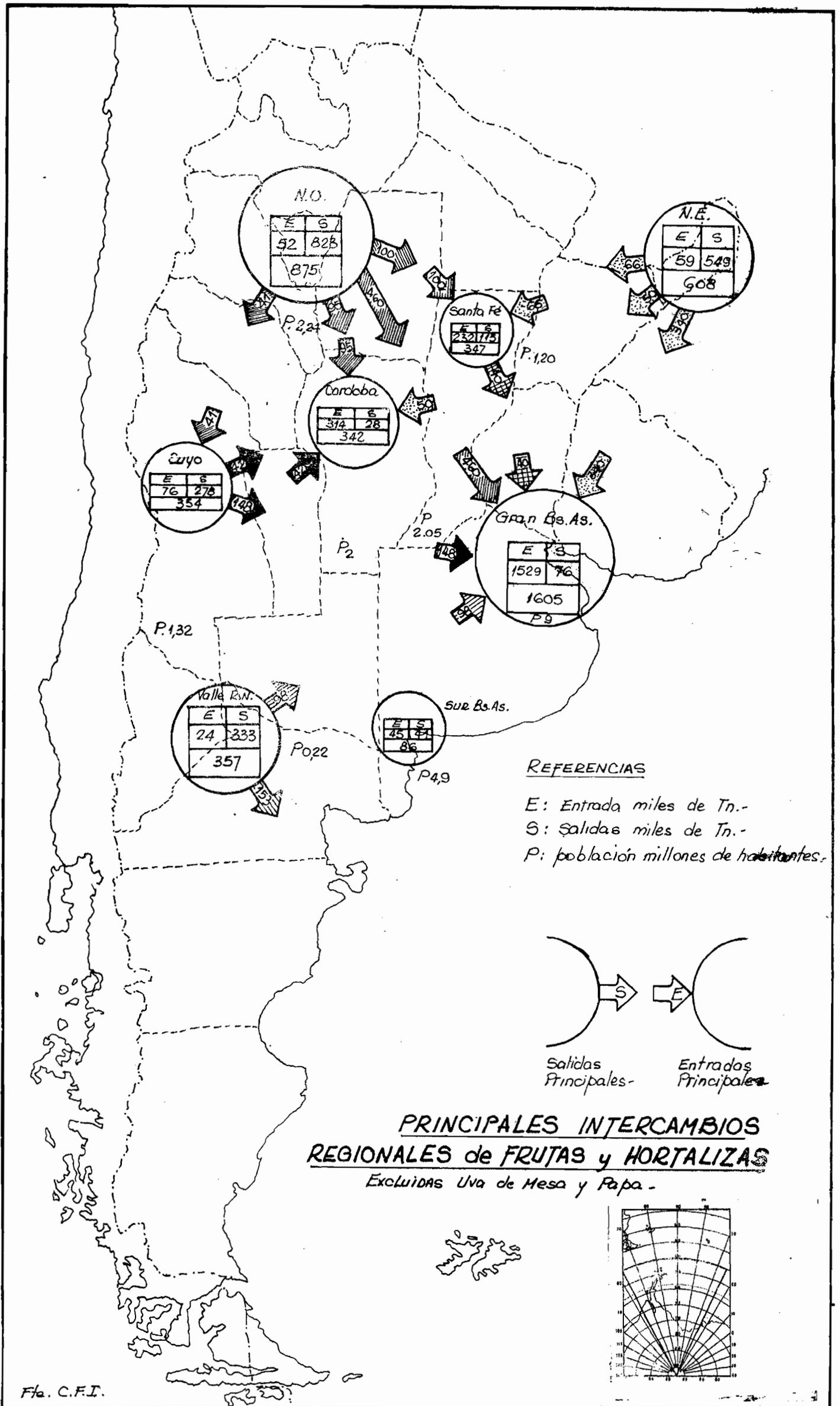
En tal sentido creemos que el problema no radica sólo en concentrar la oferta, sino previamente generarla en las condiciones más adecuadas y orientarlas hacia los centros de consumo, internos o externos más accesibles, según sus localizaciones geográficas, estacionalidad y naturaleza de productos. En este sentido la participación de organismos como INTA, Municipios, C.F.I., Gobiernos Provinciales, y nuestro ya propuesto Instituto de Tecnología Comercial pueden aportar, además de las instituciones privadas interesadas (Comerciantes, Cooperativas, Cámaras Empresarias) elementos de juicio idóneos para ser tenidos en cuenta en la elaboración de un sistema "Racional" o Planificado de Comercialización, en reemplazo del actual sistema natural.

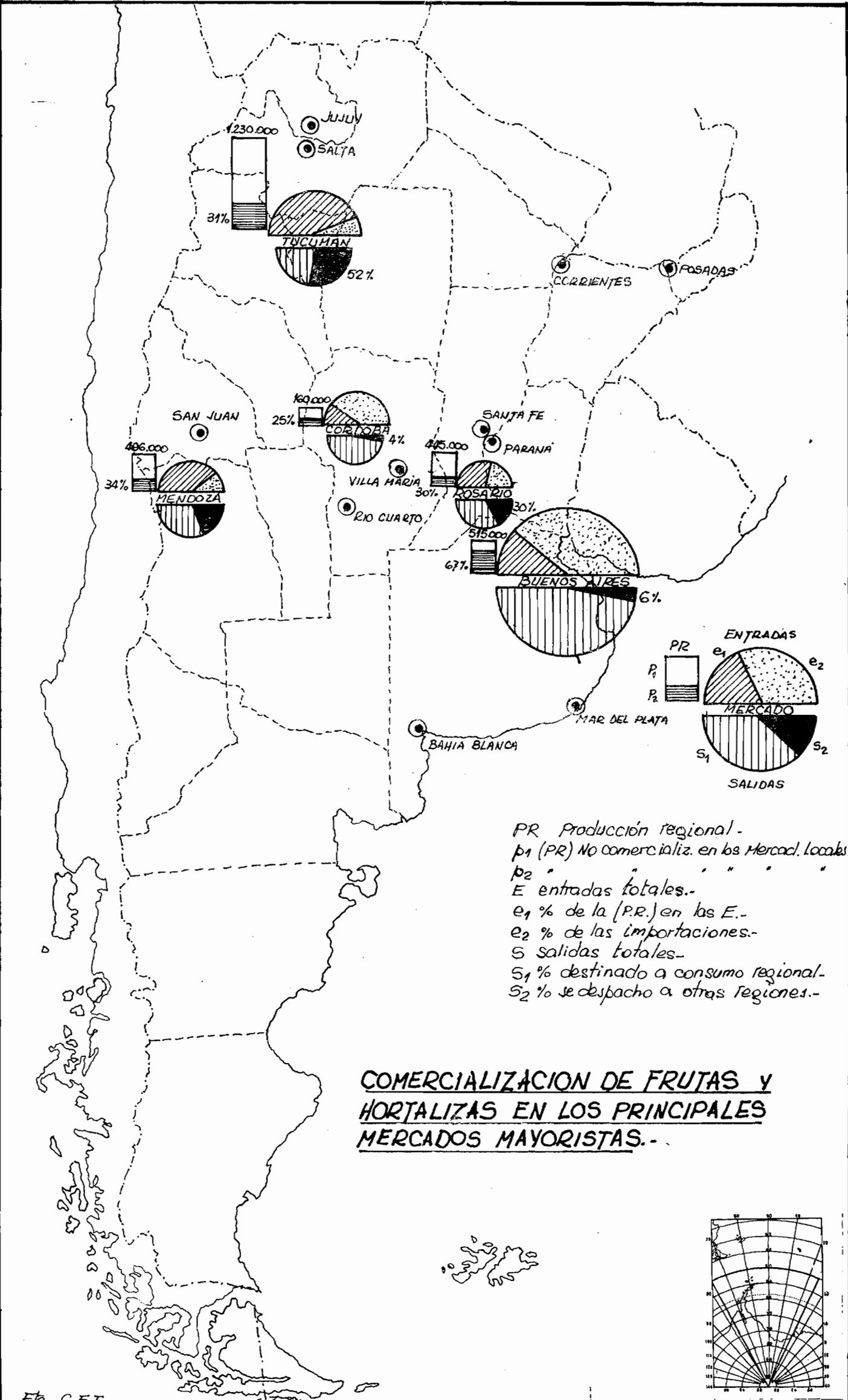
3.4.1.16. Gráficos y Estadísticas sobre la Comercialización de Frutas y Hortalizas

Como resumen de lo desarrollado en el caso descripto incluimos a continuación los siguientes gráficos:

- °Producción y Consumo de Frutas y Hortalizas.
- °Principales intercambios regionales.
- °Comercialización en los Principales Mercados Mayoristas.
- °Mercados a los que concurren los comerciantes minoristas
- °Costo diario del minorista.
- °Importancia de c/u. de los Mercados MAYORISTAS
- °Mercados abastecedores de CAPITAL FEDERAL y suburbios del Gran Buenos Aires.
- °Areas de Influencia de los Mercados Actuales.

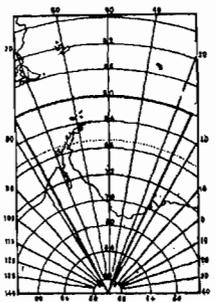




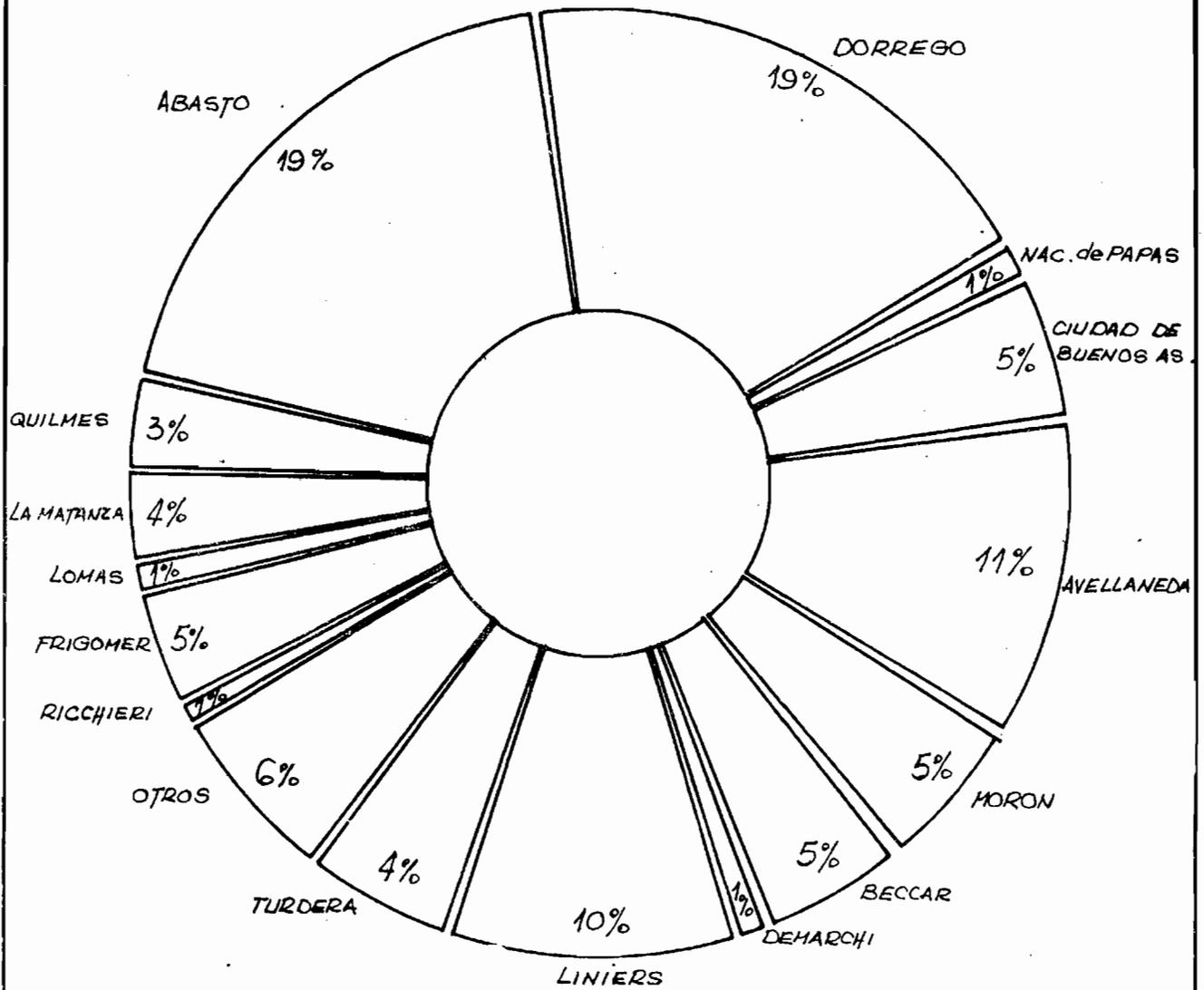


$PR$  Producción regional.  
 $p_1$  (PR) No comercializ. en los Mercad. Locales.  
 $p_2$  " " " " " " " "  
 $E$  Entradas totales.  
 $e_1$  % de la (P.R.) en las E.  
 $e_2$  % de las importaciones.  
 $S$  Salidas totales.  
 $s_1$  % destinado a consumo regional.  
 $s_2$  % se despacho a otras regiones.

### COMERCIALIZACION DE FRUTAS Y HORTALIZAS EN LOS PRINCIPALES MERCADOS MAYORISTAS.

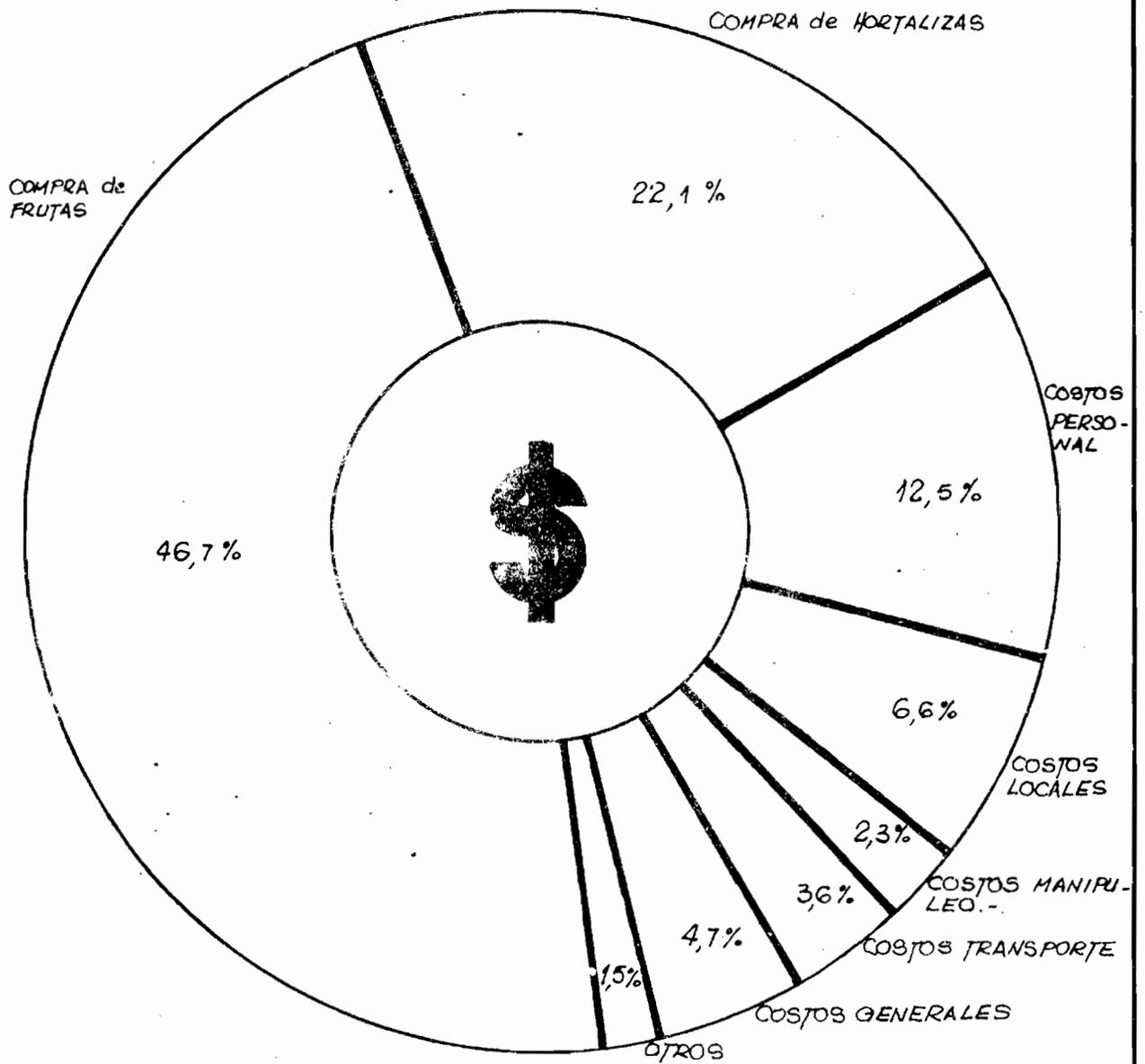


MERCADOS A LOS QUE CONCURREN  
LOS COMERCIANTES MINORISTAS  
% CONCURRENCIA SOBRE EL TOTAL



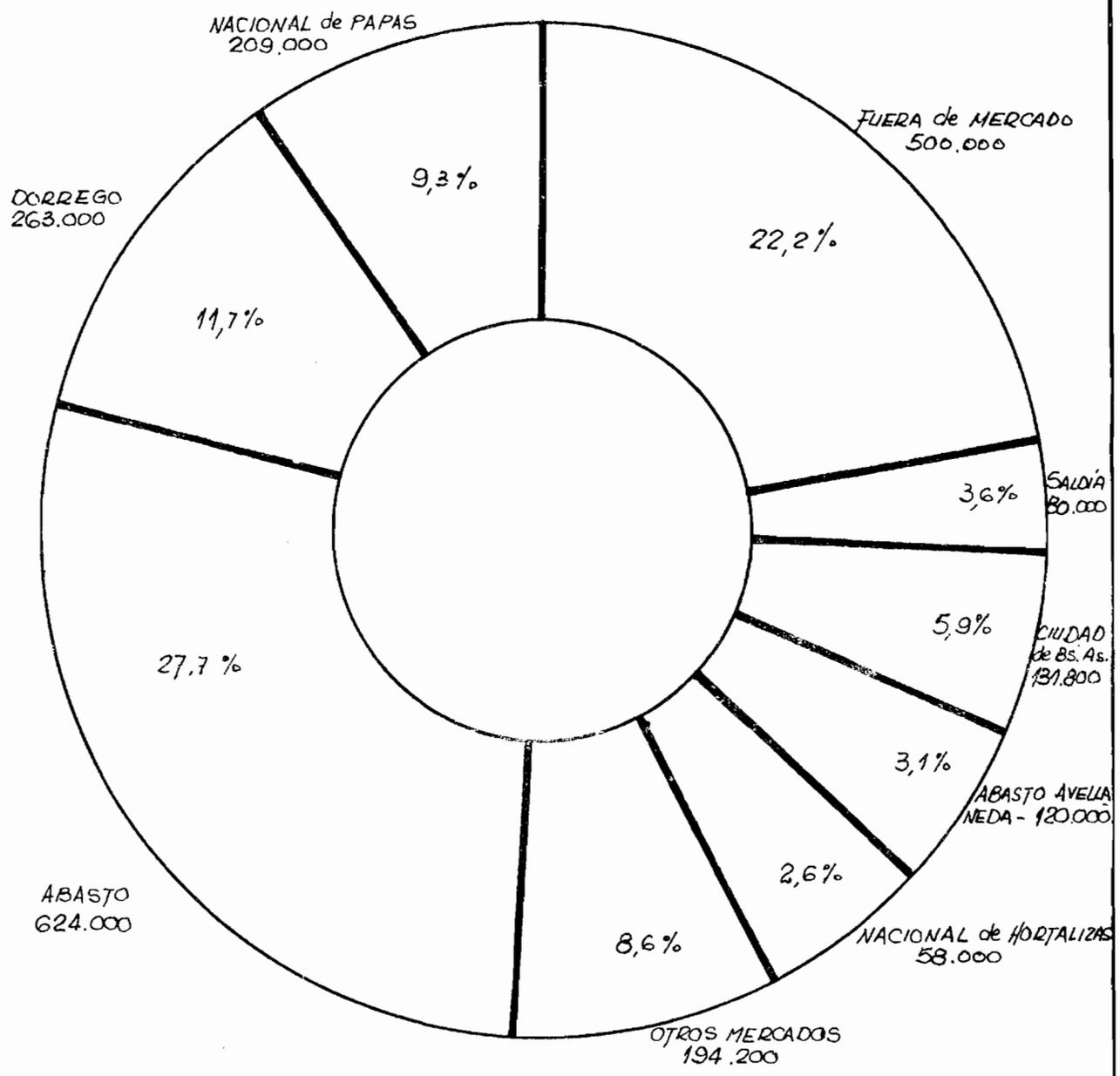
Fte: C.M.C. de B.A.

# COSTO DIARIO DEL MINORISTA MEDIO



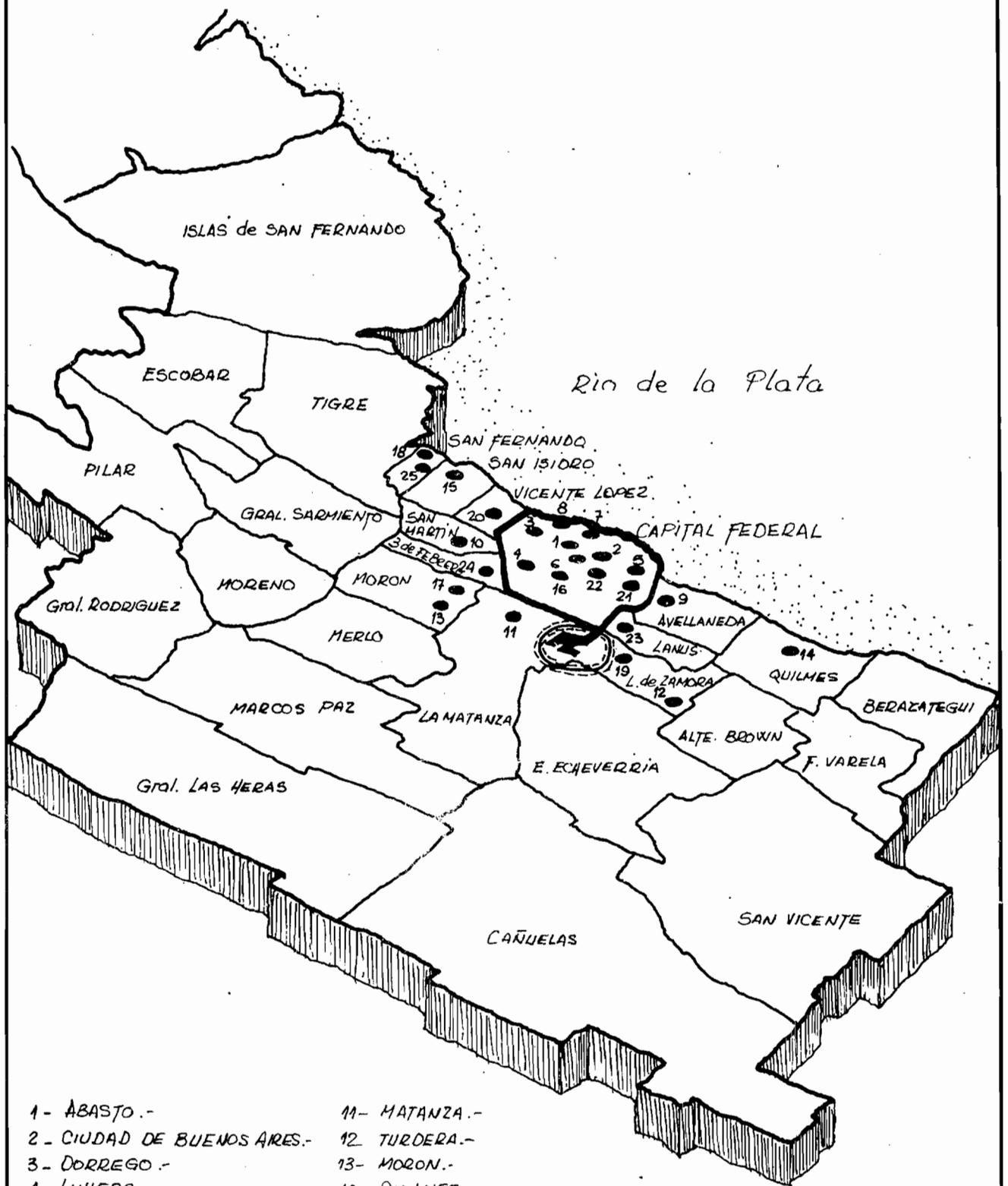
Fte.: C.M.C. de B.A.

IMPORTANCIA de c/u de los MERCADOS MAYORISTAS y COMERCIOS FUERA de MERCADO.-



Fte.: C.M.C. de B.A.

LOS 25 MERCADOS ACTUALES, UBICACION del  
MERCADO CENTRAL de Bs. AS. y SU AREA de  
INFLUENCIA.-



- |                             |                        |                           |
|-----------------------------|------------------------|---------------------------|
| 1- ABASTO.-                 | 11- MATANZA.-          |                           |
| 2- CIUDAD DE BUENOS AIRES.- | 12- TURDERA.-          |                           |
| 3- DORREGO.-                | 13- MORON.-            |                           |
| 4- LINIERS.-                | 14- QUILMES.-          |                           |
| 5- NAC. de PAPAS.-          | 15- ABASTO del NORTE.- |                           |
| 6- VELEZ SARRSFIELD         | 16- DEMARCHI.-         | 21- CONCENT. de PESCADO.- |
| 7- NAC. de HORTALIZAS.-     | 17- RICCHIERI.-        | 22- " AVES y HUEVOS.-     |
| 8- SALDIAS.-                | 18- FRUTOS del TIGRE.- | 23- VALENJÍN ALSINA.-     |
| 9- AVELLANEDA.-             | 19- LOMAS de ZAMORA.-  | 24- 3 de FEBRERO.-        |
| 10- FRIGOMER.-              | 20- Vte. LOPEZ         | 25- GRONDONA.-            |

Fl. : Corporación del M.C.B.A.

MERCADOS ABASTECEDORES DE FRUTAS Y HORTALIZAS DEL  
RADIO DE CAPITAL FEDERAL Y GRAN BS.AS.-

<u>M E R C A D O S</u> DE:	<u>PROPIEDAD:</u>	<u>VAL. CO-</u>	<u>GRADO ESPE-</u>	<u>MA-</u>	<u>SE VEN-</u>
		<u>MERCIAL</u>	<u>CIALIZACION</u>	<u>INAUG.</u>	<u>RISTASDE A:</u>
1° Abasto Proveedor S.A.	Capital Particular	36%	Polivalente	1891	540 M y M
2° Concentración Dorrego	Capital Municipal	15%	Polivalente	1930	247 M y M
3° Nacional de Papas	Capital Nacional	49%	C.O.C.F.B.A.	1933	67 M.D.M.
4° Ciudad de Buenos Aires	Capital Particular	49%	Polivalente	1894	150 Minor.
5° Saldías	Capital Particular	49%	P.N.O.P.	1962	35 Mayor.
6° Nacional de Hortalizas	Capital Nacional	49%	C.O.A.C.C.F.	1950	66
7° Demarchi	Capital Particular	49%	Polivalente	1937	20 Minor.
8° Liniers	Capital Particular	49%	Polivalente	1923	80 Minor.
9° Vélez Sarsfield	Capital Particular	49%	Polivalente		7
10° Abasto Avellaneda	B. Aires Municipal	49%	Polivalente	1930	150
11° Abasto Morón	B. Aires Particular	49%	Polivalente	1961	57 Minor.
12° Abasto Norte (Beccar)	B. Aires Particular	49%	Polivalente	1965	58 M. y M.
13° Proveedor de Frutas (Tigre)	B. Aires Provincial	49%	Prod. Delta	1929	120 M. y M.
14° Abasto Turdera	B. Aires Particular	49%	Polivalente	1962	80
15° Frigor (San Martín)	B. Aires Particular	49%	Polivalente	1959	56 Minor.
16° Abasto Quilmes	B. Aires Particular	49%	Polivalente		80 Minor.
17° Ricchi (Morón)	B. Aires Polivalente	49%	Polivalente		16
18° Abasto La Matanza	B. Aires Polivalente	49%	Polivalente	1962	80 M. y M.
19° Abasto Lomas de Zamora	B. Aires Particular	49%	Polivalente	1958	12
20° Abasto Vte. López (Florida)	B. Aires Particular	49%	Polivalente	1959	18
21° Intendente Grondona (San Fernando)	B. Aires Particular	49%	Polivalente	1939	90
22° Tres de Febrero (Ciudadela)	B. Aires Particular	49%	Polivalente	1971	
23° Valentín Alsina	B. Aires Particular	49%	Polivalente	1971	

ABREVIATURAS:

C.O.C.F.B.A.: Concentración Obligatoria Capital Federal y Gran Buenos Aires

P.N.O.P.: Productos Noroeste del País

C.O.A.C.C.F.: Concentración Obligatoria de Ajo y Cebolla, Capital Federal

M. Y M.: Mayoristas y Minoristas

DATOS COMPLEMENTARIOS:

1°- RESUMEN SOBRE UBICACION DE LOS MERCADOS POR JURISDICCION:

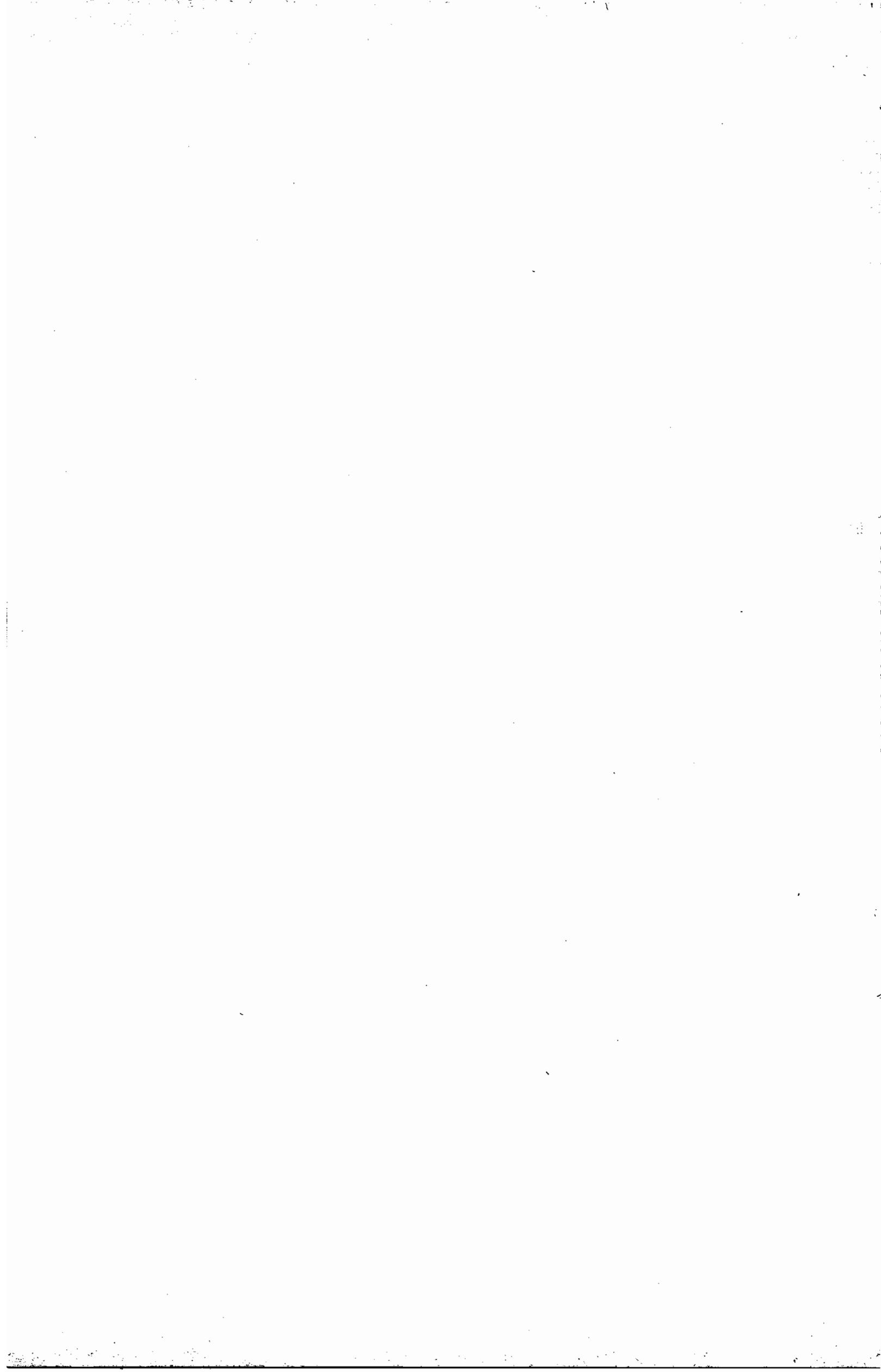
<u>Capital Federal</u> .....	9
Gran Buenos Aires .....	14

2°- PROPIEDAD DE LOS MERCADOS:

Particulares .....	18
Nacionales .....	2
Municipales .....	2
Provinciales .....	1

3°- SUPERFICIE CUBIERTA:

Capital Federal .....	131.000 m2
Gran Buenos Aires .....	59.000 m2



3.4.1.17. BIBLIOGRAFIA

Consejo FEDERAL DE INVERSIONES: "Estudio Preliminar sobre el Problema del Abastecimiento de la Capital Federal y el Gran Buenos Aires, Bs.As., 1962"

CONADE: "Informe sobre las condiciones de comercialización de productos alimenticios en Capital Federal y Gran Bs. As. Bs. As., 1965"

CORPORACION DEL MERCADO CENTRAL DE BUENOS AIRES:

" Los mercados mayoristas de frutas y hortalizas del área metropolitana", Bs. As. 1971

" El consumo de frutas, hortalizas y pescado en el área metropolitana" Bs. As., 1971

" El Censo Mayorista" Bs. As. 1971

" Mercado Central de Buenos Aires" (Programa Oficial)

MINISTERIO DE ECONOMIA de la Provincia de Buenos Aires:

" Las Primeras Jornadas Argentinas sobre Mercados de Concentración Regional", La Plata 1972

GENTILI Norberto "Los Proyectos de Mercados de Concentración en el Sistema de Comercialización Frutihortícola" Corporación Mercado Central de Bs. As., 1973.

OTADUY, Fernando "Un Sistema de Comercialización de Frutas y Hortalizas para la Argentina" C.F.I. Bs. As. 1973.

STERN, Jorge E. "Elementos de Comercialización" Ed. El Coloquio, Bs.As., 1974.

STERN, Jorge E. "Antecedentes Preliminares para un Proyecto de Acción de Corto Plazo para el Abastecimiento de Frutas y Hortalizas en Capital Federal y Zonas de Influencia" CONADE, Bs. As. 1963.

3.4.2. COMERCIALIZACION DE CARNES  
EN LA REPUBLICA ARGENTINA

Caso Real de Macrocomercialización

3.4.2. COMERCIALIZACION DE CARNES EN LA  
REPUBLICA ARGENTINA

SUMARIO

3.4.2.1. PRODUCTO:

- a) Generalidades.
- b) Tipificación y Normalización de las carnes vacunas.
- c) Existencias de Ganado.
- d) Faenamiento y Producción.

3.4.2.2. PRECIO:

- a) Precio Interno.
- b) Precio minorista.
- c) Precios Internacionales.

3.4.2.3. CANALES DE DISTRIBUCION:

- a) Lugares de Matanza.
- b) Mercado interno.

3.4.2.4. LEGISLACION

3.4.2.5. SITUACION ACTUAL:

- a) Conclusiones.
- b) Comentarios del Plan Trienal.
- c) Problemas Relativos a la demanda externa.

3.4.2.6. Bibliografía

COMERCIALIZACION DE CARNES EN  
LA REPUBLICA ARGENTINA

3.4.2.1. PRODUCTO:

a) Generalidades:

El estudio de la ganadería es importante ya que dicha actividad participa con un 7% en la formación del Producto Bruto Interno; además los productos ganaderos representan el 40% del valor total de las exportaciones.

La ganadería da origen a importantes sectores de la actividad industrial del país: frigoríficos, usinas pasteurizadoras, plantas de elaboración de productos lácteos, curtiembres, y en una etapa más avanzada, fábricas de calzado, hilanderías, tejedurías de lana, etc.

Nuestro país ocupa el 6to. lugar en el mundo en números de cabezas. Pero si la estimación la referimos al número de habitantes nos encontraremos con que ocupamos el primer lugar.

Existencias de vacunos en los seis primeros productores mundiales:

	Cabezas (1968) (millones)	Habitantes p/cabezas
India	176	2,5
Estados Unidos	109	2,0
U.R.S.S.	97	3,0
Brasil	90	1,0
China continental	63	15,0
Argentina (1971)	50	0,5

Fuente: Junta Nacional de Carnes.

Quiere decir que mientras en China hay un vacuno cada 15 habitantes, en Estados Unidos uno cada dos; en Rusia; uno cada tres; en la Argentina tenemos dos vacunos cada habitante lo cual pone de manifiesto un gran desequilibrio mundial en orden a estos productos y explica la posición argentina de primer exportador mundial de carne vacuna.

b) Tipificación y normalización de la carne vacuna:

Los objetivos que se persiguen con la tipificación y con la clasificación son:

a) Orientar a los intervinientes del proceso de comercialización, esto es: 1) al ganadero porque le informa sobre los tipos y calidades que le conviene producir, según lo que determina la demanda y su propio interés económico, siguiendo sus pautas, pueden obtenerse, en igual o menor período de tiempo, animales de mayor peso y más alto rendimiento neto de carne limpia; 2) al minorista porque diferencia el tipo de artículo con que comercia; 3) por último al consumidor que le interesa que tipo de mercadería le están vendiendo.

b) Disponer de un régimen que sea una precisa catalogación de las reses constituyéndose de tal modo, es instrumento idóneo de la comercialización interna y externa de nuestras carnes, a fin de controlar el proceso mencionado.

Definiremos los conceptos básicos para este estudio como: **Clasificación:** es la tarea de catalogación de las reses en diferentes grandes categorías según sexo y edad, y dentro de esas divisiones su identificación y ordenamiento teniendo en cuenta su tipificación.

**Tipificación** es la clasificación de los distintos tipos de reses mediante la evaluación de su conformación y terminación o grado de gordura.

**Tipo:** Se determina por el análisis de la conformación y desarrollo de las masas musculares, relacionando asimismo la proporción de la carne y hueso en las regiones de los cortes más valiosos.

**Grado de gordura:** Es la apreciación de la proporción de tejido graso con respecto a la carne o tejido muscular.

La Junta Nacional de Carnes procedió a efectuar una revisión del sistema anterior (Resoluciones J - 37 y J - 361/63) de clasificación, tomando en consideración, por un lado la evolución operada en los requerimientos de la demanda interna y externa de carnes y su vinculación con los biotipos carniceros más adecuados para producir las reses, cuartos y cortes solicitados y, por el otro, la estricta rela-

ción existentes entre el valor del producto y los diferentes porcentajes de grasa que pueden presentarse.

Estos últimos son influidos en su variación por las diferentes razas, las tareas selectivas que se cumplan dentro de cada una de ellas intrínsecamente e, incluso, por el mejor o peor manejo que se aplique en el rodeo.

Se llegó a la conclusión de que, cualquiera fuese el sistema o modificación a adoptar, debía basarse en que las tareas de clasificación debían realizarse, indefectiblemente, sobre reses en caliente, o sea en playa de faena, acompañando el ritmo de la noria del frigorífico.

Ello se motiva en la circunstancia de que en la República Argentina, a diferencia de otros países, se tipifican oficialmente todos los años alrededor de 7 millones de cabezas (70% de la faena total) dentro de las cuales se engloba todo el ganado destinado a exportación.

Es en materia de los grados de gordura donde se debieron realizar las modificaciones mayores, tal como se había previsto a través de la experiencia obtenida en largos años de comparar la anterior tipificación con la clasificación que privadamente cada empresa frigorífica debía adoptar de acuerdo a los diferentes destinos comerciales. A los grados de gordura se los divide en 7 grandes grupos a los cuales se denominó: a) Magra; b) Escasa; c) Moderadamente escasa; d) No abundante; e) Moderadamente abundante; f) Abundante pero pareja; g) Excesiva y mal distribuida.

En el cuadro se comparan las gradaciones de la anterior y de la actual clasificación y tipificación, en esta última, prácticamente, se ha encuadrado cabalmente cada gordura dentro de las seis grandes divisiones que en definitiva se adoptaron como agrupamiento básico, superando la situación anterior de encontrar en un mismo encasillamiento reses de distintas características y valor comercial.

Concluyendo, la Junta Nacional de Carnes considera que el nuevo régimen de calificación, además de su valor orientativo al productor, permitirá que las empresas frigoríficas puedan llegar a prescindir de sus propias y diferentes clasificaciones comerciales que oportunamente debieron crear para suplir deficiencias del anterior sistema de

gradación de las reses y, de tal modo, contar con una catalogación totalmente uniforme y característica para la venta de las carnes argentinas.

Cuadro N°1

GAMAS DE GORDURA BASICA (CAP) Y SU RELACION CON LOS TIPOS Y GRADOS DE LA ANTERIOR CLASIFICACION Y TIFICACION OFICIALES.-

CLASIFICACION Y TIFICACION	1	2	3	4	5	6	7
J.N.C.	Magro	Escasa	Moderadamente escasa.-	No abundante	Moderadamente abundante.-	Abundante pero pobre.	Excesiva y mal distribuida.-
J.J.							
J							
U							
U <sub>2</sub>							
N							
T							
A							
REFERENCIAS	<div style="display: flex; align-items: center; gap: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 10px; display: inline-block;"></div> GRADO 0           <div style="background-color: black; width: 15px; height: 10px; display: inline-block;"></div> GRADO 1           <div style="background-image: linear-gradient(to right, repeating-linear-gradient(45deg, transparent, transparent 2px, black 2px, black 4px)); width: 15px; height: 10px; display: inline-block;"></div> GRADO 2           <div style="background-image: linear-gradient(to right, repeating-linear-gradient(45deg, transparent, transparent 2px, black 2px, black 4px)); width: 15px; height: 10px; display: inline-block;"></div> GRADO 3           <div style="background-color: black; width: 15px; height: 10px; display: inline-block;"></div> SIN GRAMS.-         </div>						

CUADRO N° 2

INTERPRETACION GRAFICA DE LOS GRADOS DE GORDURA ACTUALES CON RELACION A LOS VIGENTES EN LA ANTERIOR CLASIFICACION Y TIPIFICACION.-

EQUIVALENCIA CLASIFICACION y TIPIFICACION	MAGRA	ESCALA	NO ABUNDANTE	MODERADAMENTE ABUNDANTE	ABUNDANTE PERO PAREJA	EXCEDIDA y MAL DISTRIBUIDA
A						
U <sup>2</sup> y N						
JJ.J.U.U <sup>2</sup> N.T.						
JJ.J.U.U <sup>2</sup> N.T.						
JJ.J.U.U <sup>2</sup> .N						
JJ.J.U.U <sup>2</sup> .N.						
REFERENCIAS						
GRADOS	MAGRA	0	1	2	3	4
ANTERIOR						
ACTUAL						

NOTA: El tipo JJ que figura en el presente cuadro corresponde a la nueva Clasificación y Tipificación por cuanto el anterior JJ que fuera eliminado no poseía grados de gordura.-

c) Existencia de ganado

Del análisis de la existencia de ganado vacuno según los censos realizados hasta el año 1969 y la estimación del año 1972, nos demuestra para el total del país un crecimiento entre el año 1888 y el año 1972 del orden del 138% cifra que resulta de pasar de 22,0 millones en 1888 a 52,3 millones en 1972 (ver cuadro anexo).

Analizando la existencia por provincias vemos que durante dicho período la provincia de la Pampa aumento la existencia en un 432%; Cordoba en un 266%, y Santa Fe 200%.

Mientras que la Provincia de Bs.As. creció en un porcentaje similar al total del país.

Es de destacar el importante crecimiento operado en las provincias de Chaco y Formosa que a partir de la década del 20 alcanzaron existencia muy similares a las actuales.

El resto creció por debajo del promedio.

(en millones)

PROVINCIA	CENSO 1888	ESTIMACION 1972	%CRECIMIENTO
Buenos Aires	8,8	20,7	134%
Santa Fe	2,3	6,8	200%
Cordoba	2,1	7,7	266%
Corrientes	1,8	3,9	100%
Entre Rios	4,1	4,4	7%
La Pampa	0,5	2,5	432%
Santiago del Estero	0,6	0,8	33%
San Luis	0,5	1,0	100%
Chaco	-	1,2	-
Formosa	-	1,4	-
Resto	1,3	1,9	46%
Total País	22,0	52,3	138%

Fuente: Junta Nacional de Carnes

Si lo comparamos con la existencia de otras especies por ejemplo con el ganado porcino, vemos que en el total se pasa de 0,4 millones de cabezas en 1888 a 4,1 millones en 1969 con un crecimiento del orden del 925%.

**EXISTENCIA GANADERA**

EVOLUCION DE LA EXISTENCIA DE GANADO VACUNO EN LA REPUBLICA ARGENTINA SEGUN LOS CENSOS REALIZADOS  
HASTA EL AÑO 1969 Y LA INVESTIGACION GANADERA DEL AÑO 1972

PROVINCIA	CANTIDAD DE CABEZAS								Porcientos respecto del total del país							
	1888	1908	1930	1937	1947	1960	1969	1972	1888	1908	1930	1937	1947	1960	1969	1972
<b>TOTAL DEL PAIS</b>	<b>21.963.930</b>	<b>29.116.625</b>	<b>32.211.855</b>	<b>33.207.287</b>	<b>41.048.162</b>	<b>43.520.522</b>	<b>48.298.211</b>	<b>52.306.000</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Buenos Aires	8.786.650	10.356.096	11.649.042	12.866.821	16.428.004	17.517.793	18.692.613	20.651.000	40,0	35,5	36,2	38,7	40,0	40,3	38,7	39,5
Santa Fé	2.328.443	3.413.446	3.641.804	3.796.156	5.576.022	5.841.097	6.302.201	6.822.000	10,6	11,7	11,3	11,4	13,6	13,4	13,1	13,0
Córdoba	2.110.523	2.639.480	3.074.697	3.584.672	4.719.515	6.195.679	7.213.688	7.674.000	9,6	9,1	9,5	10,8	11,5	14,2	14,9	14,7
Corrientes	1.841.455	4.275.895	3.832.556	3.280.088	3.405.385	2.887.850	3.650.808	3.892.000	8,4	14,7	11,9	9,9	8,3	6,6	7,6	7,4
Entre Ríos	4.120.068	3.145.639	2.534.729	2.569.570	3.363.145	3.424.712	3.932.978	4.370.000	18,8	10,8	7,9	7,8	8,2	7,9	8,1	8,4
La Pampa	469.775	464.645	894.174	1.292.936	1.470.700	1.961.587	2.230.415	2.502.000	2,1	1,6	2,8	3,9	3,5	4,5	4,6	4,8
<b>Parcial</b>	<b>19.656.914</b>	<b>24.295.201</b>	<b>25.627.002</b>	<b>27.390.243</b>	<b>34.962.771</b>	<b>37.828.718</b>	<b>42.022.703</b>	<b>45.911.000</b>	<b>89,5</b>	<b>83,4</b>	<b>79,6</b>	<b>82,5</b>	<b>85,1</b>	<b>86,9</b>	<b>87,0</b>	<b>87,8</b>
Formosa	14.403	233.724	984.974	1.092.052	1.272.550	1.058.564	1.061.441	1.150.000	0,1	0,8	3,1	3,3	3,1	2,4	2,2	2,2
Chaco	17.551	265.279	1.178.371	1.116.623	1.385.239	1.094.260	1.314.779	1.400.000	0,1	0,9	3,7	3,4	3,4	2,5	2,7	2,6
Salta	164.944	559.997	845.348	626.280	643.313	593.889	528.151	565.000	0,7	1,9	2,6	1,9	1,6	1,4	1,1	1,1
Santiago del Estero	588.396	628.652	869.981	651.161	581.890	676.749	885.312	835.000	2,7	2,2	2,7	1,9	1,4	1,5	1,8	1,6
San Luis	478.904	578.889	721.235	708.644	693.617	896.642	956.602	998.000	2,2	2,0	2,2	2,1	1,7	2,1	2,0	1,9
<b>Parcial</b>	<b>1.264.198</b>	<b>2.266.541</b>	<b>4.599.909</b>	<b>4.194.760</b>	<b>4.576.809</b>	<b>4.320.104</b>	<b>4.746.285</b>	<b>4.948.000</b>	<b>5,8</b>	<b>7,8</b>	<b>14,3</b>	<b>12,6</b>	<b>11,2</b>	<b>9,9</b>	<b>9,8</b>	<b>9,4</b>
Tucumán	198.835	403.811	469.863	356.546	280.376	234.354	239.689	235.000	0,9	1,4	1,5	1,1	0,7	0,5	0,5	0,5
Catamarca	239.834	268.158	292.845	249.170	159.345	151.400	222.610	195.000	1,1	0,9	0,9	0,7	0,4	0,4	0,5	0,4
Mendoza	180.009	329.998	237.097	144.982	194.326	184.538	167.500	170.000	0,8	1,1	0,7	0,4	0,5	0,4	0,4	0,3
Misiones	41.967	94.361	117.626	133.994	150.664	130.926	130.787	145.000	0,2	0,3	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	0,3
La Rioja	160.197	417.353	224.440	141.664	167.057	169.359	195.847	128.000	0,7	1,4	0,7	0,4	0,4	0,4	0,4	0,2
Neuquén	(2)	193.728	156.591	152.365	132.054	131.320	121.082	111.000	(2)	0,7	0,5	0,5	0,3	0,3	0,2	0,2
Jujuy	89.855	113.018	170.740	125.012	129.949	91.354	105.674	106.000	0,4	0,4	0,5	0,4	0,3	0,2	0,2	0,2
Río Negro	77.434	279.459	110.920	126.272	123.674	140.074	191.536	208.000	0,4	1,0	0,3	0,4	0,3	0,3	0,4	0,4
San Juan	54.539	81.917	69.711	45.433	59.036	30.303	38.128	30.000	0,2	0,3	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Zona Patagónica (1)	148	372.175	134.417	146.328	112.301	108.072	116.370	119.000	-	1,3	0,4	0,5	0,3	0,3	0,2	0,2
Los Andes (3)	(2)	905	694	508	(3)	(3)	(3)	(3)	(2)	-	-	0,0	(3)	(3)	(3)	(3)
<b>Parcial</b>	<b>1.042.818</b>	<b>2.554.883</b>	<b>1.984.944</b>	<b>1.622.284</b>	<b>1.508.782</b>	<b>1.371.700</b>	<b>1.529.223</b>	<b>1.447.000</b>	<b>4,7</b>	<b>8,8</b>	<b>6,1</b>	<b>4,9</b>	<b>3,7</b>	<b>3,2</b>	<b>3,2</b>	<b>2,8</b>

(1) Comprende Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego.

(2) Se carece de cifras.

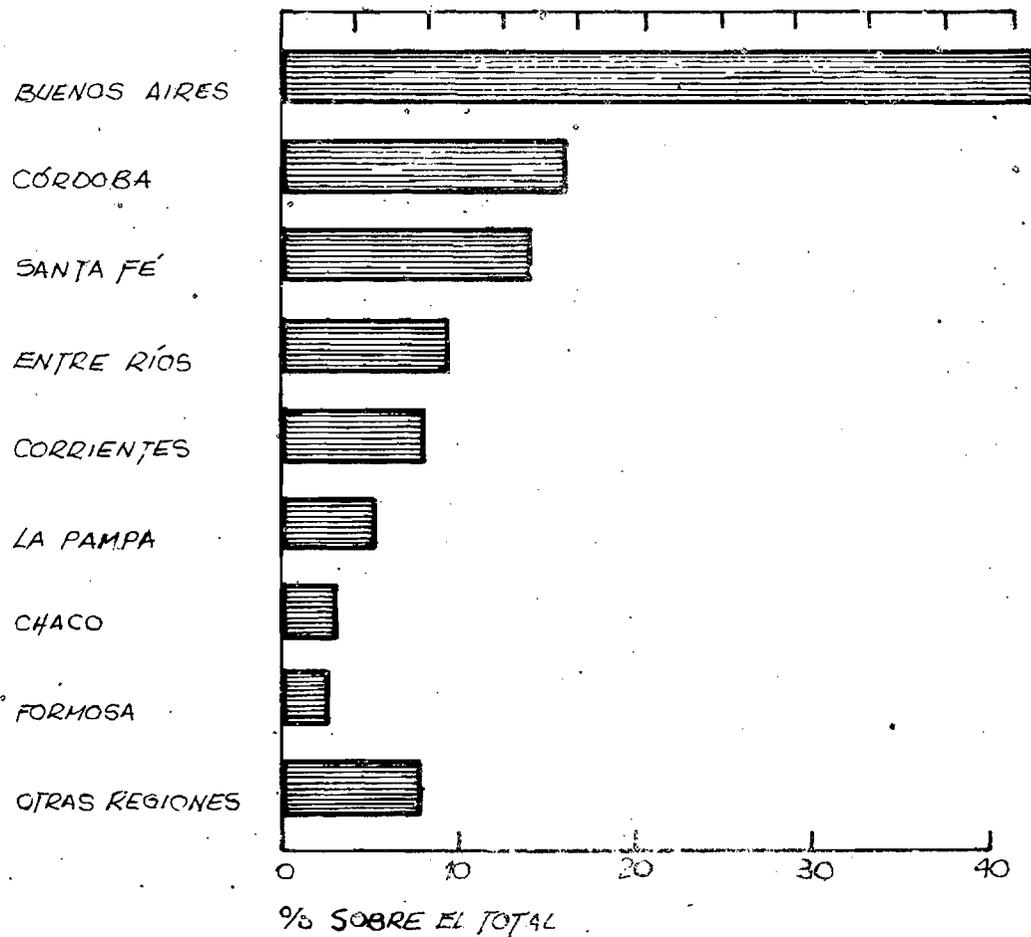
(3) En el año 1944 pasó a formar parte de las provincias de Salta, Catamarca y Jujuy.

Fuente: Censo: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. - Investigación Ganadera: Dirección Nacional de Economía y Sociología Rural del Ministerio de Agricultura y Ganadería. -

# EXISTENCIA GANADERA

En millones de cabezas.

0 4 8 12 16 20.



EXISTENCIA DE GANADO VACUNO  
EN LA REPUBLICA ARGENTINA

SEGÚN ÁREA POLÍTICA

SEGÚN INVESTIGACIÓN GANADERA  
AL 30 DE JUNIO DE 1972.-

Para el gando ovino tenemos 66,7 millones de cabezas para 1888 y 44,3 millones en 1969 lo que nos marca una disminución del orden del 49,5%.

#### Situación actual:

La faena de ganado vacuno se mantuvo, en 1973, en niveles extremadamente reducidos. Alcanzó a 9,8 millones de cabezas cifra, a un inferior al bajo nivel de 1972 y un 22% por debajo del promedio anual del período 1966-1970.

La producción de carnes en playa de faena se ubicó en torno de los 2,15 millones de toneladas, lo cual arroja un promedio por cabeza de 220 kgs, similar al de 1972 y sustancialmente superior al de los años anteriores.

Indudablemente, este hecho revela el mayor grado de terminación del ganado sacrificado.

A su vez la faena tipificada alcanzó a 2,15 millones de cabezas, con una caída del 2% sobre el año anterior. La disminución fue particularmente notable en el último trimestre en que, con 594.000 cabezas representó casi un 5% de reducción sobre los ya bajos niveles del mismo período de 1972. La relación entre faena tipificada y faena total se mantuvo en los últimos dos años en un 22%.

El comportamiento de la faena durante el año pasado indica la persistencia de un fuerte proceso de retención de stocks. Según las estimaciones oficiales, las existencias ganaderas alcanzaban al 20 de junio a 54,8 millones de cabezas.

Esto implica un aumento del 4,71% sobre la misma fecha de 1972 y mantiene el decidido aumento de existencias que se registra a partir de 1970.

Resulta notable que este incremento supere ampliamente los promedios históricos: entre 1959-61 y 1969-71, el aumento fue del 1,3% anual.

El aumento de las existencias deriva del muy bajo coeficiente de faena/stock del año pasado.

Ese coeficiente alcanzó al 18%, similar al verificado en 1972.

Suponiendo un aumento de stocks similar al de 1973, la faena se ubicaría en alrededor de 11,6 millones de cabezas; lo que implicaría un coeficiente faena/stocks del 20%, consistente con un continuado e intenso aumento de las existencias. El aumento del stock en los últimos tres años supone inversiones realizadas por el sector ganadero de aproximadamente 2.000 millones de pesos anuales, equivalente a 200 millones de dólares.

Esto representa alrededor del 2,7% de la inversión bruta interna en toda la economía nacional.

Dado el crecimiento de las existencias, parecen factibles ambiciosas metas de crecimiento de la producción en el mediano y largo plazo. La fijación de precios máximos para la hacienda, en mayo del año anterior, no desalentó el aumento de las existencias. Antes de esa decisión, fueron los persistentes aumentos del precio real del ganado los que promovieron la retención de vientres y animales jóvenes, en una clásica expresión del ciclo ganadero.

Pudo establecerse así, en poco tiempo el stock y superar la fase de liquidación del período 1967-69.

La reacción de los productores frente a los precios máximos puede explicarse por dos motivos.

Primero, por las favorables expectativas suscitadas entre ellos, más allá de la política oficial de carnes y la capacidad receptiva de los campos.

Segundo, por el hecho de que los precios máximos coincidieron con una brusca desaceleración de la tasa inflacionaria en la economía, con lo cual se mantuvieron los precios reales del ganado en niveles considerados razonablemente rentables.

Estos hechos parecen haber gravitado más en la decisión de los productores que el deterioro de la rentabilidad de las explotaciones ganaderas frente a la cerealera, debido a la evolución de los precios relativos.

En otro sentido la comercialización de haciendas sufrió una serie

de modificaciones en los últimos meses por la convergencia de varios factores. La suspensión de las contribuciones para el Fondo Ganadero para la venta en el mercado de Liniers produjo una sensible reactivación del mercado, que había sido afectado por la política de carnes adoptada a partir del mes de mayo.

Entre agosto y octubre de 1973, y los mismos meses del año anterior, las ventas en Liniers se redujeron en el 70%.

En los tres meses siguientes (noviembre de 1973 a enero de 1974), las ventas recuperaron los niveles vigentes en el mismo período un año antes. La decisión fue tomada para normalizar el abastecimiento del gran Buenos Aires, pero introdujo un factor competitivo, desventajoso para las empresas que operan en el interior.

Además, las disposiciones de varios gobiernos provinciales de prohibir la salida de hacienda fuera de sus fronteras introdujo serias distorsiones en el abastecimiento interno. Este panorama se tornó algo menos transparente durante los últimos días de marzo. Aún cuando no se disponen de datos globales sobre la composición de la faena de vacunos, algunos indicios darían la pauta de que se está insinuando la inversión de la tendencia del ciclo ganadero.

Probablemente, diversos acontecimientos están operando sobre las decisiones ganaderas. Por un lado, la mayor oferta de hacienda que cabe esperar del fuerte aumento del stock y de la producción pecuaria.

Por otro lado, el debilitamiento de la demanda y la flojedad de los precios en el mercado internacional.

Además, es posible que ahora empiece a gravitar el hecho de que los precios relativos carnes/granos se muevan en contra de la ganadería.

En los distintos mercados de hacienda se ha advertido un aumento de la oferta, una cierta flojedad en los precios e inclusive, un alargamiento en los plazos de pago de los establecimientos faenadores a los productores. No debiera destacarse un brusco cambio de las expectativas de los ganaderos.

Si esto ocurriera, se estaría en presencia de una nueva fase de liquidación de existencias.

Como se sabe, el factor psicológico ha jugado tradicionalmente un decisivo papel en la profundización de las tendencias del ciclo ganadero.

Si los hechos ratifican los actuales indicios, las consecuencias serían muy negativas para la economía nacional.

La abundante oferta de carnes a bajos precios rebajaría el costo de vida de los consumidores, pero daría lugar, más tarde, a la escasez del producto y al fuerte aumento de sus precios.

El desaliento a la producción sería un serio obstáculo para la introducción del cambio tecnológico y el desarrollo de la producción ganadera en las regiones marginales fuera de la zona pampeana. Por otra parte, los precios competitivos de la carne vacuna, particularmente los de aves, experimentarían un nuevo desaliento cuando aún no se han repuesto plenamente de las consecuencias del abaratamiento de la carne vacuna a partir de la fijación de precios máximos.

Una vez más surge la necesidad para asegurar precios remunerativos y estables en el largo plazo para la producción ganadera, al par que evitar los violentos cambios en los precios reales del ganado. De allí que los precios máximos deben convertirse en una política de precios reales, ajustables por las variaciones en los costos de producción.

Este principio ha sido aceptado para la producción agrícola y debiera ser aplicado igualmente a la producción pecuaria. Para alcanzar este objetivo es necesario utilizar un conjunto de instrumentos de política económica, que inciden sobre las condiciones de oferta y de demanda de ganado y sobre el funcionamiento de los mercados. Desde luego, es de fundamental importancia la aplicación de la Ley Federal de Carnes.

Es claro, por fin, que debe darse respuesta inmediata a los cambios coyunturales, evitando que - como en el pasado - el actual cambio de tendencia del ciclo ganadero desemboque en un proceso generalizado de liquidación de stock.

Es obvio, además, que esto incluye una respuesta flexible y pragmática a los cambios de demanda internacional.

De lo contrario, el buen propósito de defender los precios de la carne puede implicar, ante las alteraciones de las condiciones externas, la imposibilidad práctica de exportar y sostener la posición competitiva de las carnes argentinas en los mercados internacionales.

d) Faenamiento y Producción

El análisis de la evolución del volumen físico de producción vacuna es muy complejo. Al habitual problema definicional - considerar la faena como producción implica subestimar la misma en períodos de crecimiento de las existencias como el actual - se suma, para el año 1973 la posibilidad de que las restricciones al consumo interno (veda) vigentes y la intervención posterior en la comercialización a través del sistema de precios máximos hayan sustraído parte de la faena de sus canales usuales, de tal modo que lo mismo no aparezca registrada en las estadísticas oficiales.

Los lugares de matanza son: Frigoríficos que abastecen a la exportación y parte al consumo; los mataderos de consumo y la faena en establecimientos agropecuarios, también para el consumo.

FAENAMIENTO Y PRODUCCION

CANTIDAD DE CABEZAS DE GANADO VACUNO, OVINO Y PORCINO, FAENADAS EN LA REPUBLICA ARGENTINA, EN FRIGORIFICOS, FABRICAS, MATADEROS Y ESTABLECIMIENTOS AGROPECUARIOS, DURANTE LOS AÑOS 1935 A 1972

AÑOS	V A C U N O S			O V I N O S			P O R C I N O S		
	Exportación	Consumo	Total	Exportación	Consumo	Total	Exportación	Consumo	Total
1935	1.946.169	5.097.767	7.043.936	3.782.631	6.143.727	9.926.358	399.912	1.512.035	1.911.947
1936	2.242.119	5.138.453	7.380.572	3.929.269	6.266.669	10.195.938	416.368	1.659.616	2.075.984
1937	2.418.450	5.429.561	7.848.011	3.736.143	6.850.658	10.586.801	515.607	1.775.048	2.290.655
1938	2.207.137	5.566.531	7.773.668	4.912.470	7.467.240	11.659.710	347.733	1.461.242	1.808.975
1939	2.527.788	5.641.681	8.169.469	3.945.859	7.652.029	11.597.888	250.836	1.475.383	1.726.219
1940	2.120.877	5.567.088	7.687.965	4.582.452	6.013.674	10.596.126	169.186	1.641.450	1.810.636
1941	2.762.323	5.513.321	8.275.644	4.390.624	6.955.984	11.346.608	550.389	1.917.389	2.467.778
1942	2.647.320	5.053.531	7.700.851	6.515.874	8.410.673	14.926.547	905.830	2.318.566	3.224.396
1943	2.278.913	4.947.416	7.226.329	8.658.154	7.532.869	16.191.023	1.557.537	3.029.146	4.586.683
1944	2.069.262	5.018.699	7.087.961	9.006.016	7.657.116	16.663.132	2.137.543	3.653.753	5.791.296
1945	1.292.775	5.290.752	6.583.527	8.561.937	7.063.711	15.625.648	1.592.393	3.448.191	5.040.584
1946	1.699.928	6.216.930	7.916.858	8.730.537	7.482.928	16.213.466	1.069.613	2.238.982	3.308.595
1947	2.448.955	6.957.682	9.406.637	9.334.690	7.037.213	16.371.903	280.968	1.332.946	1.613.914
1948	1.755.097	7.448.176	9.203.273	5.721.219	6.953.420	12.674.639	316.096	1.553.040	1.869.136
1949	1.693.122	7.787.224	9.480.346	4.452.398	6.785.041	11.237.439	354.707	1.763.134	2.117.841
1950	1.730.204	8.167.695	9.897.899	2.574.698	6.574.684	9.149.382	347.295	1.732.249	2.079.544
1951	1.084.658	7.893.345	8.978.003	1.595.142	6.429.052	8.024.194	172.750	1.539.714	1.712.464
1952	1.193.371	7.592.342	8.785.713	3.588.213	6.381.790	9.970.003	144.481	1.577.579	1.722.060
1953	927.297	6.968.754	7.896.051	3.656.601	6.512.730	10.169.331	262.858	1.728.508	1.991.366
1954	973.168	7.159.965	8.133.133	3.990.381	7.115.503	11.105.884	263.049	1.762.041	2.025.090
1955	1.791.650	8.212.238	10.003.888	4.307.406	6.266.015	10.573.421	145.650	1.867.431	2.013.081
1956	2.545.934	9.118.399	11.664.333	3.612.722	7.077.819	10.690.541	402.614	2.112.812	2.515.426
1957	2.527.952	9.433.790	11.961.742	2.972.518	6.658.586	9.631.104	384.080	2.258.723	2.642.803
1958	2.795.676	9.482.071	12.277.747	2.143.708	6.802.834	8.946.542	269.799	1.889.124	2.158.923
1959	2.187.484	6.960.766	9.148.250	1.982.795	6.726.741	8.709.536	216.347	1.723.165	1.939.512
1960	1.589.787	7.293.840	8.883.627	2.567.880	6.752.702	9.320.582	187.735	2.160.562	2.348.297
1961	1.719.331	8.492.934	10.212.265	2.307.868	7.070.730	9.378.598	90.897	2.301.846	2.392.743
1962	2.490.869	9.299.594	11.790.463	2.437.127	7.102.420	9.539.547	74.220	1.920.486	1.994.706
1963	3.209.716	9.716.746	12.926.462	2.188.006	6.298.390	8.486.396	139.100	1.810.918	1.950.018
1964	2.389.873	6.977.712	9.367.585	1.178.394	6.361.392	7.539.786	115.200	1.817.111	1.932.311
1965	1.984.490	7.149.383	9.133.873	2.209.427	7.055.584	9.265.011	79.580	2.516.252	2.595.832
1966	2.361.967	8.713.875	11.075.842	3.701.894	6.940.299	10.642.193	200.635	2.702.859	2.903.494
1967	2.941.947	9.578.542	12.520.489	4.157.788	7.498.422	11.656.210	134.578	2.727.418	2.861.996
1968	2.615.057	10.186.902	12.801.959	3.383.897	8.280.930	11.664.827	57.000	2.239.851	2.296.851
1969	3.046.565	10.774.285	13.820.850	3.522.582	7.411.224	10.933.806	54.500	2.451.583	2.506.083
1970	2.831.582	10.092.866	12.924.548	2.490.832	7.407.256	9.898.088	86.207	2.450.224	2.536.431
1971	1.984.000	7.483.709	9.467.709	1.251.153	8.431.812	9.682.965	62.100	2.961.857	3.023.957
1972 (*)	2.849.888	7.184.096	10.033.984	1.162.623	6.106.335	7.268.958	41.657	3.003.020	3.044.687

FUENTE: Cifras de la Junta Nacional de Carnes complementadas con las de la Dirección Nacional de Economía y Sociología Rural del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

**FAENAMIENTO Y PRODUCCION**

TONELADAS PESO PLAYA DE FAENA DE LAS RESES VACUNAS, OVINAS Y PORCINAS FAENADAS  
EN LA REPUBLICA ARGENTINA, EN FRIGORIFICOS, FABRICAS, MATADEROS Y ESTABLECIMIENTOS  
AGROPECUARIOS, DURANTE LOS AÑOS 1935 A 1972

AÑOS	V A C U N O S			O V I N O S			P O R C I N O S			T O T A L E S		
	Exportación	Consumo	TOTAL	Exportación	Consumo	TOTAL	Exportación	Consumo	TOTAL	Exportación	Consumo	TOTAL
1935	524.038	1.008.022	1.532.060	59.426	116.430	175.856	28.734	102.595	131.329	612.198	1.227.047	1.839.245
1936	586.918	996.361	1.583.279	61.361	120.269	181.630	31.087	113.313	144.400	679.366	1.229.943	1.909.309
1937	658.871	1.066.171	1.725.042	56.366	130.571	186.937	37.924	117.946	155.870	753.161	1.314.688	2.067.849
1938	609.191	1.080.963	1.690.154	67.971	141.994	209.965	25.241	97.006	122.247	702.403	1.319.963	2.022.366
1939	699.940	1.106.517	1.806.457	59.692	146.417	206.109	20.904	101.037	121.941	780.536	1.353.971	2.134.507
1940	595.475	1.094.638	1.690.113	79.623	114.266	193.889	13.774	112.941	126.715	688.872	1.321.845	2.010.717
1941	752.296	1.101.733	1.854.029	75.947	130.332	206.279	50.659	135.808	186.467	878.902	1.367.873	2.246.775
1942	722.231	1.002.653	1.724.884	121.736	137.395	259.131	80.567	169.221	249.788	924.534	1.309.269	2.233.803
1943	631.099	971.536	1.602.635	159.885	142.084	301.969	129.840	214.131	342.971	919.824	1.327.751	2.247.575
1944	599.063	1.020.323	1.619.386	170.665	141.163	311.828	181.765	257.617	439.382	951.493	1.419.103	2.370.596
1945	373.777	1.081.944	1.455.721	160.610	136.412	297.022	124.862	235.623	360.485	659.249	1.453.979	2.113.228
1946	442.881	1.239.283	1.682.164	162.781	142.982	305.763	71.419	147.768	219.187	677.081	1.530.033	2.207.114
1947	643.032	1.380.779	2.023.811	176.473	134.060	310.533	25.438	99.001	124.439	844.943	1.613.840	2.458.783
1948	471.520	1.486.616	1.958.136	107.664	131.427	239.091	27.357	120.783	148.140	606.541	1.738.826	2.345.367
1949	467.076	1.536.126	2.003.202	84.853	128.374	213.227	31.916	138.603	170.519	583.845	1.803.103	2.386.948
1950	429.449	1.614.505	2.043.954	47.664	122.038	169.702	27.228	131.579	158.807	504.341	1.868.122	2.372.463
1951	255.983	1.623.377	1.879.360	31.139	123.181	154.314	16.220	120.838	137.058	303.336	1.867.396	2.170.732
1952	275.495	1.512.675	1.788.170	71.847	120.646	192.493	12.538	123.861	136.399	359.880	1.757.182	2.117.062
1953	230.287	1.535.226	1.765.513	65.314	126.648	191.962	23.248	131.805	155.053	318.849	1.793.679	2.112.528
1954	231.416	1.583.493	1.814.909	74.319	131.290	205.609	23.312	132.652	155.964	329.047	1.847.435	2.176.482
1955	414.957	1.731.897	2.146.854	79.962	118.589	198.551	12.693	143.219	155.912	507.612	1.993.705	2.501.317
1956	602.269	1.873.313	2.475.582	64.191	121.096	185.287	36.135	159.076	195.211	702.595	2.153.485	2.856.080
1957	585.926	1.873.529	2.459.455	73.442	109.110	182.552	34.030	170.788	204.788	673.398	2.153.397	2.826.795
1958	647.074	1.893.824	2.540.898	38.773	132.679	171.452	24.417	156.592	181.009	710.264	2.183.095	2.893.359
1959	516.948	1.427.485	1.944.433	35.584	128.886	164.470	19.836	142.131	161.967	572.368	1.698.502	2.270.870
1960	384.972	1.507.858	1.892.830	45.167	123.393	168.560	15.870	172.451	188.321	446.009	1.803.702	2.249.711
1961	396.103	1.748.961	2.145.064	40.631	125.785	166.416	7.548	179.384	186.932	444.282	2.054.130	2.498.412
1962	545.250	1.888.576	2.433.826	41.762	124.374	166.136	6.342	162.918	159.260	593.354	2.110.868	2.704.222
1963	731.577	1.873.710	2.605.287	36.318	114.311	150.629	12.412	144.996	157.408	780.307	2.133.017	2.913.324
1964	584.607	1.434.733	2.019.340	20.249	115.148	135.397	110.020	143.767	153.787	614.776	1.693.648	2.308.424
1965	502.181	1.492.915	1.995.096	37.347	125.619	162.966	6.1924	205.612	212.536	546.452	1.824.146	2.370.598
1966	686.000	1.734.931	2.420.931	65.138	122.566	187.694	17.375	215.727	233.102	668.593	2.073.214	2.741.727
1967	696.598	1.825.355	2.521.953	73.747	130.101	203.848	11.458	205.802	217.260	781.803	2.161.258	2.943.061
1968	607.428	1.953.892	2.561.320	61.239	147.637	208.876	5.100	177.305	182.805	673.767	2.279.034	2.952.801
1969	767.882	2.115.061	2.882.943	58.274	134.769	193.043	4.1900	199.765	204.665	831.056	2.449.585	3.280.641
1970	688.000	1.956.011	2.644.011	43.282	132.860	176.142	7.500	202.672	210.172	718.782	2.291.543	3.010.325
1971	694.000	1.506.893	2.200.893	21.389	153.212	174.601	5.400	242.626	248.026	521.289	1.902.731	2.424.020
1972 (4)	714.900	1.463.088	2.177.988	17.798	114.196	131.994	3.750	240.288	244.038	736.388	1.837.372	2.574.360

Fuente: Cifras de la Junta Nacional de Carnes complementadas con las de la Dirección Nacional de Economía y Sociología Rural del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

**FAENAMIENTO Y PRODUCCION**

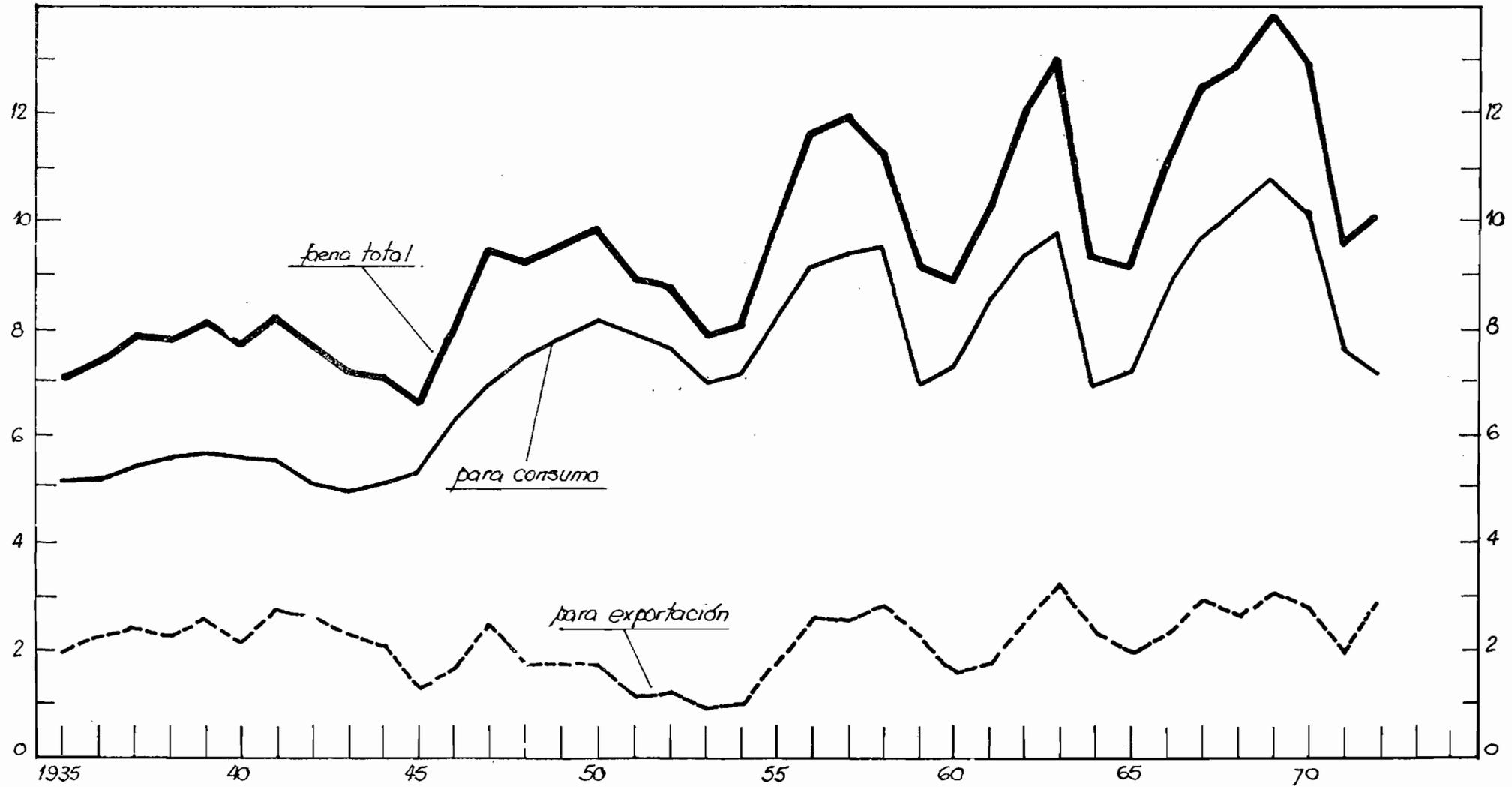
EVOLUCION DE LOS PROMEDIOS DE PESO EN KILOS LIMPIO DEL GANADO VACUNO, OVINO Y PORCINO  
 FAENADO EN LA REPUBLICA ARGENTINA EN FRIGORIFICOS, FABRICAS, MATADEROS  
 Y ESTABLECIMIENTOS AGROPECUARIOS DURANTE LOS AÑOS 1935 A 1972

AÑOS	V A C U N O S			O V I N O S			P O R C I N O S		
	Exportación	Consumo	TOTAL	Exportación	Consumo	TOTAL	Exportación	Consumo	TOTAL
1935	269	198	218	16	19	18	72	68	69
1936	262	194	215	16	19	18	75	68	70
1937	272	196	220	15	19	18	74	66	68
1938	276	194	217	16	19	18	73	66	68
1939	277	196	221	15	19	18	83	68	71
1940	281	197	220	17	19	18	81	69	70
1941	272	200	224	17	19	18	92	71	76
1942	273	198	224	19	16	17	89	73	77
1943	277	196	222	18	19	19	83	71	75
1944	290	203	228	19	18	19	85	71	76
1945	289	204	221	19	19	19	78	68	72
1946	261	199	212	19	19	19	67	66	66
1947	263	198	215	19	19	19	91	74	77
1948	269	200	213	19	19	19	87	78	79
1949	276	197	211	19	19	19	90	79	81
1950	248	198	207	19	19	19	78	76	76
1951	236	206	209	20	19	19	94	78	80
1952	231	199	204	20	19	19	87	79	79
1953	248	220	224	18	19	19	88	76	78
1954	238	221	223	19	18	19	89	75	77
1955	232	211	215	19	19	19	87	77	77
1956	237	205	212	18	17	17	90	75	78
1957	232	199	206	18	16	17	89	76	77
1958	231	200	207	18	19	19	91	83	84
1959	236	205	213	18	19	19	96	80	84
1960	242	207	213	18	18	18	85	80	80
1961	230	206	210	18	18	18	83	78	78
1962	218	197	203	17	17	17	85	80	80
1963	228	193	202	17	18	18	89	80	81
1964	245	206	216	17	18	18	87	80	80
1965	253	209	218	17	18	18	87	82	82
1966	248	199	210	18	18	18	87	80	80
1967	237	191	201	18	17	17	85	75	76
1968	232	192	200	18	18	18	89	79	80
1969	252	196	209	17	18	18	90	81	82
1970	236	194	203	17	18	18	87	83	83
1971	249	201	211	18	18	18	87	82	82
1972 (*)	251	206	219	15	19	18	90	80	80

**FAENAMIENTO Y PRODUCCION**

**PRODUCCION TOTAL DE CARNE VACUNA EN LA REPUBLICA ARGENTINA**

*En millones de cabezas*



## FAENAMIENTO Y PRODUCCION

EVOLUCION DE LA FAENA DE VACUNOS EN LA REPUBLICA ARGENTINA, POR LUGAR DE MATANZA,  
DURANTE LOS AÑOS 1935 A 1972 EN CANTIDAD DE CABEZAS Y TONELADAS PESO PLAYA

AÑOS	CANTIDAD DE CABEZAS								TONELADAS							
	Frigoríficos y Fábricas			L. de la Torre Consumo (1) (2)	Mataderos de Consumo	Total faena registr.	Faena en establec. agropec.	Total	Frigoríficos y Fábricas			L. de la Torre Consumo (1) (2)	Mataderos de Consumo	Total faena registr	Faena en establec. agropec.	Total
	Export.	Consumo	Total						Export.	Consumo	Total					
1935	1.946.169	904.946	2.851.115	1.071.908	2.475.731	6.398.754	645.182	7.043.936	524.038	205.886	729.924	146.744	519.904	1.396.572	135.488	1.532.060
1936	2.242.119	984.435	3.226.554	1.010.106	2.493.921	6.730.581	649.991	7.380.572	586.918	202.206	789.124	133.934	523.723	1.446.781	136.498	1.583.279
1937	2.418.450	1.139.683	3.558.133	1.025.039	2.577.745	7.160.917	687.094	7.848.011	658.871	240.215	899.086	140.340	541.326	1.580.752	144.290	1.725.042
1938	2.207.137	1.084.839	3.291.976	1.132.310	2.645.111	7.069.397	704.271	7.773.668	609.191	223.127	832.318	154.466	555.473	1.542.257	147.897	1.690.154
1939	2.527.788	1.034.221	3.562.009	1.173.459	2.720.110	7.455.578	713.891	8.169.469	699.940	218.432	918.372	166.945	571.223	1.656.540	149.917	1.806.457
1940	2.120.877	1.043.651	3.164.528	1.200.789	2.618.377	6.983.694	704.271	7.687.965	595.475	235.101	830.576	161.781	549.859	1.542.216	147.897	1.690.113
1941	2.762.323	1.012.542	3.774.865	1.207.021	2.596.358	7.578.244	697.400	8.275.644	752.296	239.696	991.992	170.348	545.235	1.707.575	146.454	1.854.029
1942	2.647.320	867.431	3.514.751	1.181.555	2.441.439	7.137.745	563.106	7.700.851	722.231	191.533	913.764	180.166	512.702	1.606.632	118.252	1.724.884
1943	2.278.913	753.388	3.032.301	1.368.298	2.297.322	6.697.921	528.408	7.226.329	631.099	158.386	789.485	219.746	482.438	1.491.669	110.966	1.602.635
1944	2.069.262	699.535	2.768.797	1.289.039	2.462.225	6.520.061	567.900	7.087.961	599.063	171.100	770.163	226.700	517.067	1.513.930	105.456	1.619.386
1945	1.292.775	626.708	1.919.483	1.331.418	2.723.863	5.974.764	608.763	6.583.527	373.777	151.992	525.769	239.795	572.011	1.337.575	118.146	1.455.721
1946	1.699.928	715.196	2.415.124	1.503.006	3.268.213	7.186.343	730.515	7.916.858	442.881	150.423	593.304	263.347	687.436	1.544.087	138.077	1.682.164
1947	2.448.955	1.109.516	3.558.471	1.653.402	3.521.229	8.733.102	673.535	9.406.637	643.032	224.315	867.347	297.835	738.684	1.903.866	119.945	2.023.811
1948	1.755.097	1.222.457	2.977.554	1.747.225	3.872.043	8.596.822	606.451	9.203.273	471.520	242.264	713.784	315.712	818.970	1.848.466	109.670	1.958.136
1949	1.693.122	1.239.492	2.932.614	1.763.173	4.234.959	8.930.746	549.600	9.480.346	467.076	246.362	713.438	314.076	875.721	1.903.235	99.967	2.003.202
1950	1.730.204	1.370.408	3.100.612	1.689.168	4.606.719	9.396.499	501.400	9.897.899	429.449	267.795	697.244	293.340	949.990	1.940.574	103.380	2.043.954
1951	1.084.658	1.478.799	2.563.457	1.323.921	4.587.125	8.474.503	503.500	8.978.003	255.983	314.706	570.689	260.852	943.719	1.775.260	104.100	1.879.360
1952	1.193.371	2.294.140	3.487.511	918.474	3.822.128	8.228.113	557.600	8.785.713	275.495	429.669	705.164	161.548	804.158	1.670.870	117.300	1.788.170
1953	927.297	2.136.629	3.063.926	815.708	3.383.317	7.262.951	633.100	7.896.051	230.287	495.339	725.626	170.848	732.026	1.628.500	137.013	1.765.513
1954	973.168	2.496.973	3.470.141	762.223	3.361.669	7.594.033	539.100	8.133.133	231.416	575.891	807.307	165.113	726.039	1.698.459	116.450	1.814.909
1955	1.791.650	2.932.943	4.724.593	994.690	3.740.805	9.460.088	543.800	10.003.888	414.957	632.826	1.047.783	191.741	792.150	2.031.674	115.180	2.146.854
1956	2.545.934	3.211.792	5.757.726	1.169.688	4.254.319	11.181.733	482.600	11.664.333	602.269	690.188	1.292.457	215.668	868.907	2.377.032	98.550	2.475.582
1957	2.527.952	2.556.724	5.084.676	1.091.436	5.360.430	11.536.542	425.200	11.961.742	585.926	507.610	1.093.536	198.221	1.081.798	2.373.555	85.900	2.459.455
1958	2.795.676	1.907.652	4.703.328	1.037.069	6.137.350	11.877.747	400.000	12.277.747	647.074	387.823	1.034.897	200.626	1.225.375	2.460.898	80.000	2.540.898
1959	2.187.484	1.402.323	3.589.807	594.520	4.563.923	8.748.250	400.000	9.148.250	516.948	294.315	811.263	121.327	931.843	1.864.433	80.000	1.944.433
1960	1.589.787	1.119.504	2.709.291	936.589	4.813.287	8.459.167	424.460	8.883.627	384.972	239.252	624.224	183.467	1.000.239	1.807.930	84.900	1.892.830
1961	1.719.331	1.415.256	3.134.587	843.009	5.834.669	9.812.265	400.000	10.212.265	396.103	284.626	680.729	150.150	1.234.185	2.065.064	80.000	2.145.064
1962	2.490.869	1.930.619	4.421.488	766.996	6.201.979	11.390.463	400.000	11.790.463	545.250	358.908	904.158	123.584	1.273.084	2.300.826	78.000	2.378.826
1963	3.209.716	2.685.781	5.895.497	660.912	6.020.053	12.576.462	350.000	12.926.462	731.577	501.330	1.232.907	111.425	1.190.955	2.535.287	70.000	2.605.287
1964	2.389.873	1.799.725	4.189.598	450.632	4.367.355	9.007.585	360.000	9.367.585	584.507	382.710	967.217	88.654	888.369	1.944.240	75.000	2.019.240
1965	1.984.490	2.272.657	4.257.147	383.479	4.118.247	8.758.873	375.000	9.133.873	502.181	495.825	998.006	75.608	842.732	1.916.346	78.750	1.995.096
1966	2.361.967	2.653.487	5.015.454	564.372	5.146.016	10.725.842	350.000	11.075.842	586.000	540.629	1.126.629	100.128	1.022.424	2.249.181	71.750	2.320.931
1967	2.941.947	2.983.335	5.925.282	577.524	5.717.683	12.220.489	300.000	12.520.489	696.598	560.298	1.256.896	97.070	1.106.987	2.460.953	61.000	2.521.953
1968	2.615.057	3.702.124	6.317.181	508.993	5.675.785	12.501.959	300.000	12.801.959	607.428	715.562	1.322.990	92.466	1.085.864	2.501.320	60.000	2.561.320
1969	3.046.565	3.170.912	6.217.477	513.879	6.729.494	13.460.850	360.000	13.820.850	767.882	654.352	1.422.234	101.255	1.291.444	2.814.933	68.000	2.882.933
1970	2.831.682	2.963.906	5.795.588	404.828	6.364.132	12.564.548	360.000	12.924.548	668.000	590.583	1.258.583	80.035	1.213.393	2.552.011	72.000	2.624.011
1971	1.984.000	2.280.342	4.264.342	176.273	4.667.094	9.107.709	360.000	9.467.709	494.000	484.807	978.807	34.682	915.404	1.928.893	72.000	2.000.893
1972(*)	2.849.888	2.281.090	5.130.978	199.688	4.343.318	9.673.984	360.000	10.033.984	714.900	520.173	1.235.073	39.368	851.547	2.125.988	72.000	2.197.988

(1) La faena con destino a exportación realizada en este establecimiento está incluida en Frigoríficos y Fábricas.

(2) Ex- Frigorífico Municipal de la Ciudad de Buenos Aires.

Fuente: Cifras de la Junta Nacional de Carnes complementadas con la Dirección Nacional de Economía y Sociología Rural del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

## FAENAMIENTO Y PRODUCCION

EVOLUCION DE LOS PROMEDIOS DE PESO POR KILO LIMPIO DE HACIENDA VACUNA EN LA  
REPUBLICA ARGENTINA, POR LUGAR DE FAENA, DURANTE LOS AÑOS 1935 A 1972

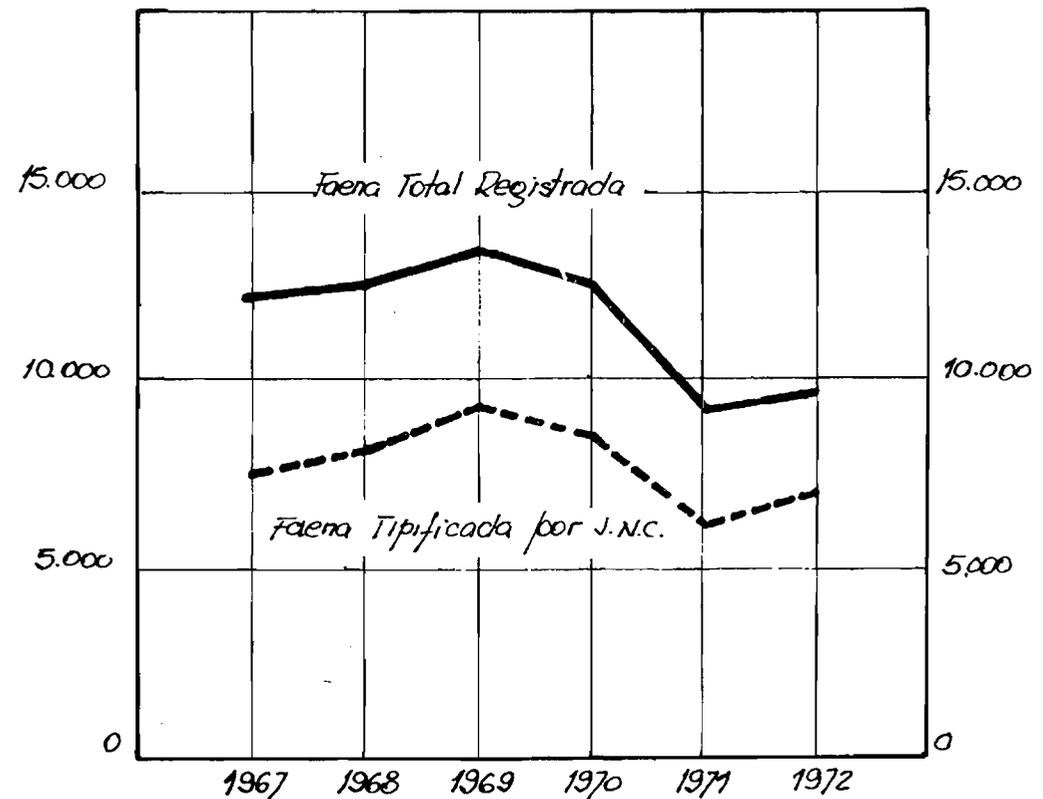
AÑOS	Frigoríficos y Fábricas			Lisandro de la Torre Consumo	Mataderos de Consumo	Total faena registrada	Faena en es- tablecimientos agropecuarios	TOTAL
	Exportación	Consumo	Total					
1935	269	228	256	137	210	218	210	218
1936	262	205	245	133	210	215	210	215
1937	272	211	253	137	210	221	210	220
1938	276	206	253	136	210	218	210	217
1939	277	211	258	142	210	222	210	221
1940	281	225	262	135	210	221	210	220
1941	272	237	263	141	210	225	210	224
1942	273	221	260	152	210	225	210	224
1943	277	210	260	161	210	223	210	222
1944	290	245	278	176	210	232	186	228
1945	289	243	274	180	210	224	194	221
1946	261	210	246	175	210	215	189	212
1947	263	202	244	180	210	218	178	215
1948	269	198	240	181	212	215	181	213
1949	276	199	243	178	207	213	182	211
1950	248	195	225	174	206	207	206	207
1951	236	213	223	197	206	209	207	209
1952	231	187	202	176	210	203	210	204
1953	248	232	237	209	216	224	216	224
1954	238	231	233	217	216	224	216	223
1955	232	216	222	193	212	215	212	215
1956	237	215	224	184	204	213	204	212
1957	232	199	215	182	202	206	202	206
1958	231	203	220	193	200	207	200	207
1959	236	210	226	204	204	213	200	213
1960	242	214	230	196	208	214	200	213
1961	230	201	217	178	212	210	200	210
1962	219	186	204	161	205	202	195	202
1963	228	187	209	169	198	202	200	202
1964	245	213	231	197	203	216	209	216
1965	253	218	234	197	205	219	210	218
1966	248	204	225	177	199	210	205	210
1967	237	188	212	168	194	201	203	201
1968	232	193	209	182	191	200	200	200
1969	252	206	229	197	192	209	189	209
1970	236	199	217	198	191	203	200	203
1971	249	213	230	197	196	212	200	211
1972 (*)	251	228	241	197	196	220	200	219

EVOLUCION DE UNA FAENA DE LA HACIENDA VACUNA TIPIFICADA POR LA JUNTA NACIONAL DE CARNES, CON RELACION A LA FAENA TOTAL REGISTRADA EN EL PAIS.-

EN MILES DE CABEZAS

Años	Faena Total Registrada	Faena Tipificada por JNC
1967	12.220	7.542
1968	12.502	8.181
1969	13.461	9.265
1970	12.565	8.468
1971	9.108	6.184
1972	9.674	7.033

EN MILES DE CABEZAS



## FAENAMIENTO Y PRODUCCION

### EVOLUCION DE LA FAENA DE GANADO VACUNO PARA CONSUMO INTERNO Y EXPORTACION EN LA REPUBLICA ARGENTINA

(Frigoríficos, fabricas, mataderos y establecimientos agropecuarios)

Cantidad de cabezas

Años	EXPORTACION		CONSUMO		FAENA TOTAL
	Cabezas	%	Cabezas	%	
1935	1.946.169	27,6	5.097.767	72,4	7.043.936
1936	2.242.119	30,4	5.138.453	69,6	7.380.572
1937	2.418.450	30,8	5.429.561	69,2	7.848.011
1938	2.207.137	28,4	5.566.531	71,6	7.773.668
1939	2.527.788	30,9	5.641.681	69,1	8.169.469
1940	2.120.877	27,6	5.567.088	72,4	7.687.965
1941	2.762.323	33,4	5.513.321	66,6	8.275.644
1942	2.647.320	34,4	5.053.531	65,6	7.700.851
1943	2.278.913	31,5	4.947.416	68,5	7.226.329
1944	2.069.262	29,2	5.018.699	70,8	7.087.961
1945	1.292.775	19,6	5.290.752	80,4	6.583.527
1946	1.699.928	21,5	6.216.930	78,5	7.916.858
1947	2.448.955	26,0	6.957.682	74,0	9.406.637
1948	1.755.097	19,1	7.448.176	80,9	9.203.273
1949	1.693.122	17,9	7.787.224	82,1	9.480.346
1950	1.730.204	17,5	8.167.695	82,5	9.897.899
1951	1.084.658	12,1	7.893.345	87,9	8.978.003
1952	1.193.371	13,6	7.592.342	86,4	8.785.713
1953	927.297	11,7	6.968.754	88,3	7.896.051
1954	973.168	12,0	7.159.965	88,0	8.133.133
1955	1.791.650	17,9	8.212.238	82,1	10.003.888
1956	2.545.934	21,8	9.118.399	78,2	11.664.333
1957	2.527.952	21,1	8.433.790	78,9	10.961.742
1958	2.795.676	22,8	8.482.071	77,2	12.277.747
1959	2.187.484	23,9	6.960.766	76,1	9.148.250
1960	1.589.787	17,9	7.293.840	82,1	8.883.627
1961	1.719.331	16,8	8.492.934	83,2	10.212.265
1962	2.490.869	21,1	9.299.594	78,9	11.790.463
1963	3.209.716	24,8	9.716.746	75,2	12.926.462
1964	2.389.873	25,5	6.977.712	74,5	9.367.585
1965	1.984.490	21,7	7.149.383	78,3	9.133.873
1966	2.361.967	21,3	8.713.875	78,7	11.075.842
1967	2.941.947	23,5	9.578.542	76,5	12.520.489
1968	2.615.057	20,4	10.186.902	79,6	12.801.959
1969	3.046.565	22,0	10.774.285	78,0	13.820.850
1970	2.831.682	21,9	10.092.866	78,1	12.924.548
1971	1.984.000	21,0	7.483.709	79,0	9.467.709
1972 (*)	2.849.888	28,4	7.184.096	71,6	10.033.984

### EVOLUCION DE LOS TONELAJES PESO PLAYA DESTINADOS AL CONSUMO INTERNO Y LA EXPORTACION, EN LA REPUBLICA ARGENTINA, RESULTANTES DE LAS FAENAS EN FRIGORIFICOS, FABRI- CAS, MATADEROS Y ESTABLECIMIENTOS AGROPE - CUARIOS, DURANTE LOS AÑOS 1935 A 1972

V A C U N O S

Años	EXPORTACION		CONSUMO		FAENA TOTAL
	Toneladas	%	Toneladas	%	
1935	524.038	34,2	1.008.022	55,8	1.532.060
1936	586.918	37,1	996.361	62,9	1.583.279
1937	658.871	38,2	1.066.171	61,8	1.725.042
1938	609.191	36,0	1.080.963	64,0	1.690.154
1939	699.940	38,7	1.106.517	61,3	1.806.457
1940	595.475	35,2	1.094.638	64,8	1.690.113
1941	752.296	40,6	1.101.733	59,4	1.854.029
1942	722.231	41,9	1.002.653	58,1	1.724.884
1943	631.099	39,4	971.536	60,6	1.602.635
1944	599.063	37,0	1.020.323	63,0	1.619.386
1945	373.777	25,7	1.081.944	74,3	1.455.721
1946	442.881	26,3	1.239.283	73,7	1.682.164
1947	643.032	31,8	1.380.779	68,2	2.023.811
1948	471.520	24,1	1.486.616	75,9	1.958.136
1949	467.076	23,3	1.536.126	76,7	2.003.202
1950	429.449	21,0	1.614.505	79,0	2.043.954
1951	255.983	13,6	1.623.377	86,4	1.879.360
1952	275.495	15,4	1.512.675	84,6	1.788.170
1953	230.287	13,0	1.535.226	87,0	1.765.513
1954	231.416	12,8	1.583.493	87,2	1.814.909
1955	414.957	19,3	1.731.897	80,7	2.146.854
1956	602.269	24,3	1.873.313	75,7	2.475.582
1957	585.926	23,8	1.873.529	76,2	2.459.455
1958	647.074	25,5	1.893.824	74,5	2.540.898
1959	516.948	26,6	1.427.485	73,4	1.944.433
1960	384.972	20,3	1.507.858	79,7	1.892.830
1961	396.103	18,5	1.748.961	81,5	2.145.064
1962	545.250	22,9	1.833.576	77,1	2.378.826
1963	731.577	28,1	1.873.710	71,9	2.605.287
1964	584.507	28,9	1.434.733	71,1	2.019.240
1965	502.181	25,2	1.492.915	74,8	1.995.096
1966	586.000	25,2	1.734.931	74,8	2.320.931
1967	696.598	27,6	1.825.355	72,4	2.521.953
1968	607.428	23,7	1.953.892	76,3	2.561.320
1969	767.882	26,6	2.115.051	73,4	2.882.933
1970	668.000	25,5	1.956.011	74,5	2.624.011
1971	494.000	24,7	1.506.893	75,3	2.000.893
1972 (*)	714.900	32,5	1.483.088	67,5	2.197.988

Fuente: Cifras de la Junta Nacional de Carnes complementadas con las de la Dirección Nacional de Economía y Sociología Rural del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

## FAENAMIENTO Y PRODUCCION

### GANADO SACRIFICADO EN MATADEROS MUNICIPALES Y PARTICULARES

Cantidad de cabezas y rendimiento en carne limpia

Año 1971

VACUNOS

PROVINCIAS Y TERRITORIO	NOVILLOS			NOVILLITOS			VACAS			VAQUILLONAS			TERNEROS						TOROS, TORUNOS Y BUEYES			TOTAL		
	Cabezas	Kilogramos	Peso medio p/cab.	Cabezas	Kilogramos	Peso medio p/cab.	Cabezas	Kilogramos	Peso medio p/cab.	Cabezas	Kilogramos	Peso medio p/cab.	Machos			Hembras			Cabezas	Kilogramos	Peso medio p/cab.	Cabezas	Kilogramos	Peso medio p/cab.
													Cabezas	Kilogramos	Peso medio p/cab.	Cabezas	Kilogramos	Peso medio p/cab.						
<b>TOTAL 1970</b>	<b>1.900.410</b>	<b>421.621.105</b>	<b>222</b>	<b>829.334</b>	<b>151.156.374</b>	<b>182</b>	<b>1.700.421</b>	<b>342.810.936</b>	<b>202</b>	<b>1.177.914</b>	<b>197.990.906</b>	<b>168</b>	<b>356.983</b>	<b>40.201.770</b>	<b>113</b>	<b>301.456</b>	<b>34.325.269</b>	<b>114</b>	<b>97.614</b>	<b>25.196.160</b>	<b>258</b>	<b>6.364.132</b>	<b>1.213.392.529</b>	<b>191</b>
<b>TOTAL 1971</b>	<b>1.516.716</b>	<b>344.605.352</b>	<b>227</b>	<b>643.072</b>	<b>118.993.922</b>	<b>185</b>	<b>1.227.414</b>	<b>247.418.259</b>	<b>201</b>	<b>740.837</b>	<b>127.180.077</b>	<b>171</b>	<b>245.229</b>	<b>28.494.616</b>	<b>116</b>	<b>197.481</b>	<b>23.162.763</b>	<b>117</b>	<b>98.345</b>	<b>25.550.835</b>	<b>265</b>	<b>4.667.094</b>	<b>915.403.824</b>	<b>196</b>
Buenos Aires .....	659.935	161.084.828	244	501.495	94.303.396	188	470.817	108.508.968	226	422.604	73.940.930	174	161.997	18.785.022	115	150.022	17.413.117	116	35.390	10.564.764	298	2.402.260	482.601.074	200
Catamarca .....	15.574	3.451.680	22	555	76.577	137	14.339	2.756.262	192	411	59.782	145	3.308	336.112	101	169	17.030	100	274	74.106	270	34.630	6.771.549	195
Córdoba .....	117.991	22.663.304	192	82.304	15.137.527	183	78.981	14.892.059	188	112.659	20.067.583	178	37.312	4.759.121	127	33.174	4.223.008	127	4.474	1.010.351	225	466.895	82.752.953	177
Corrientes .....	12.201	2.355.115	193	227	30.020	192	71.042	12.263.770	172	151	19.332	128	37	2.578	80	10	701	70	3.823	818.884	214	87.486	15.490.400	177
Chaco .....	46.880	8.714.794	185	2.231	297.586	193	60.561	9.946.520	164	2.538	315.930	124	1.795	167.719	93	359	35.447	98	6.627	1.377.153	207	120.991	20.855.149	172
Chubut .....	7.212	1.222.973	169	-	-	-	2.786	519.746	186	829	139.086	167	793	89.430	112	116	12.143	104	163	59.519	365	11.890	2.042.897	171
Entre Ríos .....	36.269	8.104.842	223	7.361	1.134.310	154	93.688	18.055.718	192	33.178	5.179.615	156	2.273	223.414	98	3.082	333.569	108	1.282	372.529	290	177.132	33.403.997	188
Formosa .....	14.719	2.671.114	181	782	102.531	131	30.328	4.699.514	154	2.850	332.330	113	625	59.618	95	158	11.951	75	3.847	896.571	233	53.309	8.763.634	164
Jujuy .....	31.599	7.366.649	233	146	22.973	157	11.866	2.604.232	219	33	5.165	156	522	53.986	103	48	4.840	100	1.714	518.741	302	45.928	10.576.586	239
La Pampa .....	9.350	1.963.989	210	1.298	225.604	173	17.487	3.653.908	206	12.983	2.215.323	170	1.240	146.249	117	8	870	103	2	520	260	42.368	8.206.533	193
La Rioja .....	6.063	1.085.276	179	2.167	376.198	173	4.699	806.420	171	1.513	237.876	170	921	113.283	123	914	114.866	125	143	28.264	197	16.420	2.712.185	169
Mendoza .....	105.652	24.993.478	236	-	-	-	39.297	7.821.728	198	6.544	1.149.295	175	525	52.741	100	31	2.356	76	2.860	962.032	336	154.909	34.981.630	225
Misiones .....	19.937	3.729.033	187	255	27.237	106	40.552	6.787.229	167	346	51.659	149	238	21.215	89	15	1.363	90	3.305	726.122	219	64.648	11.343.658	175
Neuquén .....	8.162	1.796.763	220	324	57.889	178	2.926	587.550	200	286	47.661	166	508	57.401	112	-	-	-	364	145.352	399	12.570	2.692.624	214
Río Negro .....	22.903	4.630.183	202	1.550	235.363	150	2.913	559.496	192	842	127.982	151	2.383	248.665	104	199	19.902	100	47	13.899	205	30.846	5.835.490	189
Salta .....	32.761	6.418.189	195	199	32.442	163	24.502	3.777.972	162	224	30.421	135	725	69.029	95	155	16.265	104	4.864	989.282	203	63.431	11.533.600	181
San Juan .....	27.860	6.068.335	217	88	16.425	186	22.305	4.698.811	210	56	6.662	118	204	21.167	103	56	5.878	101	-	-	-	50.560	10.817.078	213
San Luis .....	8.720	1.732.660	198	257	43.356	188	10.284	1.815.374	176	6.583	983.518	146	1.179	119.985	101	339	35.171	103	47	11.547	245	27.419	4.721.611	172
Santa Fe .....	220.771	48.610.342	220	38.825	4.843.561	168	151.372	29.728.547	196	127.500	20.877.828	163	24.444	2.808.545	114	6.859	771.170	112	5.345	1.556.404	291	565.116	109.194.397	193
Santiago del Estero .....	39.020	8.891.518	226	8.023	1.258.833	156	24.051	4.509.190	187	5.448	891.865	163	2.731	211.088	77	1.108	83.631	75	5.192	1.135.142	218	85.573	16.924.267	197
Santa Cruz .....	212	41.280	194	23	2.929	127	2.615	484.758	185	1	180	180	-	-	-	-	-	-	17	6.963	409	2.868	536.110	186
Tucumán .....	72.359	16.914.720	233	4.953	769.166	155	49.960	9.728.001	194	2.990	456.450	152	1.141	115.273	101	616	55.695	90	16.535	4.287.660	258	148.554	32.306.985	217
Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur (1) ...	567	151.305	266	-	-	-	43	10.387	241	258	53.595	307	332	34.975	105	43	3.890	92	30	15.030	501	1.273	269.282	211

(1) Comprende únicamente el ganado sacrificado en el sector de Tierra del Fuego.

Fuente: Dirección Nacional de Economía y Sociología Rural de la Secretaría de Estado de Agricultura y Ganadería.

**FAENAMIENTO Y PRODUCCION**

**GANADO SACRIFICADO EN LOS MATADEROS MUNICIPALES Y PARTICULARES**

Cantidad de cabezas y rendimiento en carne limpia

Año 1971

VACUNOS

PROVINCIA Y PARTIDOS	No de Estab.	NOVILLOS		NOVILLITOS		VACAS		VAQUILLONAS		TERNEROS				TOROS, TORUNOS Y BUEYES		TOTAL	
		Cabezas	Kilogramos	Cabezas	Kilogramos	Cabezas	Kilogramos	Cabezas	Kilogramos	MACHOS		HEMBRAS		Cabezas	Kilogramos	Cabezas	Kilogramos
										Cabezas	Kilogramos	Cabezas	Kilogramos				
<b>BUENOS AIRES</b>																	
<b>TOTAL 1970</b>		715.983	170.817.839	658.413	122.450.140	645.899	146.954.512	641.817	111.320.346	245.331	28.392.964	231.353	26.747.625	33.164	9.455.850	3.171.980	616.139.276
<b>TOTAL 1971</b>		659.935	161.084.828	501.495	94.303.398	470.817	106.508.968	422.604	73.940.930	161.997	18.785.022	150.022	17.413.117	35.390	10.564.764	2.402.260	482.601.025
Adolfo Alsina .....		1.515	315.698	-	-	1.867	412.891	1.708	286.840	-	-	-	-	-	-	5.090	1.015.429
Alberti .....		2.082	443.930	-	-	-	-	955	184.300	-	-	-	-	-	-	3.037	628.230
Almirante Brown .....		5.060	1.257.846	17.341	3.389.529	1.181	275.336	7.183	1.268.348	2.356	319.410	2.361	319.412	-	-	35.482	6.823.881
Avellaneda .....		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ayacucho .....		354	63.840	-	-	2.419	591.214	792	138.690	-	-	-	-	-	-	3.565	793.744
Azul .....		5.682	1.260.577	-	-	4.165	900.462	3.900	689.220	-	-	-	-	-	-	13.747	2.850.259
Bahía Blanca .....		1.629	354.972	1.734	299.688	3.091	634.260	1.851	305.931	1.049	104.370	4	420	279	77.675	9.637	1.777.316
Balcarce .....		4.941	1.185.540	-	-	2.812	703.000	1.799	377.790	501	70.950	-	-	-	-	10.053	2.337.280
Baradero .....		4.389	832.430	-	-	319	63.800	1.203	228.490	378	47.210	79	9.710	-	-	6.369	1.181.640
Bartolomé Mitre .....		1.280	273.191	1.379	227.500	1.035	226.242	3.136	574.493	-	-	-	-	-	-	6.830	1.301.426
Berazategui .....		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Berisso .....		6.807	1.287.933	4.598	649.722	4.770	920.190	3.822	626.885	5.659	620.246	4.927	541.290	324	92.016	30.907	4.738.282
Bolívar .....		2.601	642.993	-	-	4.054	966.830	837	150.015	-	-	-	-	-	-	7.692	1.759.838
Bragado .....		4.571	1.211.998	33	6.450	3.648	917.097	1.720	365.869	151	18.580	-	-	-	-	10.123	2.519.994
Brandsen .....		2.386	490.300	486	70.655	2.489	475.025	1.950	336.835	120	9.000	-	-	74	31.000	7.505	1.412.815
Campana .....		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cañuelas .....		132	28.820	-	-	2.995	773.095	1.329	244.737	-	-	-	-	-	-	4.456	1.046.652
Capitán Sarmiento .....		2.005	529.495	-	-	336	75.802	468	88.920	-	-	-	-	-	-	2.809	694.217
Carlos Casares .....		1.632	391.228	-	-	3.509	884.683	1.142	238.442	-	-	-	-	-	-	6.283	1.514.353
Carlos Tejedor .....		728	185.757	2	370	1.753	430.261	883	194.230	-	-	1	120	-	-	3.367	810.738
Carmen de Areco .....		2.336	620.610	-	-	945	259.875	-	-	-	-	-	-	-	-	3.281	880.485
Castelli .....		-	-	-	-	1.262	289.950	720	126.760	-	-	-	-	-	-	1.982	416.710
Colón .....		1.743	392.210	34	5.576	1.393	345.128	1.378	217.773	-	-	-	-	11	2.885	4.559	963.580
Coronel Dorrego .....		1.601	360.772	93	16.110	898	194.785	1.059	205.262	125	15.330	22	3.010	1	350	3.799	795.619
Coronel Fringles .....		-	-	838	132.584	2.012	414.756	700	111.800	15	1.840	-	-	-	-	3.585	660.980
Coronel Rosales .....		2.657	469.560	-	-	936	171.984	-	-	-	-	-	-	-	-	3.593	641.524
Coronel Suárez .....		2.544	634.000	-	-	2.675	706.580	1.151	223.000	-	-	-	-	145	46.700	6.515	1.610.290
Chacabuco .....		3.359	810.014	385	66.371	4.628	1.167.098	2.323	431.850	-	-	-	-	75	24.853	10.770	2.500.186
Chascomús .....		766	174.165	177	33.450	6.697	1.542.435	40	8.061	1.122	94.248	-	-	-	-	8.802	1.852.359
Chivilcoy .....		5.737	1.400.775	245	46.164	4.751	1.293.082	3.396	744.158	-	-	-	-	936	364.240	15.065	3.848.419
Daireaux .....		-	-	-	-	2.401	528.220	-	-	-	-	-	-	-	-	2.401	528.220
Dolores .....		2.661	571.307	174	24.827	2.360	539.527	1.049	179.569	-	-	-	-	-	-	6.244	1.315.230
Ensenada .....		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Escobar .....		7.599	1.742.477	6.372	1.134.599	6.253	1.409.036	5.121	854.380	-	-	-	-	-	-	25.345	5.140.492
Esteban Echeverría .....		67.802	16.857.916	84.505	16.224.770	24.905	5.453.316	59.801	10.259.086	37.871	4.486.721	37.877	4.486.723	12.868	3.645.356	325.629	61.413.888
Exaltación de la Cruz .....		605	139.527	-	-	410	88.427	-	-	-	-	-	-	-	-	1.015	227.954
Florencio Varela .....		33.806	8.470.342	38.196	7.149.313	16.070	3.708.883	21.517	3.698.961	14.602	1.622.258	14.603	1.622.264	346	100.620	139.140	26.372.641
General Alvarado .....		7.187	2.060.570	20	3.650	6.511	1.506.548	4.705	1.006.338	1.446	200.300	-	-	1.080	424.400	20.949	5.201.806
General Alvear .....		-	-	-	-	1.586	333.300	-	-	-	-	-	-	-	-	1.586	333.300
General Arenales .....		1.785	374.626	-	-	1.531	337.131	961	166.684	-	-	-	-	-	-	4.277	878.441
General Belgrano .....		1.075	229.060	-	-	1.906	417.444	162	26.493	458	56.514	-	-	-	-	3.599	729.511
General Guido .....		-	-	-	-	591	150.004	25	6.250	-	-	-	-	-	-	616	156.254
General Lamadrid .....		200	47.810	-	-	883	200.995	370	71.182	-	-	-	-	-	-	1.453	319.987
General Las Heras .....		743	169.438	-	-	1.772	456.210	-	-	-	-	-	-	-	-	2.515	625.648
General Lavalle .....		1.182	220.015	2.490	366.629	1.920	455.842	1.879	317.751	1.813	190.956	1.314	144.953	-	-	10.598	1.696.146
General Madariaga .....		4.066	1.057.160	494	101.640	1.334	320.160	2.144	416.980	31	3.720	-	-	-	-	8.089	1.999.660
General Paz .....		127	27.744	-	-	1.319	305.714	39	6.752	6	615	-	-	-	-	1.491	340.825
General Pinto .....		1.051	232.404	-	-	3.446	815.921	821	168.434	-	-	-	-	-	-	5.318	1.216.759
General Pueyrredón .....		17.262	3.736.800	11.196	1.575.480	3.604	720.800	8.499	1.241.545	-	-	-	-	468	140.400	41.029	7.415.025
General Rodríguez .....		3.266	759.399	2.176	398.344	3.810	849.128	1.634	254.774	-	-	-	-	-	-	10.886	2.261.645
General San Martín .....		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
General Sarmiento .....		31.905	7.648.215	26.619	5.021.633	9.551	1.949.812	14.840	2.386.610	7.742	892.788	7.745	892.793	195	51.059	98.597	18.842.910
General Viamonte .....		1.832	444.950	-	-	1.607	393.630	765	145.462	30	4.050	42	5.738	-	-	4.276	993.828
General Villegas .....		412	86.109	-	-	4.810	1.112.857	2.041	386.975	-	-	-	-	-	-	7.263	1.585.941
González Chaves .....		1.400	367.361	-	-	1.325	302.545	413	73.572	19	2.296	-	-	-	-	3.157	745.774
Guaminí .....		324	72.801	-	-	1.986	511.218	150	33.705	-	-	-	-	-	-	2.460	617.734
Hipólito Irigoyen .....		622	168.593	-	-	444	115.305	1.159	236.865	-	-	-	-	-	-	2.225	520.763

### 3.4.2.2. PRECIO

El problema de los precios relativos de la carne se vincula también al uso alternativo de la tierra para la producción agrícola ganadera. El abaratamiento comparativo de los precios de la carne vacuna ha provocado la pérdida de rentabilidad de la producción ganadera con respecto a la de cereales, que compite por la tierra disponible.

Esta pérdida de capacidad competitiva es particularmente sensible en la región pampeana, donde los rendimientos que pueden obtenerse con la producción de cereales, a los precios actuales, exceden sustancialmente los derivados de la producción pecuaria.

En el cuadro N° 1 se procura determinar al precio que debería tener el Kilo vivo para las actividades de cría e invernada en la región central para otorgar una rentabilidad comparable con la producción de un cultivo representativo, el maíz. En el cuadro N° 2 se realiza la misma estimación para las zonas marginales con respecto a la rentabilidad emergente de la producción de sorgo.

Los supuestos de las estimaciones contenidas en los cuadros son los siguientes:

a) La utilidad bruta por hectárea de la producción de maíz en la zona central es del \$ 717,60 y la de sorgo en las zonas marginales de \$ 550. Se supone un rendimiento por hectárea de 2,5 toneladas de maíz en la zona central y 2 toneladas de sorgo en las zonas marginales.

b) En la zona central se producen 300 kg. de carne (en kgs. vivos) por hectárea y en las zonas marginales 270 kgs.

c) El costo de producción por kgs. vivo es de 4 2,06 y está compuesto por los siguientes rubros:

Alimentación	\$ 1,28
Mano de Obra	" 0,36
Vacunas y baños	" 0,05
Mortandad (2%)	" 0,07
Intereses (18%)	" 0,30

De acuerdo a las estimaciones realizadas, se advierte que en la

región central el precio del Kilo vivo, para equiparar la rentabilidad del míz, debería ser de \$ 4,76 para la actividad de cría y de 5,16 para el novillo gordo.

En las zonas marginales aumentan la capacidad competitiva de la ganadería: para obtener rentabilidades similares a la de sorgo, los precios de cría deberían ser de \$ 4,40 y de 4,90 para el novillo gordo.

La estructura de precios relativos y las rentabilidades de la producción cerealera y de carnes son cuestiones centrales, que deben resolverse sin tardanza para alcanzar las metas físicas de producción propuestas por las autoridades para la producción agropecuaria.

En materia de carnes vacunas, el Gobierno propone alcanzar un nivel de 3.600.000 toneladas en 1980, y de 4.200.000 en 1985. Esto implica duplicar la producción en poco más de diez años. La meta es factible, pero no podría obtenerse sin una política orgánica de fomento a la producción pecuaria.

La que incluye, no sólo la de precios relativos, sino también las de carácter impositivo para promover el uso eficiente del suelo, y la penetración masiva de la tecnología moderna en la producción ganadera.

El país tiene el largo camino que recorrer en materia de sanidad animal, aceleración de los procesos de engorde de hacienda, elevación de los índices de parición y otros factores.

Una conclusión importante que surge de las estimaciones contenidas en los cuadros: la mayor capacidad competitiva de las zonas marginales fuera de la región central para la producción pecuaria. Esto coincide en parte, con la experiencia de otros países.

En efecto, las tierras más aptas tienen una alta rentabilidad en la producción cerealera y tienen a desplazar a la ganadería hacia otras áreas. Puede concebirse que en la Argentina se produzca un proceso similar, con lo cual debería promoverse el rápido desarrollo pecuario en las regiones marginales. Algo que requiere -aparte de una relación adecuada de precios carnes/granos- una política crediticia para disminuir los costos financieros (créditos para retención de vientres y engorde) y para habilitar tierras mediante el desmonte e implantación de pasturas.

Por fin una consideración final en torno del problema de los precios relativos y su repercusión en la composición de las ventas de hacienda para faena y en el stock de vientres.

En el curso de 1973, se advierte una persistente aumento de la proporción de vacas y vaquillonas vendidas en mercados y remanentes-ferias. La proporción pasó del 35,4% de las ventas totales, en el primer trimestre del año, a 39,4% en el segundo.

En los últimos meses disponibles, junio-agosto, la proporción se elevó al 44%. Esta tendencia puede estar indicando un proceso de liquidación de vientres. De confirmarse, estaría planteando la agudización de los problemas de oferta en el mediano plazo.

#### Cuadro N° 1

Precio del novillo que equipara la utilidad del maíz en zona central para cría en invernada.

	ternero	novillo
Utilidad bruta del maíz por Ha.	717,60	717,60
1. Costo del ternero	-	1,78
2. Costo engorde	2,06	1,29
3. Utilidad	2,39	1,49
4. Precio de venta	4,45	4,56
5. Impuestos (6,35%)	-	0,29
6. Fletes y gastos de compra	0,30	0,30
7. Precio	4,75	5,15

#### Cuadro N° 2

Precio del novillo que equipara utilidad del sorgo en zonas marginales para cría en invernada.

	Ternero	Novillo
Utilidad bruta del sorgo por hectárea	550,00	550,00
1. Costo del ternero	-	1,76
2. Costo engorde	2,06	1,24
3. Utilidad	2,04	1,22
4. Precio de venta	4,10	4,22
5. Impuestos (6,35%)	-	0,27
6. Fletes, gastos de compras	0,30	0,30
7. Precio Liniers	4,40	4,79

a) Precio Interno:

Cotización de vacunos en el mercado de hacienda de Liniers: (\*)

Novillos (todas las categorías)	420 kg. en pie
Novillitos	410 kg. en pie
Vaquillonas	405 kg. en pie
Terneros	450 Kg. en pie
Vaca	380 Kg. en pie

(\*) Fuente: La Nación 23 de junio de 1974.

b) Precio minorista:

Los precios minoristas vigentes son los siguientes:

ARTICULO	Kg. Nov. Tern.	Kg. Vaca
Hueso c/carne	490	400
Cogote	490	400
Peceto y falda	490	400
Azotillo	810	650
Carnaza Común	810	650
Aguja	810	650
Cuadril	810	-
Asado	790	620
Vacio	890	720
Matambre	950	760
Bifes anchos	1.200	960
Carnaza de Paleta	1.300	1.050
Bifes angostos	1.350	1.100
Cuadril	1.500	1.200
Lomo	1.800	1.450

c) Precios Internacionales de la carne vacuna Argentina por producto.

(en U\$S la ton. peso producto)

Producto	dic. 1971	dic. 1972	dic. 1973
Cuartos	875,9	994,0	1.669,0
Cortes	1.255,6	1.550,9	2.319,5
Manufactura	856,4	1.166,5	1.560,0
Cocida y cong.	1.667,7	1.852,2	2.917,6
Enlatados	1.426,3	1.438,0	2.056,8

Fuente: Revista Carnes y Mercados.

3.4.3. CANALES DE DISTRIBUCION:

a) Lugares de Matanza:

En el gráfico de la hoja siguiente, según datos de la Junta Nac. de Carnes para el año 1972, se detallan los lugares de matanza, los mercados de derechos y los tipos de carnes.

## FAENAMIENTO Y PRODUCCION

## EVOLUCION DE LA FAENA REGISTRADA DE VACUNOS EN LA REPUBLICA ARGENTINA, DURANTE LOS AÑOS 1935 A 1972

## POR CLASIFICACION Y DESTINO EN PLAYA

Cantidad de cabezas

Años	Novillos, Novillitos Toros, Torunos y Bueyes						Vacas y Vaquillonas						Terberos y Mamonos						TOTAL VACUNOS		
	Exportación		Consumo		Total		Exportación		Consumo		Total		Exportación		Consumo		Total		Export.	Consumo	Total
	Cantidad de cabezas	% s/ Total Clas.	Cantidad de cabezas	% s/ Total Clas.	Cantidad de cabezas	% s/ Total Clas.	Cantidad de cabezas	% s/ Total Clas.	Cantidad de cabezas	% s/ Total Clas.	Cantidad de cabezas	% s/ Total Clas.	Cantidad de cabezas	% s/ Total Clas.	Cantidad de cabezas	% s/ Total Clas.	Cantidad de cabezas	% s/ Total Clas.	Cantidad de cabezas	Cantidad de cabezas	Cantidad de cabezas
1935	1.789.746	48,0	1.937.859	52,0	3.727.605	58,3	137.831	6,9	1.847.766	93,1	1.985.207	31,0	18.982	2,8	666.960	97,2	685.942	10,7	1.946.169	4.452.585	6.398.754
1936	1.852.300	51,7	1.727.268	48,3	3.579.568	53,2	342.996	14,5	2.013.414	83,5	2.356.410	35,0	46.623	5,9	745.780	94,1	792.603	11,8	2.242.119	4.488.462	6.730.581
1937	2.053.711	52,4	1.863.800	47,6	3.917.511	54,7	285.913	11,9	2.112.717	82,1	2.398.530	33,5	76.826	9,3	765.950	90,7	844.776	11,8	2.418.450	4.742.467	7.160.917
1938	1.958.078	52,9	1.743.266	47,1	3.701.344	52,4	173.939	7,1	2.289.572	92,9	2.463.511	34,8	75.120	8,3	829.422	91,7	904.542	12,8	2.207.137	4.862.260	7.069.397
1939	2.360.530	59,5	1.603.715	40,5	3.964.245	53,2	132.650	4,9	2.574.815	95,1	2.707.465	36,3	34.608	4,4	749.260	95,6	783.868	10,5	2.527.788	4.927.790	7.455.578
1940	1.902.080	51,4	1.795.705	48,6	3.697.785	52,9	188.659	7,7	2.268.086	92,3	2.456.745	35,2	30.138	3,6	799.026	96,4	829.164	11,9	2.120.877	4.862.817	6.983.694
1941	2.449.838	56,6	1.882.309	43,4	4.332.147	57,2	273.556	11,7	2.061.153	98,3	2.334.721	30,8	38.929	4,3	872.447	95,7	911.376	12,0	2.762.323	4.815.921	7.578.244
1942	2.235.667	56,3	1.735.317	43,7	3.970.984	55,6	378.123	15,9	1.995.905	84,1	2.374.028	33,3	33.530	4,2	759.203	95,8	792.733	11,1	2.647.320	4.490.425	7.137.745
1943	1.932.222	54,1	1.641.401	45,9	3.573.623	53,4	314.111	13,4	2.030.638	86,6	2.344.749	35,0	32.580	4,2	746.969	95,8	779.549	11,6	2.276.913	4.419.008	6.697.921
1944	1.787.567	46,0	2.094.507	54,0	3.882.074	59,5	262.414	12,8	1.790.205	87,2	2.052.619	31,5	19.281	3,3	566.087	95,7	585.368	9,0	2.069.262	4.450.799	6.520.061
1945	1.142.119	32,4	2.386.152	67,6	3.528.271	59,1	136.406	7,2	1.752.050	92,8	1.888.456	31,6	14.250	2,6	543.787	97,4	558.037	9,3	1.292.775	4.681.989	5.974.764
1946	1.179.548	31,4	2.576.315	68,6	3.755.863	52,3	443.349	17,1	2.148.251	82,9	2.591.600	36,0	77.031	9,2	761.849	90,8	838.880	11,7	1.699.928	5.486.415	7.186.343
1947	1.705.912	37,8	2.803.090	62,2	4.509.002	51,6	612.751	18,6	2.673.275	81,4	3.286.026	37,6	130.292	13,9	807.782	86,1	938.074	10,8	2.448.955	6.284.147	8.733.102
1948	1.204.252	29,6	3.106.141	70,4	4.410.393	51,3	380.612	11,8	2.855.426	88,2	3.236.038	37,6	70.233	7,4	880.158	92,6	950.391	11,1	1.755.097	6.341.725	8.596.822
1949	1.336.634	28,6	3.342.707	71,4	4.679.341	52,4	312.437	9,5	2.962.849	90,5	3.275.286	36,7	44.051	4,5	932.068	95,5	976.119	10,9	1.693.122	7.237.624	8.930.746
1950	1.102.290	23,4	3.608.311	76,6	4.710.601	50,1	567.607	15,7	3.040.149	84,3	3.607.756	38,4	60.307	5,6	1.017.835	94,4	1.078.142	11,5	1.730.204	7.666.285	9.396.499
1951	661.658	14,7	3.767.257	85,3	4.418.915	52,1	406.164	12,3	2.883.654	87,7	3.289.818	38,8	26.836	3,5	738.934	96,5	765.770	9,1	1.084.658	7.389.845	8.474.503
1952	779.445	17,8	3.595.372	82,2	4.374.817	53,2	372.585	12,2	2.671.014	87,8	3.043.599	37,0	41.341	5,1	768.356	94,9	809.697	9,8	1.193.371	7.034.742	8.228.113
1953	636.690	13,9	3.930.587	86,1	4.567.277	62,9	268.213	11,2	2.117.218	88,8	2.385.431	32,8	22.394	7,2	287.849	92,8	310.243	4,3	927.297	6.335.654	7.262.951
1954	672.262	13,2	4.435.594	86,8	5.107.856	67,3	265.851	12,4	1.879.145	87,6	2.144.996	28,2	35.055	10,3	306.126	89,7	341.181	4,5	973.168	6.620.865	7.594.033
1955	1.063.660	19,6	4.375.045	80,4	5.438.705	57,5	678.731	19,8	2.753.682	80,2	3.432.413	36,3	49.259	8,4	539.711	91,6	588.970	6,2	1.791.650	7.668.438	9.460.089
1956	1.709.806	28,2	4.353.699	71,8	6.063.505	54,2	744.563	16,5	3.758.632	83,5	4.503.195	40,3	91.565	14,9	523.469	85,1	615.033	5,5	2.545.934	8.635.799	11.181.733
1957	1.932.408	33,8	3.788.951	66,2	5.721.369	49,6	539.119	10,7	4.499.122	89,3	5.038.241	43,7	56.425	7,3	720.507	92,7	776.932	6,7	2.527.952	9.008.590	11.536.542
1958	2.057.924	33,6	4.061.188	66,4	6.119.112	51,5	670.624	13,5	4.290.292	86,5	4.960.916	41,8	67.128	8,4	730.591	91,6	797.719	6,7	2.795.676	9.082.071	11.877.747
1959	1.659.002	32,8	3.392.537	67,2	5.051.539	57,8	486.605	15,1	2.734.691	84,9	3.221.296	36,8	41.877	8,8	433.538	91,2	475.415	5,4	2.187.484	6.560.766	8.748.250
1960	1.304.064	26,3	3.646.689	73,7	4.950.753	58,5	268.162	9,1	2.674.270	90,9	2.942.432	34,6	17.561	3,1	548.421	96,9	565.982	6,7	1.589.767	6.869.380	8.459.167
1961	1.212.365	23,0	4.067.525	77,0	5.279.890	53,8	478.015	12,8	3.260.167	87,2	3.738.182	38,1	28.951	3,6	765.242	96,4	794.193	8,1	1.719.331	8.092.934	9.812.265
1962	1.516.667	27,0	4.096.091	73,0	5.612.758	49,3	872.783	19,0	3.714.574	81,0	4.587.357	40,3	101.419	8,5	1.088.929	91,5	1.190.348	10,4	2.490.869	8.899.594	11.390.463
1963	2.258.005	36,6	3.909.929	63,4	6.167.934	49,1	852.732	16,7	4.243.108	83,3	5.095.840	40,5	98.979	7,5	1.213.709	92,5	1.312.688	10,4	3.209.716	9.366.746	12.576.462
1964	2.016.996	37,6	3.351.876	62,4	5.368.872	59,6	353.718	11,3	2.785.024	88,7	3.138.742	34,8	19.159	3,8	480.812	96,2	499.971	5,6	2.389.873	6.617.712	9.007.585
1965	1.629.425	29,9	3.822.530	70,1	5.451.955	62,2	352.371	12,4	2.498.801	87,6	2.851.172	32,6	2.694	0,6	453.052	99,4	455.746	5,2	1.984.490	6.774.383	8.758.873
1966	1.712.000	28,9	4.219.564	71,1	5.931.564	55,3	648.000	16,3	3.325.978	83,7	3.973.978	37,1	1.967	0,2	818.333	99,8	820.300	7,6	2.361.967	8.363.875	10.725.842
1967	2.048.785	33,4	4.093.262	66,6	6.142.047	50,3	875.529	18,3	3.917.590	81,7	4.793.119	39,2	17.633	1,4	1.267.690	98,6	1.285.323	10,5	2.941.947	9.278.542	12.220.489
1968	1.463.538	24,3	4.548.464	75,7	6.012.002	48,1	1.127.837	22,3	3.925.622	77,7	5.053.459	40,4	23.682	1,7	1.412.816	98,3	1.436.498	11,5	2.615.057	9.886.902	12.501.959
1969	1.917.587	26,7	5.255.498	73,3	7.173.085	53,3	1.091.160	21,9	3.899.157	78,1	4.990.317	37,1	37.818	2,9	1.259.630	97,1	1.297.448	9,6	3.046.565	10.414.285	13.460.850
1970	1.731.437	26,3	4.853.090	73,7	6.584.524	52,4	1.056.845	22,7	3.595.347	77,3	4.652.192	37,0	43.400	3,3	1.284.429	96,7	1.327.829	10,6	2.831.682	9.732.866	12.564.548
1971	1.430.125	27,2	3.826.348	72,8	5.256.473	57,7	518.754	16,9	2.551.481	83,1	3.070.235	33,7	35.121	4,5	745.880	95,5	781.001	8,6	1.984.000	7.123.709	9.107.709
1972 (*)	1.881.453	31,9	4.015.471	68,1	5.896.924	61,0	952.563	30,0	2.220.859	70,0	3.173.422	32,8	15.872	2,6	587.766	97,4	603.638	6,2	2.849.886	6.824.096	9.673.984

Fuente: Cifras de la Junta Nacional de Carnes complementadas con las de la Dirección Nacional de Economía y Sociología Rural del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

# FAENAMIENTO Y PRODUCCION

EVOLUCION DE LA FAENA REGISTRADA DE VACUNOS CON DESTINO CONSUMO EN LA REPUBLICA ARGENTINA,  
DURANTE LOS AÑOS 1935 A 1972 POR CLASIFICACION Y LUGAR DE MATANZA

Cantidad de cabezas

Años	Novillos, Novillitos, Toros, Torunos y Bueyes					Vacas y Vaquillonas					Terneros y Mamones					TOTAL VACUNOS			
	Frig. y Fabr.	L. de la Torre	Matad. Interior	Total		Frig. y Fabr.	L. de la Torre	Matad. Interior	Total		Frig. y Fabr.	L. de la Torre	Matad. Interior	Total		Frig. y Fabr.	L. de la Torre	Matad. Interior	Total
				Cantidad de cabezas	% s/ Total esp.				Cantidad de cabezas	% s/ Total esp.				Cantidad de cabezas	% s/ Total esp.				
1935	577.324	331.104	1.029.431	1.937.859	43,5	179.632	404.314	1.263.820	1.847.766	41,5	147.990	336.490	182.480	666.960	15,0	904.946	1.071.908	2.475.731	4.452.585
1936	491.304	256.082	979.882	1.727.268	38,5	279.463	422.332	1.313.619	2.015.414	44,9	213.668	331.692	200.420	745.780	16,6	984.435	1.010.106	2.493.921	4.488.462
1937	565.165	268.168	1.030.467	1.863.800	39,3	319.292	448.588	1.344.837	2.112.717	44,5	255.226	308.283	202.441	765.950	16,2	1.139.683	1.025.039	2.577.745	4.742.467
1938	495.952	244.895	1.002.419	1.743.266	35,9	328.460	529.902	1.431.210	2.289.572	47,1	260.427	357.513	211.482	829.422	17,0	1.084.839	1.132.310	2.645.111	4.862.260
1939	383.904	203.030	1.016.781	1.603.715	32,5	436.498	646.805	1.491.512	2.574.815	52,3	213.819	323.624	211.817	749.260	15,2	1.034.221	1.173.459	2.720.110	4.927.790
1940	535.204	281.350	979.151	1.795.705	36,9	274.411	552.125	1.441.550	2.268.086	46,7	234.036	367.314	197.676	799.026	16,4	1.043.651	1.200.789	2.618.377	4.862.817
1941	567.799	315.295	999.215	1.882.309	39,1	279.532	367.611	1.414.022	2.061.165	42,8	165.211	524.115	183.121	872.447	18,1	1.012.542	1.207.021	2.596.358	4.815.921
1942	372.974	393.620	968.723	1.735.317	38,7	340.497	355.263	1.300.145	1.995.905	44,4	153.960	432.672	172.571	759.203	16,9	867.431	1.181.555	2.441.439	4.490.425
1943	226.990	544.502	869.909	1.641.401	37,1	414.402	349.943	1.266.293	2.030.638	46,0	111.996	473.853	161.120	746.969	16,9	753.388	1.368.298	2.297.322	4.419.008
1944	400.233	654.897	1.039.377	2.094.507	47,1	247.942	268.813	1.273.450	1.790.205	40,2	51.360	365.329	149.398	566.087	12,7	699.535	1.289.039	2.462.225	4.450.799
1945	408.351	740.672	1.237.129	2.386.152	51,0	160.096	254.621	1.337.333	1.752.050	37,4	58.261	336.125	149.401	543.787	11,6	626.708	1.331.418	2.723.863	4.681.989
1946	360.598	767.048	1.448.669	2.576.315	47,0	236.930	370.898	1.590.423	2.148.251	39,1	117.668	415.060	229.121	761.849	13,9	715.196	1.503.006	3.268.213	5.486.415
1947	479.079	944.828	1.379.183	2.803.090	44,6	430.129	308.749	1.934.397	2.673.275	42,5	200.308	399.825	207.649	807.782	12,9	1.109.516	1.653.402	3.521.229	6.284.147
1948	540.921	989.600	1.575.620	3.106.141	45,4	471.728	313.664	2.070.034	2.855.426	41,7	209.808	443.961	226.389	880.158	12,9	1.222.457	1.747.225	3.872.043	6.841.725
1949	582.583	973.244	1.786.880	3.342.707	46,2	452.790	356.903	2.153.156	2.962.849	40,9	204.119	433.026	294.923	932.068	12,9	1.239.492	1.763.173	4.234.959	7.237.624
1950	680.300	905.355	2.022.656	3.608.311	47,1	460.176	349.659	2.230.314	3.040.149	39,6	229.932	434.154	353.749	1.017.835	13,3	1.370.408	1.689.168	4.606.719	7.666.295
1951	884.252	816.261	2.066.744	3.767.257	51,0	413.604	303.011	2.167.039	2.883.654	39,0	180.943	204.649	353.342	738.934	10,0	1.478.799	1.323.921	4.587.125	7.389.845
1952	1.149.616	495.049	1.950.707	3.595.372	51,1	725.910	280.303	1.664.801	2.671.014	38,0	418.614	143.122	206.620	768.356	10,9	2.294.140	918.474	3.822.128	7.034.742
1953	1.519.342	576.970	1.834.275	3.930.587	62,0	484.073	192.679	1.440.466	2.117.218	33,4	133.214	46.059	108.576	287.849	4,6	2.136.629	815.708	3.383.317	6.335.654
1954	1.959.645	623.314	1.852.635	4.435.594	67,0	370.148	80.211	1.428.786	1.879.145	28,4	167.180	58.698	80.248	306.126	4,6	2.496.973	762.223	3.361.669	6.620.865
1955	1.893.887	608.761	1.872.397	4.375.045	57,1	768.047	244.684	1.740.951	2.753.682	35,9	271.009	141.245	127.457	539.711	7,0	2.932.943	994.690	3.740.805	7.668.438
1956	2.060.536	611.925	1.681.238	4.353.699	50,4	947.953	431.612	2.379.067	3.758.632	43,5	203.303	126.151	194.014	523.468	6,1	3.211.792	1.169.688	4.254.319	8.635.799
1957	1.300.427	542.664	1.945.870	3.788.961	42,1	969.049	412.748	3.117.325	4.499.122	49,9	287.248	136.024	297.235	720.507	8,0	2.556.724	1.091.436	5.360.430	9.008.590
1958	1.013.912	603.507	2.443.769	4.061.188	44,7	699.771	317.016	3.273.505	4.290.292	47,2	193.969	116.546	420.076	730.591	8,1	1.907.652	1.037.069	6.137.350	9.082.071
1959	857.748	396.490	2.138.299	3.392.537	51,7	438.356	138.058	2.158.277	2.734.691	41,7	106.219	59.972	267.347	433.538	6,6	1.402.323	594.520	4.563.923	6.560.766
1960	744.523	572.875	2.329.291	3.646.689	53,1	304.556	201.825	2.167.889	2.674.270	38,9	70.425	161.889	316.107	548.421	8,0	1.119.504	936.589	4.813.287	6.869.380
1961	878.491	424.503	2.764.531	4.067.525	50,3	382.105	197.783	2.680.279	3.260.167	40,3	154.660	220.723	389.859	765.242	9,4	1.415.256	843.009	5.834.669	8.092.934
1962	986.291	303.009	2.806.791	4.096.091	46,0	607.914	188.248	2.918.412	3.714.574	41,7	336.414	275.739	476.776	1.088.929	12,3	1.930.619	766.996	6.201.979	8.899.594
1963	1.255.516	232.429	2.421.984	3.909.929	41,7	983.052	237.021	3.023.035	4.243.108	45,3	447.213	191.462	575.034	1.213.709	13,0	2.685.781	660.912	6.020.053	9.366.746
1964	1.149.986	231.314	1.970.576	3.351.876	50,6	469.983	145.033	2.170.008	2.785.024	42,1	179.756	74.285	226.771	480.812	7,3	1.799.725	450.632	4.367.355	6.617.712
1965	1.571.073	229.489	2.021.968	3.822.530	56,4	488.171	99.135	1.911.495	2.498.801	36,9	213.413	54.855	184.784	453.052	6,7	2.272.657	383.479	4.118.247	6.774.383
1966	1.569.285	239.729	2.410.550	4.219.564	50,4	730.302	174.410	2.421.266	3.325.978	39,8	353.900	150.233	314.200	818.333	9,8	2.653.467	564.372	5.146.016	8.363.875
1967	1.444.309	221.417	2.427.536	4.093.262	44,1	922.676	157.853	2.837.061	3.917.590	42,2	616.350	198.254	453.086	1.267.690	13,7	2.983.335	577.524	5.717.683	9.278.542
1968	1.945.403	236.483	2.366.578	4.548.464	46,0	997.700	114.721	2.813.201	3.925.622	39,7	759.021	157.789	496.006	1.412.816	14,3	3.702.124	508.993	5.675.785	9.886.902
1969	2.142.269	247.578	2.865.651	5.255.498	50,5	609.795	155.430	3.133.932	3.899.157	37,4	418.848	110.871	729.911	1.259.630	12,1	3.170.912	513.879	6.729.494	10.414.285
1970	1.797.830	227.902	2.827.358	4.853.090	49,4	627.577	89.435	2.878.335	3.595.347	36,9	538.499	87.491	658.439	1.284.429	13,2	2.963.906	404.828	6.364.132	9.732.866
1971	1.467.009	103.206	2.256.133	3.826.348	53,7	544.238	38.992	1.968.251	2.551.481	35,8	269.095	34.075	442.710	745.880	10,5	2.280.342	176.273	4.667.094	7.123.709
1972 (*)	1.777.289	103.652	2.134.530	4.015.471	58,8	334.733	60.568	1.825.558	2.220.859	32,6	169.068	35.468	383.230	587.766	8,6	2.281.090	199.688	4.343.318	6.824.096

Fuente: Cifras de la Junta Nacional de Carnes complementadas con las de la Dirección Nacional de Economía y Sociología Rural del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

# CARNE VACUNA

PARA el AÑO 1972 en TONELADAS  
fuente: J.N.C.

LUGARES de  
MATANZA



ANIMALES EN PIE  
10.820

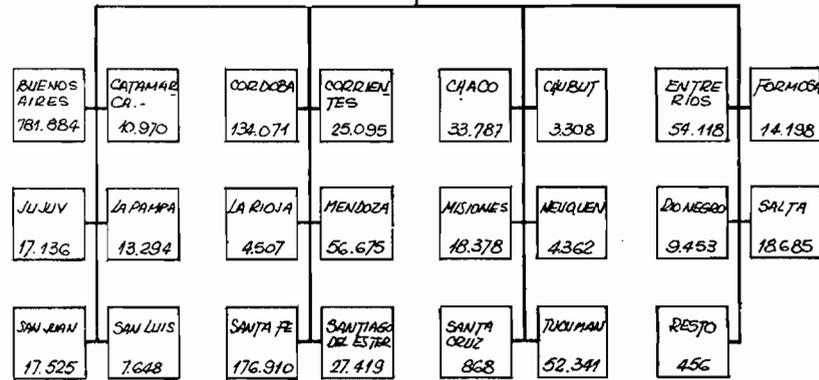
TOTAL DE TONELADAS  
FAENADAS  
2.197.988

MERCADO

MERCADO EXTERNO  
725.720

MERCADO INTERNO  
1.483.088

PAISES o  
PROVINCIAS



TIPO DE  
PRODUCTO

TIPO DE PRODUCTO	REINO UNIDO	M.C.E.	ESPAÑA	OTROS de EUROPA OCCID.	EUROPA ORIENTAL	ISRAEL	CONGO	A LA L.C.	OTROS
CONGELADO	33.530	172.070	4.467	23.359	5.807	18.615	—	42.424	1.318
ENFRIADO	31.529	43.406	—	3.212	—	—	—	35.693	7
ENLATADO	22.759	2.317	228	1.633	764	—	—	13	21.765
EXTRACTOS DEC.	81	700	30	58	29	—	—	—	213
EN PIE	—	—	—	—	—	—	—	10.820	—

b) Mercado Interno:

Consumo de Carne Vacuna en la Argentina

La carne vacuna constituye uno de los componentes de mayor importancia en la dieta familiar argentina. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec), el 125% del gasto en alimentos corresponde a carne vacuna y tomando en cuenta la ponderación del rubro alimentación en el costo de vida, la carne vacuna importa el 15% del total del gasto familiar.

Vale decir que un aumento del 10% en el precio de este bien manteniéndose los restantes precios inalterables, implicaría un aumento del costo de vida del 1,5%. Ciertamente resulta problemático establecer con exactitud cual es la incidencia del precio de la carne vacuna en un índice de costo de vida perfeccionado; así como su proyección a otros sectores de la actividad económica, pero no cabe duda alguna que esta variable tiene una influencia decisiva en el desenvolvimiento de la economía argentina.

Para realizar un estudio del precio, del consumo y del comportamiento de la veda en el consumo de carne vacuna, debemos hacer algunas consideraciones previas como ser:

1) establecer como variación en el precio el establecido por la Junta Nacional de Carnes y no el que desarrolla el Indec; 2) Para deflacionar la serie, usar el índice de precios de los alimentos sustitutos y no el índice de precios implícitos.

Una vez consideradas estas dos premisas podemos establecer que:

1) en las últimas dos décadas el precio de la carne vacuna -nivel minorista- a aumentado en términos reales mucho más que el de los, alimentos que pueden considerarse, en forma genérica como sustitutos de aquella.

Esta situación ha derivado en un consumo per capita de carne vacuna con tendencia declinante, ya que su precio relativo ha crecido. Por otro lado el precio del conjunto de sustitutos de la carne a aumentado en el período en estudio aproximadamente en la misma proporción que el ingreso medio por habitante en la Argentina.

Ello implica que en el caso de que los aumentos de ingresos hu-

bieran ocurrido sin sesgos, los estratos más pobres de la población hubieran visto su situación inalterable, en términos de ingresos reales, definidos por el valor adquisitivo de alimentos de su salario.

Este fenómeno ha tenido lugar en una época en que las evidencias reunidas, para varios países de características económicas y estructurales muy variadas, muestran una tendencia exactamente opuesta: el ingreso medio crece más (en términos reales) que el precio de los alimentos. Dicho en otros términos, un sector de la población argentina se ha empobrecido.

2) La reducción en el consumo de carne logrado a través de la veda, considerando las vedas vigentes en los años 1964, 1965, 1971 es de aproximadamente de 9,5 Kgs. por habitante y por año.

Para lograr el mismo resultado dejando de operar libremente el sistema de precios hubiere requerido un aumento del orden del 35% en el precio relativo de carne.

Esta última opción hubiere perjudicado seriamente a los sectores de la población de menores ingresos. En efecto la reducción en el consumo a través del mecanismo de precios hubiere ampliado un gasto adicional por parte de los consumidores cercano al 1,3% del ingreso medio per capita del año 1971.

3) El análisis de la evolución del precio de los alimentos utilizando las series de índice costo nivel de vida desde 1950 no es recomendable porque el tratamiento dado en el mismo a la carne vacuna subestima apreciablemente los cambios ocurridos en los precios del conjunto de alimentos.

4) La existencia de una elasticidad ingreso positiva -aunque relativamente pequeña- para la carne vacuna debe ser tomada con suma cautela.

Se puede demostrar que es posible lograr estimaciones satisfactorias de la demanda de carne vacuna a partir de su propio, el de bienes sustitutos y una variable que capte el efecto de la veda. Que la elasticidad ingreso de la carne sea cero o próxima a ello no debiera sorprender demasiado, teniendo en cuenta -y siempre con referencia a promedios agregados de todo el país-, que el consumo medio de carne en la argentina, en Kgs./habitantes y año es bastante alto.

Muy probablemente, estimaciones previas que asignaban a este parámetro un valor promedio a 0,35/0,40, encubrirían el efecto de los bienes sustitutos.

Si la demanda estructuralmente depende de una u otra fuerza, tiene importancia crucial en el diseño de la política económica nacional y en la estimación de requerimientos para el consumo interno.

5) Aun sin llegar al punto de plantear el argumento en términos excluyentes (o sustitutos o efecto ingreso), una de las conclusiones que surgen es que la posibilidad de contar con mayores saldos exportables de carne vacuna para atender a un mercado mundial en fuerte expansión no debe buscarse solamente en términos de aumentos de la oferta, sino tomando también la iniciativa en la modernización, mejoramiento y abaratamiento de la industria alimentaria en general, proveedores de adecuados reemplazantes de la carne.

6) Finalmente resulta paradójico, que en países productores de alimentos y que hace a la exportación de parte de ellos su principal recurso para financiar importaciones requeridas para impulsar su desarrollo industrial, haya experimentado históricamente una suba sostenida en el precio de los alimentos (carne vacuna y sustitutos) disminuyendo así las posibilidades de crecimiento de mercado interno de productos manufacturados, elemento esencial en el proceso de desarrollo sostenido de la economía.

Es necesario que esta situación cambie -sin vulnerar la capacidad productiva del sector ganadero- a fin de elevar la capacidad adquisitiva de amplios sectores de la población que han visto desaparecer sus mejores ingresos absorbidos por aumentos casi similares en los precios de los alimentos.

7) En el curso de 1973, la aplicación de los precios máximos provocó un abaratamiento de los valores relativos de la carne vacuna con respecto a otros productos sustitutos. Esto es evidente, por ejemplo en la comparación de los cortes vacunos con carne de ave, la relación cortes de consumo popular (cuadril y carnaza) con respecto al pollo a cambiado en junio de 1973.

Históricamente, la política de carnes se ve orientada por objetivos contradictorios, cuya gravitación relativa cambia en diversos momentos. En la actualidad, parecería ser una preocupación principal de

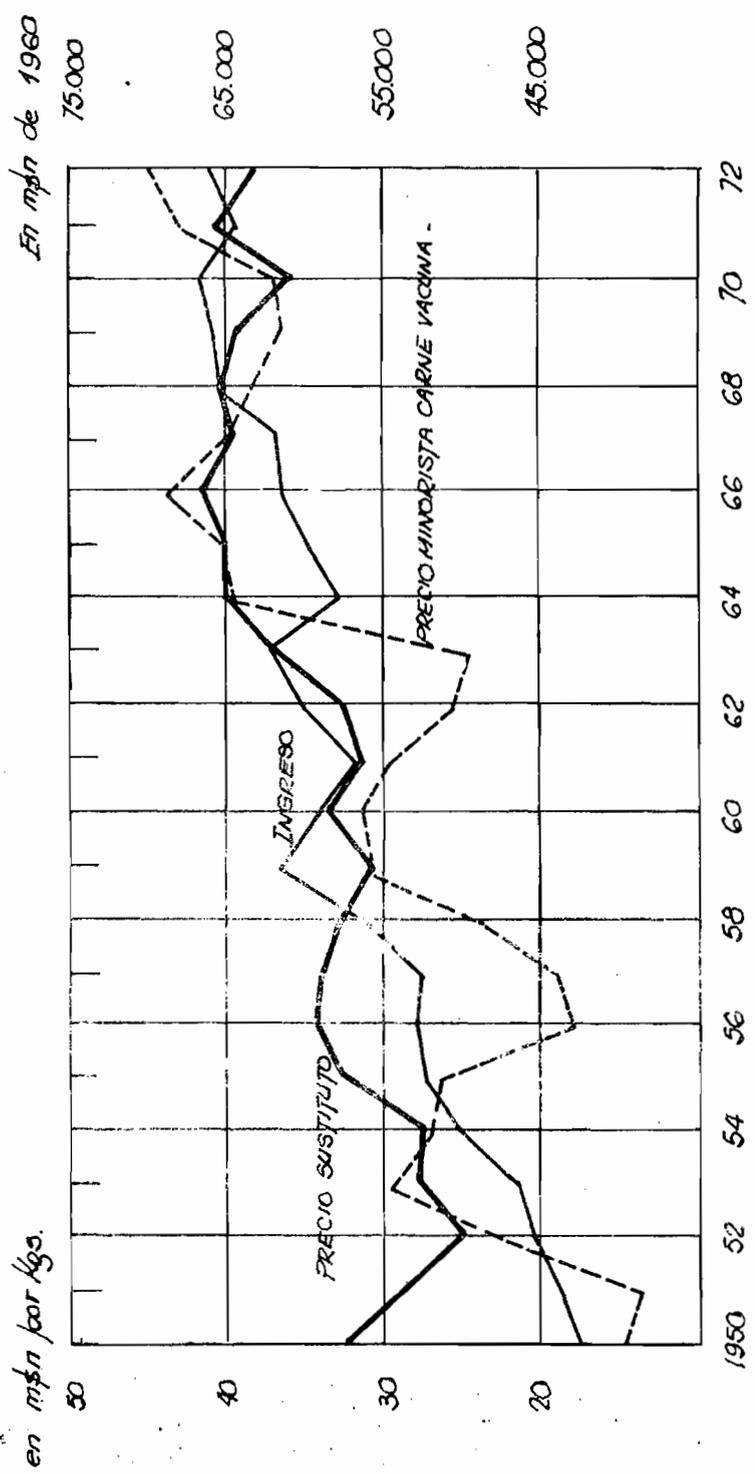
las autoridades asegurar el abastecimiento de carne barata en la región metropolitana.

Los costos de esta política son la caída de las exportaciones, el desaliento al crecimiento de la producción ganadera y las crisis de los productos sustitutos.

En un país de la Argentina, no cabe duda que puede concebirse y ejecutarse una política que satisfaga simultáneamente varios objetivos fundamentales: niveles crecientes del ingreso real de la población y abaratamiento de la alimentación, crecimiento de la producción ganadera y corrientes sostenidas y el aumento de las exportaciones.

1.- INGRESOS MEDIOS POR HABITANTES, PRECIOS MINORISTA DE LA CARNE Y OTROS ALIMENTOS

AÑOS 1950 a 1972



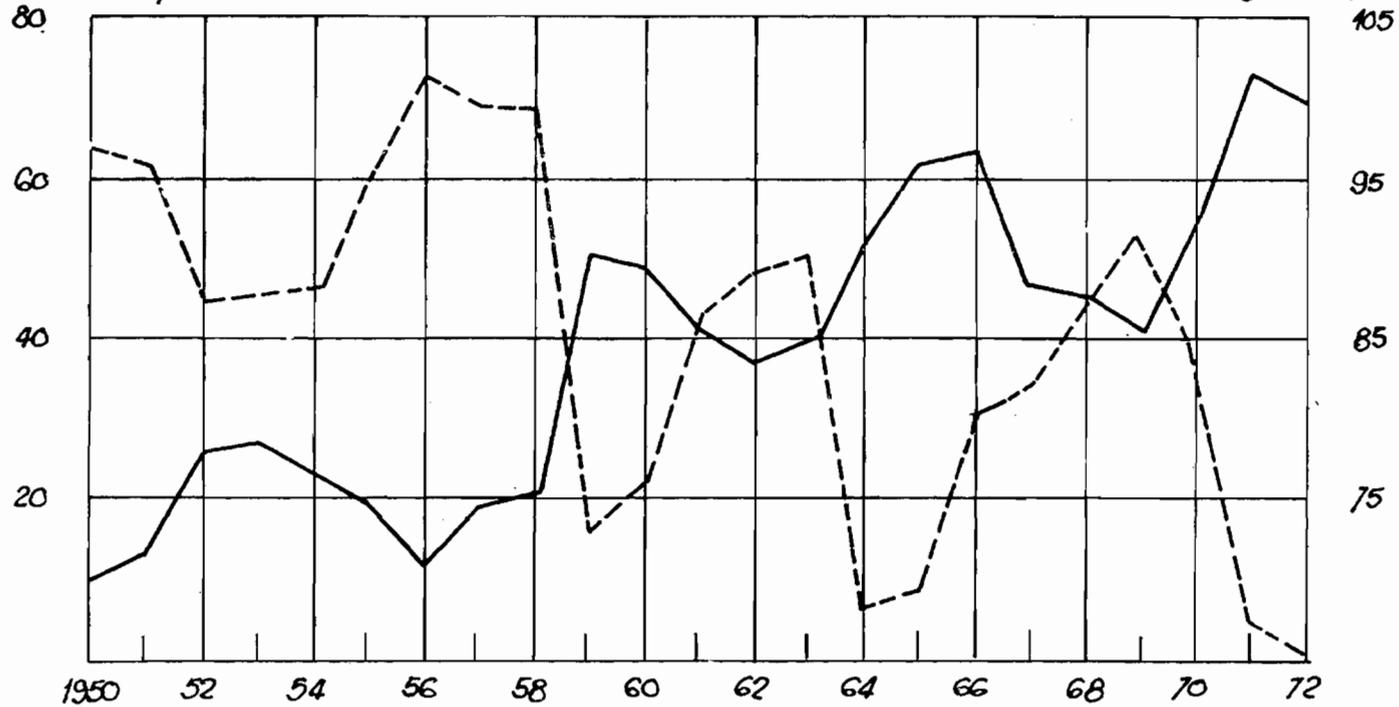
Fuente: Indec.

## 2- CONSUMO POR HABITANTES Y PRECIO MINORISTA DE CARNE VACUNA

Años 1950 a 1972

En mfn de 1960 por Kgs.

Kilogramos por año

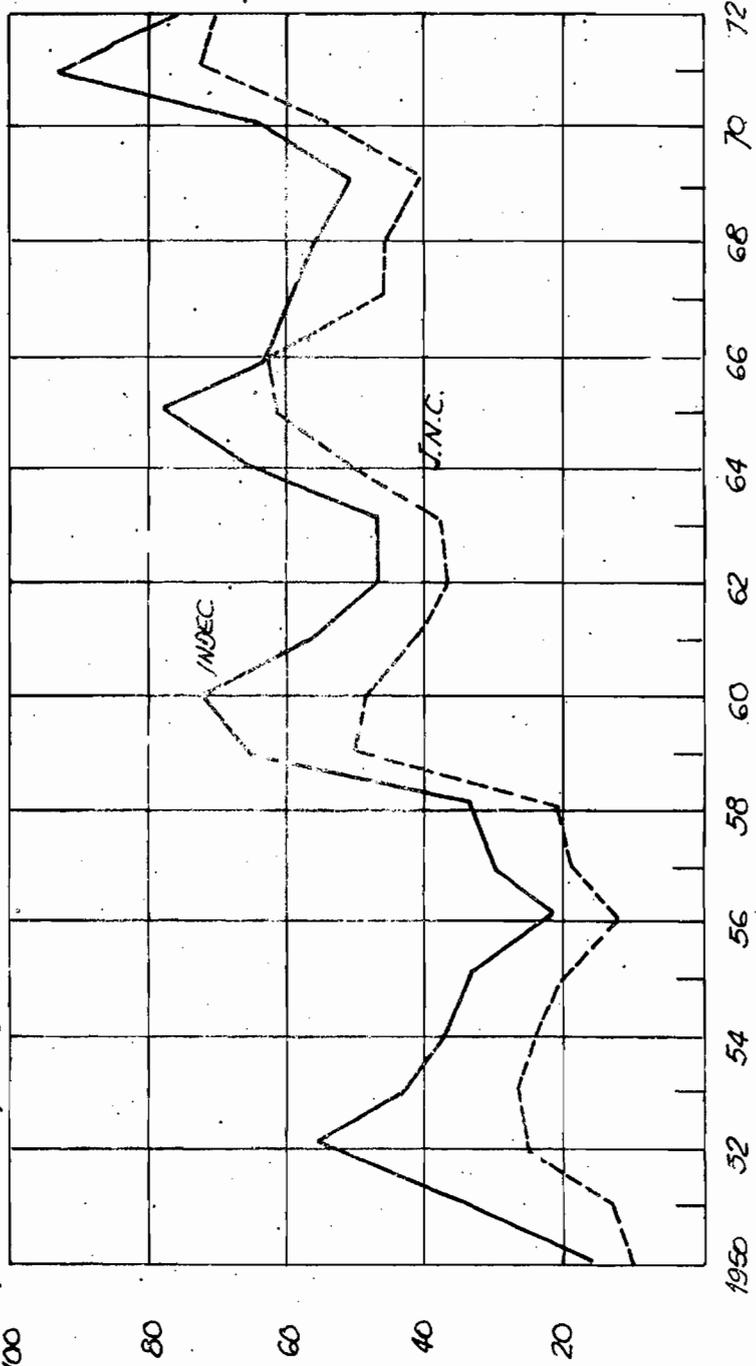


Fuente: INDEC y J.N.C.

### 3.- EVOLUCION DEL PRECIO MINORISTA DE LA CARNE VACUNA SEGUN INDEC y I.N.C.

AÑOS 1950 a 1972

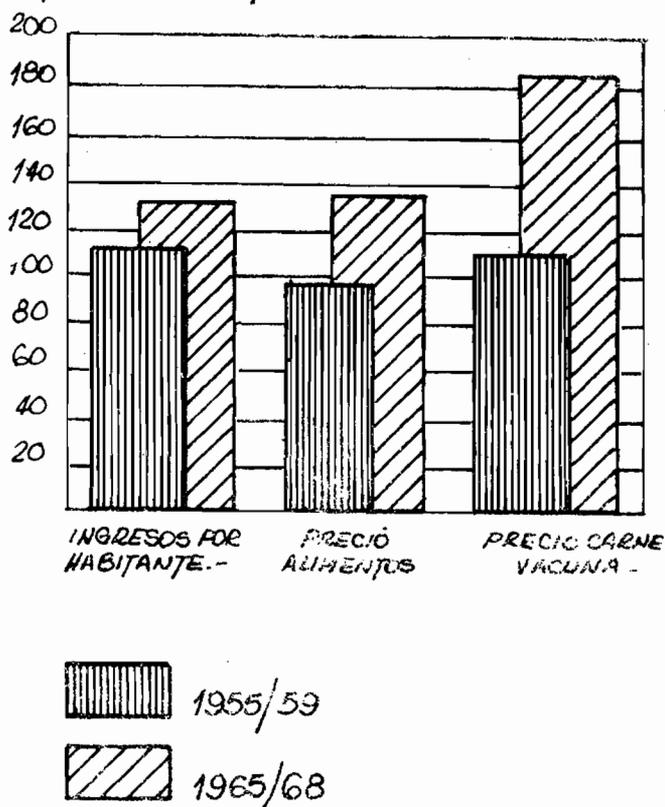
en miln de 1960 por kgs.



Fuente: INDEC y I.N.C.

4.-INGRESOS MEDIOS POR HABITANTES, PRECIOS  
MINORISTAS DE LA CARNE VACUNA Y OTROS ALIMENTOS  
EN ARGENTINA.-

N.I/ Base 1950/54 = 100



Fuente: J.N.C., INDEC y BCRA.-

#### 3.4.2.4. LEGISLACION

La Ley que fija los lineamientos básicos en materia de Carnes, es la N° 20535, dictada en concordancia con los objetivos del Acta de Compromiso Nacional.

Destacándose como puntos importantes los siguientes:

- 1) Evitar las prácticas Monopólicas que lesionen el interés Nacional.
- 2) Alcanzar una producción cuantitativa y cualitativamente óptima de acuerdo con los recursos humanos, naturales y tecnológicos que posee el país.
- 3) Estructurar regímenes de comercialización que permitan hacer frente adecuadamente a los monopolios de importación.
- 4) Asegurar que a través de una eficiente y ágil distribución y comercialización, los productores lleguen a los consumidores a precios razonables y con cabal cumplimiento de todos los requerimientos higiénico-Sanitario.
- 5) Estimular el procesamiento y la industrialización nacionales con vistas al mejor aprovechamiento de la mano de obra argentina y de la capacidad industrial existente o de la que se establezca en el futuro para la atención de los mercados locales y externos.
- 6) Promover la exportación en forma de lograr el más amplio acceso a los mercados exteriores, con el fin de lograr la diversificación de mercados y obtener los mejores precios asegurando la continuidad y regularidad de los abastecimientos.
- 7) Formular y ejecutar planes tendientes a evitar las bruscas oscilaciones cíclicas y programar la producción, industrialización y distribución con el objeto de procurar un desarrollo ordenado de las distintas zonas geográficas del país atendiendo sus posibilidades expansivas y sus características socio-económicas.

### 3.4.2.5. SITUACION ACTUAL:

#### a) Conclusiones:

Distintos factores, han dado origen a la problemática actual de las carnes, entre ellos están:

- 1) La tenencia de la tierra.
- 2) Los ciclos ganaderos.
- 3) La no intervención, de los gobiernos anteriores en todo el proceso de la comercialización.
- 4) Factores exógenos, como por ejemplo el Mercado Común Europeo.

1) El monto y costos de la producción ganadera están sujetos a modos de tendencia y de explotación de la tierra, anacrónicos, decadentes lo que se revela por ejemplo, en su retraso con respecto del conjunto de la economía nacional.

En las "Sugerencias del Empresariado Nacional" de la C.G.E. en 1972, se dice: "...entre 1950-1970 el PBI por habitante aumenta casi un 50%; el producto industrial se acerca a la duplicación; pero el producto agropecuario apenas aumenta un 9%.

Queda así, sintéticamente expuesta, una de las más agudas contradicciones de la estructura económica nacional.

Es por ello, que el impuesto potencial de la tierra por ejemplo, sería un paleativo a corto y mediano plazo.

Otro medio: es la palpación rectal de preñez en todas las vacas, antes del invierno, es una de las herramientas más valiosas para organizar el manejo de los rodeos y mejorar su producción; tal lo que indica la experiencia de los técnicos del INTA Mercedes, Corrientes, para toda su zona de influencia.

La verdadera utilidad de esta; radica en que posibilita clasificar el stock de vientres, antes del invierno, según sus reales necesidades de alimentación.

A través de la palpación rectal, se puede tomar una decisión. En el caso de los que no criaron terneros; permite separarlas para su venta antes del invierno.

En cuanto a las falladas que criaron terneros sin esta palpación irían a los mismos potreros que las preñadas, cuando en realidad no ne ceistan la misma alimentación.

Entonces pueden ser "apretadas" en cualquier lugar del establecimiento donde el forraje alcance apenas para su mantenimiento.

#### Un ejemplo:

En un establecimiento que normalmente obtiene un 60% de parición, el 40% de los vientres entran en esas dos categorías.

Si se acepta una carga de 2 ha. por vaca, en un potrero de 400 ha. normalmente pasan el invierno 200 vientres, de los cuales, sólo producirán terneros. Con el diagnóstico otoñal de preñez se pueden retirar esas 80 vacías dando mayor holgura a las 120 preñadas, asegurando un mejor celo en el próximo servicio y terneros mejor amantados hasta el destete.

De las 80 vacías o falladas, algunas no criaron terneros, y por su estado óptimo de gordura están para vender.

Es por ello que el productor se debe asesorar permanente para tener un stock óptimo todo el año.

2) La gandería vacuna, registra tradicionalmente pronunciadas fluctuaciones en sus existencias, son los llamados ciclos ganderos.

Estos siguen repercutiendo notablemente en la economía popular por la fuerte participación de la carne en el costo de vida de la población.

Las causas de estos ciclos pueden ser de 2 tipos: Una de ellas, el clima, particularmente referido a los períodos de persistentes sequías que obligan a los ganaderos a liquidar sus existencias ante el riesgo de perderlo todo.

La otra causa es el precio de la carne: el ganadero retiene especulando con la suba; mientras si bajan los mismos el ganadero asume la actitud opuesta es decir liquida existencias por temor a la baja. Cuando escasea la hacienda y empiezan a subir los precios, vuelve a retenerse y recomienza el ciclo.

También las fluctuaciones de los precios pueden producirse, cuando las condiciones favorecen a la agricultura.

3) Los gobiernos anteriores, no tomaron medidas en cuanto, a precios máximos, obligación de que los minoristas se agrupen en cooperativas, control de los precios etc.

4) El Mercado Común Europeo, intentando obtener una estabilización en los precios, decidió suspender los permisos de Importación de carne vacuna.

Este tipo de medida afectó negativamente a la economía nacional al decrecer las exportaciones de productos tradicionales, y esto porque el Mercado Común Europeo representa el 75% de nuestras exportaciones

Todos estos factores han contribuido a que la situación actual se caracterice por los siguientes elementos:

1) Las cifras de origen oficial marcan que entre abril de 1973 y abril de 1974, el nivel general de precios se elevó en algo más del 13%, con la particularidad de que los precios de los productos agropecuarios (sobre todo los de la zona pampeana) prácticamente no registran ningún aumento, mientras que los precios de los bienes y servicios procedentes de otras esferas de la producción aumentaron más del 35%.

Es claro, entonces, que la dramática lucha de las autoridades económicas por estabilizar la carrera de precios se asienta fundamentalmente en la depresión de los de procedencia agropecuaria.

2) Los mercados Europeos, importantísimos adquirentes de las carnes Argentinas, están restringiendo fuertemente sus compras, y es probable que lo sigan haciendo por lo menos hasta fin de año.

Como consecuencia, los precios internacionales de las carnes están en baja.

3) Dadas las circunstancias anteriores se está produciendo en nuestro país un proceso de intensificación de la producción agrícola (los precios de los granos se mantienen más firmes en el mercado mundial) en reemplazo de la producción ganadera.

Como consecuencia de todo esto ya ha comenzado la liquidación de vientres, con crecientes precios a la baja.

Parece indudable que se está en presencia del comienzo de un nuevo ciclo ganadero; de continuar su movimiento dentro de un año se notará la escasez de carne y la presión alcista se hará insoportable.

Conviene reflexionar sobre la cuestión, para evaluar la perspectiva de éxito de las políticas con que el Gobierno enfrenta el problema.

La política oficial ante estas perspectivas de una crisis ganadera ha apelado, entre otras, a estas medidas:

1) La Junta Nacional de Carnes de la República Argentina, adquirirá para hacer un stock y su posterior colocación en mercados no tradicionales carnes enlatadas tipo "Corned beef".

Esto es para impedir la caída de los precios de las vacas tipo conserva y apoyar a la industria frigorífica.

Fijándose los precios en que las plantas industriales deberán adquirir las vacas utilizadas a ese fin:

- ° Vacas de 4ta \$ 2,80 el Kg. vivo con rendimiento del 48%.
- ° Vacas de 5ta \$ 2,50 el Kg. vivo con rendimiento del 47%.
- ° Vacas de 6ta \$ 2,20 el Kg. vivo con rendimiento del 45%.

Esta decisión representa: a) Comprar a los ganaderos a los precios indicados, que son superiores a los vigentes en el mercado; b) Dar trabajo a los frigoríficos conserveros con alta capacidad ociosa; c) Plena ocupación para trabajadores de la carne que están en garantía horaria) Hacer stock de alimentos hasta que las condiciones del mercado internacional permitan su colocación.

2) Desgravaciones: Se suspende la aplicación de la contribución del 2,35% fijado por la Ley N° 20.535, y la aplicación del 2,00% correspondiente al fondo de desarrollo agropecuario para las provincias marginales. Estas desgravaciones regirán en todas las provincias, excepto las de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe, La Pampa y Entre Ríos.

Es éste un esfuerzo financiero que hace el Estado para rehabi-

tar a las áreas afectadas por inundaciones y para recuperar las tierras marginales, de acuerdo con el programa de expansión de la frontera agropecuaria de acuerdo a la política trazada en el Plan Trienal.

3) Ampliación de los montos destinados al otorgamiento de créditos para la compra y retención de vacas de cría y vaquillonas. Esta acción se desarrollará mediante reasignaciones de fondos expresamente destinados por el Banco de la Nación en la política de promoción agropecuaria, y nuevas líneas de crédito destinadas al efecto.

Esto permitirá aumentar la demanda y por ende el precio de las vaquillonas y vacas, desalentando su destino para faena.

4) Envío al Congreso Nacional del proyecto de ley por el cual se establecen sistemas de desgravación impositiva para la retención de vientres.

5) Autorizar a la Junta Nacional de Carnes para que fije medidas de limitación a la faena de vientres.

Esta medida se compagina con las disposiciones que en materia impositiva y crediticia se han dictado y se dictarán,

Según el desarrollo de los acontecimientos parece sumamente dudoso, que, dada la situación antes caracterizada las medidas implantadas obtengan éxito. No sólo porque no compensan las ventajas de usar parte de la tierra en agricultura, sino, además porque no se cuenta con instrumentos de control suficientemente idóneos como para verificar lo que en realidad sucede.

Por otra parte, y como es sabido, el planteo del "frente" ganadero (cada vez más endurecido) se centra particularmente en obtener mayores precios.

Es obvio que de concederse esas pretensiones, se golpearía duramente al ya cuestionado Pacto Social.

A modo de síntesis, y aún cuando parezca que se esquematiza, el nudo de la situación consiste en que mientras se mantenga vigente la apropiación monopólica de un recurso insustituible e irreproducible como es la tierra, mientras la propiedad privada sobre estos medios

de producción siga manteniéndose incólume, será muy poco probable evitar las consecuencias que emergen de la "racionalidad" de este sistema. Como se ha dicho, la actitud gubernamental es por ahora sumamente tímida respecto de la magnitud del problema.

De todas maneras es todavía hora de esperar respuestas más enérgicas.

## b) CONSIDERACIONES DEL PLAN TRIENAL

En lo referente a políticas agropecuarias el Plan Trienal propone:

- 1) Incrementar la eficiencia global del sector.
- 2) Expandir la producción en las zonas tradicionales.
- 3) Contribuir a la integración física, el asentamiento poblacional y a la descentralización económica y
- 4) Asegurar niveles adecuados de nutrición y de saldos exportables.

Estos objetivos que fija el Plan Trienal, están reflejados en el "Acta de Compromiso del Estado y los Productores para una Política Concertada de Expansión Agropecuaria y Forestal" cuando dice que en el sector agropecuario se pretende:

- a) Iniciar una vigorosa política tendiente a obtener aumentos sustanciales en la producción.
- b) Mejorar significativamente la distribución del ingreso en el sector y redistribuir regionalmente la producción y el ingreso agropecuario.
- c) Promover el acceso a los medios de producción por parte de los auténticos productores agropecuarios.
- d) Aumentar el grado de participación real de la población rural en el proceso de desarrollo político económico y social.

El cumplimiento de estos objetivos exige la elaboración de planes de largo mediano y corto plazo en los que han de seguirse los siguientes criterios:

### - REGIMEN DE LA TIERRA

Los productores se comprometen a realizar un aprovechamiento pleno y racional de toda la tierra, la que debe producir con eficiencia para la comunidad; El Gobierno reafirma por su parte el ejercicio pacífico del derecho de propiedad privada en función social.

### - POLITICA DE INGRESOS

El Estado fijará precios que además del costo incluirán una uti-

lidad que constituya un adecuado incentivo de acuerdo con las posibilidades del mercado.

#### - SISTEMA DE COMERCIALIZACION

Se asegurará la colocación de la totalidad de la producción en las mejores condiciones comerciales posibles y se adoptarán las medidas necesarias respecto a la capacidad de almacenaje, tipificación de la producción y promoción de radicación de industrias en las cercanías de las fuentes de materias primas dando impulso a las Cooperativas.

#### - POLITICA IMPOSITIVA

Se orientará con el fin de ser un estímulo a la producción gravando al capital tierra en función de su capacidad potencial.

#### - POLITICA CREDITICIA

El crédito será un elemento de promoción para impulsar la productividad y desalentar la especulación. Se tendrán en cuenta las características del sector y la zona y la creciente productividad. No sólo ha de tenerse en cuenta la solvencia moral sino también la experiencia, capacidad y cumplimiento del productor.

#### - SEGURO AGRICOLA INTEGRAL

Se implementará gradualmente y cubrirá los riesgos que escapan al control de los productores.

#### - DESARROLLO TECNOLOGICO Y DIVERSIFICACION DE AREAS Y PRODUCCIONES

Se realizará un programa destinado a intensificar la investigación y extensión agropecuaria e implementará el Estado una política de promoción crediticia e impositiva a fin de diversificar la producción atendiendo las características de cada zona.

#### - DESARROLLO SOCIAL

Una activa política de vivienda, educación, salud, etc. servirá de base al desarrollo e integración humana, familiar y social del productor agrícola.

## LIBERACION DEL MINIFUNDIO

Se realizará a través del programa de colonización, la incorporación y distribución de tierras, la creación y mantenimiento de unidades de carácter familiar y de sistemas cooperativos.

Llevar a cabo estos objetivos siguiendo las políticas antes mencionadas, hace necesaria la existencia de una instrumentación, un cuerpo legal. Entre ellas figura la Ley N° 20.535 promulgada por Decreto 1608 del 2/10/73 que versa sobre la reforma de la Junta Nacional de Carnes de la República Argentina.

Congruente con las políticas anteriormente mencionadas esta ley fija los objetivos básicos a conseguir en materia de carnes.

Entre ellos mencionamos:

- 1) Evitar prácticas monopólicas que lesionen el interés nacional;
- 2) Estructurar regímenes de comercialización que permitan hacer frente adecuadamente a los monopolios de importación.
- 3) Alcanzar una producción cuantitativa y cualitativamente óptima acorde con los recursos humanos, naturales y tecnológicos que posee el país;
- 4) Asegurar que a través de una eficiente y ágil distribución y comercialización, los productos lleguen a los consumidores a precios razonables y con cabal cumplimiento de todos los requerimientos higiénico-sanitarios;
- 5) Estimular el procesamiento y la industrialización nacionales con vistas al mejor aprovechamiento de la mano de obra argentina y de la capacidad industrial existente o de la que se establezca en el futuro para la atención de los mercados locales y externos;
- 6) Promover la exportación en forma de lograr el más amplio acceso a los mercados exteriores, con el fin de lograr la diversificación de mercados y obtener los mejores precios asegurando la continuidad y regularidad de los abastecimientos;
- 7) Alentar el desarrollo de las producciones locales sustitutivas de carne vacuna, con el objeto de lograr la diversificación de la dieta humana, el más racional aprovechamiento de

los recursos disponibles, la correcta satisfacción de las necesidades de consumo y la obtención de crecientes disponibilidades para la exportación.

- 8) Formular y ejecutar planes tendientes a evitar las bruscas oscilaciones cíclicas y programar la producción, industrialización y distribución con el objeto de procurar un desarrollo ordenado de las distintas zonas geográficas del país atendiendo sus posibilidades expansivas y sus características socio-económicas.

En son en síntesis los lineamientos generales trazados por el Gobierno en materia de Carnes.

Ultimamente, un hecho de carácter irrefutable está dado por la drástica caída en los volúmenes exportados, agravado aún más por la baja de precios. Y, si bien ésta no es una experiencia nueva para la industria frigorífica y para la ganadería argentina, lo que podría interesar, y mucho, es determinar si este cambio en la demanda mundial es de tipo estructural, o bien, si es coyuntural.

Aclaremos correctamente ambas categorías. Los cambios estructurales en el mercado internacional implican modificaciones en los niveles de largo plazo de demanda y de precios, en la importancia relativa de los países exportadores e importadores, en los tipos de productos comercializados y en la tecnología empleada. En cambio, los cambios de coyuntura se refieren a las modificaciones en el corto plazo de las condiciones de oferta y demanda, y en los niveles de precios.

Además, un gran número de factores afectan e influyen sobre estos cambios, tanto del lado de la oferta como del de la demanda. Con respecto a este último, gravitan: el nivel de la actividad económica, del empleo y del ingreso (que condicionan el poder adquisitivo de los consumidores), y la evolución de los precios relativos con los productos sustitutos de las carnes vacunas. Por el lado de la oferta, gravita la evolución del ciclo ganadero en los grandes países importadores.

Acá es menester aclarar, que, aunque en los países industriales el ciclo ganadero no presenta las bruscas fluctuaciones que se registran en la Argentina, el mismo incide en los niveles de oferta interna, y en la determinación de las importaciones.

Entonces, lo que haremos será un breve análisis histórico, que nos permitirá determinar con mayor seguridad la índole del cambio operado en los últimos meses. Luego, analizaremos los cambios más recientes, y los factores estructurales y coyunturales, para concluir con las perspectivas. En todo este esquema, seguimos el trabajo modular hecho por la Revista de la Cámara de Frigoríficos Regionales, denominada "Carnes y Mercados".

Antes de penetrar en el análisis histórico, diremos que en este ciclo, el mercado mundial de carnes ha sufrido el impacto de varios

cambios de características estructurales, como por ejemplo, el desarrollo de la tecnología de refrigeración y del transporte marítimo y ferroviario, que desplazó el comercio de ganado en pié, en favor de la carne refrigerada y congelada.

También ha habido -y con mayor asiduidad- cambios coyunturales del mercado internacional, que gravitaron en la determinación de los precios del ganado y de los ingresos de los productores. Pero todas estas modificaciones siempre han operado dentro de las grandes tendencias impuestas por los cambios estructurales.

Una vez hecha la aclaración, distinguiremos 3 importantes etapas en el desarrollo del sector frigorífico, vinculadas a cambios estructurales:

- a) etapa de expansión (1900-1930)
- b) etapa de estancamiento (1930-1960)
- c) etapa de argentinización y reconversión de la industria (desde 1960 en adelante)

La etapa de expansión se asocia a las innovaciones tecnológicas y a las modificaciones en el abastecimiento del mercado británico. Recordemos que las exportaciones de carne vacuna pasaron a representar el 80% de las importaciones inglesas.

En la etapa de estancamiento se da la crisis mundial, lo que implica muy bajas inversiones. El escaso desarrollo de la producción ganadera se apoyó crecientemente en el consumo interno.

Por último, en la tercer etapa se produce la expansión de las empresas medianas y pequeñas. En todo este proceso, tienen mucho que ver dos cambios estructurales del mercado internacional: la pérdida de la hegemonía de la demanda británica, y el cambio en la composición de las exportaciones. En toda esta etapa, se arrastra un viejo problema: el de la capacidad no utilizada, que ya existía en el primer período (1900-1930). Las razones de esta irracionalidad son: la puja competitiva, las bruscas variaciones en los niveles de faena, y la gran rentabilidad de la industria que, en las buenas épocas, permitió financiar las ampliaciones de capacidad.

Y esto lo seguimos arrastrando hoy día. Lo que en realidad harí.

falta, es dinamizar el enfoque, o sea, no mantener indefinidamente lo obsoleto, sino integrarlo en un sistema industrial moderno y eficiente, para el cual ocupan lugares insustituibles tanto la mediana como la pequeña empresa.

Ahora bien, hasta hace poco, en los últimos años, las tendencias fueron: el sostenido aumento del comercio mundial, la elevación de los precios y la participación creciente de carnes enfriadas y congeladas en los totales comercializados. Además, puede decirse que el intercambio crece más que la producción, o sea, con mayor rapidez. Estas influencias del comercio mundial sobre el comportamiento de las exportaciones de carnes vacunas, hizo que los volúmenes exportados reflejaran más las variaciones del ciclo ganadero interno que la influencia de la demanda internacional.

Sin embargo, los últimos meses indican cambios significativos en las tendencias apuntadas. El volumen exportado declinó tanto, que el correspondiente al último semestre el año 1973 fue el más bajo de los últimos siete años. Además, ante el repunte del consumo interno, han disminuido los volúmenes de hacienda disponible para la exportación, y, por último, los precios también se han debilitado, lo que adquiere mayores proporciones todavía por la devaluación de las monedas comunitarias a partir de la crisis del Medio Oriente.

#### Factores estructurales

Entre los factores estructurales más importantes, tenemos que considerar los siguientes:

- 1.- La demanda mundial de carnes vacunas está concentrada en dos mercados: EE.UU., y la Comunidad Económica Europea (CEE), que absorben alrededor del 70% de las importaciones mundiales.
- 2.- El mercado más importante, o sea el norteamericano, tiene restringido el acceso de carnes refrigeradas por razones sanitarias desde varios países, incluyendo a la Argentina. Esto repercute marginalmente, por lo tanto, sobre las ventas totales de Argentina, que orienta el 70% de sus exportaciones hacia la CEE, ampliada con la incorporación del Reino Unido, Irlanda y Dinamarca.
- 3.- Teniendo en cuenta todos estos datos, para la posición Argentina adquieren especial importancia las perspectivas

del mercado comunitario. Ahora bien, no obstante las estimaciones de la FAO en el sentido de que hacia 1980 la brecha de abastecimiento superaría el millón de toneladas, hay algunas dificultades en realizar estimaciones de mediano y largo plazo, a saber:

- a) no se conoce la capacidad de respuesta de las estructuras agropecuarias de los países de la CEE a los intentos de reconversión del sector rural.
- b) la disminución de la población rural continúa como un proceso de largo plazo.
- c) la respuesta favorable de los consumidores en el mediano plazo a productos sustitutos (especialmente carnes ovinas y porcinas), ante cambios en los precios relativos.
- d) las perspectivas inciertas en cuanto al crecimiento de la producción, los ingresos y el poder adquisitivo de los consumidores a mediano y largo plazo.

Ante todos estos problemas, diremos que lo más probable es que la Comunidad se plantee la alternativa: Por un lado, alcanzar el autoabastecimiento llevando los precios de orientación a niveles tales que reduzcan el consumo interno y estimulen la oferta; por el otro, no exagerar la protección y permitir niveles moderados del déficit de carnes vacunas. En todo esto juegan, evidentemente, muchos factores políticos, provenientes de los numerosos sectores.

#### Factores coyunturales

En el corto plazo, el comercio internacional de carnes vacunas, está sujeto a fuertes variaciones, determinadas principalmente por tres factores:

- 1.- la baja proporción que el mercado representa con respecto a la producción total (alrededor del 60%)
- 2.- el característico ciclo que predomina en la producción ganadera, aún en los principales países consumidores.
- 3.- el desplazamiento del consumo de carne vacuna por cambios en los precios relativos con productos sustitutos.

Ultimamente, estos factores han gravitado bastante. Por otra parte, ya a mediados de 1973 se advertía la desaceleración de la fuerte

tendencia expansiva de la actividad económica, relacionada con el conflicto del Medio Oriente, y con el vertiginoso aumento del precio del petróleo.

A todo esto corresponde agregar la presión de los stocks acumulados en los organismos de intervención de FEOGA (Fondo Especial de Orientación y Garantía Agrícola), y en los importadores.

Además, debemos considerar también el nivel de la actividad económica, empleos y salarios reales en los países de la CEE, que fueron influidos notablemente por la crisis petrolera. En efecto, los aumentos de combustible fueron algo realmente asombroso (del orden del 500% en unos pocos meses).

Estos hechos implican una fuerte sustracción de ingresos y restricción de la demanda interna en los países deficitarios, que difícilmente sean compensadas por un aumento de las importaciones de los países exportadores de petróleo. A este efecto recesivo se agrega la nueva presión a la inflación de costos sobre un proceso generalizado de aumento de precios, sin precedentes en las últimas dos décadas en los países industrializados. De allí el fortalecimiento de las tendencias a contener las presiones inflacionarias del lado de la demanda y de los salarios, ya que el componente importado de la inflación, vía petróleo y productos primarios, no es manejable por los grandes países industriales. Entonces, la lógica consecuencia será que el crecimiento de las economías avanzadas será menor que el que se había previsto, hecho que se ha traducido en las estimaciones y pronósticos.

Otra gran variable que no podemos dejar de considerar en la evolución del sistema monetario en relación al balance de pagos de los principales países y las paridades entre las diversas monedas. Todo esto vuelve a relacionarse con la crisis petrolera, que devaluó la mayoría de las monedas europeas en un promedio de alrededor del 15%.

Y esto es importante, -a que las exportaciones argentinas se realizan principalmente en monedas europeas, y la devaluación de éstas contribuyó a deteriorar, aún más, las tendencias de los precios internacionales y a retringir los ingresos de la exportación.

Resumiendo el problema, se advierte que el debilitamiento del mercado internacional de carnes vacunas en los últimos meses ha sido

motivado principalmente por el aumento de la oferta interna de los países industrializados y la disminución de su déficit de abastecimiento. Esto, a su vez, ha sido acentuado por un probable aflojamiento del consumo por los altos precios relativos de la carne vacuna y las perspectivas inciertas de los consumidores por la evolución de la economía mundial.

Y, si esto lo relacionamos un poco con los ciclos económicos de los países industriales (caso de los que comprende la CEE), nos daremos cuenta de que esto no tiene una muy pronta solución. Además, debemos advertir en lo que se refiere al mercado norteamericano, que recientemente había estado muy activo en conservas y en carne cocida, que se ha debilitado totalmente por la mayor concurrencia de carnes provenientes de Oceanía.

Finalmente, podemos decir que la situación del mercado internacional hace improbable que se superen los niveles exportados en 1973 y, antes bien, cabría esperar alguna disminución, con una modificación de la composición de las exportaciones corto plazo a favor de las carnes cocidas y conservas. En cuanto a los precios, es probable que lleguen a estabilizarse.

### Conclusiones

Una vez definidos claramente los factores estructurales y coyunturales que actúan en el problema de las carnes vacunas dirigidas hacia la demanda externa, creemos que una conclusión relativamente lógica sería la que dice que, por el momento, no han variado sustancialmente las condiciones de carácter estructural.

En efecto, no se advierten cambios drásticos en las tendencias de la producción, ni en las producciones sustitutivas de las carnes vacunas, ni en los precios relativos, etc., que serían los factores estructurales que podrían detentar un cambio en las condiciones del largo plazo.

En cambio, lo que sí corresponde aceptar, son las estimaciones realizadas por la FAO, cuando dice que existirá un déficit moderadamente creyente de abastecimiento en los principales países industriales, y que, en los mismos, la producción tenderá a crecer, pero en menor grado que el consumo.

En lo que debemos llamarnos a sosiego es en creer que se mantendrá un ritmo de aumento tan intenso como el de los últimos años. Los precios aumentarán, sí, pero en forma nominal, a causa de la inflación.

En consecuencia, el nivel de las exportaciones argentinas estará influido por la disponibilidad de ganado para la exportación, pero además, debe darse un volumen en cierto modo regular, ya que el mercado internacional es fuertemente competitivo.

Por otra parte, debe haber una política de ventas coordinada por las autoridades competentes, con el fin de defender tanto los precios como la posición argentina en los mercados internacionales.

Además, no obstante la carne es un producto sumamente codiciado, no podemos creer en una capacidad de presión ilimitada por parte de los abastecedores, como sería en el caso del petróleo. Entonces, la política a seguir estaría orientada a aprovechar las tendencias dentro del mercado comunitario, y a tratar por todos los medios posibles de colocar en mayor grado a los productos industrializados.

Tampoco debe admitirse que el país no formule una política concertada, cuando los nueve países que integran la Comunidad Económica Europea lo hacen constantemente.

Para finalizar este análisis, repetimos que no se está en presencia de cambios externos que modifiquen radicalmente las tendencias internacionales o impongan ajustes distintos a los ya conocidos, sino que la crisis se da ante cambios en la coyuntura internacional, al efecto del ciclo ganadero, a la expansión del consumo interno, y a algo que ha hemos puesto anteriormente de manifiesto: estamos arrastrando una estructura totalmente obsoleta, en lo que se refiere a la industria frigorífica.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- + Plan Trienal.
- + Resoluciones N° 1, 2, 18, 21, 391, 894, 897, y 898, del Ministerio de Comercio.
- + Resoluciones N° 3051 y 7934, de la Secretaría de Estado de Comercio.
- + Resoluciones N° I-44 y J-379, del Interventor de la Junta Nacional de Carnes.
- + Ley N° 20.535.
- + Censo Agropecuario 1969/70.
- + "Clasificación y tipificación oficial de las carnes vacunas", publicación de la Junta Nacional de Carnes, de 1973.
- + "Exportaciones de productos ganderos", publicación de la Junta Nacional de Carnes, de enero/febrero de 1974, que compara con igual período de 1973.
- + "Carnes y mercados", revista de la Cámara de Firgoríficos Regionales, N° 1 y 2, sobre todo esta última, correspondiente a marzo de 1974.
- + "La Argentina, geografía humana y económica", del profesor Isidro Carlevari.
- + L. Reca y E. Gaba "Poder Adquisitivo, Veda y Sustitutos: Un reexamen de la Demanda Interna de Carne Vacuna" Desarrollo económico volúmen 13 N° 50 Bs.As. 1973.
- + Baco Gadero Argentino "La producción Rural Argentina" 1er. semestre 1973.
- + Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola. "Cursillo de Comercialización de Carne Vacuna" A.A.-C.R.E.A., 1973.
- + Bravo Blas, "Cátedra de Producción de Vacunos de Carne", Facultad de Agronomía de Balcarce, Universidad Católica de Mar del Plata.

3.4.3.

COMERCIALIZACION DE TRIGO EN LA  
REPUBLICA ARGENTINA

Caso Real de Macrocomercialización

3.4.3. COMERCIALIZACION DE TRIGO EN LA REPUBLICA ARGENTINA

SUMARIO

	página
3.4.3.1. PRODUCTO .....	240
3.4.3.2. PRECIO Y COSTOS .....	248
3.4.3.3. ANALISIS DE LA RENTABILIDAD DE EXPLOTACION .....	257
3.4.3.4. COSECHA DE TRIGO 1972/73.....	269
3.4.3.5. COMERCIALIZACION DE TRIGO PARA FIDEOS.....	271
3.4.3.6. COMERCIALIZACION DE TRIGO PARA PAN .....	272
3.4.3.7. EL SISTEMA DE COMERCIALIZACION DEL TRIGO .....	275
3.4.3.8. CONCLUSIONES.....	280
3.4.3.9. LEGISLACION EN VIGENCIA .....	289
3.4.3.10 BIBLIOGRAFIA .....	355

### 3.4.3.1. PRODUCTO:

#### Características del trigo:

Es un cereal, cuyo cultivo se realiza durante el invierno, su siembra varía según las regiones y variedades, desde mediados del Mayo hasta fines de Setiembre.

La recolección varía con la época de siembra, abarcando un período más estrecho comprendido entre fines de Noviembre y principios de Febrero.

El grano de trigo es de alto valor alimenticio. Se distinguen dos clases 1) Trigo pan ó común, y 2) trigo para fideos o candeal y el taganrock.

De acuerdo a lo reglamentado por la Ley de Granos, para el trigo rigen standard o tipos oficiales permanentes, por medio de los cuales se clasifica la producción en tipos, según su calidad industrial y en grados según su calidad comercial.

Análisis de los tipos, Semiduro (para trigo pan) y trigo candeal o blando. (\*)

Variedades	Tipo oficial por calidad industrial	Epoca de Siembra	Suceptibilidad a "Roya Negra"
Bordenave Puan SAG	Duro	Temprana	Susceptible
Buck Manantial	"	"	"
Kleim Impacto	"	"	"
Kleim Puma	"	"	"
Kleim Puntal	"	"	"
Kleim Sendero	"	"	"
Vilela Mar	"	"	"
Vilela Sol	"	"	"
Buck Atlántico	"	Semitemprana	"
Agrolit Vigliano	"	Semitardía	Resistente
Klein Atlas	"	"	Susceptible
Klein Rendidor	"	"	"
Klein Toledo	"	"	"
Oncativo Inta	"	Tardía	"

(\*) Datos obtenidos de la Revista de la Junta Nacional de Granos, de Julio 1973.

Piamontés Inta	"	"	"
Tacuari Inta	"	"	"
Olaeta Artillero	Semiduro	Semitemprana	Resistente
Laurcano Alvarez Lash	"	Tardía	Susceptible
Magnif 41 Inta	"	"	Resistente
Pergamino Gaboto MAG	"	"	Susceptible
Taganrog Sel Buck	Para Fideos	Semitardía	"
Taganrog Buck Balcarce	"	"	"
Candeal Bonaerense 202	"	"	"
Candeal Durumbuck	"	"	"
Candeal Sel. La prevision	"	"	Muy Susceptible

La tipificación por grados se fija en función de los porcentajes de defectos que tienen los granos.

Otra tipificación es la que se hace basándose en el peso hectolítrico, que tiene en cuenta el volumen del grano.

Estas dos tipificaciones últimas son las que permiten realizar la venta de los granos sin necesidad de observación.

PRODUCCION POR PROVINCIA

Corresponde a 1972/73. (\*)

Buenos Aires	5.270.000
Santa Fé	1.210.000
La Pampa	640.000
Córdoba	557.000
Entre Ríos	153.000
Chaco	34.600
Salta	13.000
Santiago del Estero	11.600
Formosa	3.700
San Luis	1.700
San Juan	1.200
Neuquen	610
Rio Negro	500
Jujuy	500
Corrientes	230
La Rioja	60
T o t a l .....	7.900.000

(\*) Datos que suministró la Junta Nacional de Granos.

Subregiones de cultivo:

La región triguera argentina abarca las provincias de Santa Fé, Córdoba, Entre Ríos, sud de Corrientes, Buenos Aires, sudeste de Santiago del Estero y este de La Pampa. Dentro de esta región se cultivan anualmente para trigo, algo más de 5.000.000 Has. Basándose en estudios fisiogeográficos y climáticos la región fue dividida en 6 subregiones, caracterizadas por determinadas condiciones agroclimáticas.

(\*)

Subregión I: Comprende el Parque Chaqueño, abarcando la parte central de la Pcia. de Santa Fé, y el extremo noroeste de la Pcia. de Córdoba.

A pesar de observarse un aumento en el promedio de los rendimientos (1180 Kgs./Has) representa el 5% de la producción (300.000 toneladas).

Subregión II: Norte Ubicada al N.E. de la Estepa Pampeana, comprende casi 4.700.000 Has. Se extiende al Sur de la Subregión I, abarcando el S. de Santa Fé, S.E. de Córdoba y N.E. de Bs.As.

A pesar de su poca extensión, es una subregión de gran concentración de cultivo triguero (especialmente hacia el Oeste), con una superficie de 1.120.000 Has. sembradas (22%) del país y un aporte de 1.630.000 de toneladas (27%) para la producción del país. El rendimiento promedio es elevado, superando 1.450 Kgs./ha.

Subregión II: Sud Dentro de la Estepa Pampeana, comprende la parte sur de los distritos Pergaminense y Occidental y Norte de la Depresión del Salado, con algo más de 10.000.000 Has. en 55 partidos de la mitad septentrional de la Pcia. de Bs. As.

Se siembra en esta subregión un 15% del total del país (744.000 Has.), aportando el 18% de la producción con 1.070.000 toneladas y un rendimiento promedio de 1475 Kgs./has.

Subregión III: Comprende la Pcia. de Entre Ríos (pudiendo extenderse hasta el sur de Corrientes), con una superficie de casi 6.600.000 Has.

Sólo aporta el 3% de la producción (185.000 toneladas) y se siembra el 4,1% (207.000 Has.) de la superficie total cultivada con trigo en el país. El rendimiento ofrece muchos altibajos, siendo el prome-

dio, para el quinquenio considerado de 1.050 Kgs./has.

Subregión IV: Tiene una extensión de 9.033.350 Has. comprendiendo los partidos ubicados en el S.E. de la Provincia de Bs.As. Al norte limita con la Subregión II Sud; al Oeste con la Subregión V Sud, hacia el Este y Sud su límite natural es el Océano Atlántico, entre los ríos Salado y Quequén Salado.

Se siembran 614.000 Has. (12% del país) y su aporte en producción supera el 3,5% (934.000 toneladas). Lo más importante al respecto, es la regularidad de ese aporte, pues tanto en producción como en rendimiento no se observa variaciones tan bruscas como en las otras subregiones. Por ello el rendimiento medio es elevado y se estima en 1.580 Kgs./has.

Subregión V Norte: Abarca el distrito occidental de la Estepa Pampeana, extendiéndose hacia el Norte en el distrito intermedio del Parque Chaqueño. Esta ubicada hacia el oeste de las subregiones I y II Norte, comprendiendo la mayor parte de la Pcia. de Córdoba, N.E. de San Luis, S. de Santiago del Estero, al sur linda con la Subregión V sud.

Es la subregión más decadente en cuanto el cultivo triguero. Se siembran 303.000 Has. (6% del país), cuando hasta el año 1943 se superó el millón de hectáreas.

El rendimiento y la producción muestran variaciones muy amplias, debido a la irregularidad de los factores climáticos. El tonelaje aportado por la subregión es el 4% del país (257.000 toneladas) y el rendimiento apenas supera a 1.000 Kgs./ha.

Subregión V Sud: Comprende el S.O. de Bs.As., S.O. de Córdoba y centro este de La Pampa. Es la subregión más extensa con casi 15.500.000 Has., ubicada en la región semiárida en la que el trigo tiene un cultivo que disminuye hacia el oeste.

El rendimiento se caracteriza por la irregularidad que condiciona los factores ambientales con un promedio de 1.080 Kgs./ha. La zona de mayor concentración del cultivo se ubica hacia el S.O. de Bs.As. donde predominan la variedad de ciclo evolutivo largo, aptas para el pastoreo.

Zonas Comerciales: Teniendo en cuenta la orientación del tráfico fe-

rroviario y los puertos de embarque la región productora de cereales y oleaginosos queda dividida en cuatro zonas a los efectos de la tipificación:

- 1) Zona Rosafé: Comprende la zona de afluencia a los puertos de Rosario y demás de la Pcia. de Santa Fé, la ribera oeste del Río Paraná, tiene como límite sud la línea imaginaria que pasa por Río Cuarto, La Carlota, Rufino, San Gregorio y sigue el límite provincial hacia el este.
- 2) Zona Buenos Aires con la zona de afluencia de los puertos de Bs.As., La Plata y los puertos bonaerenses sobre el Río Paraná. Se extiende hacia el sud de la zona anterior hasta una línea limitrofe que corre por Lavalle, Olavarría, Salliqueló, Mira Pampa, Ing. Luiggi y sigue hacia el oeste.
- 3) Zona Entre Ríos: Comprende la producción de las provincias de Entre Ríos y Corrientes.
- 4) Zona Bahía Blanca. Con la zona de afluencia a los puertos de Bahía Blanca, Quequén y Mar del Plata, y se extiende hacia el Sud de la región anterior.

Según datos suministrados por la Secretaría Internacional del trigo (\*) existe una alarmante disminución de las reservas del mismo en los principales países productores. La cosecha 73/74, estimada como excelente en EE.UU., Rusia y Canadá se calcula en más de 338 mil toneladas, sin embargo, pese a que se estabilizaría la oferta y demanda mundial, en alrededor de los 60 millones de toneladas y que habrá un ligero repunte en las reservas del cereal, no se esperan descensos sensibles en los precios internacionales ya de por sí bastante altos en los niveles de 1972. Este aumento del precio internacional (1972) se debió a las fuertes presiones que los disminuidos stocks efectúan sobre los mismos.

Ante una coyuntura internacional tan favorable como la que se presenta a nuestro país (tradicionalmente productor y exportador de trigo), con precios altamente remunerativos, la producción de trigo

---

(\*) Información Suministrada por la Cátedra de Cerealicultura de la Universidad Nacional de La Plata, Estación Experimental de Marcos Juárez INTA; Revista de la Bolsa de Cereales, Anuario Estadístico; Secretaría de Agricultura, Ganadería de la Nación.

en la Argentina disminuye en la presente cosecha reduciéndose en consecuencia los saldos exportables. Las razones de porque la Argentina reacciona de esta manera, en momentos en que acomete ambiciosos planes sociales y económicos y que por lo tanto necesita divisas como las que podría reportarle la exportación de trigo, son complejas y de difícil resolución. Pero su razón principal radica en una política de precios no retributiva para el productor en razón de sus costos de producción en alza, en falta de incentivos (llámese subsidios etc.) y en abandono de áreas trigueras para dedicarlas a la cría e inverne de vacunos en momentos en que ésta era altamente rentable.

#### Evolución de las reservas a nivel mundial

años	Reserva fin de campaña mundiales en millones de tons.
1970	63,7
1971	50
1972	50
1973	27,5

#### Posición del trigo dentro de la oferta cerealera mundial

Cereal	% de oferta
Trigo	31%
Maíz	28%
Arroz	20%
Cebada	13%
Avena	5%
Centeno	3%

#### Evolución de la producción de trigo para los principales productores

País	Promedio 65/70	1971	1972	1973	1974
Rusia	79,1	81,9	62,3	95	
EE.UU.	39	44	42	47	
India	15	24	26	29	
Francia	14	15	17	17	
Canadá	17	14	14	17	
Argentina	6,4	4,9	5,4	7,9	6,5 est.

Con excepción de algunas variantes debida la variante de los factores climáticos, se observa una tendencia en baja o al menos un estancamiento en cuanto a productividad y producción triguera se refiere. Las causas que motivan esto tienen orígenes diversos pero, la gran mayoría de ellas (lenta tecnificación, falta de interés por parte del productor, etc.) se deben casi exclusivamente a la mala rentabilidad de esa producción. Esta tendencia que se viene arrastrando desde hace casi una década se repetiría, a juicio de los productores, en la presente cosecha. (\*)

---

(\*) "La Cooperación" Estudio general sobre el Trigo. Asociación de Cooperativas Argentinas, Bs. As. 1973.

## Evolución de la producción Argentina de trigo

En los últimos diez años, la importancia relativa del trigo en lo que respecta al valor total generado por el rubro cereales y oleaginosos fue decreciendo, representó en 1963/64 el 44,6%; en 1964/64 el 53,5% para bajar en el período 1970/71 al 21% y al 29,6% en el 71/72. Esta variación de la importancia relativa del trigo frente a otros cereales se explica al ver la evolución seguida por el área sembrada del mismo y por sus rendimientos unitarios.

Desde que alcanzó los límites de su expansión (1930) el área destinada a cereales y oleaginosos se concentra en casi el 95% dentro de los límites de la llamada región pampeana (con el avance de la técnica y la incorporación de nuevas y resistentes variedades, se han incorporado algunas áreas fuera de la región ya citada, áreas marginales que comienzan a ser explotadas por el bajo costo de las mismas aunque sus rendimientos son altamente inferiores a los de Santa Fé o Buenos Aires). En esta zona, la agricultura compite (a veces desfavorablemente) con la ganadería.

El 60% de la superficie ocupada por cultivos anuales corresponde a los cereales, que muestran una tendencia decreciente, y dentro de este porcentaje, el trigo representa el 40%. El trigo ocupa por sí solo el 20% del área sembrada del país.

Es destacable la tendencia decreciente del área sembrada de trigo: de 7,6 millones de hectáreas sembradas en el quinquenio 35/39 se llega a 5,6 millones en el 72/73, lo que significa una disminución del orden del 26% en lo que a área sembrada se refiere. Para la cosecha 74/74 se estimó oficialmente que el área sembrada es de alrededor de 4,1 millones de hectáreas, y esto representaría una disminución del 46% respecto al ya citado quinquenio 35/39.

En cuanto a rendimientos, durante el decenio iniciado en 1960 se registraron resultados excepcionales en los tres primeros años, siendo el más destacado el de 1965 de 1935 Kg. por hectáreas. No obstante los rendimientos desde 1930 han mostrado una tendencia decreciente o en todo caso constantes (alrededor de 1350 Kg. por Ha. Debe destacarse al respecto que los rindes en Europa pasan los 4.000 Kg./Ha.

Observando lo ocurrido en el último decenio, se destaca que si

bien el área sembrada descendió en sólo 2%, el descenso del rendimiento por Ha. fue del orden del 20%. Estas cifras evidencian un claro estancamiento tecnológico (sobre todo si se la compara con la tendencia en otros países). Otro de los detalles a tener en cuenta es la variación en la participación relativa del trigo que fue perdiendo posiciones frente a otros cultivos, no sólo en cuanto a áreas sino en cuanto a producción.

Años	Area sembrada miles de has.	Producción miles de Tns.	Rendimiento Kgs./ha.
1963-64	6.376	8.940	1.815
64-65	6.496,7	11.260	1.932
65-66	5.425,5	5.400	1.424
66-67	6.291,2	6.347	1.448
67-68	6.613	7.320	1.401
68-69	6.679,5	5.740	1.063
69-70	6.238,7	7.020	1.508
70/71	4.468,2	4.390	1.300
71-72	4.986	5.440	1.277
72-73	5.627	7.500	1.404

1) Area sembrada

PROMEDIO DEL DECENIO .....	5.834.930	Has.
Promedio del 1° quinquenio .....	5.872.740	"
Promedio del 2° " .....	5.797.080	"

2) Producción

PROMEDIO DEL DECENIO .....	6.798.700	Tns.
Promedio del 1° quinquenio .....	7.509.400	"
Promedio del 2° " .....	6.088.000	"

3) Rendimiento

PROMEDIO DEL DECENIO .....	1.458	Kgs./ha.
Promedio del 1° quinquenio .....	1.607	"
Promedio del 2° " .....	1.309	"

3.4.3.2. Precio y Costos

Por el artículo primero de la ley número 20.573 la comercialización de la producción nacional de granos y otros productos agrícolas y sus productos y subproductos de la industrialización primaria, estará a cargo del Estado Nacional, cuando el poder Ejecutivo

lo disponga, con carácter exclusivo y excluyente a través de la Junta Nacional de Granos..". La Junta Nacional de Granos, creada por ley número 16.478 (llamada ley de granos) que ratificando el decreto número 6698/63, está facultada para "proponer al Poder Ejecutivo los precios máximos y mínimos, de sostén y de apoyo que estime necesario fijar con relación a los distintos granos, así como las respectivas normas de aplicación" (inc. s Art. 9° Cap. II del Decreto N°6698/63). Los incisos de este Art. tratan de las funciones y atribuciones de la Junta Nacional de Granos, incluyendo como quedó establecido, la fijación de su precio de comercialización. También queda dentro de sus atribuciones, "fijar con aprobación del Poder Ejecutivo, los precios mínimos de los granos y sus subproductos en las ventas al exterior, teniendo especialmente en cuenta los traslados y convenios con el exterior" (inc. "u" art. 9° del citado decreto). Además, y aunque no integren el precio en sí, se ocupa de aspectos tan importantes como: asesoramiento a entidades bancarias y de créditos (oficiales) en los planes de créditos a la producción, comercio e industrialización de granos (inciso "w"), intervenir en la fijación de la política impositiva del Estado, en cuanto se refiere a la producción y comercio de granos y subproductos, pudiendo de esta forma concertar una política de precios y de incentivar la producción. Se ocupa además de reglamentar todas las etapas de la comercialización de granos e inclusive la clasificación de los mismos, su tipificación, depósito silos e instalaciones, conservación, y de las infracciones, sanciones y recursos.

De acuerdo con esto se analiza la política de precio seguida por el Estado en la última cosecha.

Para la cosecha precedente, el Estado fijó un precio sostén para el productor de \$67.-, mientras cobraba a los molinos harineros \$ 57.-, los 100 kilos. Esta diferencia de 10 pesos por quintal que es aparentemente absorbida por el Estado, surge en realidad del propio valor generado por el productor y constituye, por ende, un subsidio a la industria harinera como se demuestra en el cuadro siguiente: (datos de A.C.A.).

1. Producción 1973/74: (1)

a) Trigo pan .....	5.875.000 tns.	
b) Trigo fideos ...	<u>625.000 tns.</u>	6.500.000 tns.

2. Consumo Interno:

a) Trigo pan

- Para industria ..	3.420.000 tns.	
- Para semilla ....	<u>640.000 tns.</u>	4.060.000 tns.

b) Para fideos

- Para industria ..	80.000 tns.	
- Para semilla ....	60.000 tns.	140.000 tns. 4.200.000 tns.

3. Saldos exportables 2.300.000 tns.

Visto por variedad, este posible saldo exportable se integraría así:

	Trigo pan	Trigo fideos	Totales
Producción .....	5.875.000	625.000	6.500.000
Consumo interno ...	4.060.000	140.000	4.200.000
Saldos exportables..	<u>1.815.000</u>	<u>485.000</u>	<u>2.300.000</u>

(1) Estimaciones tomadas de fuente oficial

De estos datos (siguiendo con el informe del A.C.A.), surgen importantes beneficios para el Estado y la industria que se obtienen a costos de los valores de la producción de trigo, lo que hace indispensable la fijación de precios que compensen los costos y estimulan la producción. Para esto último se requiere por supuesto la fijación de una política coherente a largo plazo que evite estas distorsiones de tipo coyuntural y que tenga por objeto las metas fijadas en el Acta de Compromiso. Como se demuestra con el cuadro siguiente las consecuencias de tal política, redundaran en mayores ingresos para el Estado, e inclusive como agrega el informe, podrá así el estado subsidiar el consumo, utilizando un precio interno lo suficientemente bajo para frenar el alza del costo de la vida.

#### A. TRIGO PAN

##### 1) Ventas al exterior:

1.815.000 toneladas, al precio "índice" de u\$s  
218.- cada tonelada y pesos 86.482 por cada dólar percibido, según disposiciones oficiales ... \$ 3.421.833.294

##### 2) Importes que percibe el productor:

1.815.000 toneladas al precio de \$ 67.- el quintal ..... \$ 1.216.050.000

##### 3) Diferencia a favor del Estado generada por la exportación de trigo:

" 2.205.783.294

##### 4) Subsidio a la industria harinera:

\$ 10.- por quintal sobre 3.420.000 toneladas de semilla elaborada ..... " 342.000.000  
Diferencia final a favor del Estado ..... " 1.863.783.294

#### B. TRIGO CANDEAL

Un análisis semejante puede hacerse para el caso de este producto, en el que en términos porcentuales, se observa lo siguiente:

	Precio que percibe el productor, por quintal (\$)	Precio de exportación con dólares \$ 8,64,p/quintal	Porcentajes que percibe el productor	Porcentajes que percibe el Estado
Trigo pan ....	67	218 x 8,65 = 188,57	35,5%	64,5%
Trigo candeal.	75	280 x 8,65 = 242,20	31.-%	69.-%

#### COSTOS COSECHA 1974/75 (Por hectárea)

##### A) Trigo pan

En las estimaciones de costos que se practican seguidamente, no se prevé ningún tipo de aumentos futuros de los insumos.

En concepto de arrendamiento, se computa el 30% de la producción, lo que equivaldría a un importe aproximado de \$ 380 por hectárea, cifra que puede considerarse similar a lo que actualmente se paga en concepto de alquiler por campos aptos para trigo.

1) Costos de implantación

a) Labores culturales:

Arada, mano de rastra y  
siembra 200

b) Semilla:

Semilla fiscalizada y  
transporte a Chacra 113

c) Control de malezas y plagas:

Herbicidas - Pulgón e  
isoca 107,52

d) Intereses:

22% durante 7 meses 53,97 474,49

2) Gastos de cosecha:

a) Seguros:

Contra granizo e incendio 68

b) Hilerada: 31

c) Cosecha: 135

d) Movimientos:

Tractores y otros hasta  
carga en camión 30

A esta altura del proceso, se entrega el 30% de la producción en concepto de arrendamiento. En consecuencia los costos se cargan, a partir de este paso sobre 1.050 Kg. (30% de 1.500 Kg. representen 450 Kg. menos por Ha.)

e) Secado:

del 50% de la producción 10,50 274,50

3) Gastos de comercialización

a) Flete:

Hasta coop. o acopiador 30 Km.  
promedio 17,33

b) Descarga y carga:	13,50	
c) Impuesto:		
a las Actividades Lucrativas	<u>8.93</u>	<u>39,76</u>
4) Total costos trigo pan por hectárea .....		\$ 788,75

1. Costos de Implantación

a) Labores culturales:

- Una arada con arado de rejas .....	75	
- Dos manos rastra discos con rastra dientes detrás, a pesos 40.- cada una .....	80	
- Siembra, con rodillo detrás .....	<u>45</u>	200

b) Semilla:

Fiscalizada: 120 Kgs. por Ha., a \$ 90 el quintal .....	108	
Transporte: de semilla hasta chacra, a razón de \$ 5 la Ha. ....	<u>5</u>	113

c) Control de malezas y plagas:

Herbicidas:

1 lt. 2-4 D al 40% .....	\$ 10	
Aplicación aérea .....	<u>" 28</u>	38

Pulgón e isoca:

1 lt. 1/2 (27,68/18) .....	" 41,52	
Aplicación aérea .....	<u>" 28.-</u>	69,52
		107,52

d) Intereses: 22% durante 7 meses .....		<u>53,97</u>	474,49
---	--	--------------	--------

2 Gastos de cosecha:

a) Seguros:

Contra granizo, cobertura \$ 400 (costo 9%, clufido sellados, etc.) .....	36	
Contra incendio, cobertura \$ 400 (costo 8%) .....	<u>32</u>	68

<u>b) Hilerada .....</u>		31
--------------------------	--	----

c) Cosecha: \$ 9 por quintal, considerando rinde promedio de 15qq. la Ha. ....		135
--	--	-----

d) Movimientos carritos, tractors y otros, hasta carga en camión (\$ 2 por quintal).		30
--	--	----

(A esta altura del proceso, se entrega el 30% de la producción en concepto de arrendamiento. En consecuencia los costos se cargan, a partir de este paso, sobre 1050 Kgs. (30% de 1.500 Kgs. representan 450 Kgs. menos por Ha.) ....

e) Secado del 50% de la producción, a \$ 2 por quintal (10,50 x 0,50 x 2) .....

10,50      274,50

---

3. Gastos de comercialización

a) Flete hasta cooperativa o acopiador, distancia promedio. 30 Km., a \$ 1,65 por quintal .....

17,33

b) Descarga y carga en estaciones (art. 41 inciso 1°b) Reglamentación Compras/Paritaria N°2, \$ 1,29 por quintal .....

13,50

c) Impuesto a las Actividades Lucrativas (Valor por quintal \$ 85 x 10,50 x 0,01) .....

8,93      39,76

---

4. Total costos trigo "pan" por hectárea \$ 788,75

B) Trigo Candéal

Sobre las estimaciones que a continuación se detallan tampoco se prevé aumentos futuros de los insumos; se computa el 30% en concepto de arrendamiento, lo cual sobre un rendimiento promedio de 15 quintales, representa la suma de \$ 380, por hectárea, equivalente a los alquileres actuales en campos para trigo; y se consideran para las labores incluídas, tarifas vigentes en el mercado.

1) Costos de implantación

a) Labores culturales:

Arada, manos de rastra y Siembra 200

b) Semilla:

Semilla fiscalizada y transporte a Chacra 167

c) Control de malezas y plagas:

Herbicidas - Pulgón é Isoca 107,52

d) Intereses:  
 22% durante 7 meses 60,90 535,42

2) Gastos de cosecha

a) Seguros:  
 Contra granizo e incendio 68

b) Hilerada: 31

c) Cosecha: 135

d) Movimiento:  
 Tractores y otros hasta  
 carga camión 30

A esta altura del proceso, se entrega el 30% de la producción en concepto de arrendamiento. En consecuencia, los costos se cargan a partir de este paso, sobre 1.050 Kg. (30% de 1.500 Kg. representan 450 Kg. menos por Ha.) 10,50 274,50

3) Gastos de comercialización

a) Flete:  
 hasta coop. o acopiador 30 Km.  
 promedio 17,33

b) Descarga y carga: 13,50

c) Impuesto:  
 a las Actividades Lucrativas 8,93 39,76

4) Total costos trigo candeal por Hectárea ..... \$ 849,68

1. Costos de implantación

a) Labores culturales:

- Una arada con arado de rejas ..... 75

- Dos manos rastra discos con rastra dientes detrás, a pesos 40 cada una ..... 80

- Siembra, con rodillo detrás ..... 45 200

b) Semilla.

Fiscalizada, a razón de 180 Kgs. por Ha.  
 a \$ 90 el quintal ..... 162

Transporte: de semilla hasta chacra, a  
 razón de \$ 5 la Ha. .... 5 167

c) Control de malezas y plagas:

Herbicidas:

1 lt. 2-4 D al 40% ..... \$ 10  
Aplicación aérea ..... " 28      38

Pulgón e isoca:

1 lt. 1/2 (27.68/18) ..... " 41,52  
Aplicación aérea ..... " 28      69,52      107,52

d) Intereses: 22% durante 7 meses ....      60,90      535,42

2. Gastos de cosecha:

a) Seguros:

Contra granizo, cobertura \$ 400  
(costo 9%, incluido sellados, etc.) 36  
Contra incendio, cobertura \$ 400  
(costo 8%) ..... 32      68

b) Hilerada ..... 31

c) Cosecha: \$ 9 por quintal, considerando rinde promedio de 15 qq. la Ha. .... 135

d) Movimientos carritos, tractores y otros, hasta carga en camión (\$ 2 por quintal) ..... 30  
(A esta altura del proceso, se entrega de la producción en concepto de arrendamiento. En consecuencia los costos se cargan, a partir de este paso, sobre 1050 Kgs. (30% de 1.500 Kgs. representan 450 Kgs. menos por Ha.) .....

e) Secado del 50% de la producción a \$ 2 por quintal (10,5 x 0,5 x 2) ....      10,50      274,50

3. Gastos de comercialización

a) Fleta hasta cooperativa o acopiador, distancia promedio 30 Km., a \$ 1,65 por quintal ..... 17,33

b) Descarga y carga en estaciones (art. 41 inciso 1°b) Reglamentación Compras/ Paritaria N°2, \$ 1,29 por quintal ... 13,50

c) Impuesto a las Actividades Lucrativas (Valor por quintal \$ 85 x 10,50 x 0,01)      8,93      39,76

4. Total costos trigo candeal por hectárea .      \$ 849,68

### 3.4.3.3. ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD

Este trabajo se efectúa sobre las bases de costos históricos (vigentes hasta comienzos del corriente mes de marzo, y un rinde promedio de 15 quintales por hectárea, considerando que de acuerdo a estadísticas oficiales, el rinde nacional oscial desde la década del 30, en 1.350 Kg. por hectárea, a los que deben deducírsele 450 Kg. por arrendamiento del 30%, con lo cual el productor recibe una producción de 1.050 Kg. por Ha. Al incorporársele un excedente mínimo en sus dos variantes: 25% y 30%, debe señalarse que dentro de ese concepto se incluyen costos de mantención del productor y su familia, impuestos (manos lucrativas), riesgos de la inversión, y todo aquello que no sea estrictamente costo de producción. (\*)

#### 1. Trigo pan

##### a) Análisis por quintal:

	Rentab. 25%	Rentab. 30%
Costo de producción .....	75,12	75,12
Excedente (incluidos costos de mantención impuestos, etc.) .....	18,78	22,54
Valor de la producción .....	93,90	97,66

##### b) Análisis por Ha.:

	Rentab. 25%	Rentab. 30%
Costo de producción .....	788,75	788,75
Excedente (incluidos costos de mantención, impuestos, etc.) .....	197,19	236,63
Valor de la producción .....	985,94	1.025,38

#### 2. Trigo candéal

##### a) Análisis por quintal:

	Rentab. 25%	Rentab. 30%
Costo de producción .....	80,92	80,92
Excedente (incluidos costos de mantención, impuestos, etc.) .....	20,23	24,28
Valor de la producción .....	101,15	105,20

(\*) Asociación de Cooperativas Argentinas, datos publicados en "La Cooperación".

b) Análisis por Ha.:	Rentab. 25%	Rentab. 30%
Costo de producción .....	849,68	849,68
Excedente (incluidos costos de ma- nutención, impuestos, etc.) .....	212,42	254,90
Valor de la producción .....	1.062,10	1.104,58

Al comparar los valores necesarios para cubrir costos y margenes que se mencionan en el cuadro, se advierte el deterioro de la rentabilidad, producido en materia de trigo. Esto concuerda con la evolución de los índices de insumos para esa producción y con las variaciones sufridas en los precios que percibe el productor, deteriorados en la rentabilidad de las explotaciones trigueras durante los últimos tiempos.

En Diciembre de 1972 los precios de los insumos no fueron totalmente dominados, mientras que los del productos fueron congelados por resoluciones gubernamentales.

Hasta marzo de este año, los precios al productor subieron solamente el 27,7% y 31% para el trigo pan y candeal respectivamente, mientras que el nivel general de insumos trepó en casi un 63%, creando una brecha de deterioro alarmante, pues con estas cifras y estas perspectivas debe manejarse el productor para planificar sus próximas cosechas.

Paralelamente los valores internacionales fueron creciendo a tal punto que en Marzo de 1974 el gobierno fijó un precio índice de U\$S 218 y U\$S 280 la tonelada (m\$N 21.800 y 28.000 por quintal) para la exportación de trigo "pan" y "candeal", lo que representó aumentos del 131,30% sobre los precios índice de 1972 para los mismos.

En resumen, y con base a informaciones oficiales, durante el período mencionado, los precios para el trigo "pan" aumentaron en un 27,7%, el nivel terrenal de insumos, en un 63%, y los precios índice para la exportación en un 131,30%. En candeal la evolución fue semejante.

Se estableció el precio del trigo para la cosecha 1974/74 con suficiente anticipación a las fechas de siembra, pero pocos días después se anunció un aumento general de precios y salarios, creando en el productor incertidumbre sobre la rentabilidad de su producción an-

te la duda de si estos aumentos se trasladarán a los precios de su cosecha.

CULTIVOS - PRODUCCION - RENDIMIENTO POR Ha. PRECIO PROMEDIO

Años 71/72	<u>Hectáreas</u>			<u>Kilogramos</u>			<u>Toneladas</u>						
	<u>%</u>	<u>%</u>	<u>%</u>	<u>%</u>	<u>%</u>	<u>%</u>	<u>%</u>	<u>%</u>					
<u>Pcia.</u>	<u>Cultivadas.</u>	<u>Aum.</u>	<u>Dism.</u>	<u>Cosech.</u>	<u>Aum.</u>	<u>Dism.</u>	<u>Rend. x Ha.</u>	<u>Aum.</u>	<u>Dis.</u>	<u>Producción.</u>	<u>Aum.</u>	<u>Dism.</u>	<u>Precio</u>
Bs. As.	2.677.100	X					1.304	X		3.250.000	X		
Catamarca	400		X				421		X	100		X	
Córdoba	420.000	X					1.305	X		425.000	X		
Corrientes	-	-	-				-	-	-	-	-	-	-
Chaco	-	-	-				-	-	-	-	-	-	-
Chubut	600												
E. Rios	264.000		X				1.077		X	230.000		X	
Formosa	-	-	-				-	-	-	-	-	-	-
Jujuy	1.000		X				1.048	X		400		X	
La Pampa	485.700	X					872	X		268.000	X		
La Rioja	200	X					1.000		X	100			
Mendoza	-	-	-				-	-	-	-	-	-	-
Misiones	-	-	-				-	-	-	-	-	-	-
Neuquen	1.200	X					788		X	800		X	
Rio Negro	2.200	X					703		X	1.300	X		
Salta	9.200		X				1.776	X		14.100	X		
San Juan	800		X				1.200		X	900	X		
San Luis	7.400		X										
San Cruz	100		X										
Santa Fe	700.000	X					1.531		X	995.000	X		
Sgo. Estero	50.000	X					1.436	X		51.900	X		
Tucumán	-	-	-				-	-	-	-	-	-	-
T. del Fuego	-	-	-				-	-	-	-	-	-	-
	62.700	X					1.263	X		31.700		X	
<b>Totales</b>	<b>4.986.000</b>	<b>11,6</b>	<b>4.314.640</b>	<b>16</b>	<b>1.316</b>	<b>4,7</b>	<b>5.680.000</b>	<b>15,4</b>	<b>3809</b>				
A) Trigo Pan	4.722.600				1.296		5.270.000						
B) " Fideos	263.400				1.638		410.000						

Años 72/73	CULTIVOS - PRODUCCION		- RENDIMIENTO POR Ha.		- PRECIO PROMEDIO								
	Hectáreas		Kilogramos		Toneladas								
Pcia.	Cultivadas	Aum.	Dism.	Cosech.	Aum.	Dism.	Rend.X Ha.	Aum.	Dism.	Producción	Aum.	Dism.	Precio
Bs.As.	3.150.000			2.938.100	X		1.794	X		5.270.000	X		
Catamarca	-			-			-			-			
Córdoba	554.700			446.800	X		1.247		X	557.000	X		
Corrientes	200			200			1.150			230			
Chaco	59.600			44.430			779			34.600			
Chubut	480			-			-			-			
E.Ríos	225.900	X		158.600			965		X	153.000			X
Formosa	5.550			4.170			887			3.700			
Jujuy	900		X	500			1.000			500	X		
La Pampa	690.000	X		551.000			1.162	X		640.000	X		
La Rioja	240			80			700		X	60			X
Mendoza	-			-			-			-			
Misiones	-			-			-			-			
Neuquen	820	X		820			744		X	610			X
Rio Negro	770		X	770			779	X		600	X		
Salta	12.000	X		10.000			1.300		X	13.000			X
San Juan	650		X	620			1.936	X		1.200	X		
San Luis	6.600		X	2.600			654	X		1.700			
Sta.Cruz	-			-			-			-			
Sta.Fé	875.000	X		788.000			1.536			1.210.000	X		
Sgo.Estero	39.100		X	14.600			795		X	11.600			X
Tucumán	4.350			3.810			577			2.200			
T.del Fuego	-			-			-			-			
<b>Totales</b>	<b>5.627.000</b>	<b>X</b>		<b>4.965.100</b>			<b>1.591</b>	<b>X</b>		<b>7.900.000</b>	<b>X</b>		
A) Trigo Pan	5.331.800						1.562			7.304.000			
B) " Fideo	295.200						2.054			598.000			

CULTIVOS - PRODUCCION - RENDIMIENTO POR Ha. - PRECIO PROMEDIO

Años 73/74	<u>Hectáreas</u>				<u>Kilogramos</u>				<u>Toneladas</u>					
	<u>Provincia</u>	<u>Cultivadas</u>	<u>Aum.</u>	<u>Dism.</u>	<u>Cosech.</u>	<u>Aum.</u>	<u>Dism.</u>	<u>Rend. Y Ha.</u>	<u>Aum.</u>	<u>Dism.</u>	<u>Producción</u>	<u>Aum.</u>	<u>Dism.</u>	<u>Precio</u>
Bs.As.	2.462.400				2.385.300			1.593			3.800.000			
Catamarca	-				-			-			-			
Córdoba	494.600				437.000			1.831			800.000			
Corrientes	300				300			1.133			340			
Chaco	37.300				36.500			1.616			59.000			
Chubut	450				-			-			-			
E. Ríos	80.500				68.650			1.500			103.000			
Formosa	6.400				5.750			1.391			8.000			
Jujuy	820				460			1.087			500			
La Pampa	471.200				440.000			1.364			600.000			
La Rioja	-				-			-			-			
Mendoza	-				-			-			-			
Misiones	-				-			-			-			
Neuquén	880				840			833			700			
Río Negro	14.940				9.440			1.271			12.000			
Salta	3.970				2.770			1.372			3.800			
San Juan	650				650			1.938			1.260			
San Luis	8.200				8.200			788			6.400			
Sta. Cruz	150				-			-			-			
Sta. Fé	637.500				549.600			1.929			1.060.000			
Sgo. Estero	38.000				30.500			1.180			36.000			
Tucumán	4.740				4.740			1.899			9.000			
T. del Fuego	-				-			-			-			
<b>Totales</b>	<b>4.263.000</b>				<b>3.980.700</b>			<b>1.633</b>			<b>6.500.000</b>			

Todos los precios son al 6 de Agos del 1973

CUENTA CULTURAL

Cultivo: TRIGO

Año Agricola: 1973/74

Rendimiento: (Normal 1,373)

Zona: TOTAL DE LA REGION TRIGUE-

(Kg. por Ha.) : (Del año .--)

RA

Explotación: .....

	POR HECTAREA	POR QUINTAL	
		ESTACION	PUERTO
I - 1 - <u>RENTA FUNDIARIA ARRENDAMIENTO Y APARCERIA</u> .....	140,00	10,20	
II - <u>GASTOS DE PRODUCCION</u>			
A - <u>Gastos Especiales del Cultivo</u>			
2 - Semilla y desinfección .....	55,00		
3 - Cosecha a granel sobre camión o silo secado \$ ... por quintal .....	130,00		
4 - Herbicidas e insecticidas .	5,00		
B - <u>Generales</u>			
5 - Conservación de las mejoras fundiarias .....	(		
6 - Reparaciones y conservación de máquinas, herramientas, rodados y útiles varios ...	( 72,00		
7 - Combustibles y lubricantes.	68,00		
8 - Contribuciones fiscales y municipales .....	( 45,00		
9 - Seguros .....	(		
C - <u>Salarios</u>			
10 - Sueldos y jornales .....	32,00		
11 - Remuneración al agricultor y familia .....	117,00		
12 - Deducidos por otras entradas .....	524,00		
	75,00		
	449,00	32,70	

III - <u>INTERESES</u>			
13 - Mejoras fundiarias .....	14,00		
14 - Máquinas, Tractor, herramientas, rodados y útiles varios .....	27,50		
15 - Capital agrícola circulante .....	11,22		
	52,72	3,84	
IV - <u>AMORTIZACIONES</u>			
16 - Mejoras fundiarias .....	7,00		
17 - Máquinas, tractor, herramientas, rodados .....	54,00		
	61,00	4,44	
V - <u>GASTOS DE COMERCIALIZACION</u>			
18 - Acarreo hasta la estación de F.C. ....	15,10	1,10	
19 - Impuesto a las actividades lucrativas .....	7,55	0,55	
20 - Movimiento de carga, descarga, estadía y merma ..	17,16	52,83	1,25
21 - Flete ferroviario a \$ ... el quintal .....	49,43		3,60
22 - Gastos de Administración y Comisión .....	-		-
	<u>791,96</u>		<u>57,68</u>
AFD/MHI.-	Utilidad calculada en un 20% s/		
XI/71 - 3.000	Gastos de Producción		<u>6,54</u>
	<u>COSTOS AGROPECUARIOS</u> , 7 de agosto de 1973.-		<u>64,22</u>

E A S M / M H I

INFORMACION SOBRE  
INDICES DE PRECIOS DE INSUMOS  
PARA LA PRODUCCION DE TRIGO

La Dirección Nacional de Economía y Sociología Rural prepara mensualmente un informe sobre evolución de Índices de Precios de INSUMOS para la producción de trigo.

Por la importancia de sus datos, así como por la metodología seguida reproducimos aquí dos publicaciones las N° 4.024/74 y 435/74

INDICE DE PRECIOS DE INSUMOS PARA LA PRODUCCION DE TRIGO (\*)

BASE 1965/69 = 100

FEBRERO DE 1974

La evolución del Nivel General de "Índice de Insumos para la producción de trigo" posibilita, entre otras finalidades, conocer a lo largo de la campaña agrícola, un precio con poder adquisitivo constante.

El análisis de los resultados obtenidos señala que en el mes de febrero de 1974, acusó con relación al mes de enero ppdo., un aumento del 0,41% motivado por el alza del precio del reastrojero (automotor) y un 2,22% y 29,84% con respecto al semestre y año anterior, respectivamente. (\*\*)

VARIACIONES RELATIVAS DEL INDICE Y SUBINDICE

I N S U M O S	Febrero 1974	Febrero 1974	Febrero 1974
	Enero 1974	Agosto 1973	Febrero 1973
<u>NIVEL GENERAL</u>	<u>0,41</u>	<u>2,22</u>	<u>29,84</u>
I - <u>Bienes durables</u>	<u>1,15</u>	<u>6,36</u>	<u>21,61</u>
1 - Maquinarias	1,38	7,74	24,29
2 - Mejoras fijas	0,00	-0,27	9,39
II - <u>Bienes no durables y Servicios</u>	<u>0,00</u>	<u>0,06</u>	<u>34,90</u>
1 - Mano de obra	0,00	0,00	28,55
2 - Combustibles	0,00	0,00	90,57
3 - Semillas	0,00	0,33	2,46
4 - Plaguicidas	0,00	0,00	- 0,86
5 - Insecticidas	0,00	0,00	-14,36
6 - Seguros	0,00	0,00	76,55

(\*) Resultados de una muestra de explotaciones localizadas en la región típicamente triguera.

(\*\*) SERVICIO NACIONAL DE ECONOMIA Y SOCIOLOGIA RURAL.

Costos Agropecuarios, marzo 11 de 1974. Publicación 4.024/74

INDICE DE PRECIOS DE INSUMOS PARA LA PRODUCCION DE TRIGO

NIVEL GENERAL Y RUBROS - BASE 1965/69 = 100

FEBRERO DE 1974 (\*)

I N S U M O S	Mes de Febrero 1974
<u>NIVEL GENERAL</u>	<u>533,84</u>
A - <u>BIENES DURABLES</u>	<u>472,89</u>
1 - <u>Maquinaria</u>	<u>460,88</u>
<u>Tractores</u>	406,00
<u>Labranza</u>	366,68
Arados de rejas	348,52
Arados de discos	393,96
Arados rastra múltiple	381,28
<u>Labranza complementaria</u>	457,01
Rastra doble acción	461,58
<u>Siembra</u>	421,00
<u>Cultivo</u>	407,53
<u>Cosecha</u>	544,02
<u>Cosecha de forrajes</u>	375,44
<u>Rodados</u>	481,49
Automotores	467,56
<u>Motores</u>	445,98
2 - <u>Mejoras fijas</u>	<u>546,54</u>
<u>Alambrados</u>	597,69
<u>Silos</u>	543,00
<u>Depósitos y Tinglados</u>	675,65
<u>Molinos y Aguadas</u>	425,65
<u>Molinos</u>	395,65
B - <u>BIENES NO DURABLES Y SERVICIOS</u>	<u>574,90</u>
1 - <u>Mano de obra</u>	596,48
2 - <u>Combustibles</u>	743,29
3 - <u>Semillas</u>	461,96
4 - <u>Plaguicidas</u>	263,82
5 - <u>Insecticidas</u>	310,00
6 - <u>Seguros</u>	498,43

(\*) SERVICIO NACIONAL DE ECONOMIA Y SOCIOLOGIA RURAL.

Costos Agropecuarios, marzo 11 de 1974. Publicación 4.024/74

VARIACIONES EN LOS INDICES DE LOS INSUMOS PARA LA PRODUCCION DE TRIGO

FEBRERO DE 1974 (\*)

I N S U M O S	Febrero 1974	Febrero 1974	Febrero 1974
	Enero 1974	Agosto 1973	Febrero 1973
<u>NIVEL GENERAL</u>	<u>0,41</u>	<u>2,22</u>	<u>29,84</u>
A - <u>BIENES DURABLES</u>	<u>1,15</u>	<u>6,36</u>	<u>21,61</u>
1 - <u>Maquinaria</u>	<u>1,38</u>	<u>7,74</u>	<u>24,29</u>
<u>Tractores</u>	0,00	0,00	17,85
<u>Labranza</u>	0,00	0,00	13,62
Arados de rejas	0,00	0,00	7,74
Arados de discos	0,00	0,00	17,71
Arados rastra múltiple	0,00	0,00	19,41
<u>Labranza complementaria</u>	0,00	0,00	18,86
Rastra doble acción	0,00	0,00	19,12
<u>Siembra</u>	0,00	0,00	16,33
<u>Cultivo</u>	0,00	0,00	10,91
<u>Cosecha</u>	0,00	18,78	29,52
<u>Cosecha de forrajes</u>	0,00	0,00	5,52
<u>Rodados</u>	6,06	9,62	32,54
Automotores	7,02	11,20	35,30
<u>Motores</u>	0,00	0,00	18,71
2 - <u>Mejoras fijas</u>	<u>0,00</u>	<u>- 0,27</u>	<u>9,39</u>
<u>Alambrados</u>	0,00	- 1,13	13,94
<u>Silos</u>	0,00	0,00	5,23
<u>Depósitos y Tinglados</u>	0,00	0,00	36,59
<u>Molinos y Aguadas</u>	0,00	- 0,10	15,70
Molinos	0,00	0,00	8,09
B - <u>BIENES NO DURABLES Y SERVI- CIOS</u>	<u>0,00</u>	<u>0,06</u>	<u>34,90</u>
1 - <u>Mano de obra</u>	0,00	0,00	28,55
2 - <u>Combustibles</u>	0,00	0,00	90,57
3 - <u>Semillas</u>	0,00	0,33	2,46
4 - <u>Plaguicidas</u>	0,00	0,00	- 0,86
5 - <u>Insecticidas</u>	0,00	0,00	-14,36
6 - <u>Seguros</u>	0,00	0,00	76,55

(\*) SERVICIO NACIONAL DE ECONOMIA Y SOCIOLOGIA RURAL.

Costos Agropecuarios, marzo 11 de 1974. Publicación 4.024/74

INDICE GENERAL DE PRECIOS PAGADOS POR EL PRODUCTOR

AL 1° DE MARZO DE 1974 (\*)

I N D I C E Y S U B I N D I C E	VALOR AL 1° DE MARZO 1974 (1960=100)	VARIACIONES RELATIVAS RESPECTO A LOS RESULTADOS DEL:		
		MES ANTERIOR	SEMESTRE ANTERIOR	AÑO ANTERIOR
GENERAL DE PRECIOS PAGA- DOS POR EL PRODUCTOR ...	2.298,9	+ 0,7	4,2	26,7
Para Producir .....	2.118,1	0,1	1,8	26,8
Para Subsistir .....	3.046,2	2,0	9,3	26,4
Para Bienestar	1.515,4	0,0	0,0	28,1

Al comparar los resultados correspondientes a los índices y subíndices calculados al 1° de marzo de 1974 con sus similares del mes anterior, surge un aumento en el Índice General del 0,7%, motivado por un aumento del precio del "rastrojero" (automotor), que integra el "Subíndice para Producir" y que representa el 0,1% y al aumento del "Subíndice para Subsistir" 2,0% conforme a lo informado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos.

(\*) SERVICIO NACIONAL DE ECONOMIA Y SOCIOLOGIA RURAL.

Costos Agropecuarios, marzo 11 de 1974. Publicación 435/74

#### 3.4.3.4. COSECHA DE TRIGO 1972/1973

##### Comercialización:

Con suficiente antelación fijóse el precio mínimo obligatorio mediante el Decreto N° 1.216 del 3/3/72, en \$ 35.- siendo elevado a \$ 42.- por el N° 2.865 del 15/5/72 y a \$ 47,50 por la Resolución Conjunta de los Ministerios de Agricultura y Ganadería, de Comercio, Hacienda y Finanzas de la Nación N° 15 y del Ministerio de Hacienda y Finanzas N° 25 del 3/11/1972.

La actividad de esta campaña con mercadería efectiva, en condiciones-cámara, dió comienzo el 1/12/72, fijandose un valor de \$ 59.- sobre Dársena, que a su vez fue el máximo nivel registrado hasta concluir diciembre, descendiendo a un mínimo de \$ 50.- el día 15 y finalizando el año en \$ 50,50 el 29/12/1972.

Pero a raíz de las condiciones favorables observadas en la comercialización internacional debido a la intensa demanda, los exportadores comenzaron ya en setiembre de 1972 a interesarse por este cereal, ofreciendo inicialmente \$ 46.- sobre los distintos puertos para entregas en diciembre y enero; precios que, en ese mes, llegaron a un nivel máximo de \$ 55.- y clausurando en \$ 54.- sobre Bahía Blanca, en \$ 53,50 sobre Quequén y en \$ 51.- sobre Rosario.

Estos valores fueron un nuevo aliciente para los productores, que se desprendieron en esos momentos de volúmenes de cierta importancia.

Posteriormente, en octubre, al aumentarse el valor índice los exportadores actuaron con mayor cautela y los precios disminuyeron en alrededor de un 10%, a raíz de ello los vendedores se retrajeron notoriamente, siendo evidente su resistencia a encarar negocios a niveles inferiores a \$ 50.-

Esa tendencia se mantuvo hasta casi finalizar noviembre, pues también se volvió a incrementar el valor índice, a la vez que la J.N.G. demoró hasta los últimos días del mismo en dar a conocer su reglamentación de compras, trayendo aparejada tal circunstancia un clima de cierta expectación e incertidumbre; por otra parte, ante el aumento del precio mínimo obligatorio y los factores antes enunciados, la exportación quedó descolocada para realizar nuevas ventas al

exterior.

Pero, a partir del 27/11/72, al efectuarse en n/Institución el "Remate del Primer Lote de Trigo" llegado a la plaza de Bs.As., el presidente de la J.N.G., anunció la reducción en un 13% del derecho de exportación del trigo, sufriendo la situación un vuelco total y muy favorable, ascendiendo considerablemente los valores y clausurando en dicho mes en \$ 57,50 sobre Bahía Blanca y Quequén y en \$ 56,50 sobre Dársena.

Esa situación se prolongó durante los primeros días de diciembre, llegando las cotizaciones a un máximo de \$ 59.00 sobre Dársena y de \$ 60.-, sobre los del Sur, pero, ese período de firmeza concluyó muy rápidamente ante el sorpresivo anuncio oficial del Decreto N° 8.682 del 9/12/72 suspendiendo transitoriamente desde esa fecha las exportaciones trigo pan.

Además algunos días más tarde se anunció la aplicación de un derecho móvil a la exportación, lo que determinó que los adquirentes de dicho sector se retiraran del mercado.

Sólo quedaron en él los industriales molineros y por consiguiente disminuyeron considerablemente los precios pagados, los que concluyeron el año en \$ 50,50 sobre los puertos citados.

Resultó evidente que las disposiciones oficiales tendieron a asegurar la provisión interna de trigo y a evitar que su mayor precio incidiera en el costo de vida, pero también debió tenerse en cuenta en estas circunstancias que el productor dado los muy buenos valores internacionales, pudo compensar en alguna medida las malas campañas anteriores, lo que le hubiera servido de incentivo para aumentar las siembras en ciclos venideros, tal cual lo venía haciendo la política oficial respecto a la actualización periódica de los precios mínimos obligatorios.

A raíz de ello la J.N.G. adquirió hasta el 15/12/72 unas 328.000 toneladas de trigo pan de la zona norte correspondiente a mercadería 1972/73.

Cabe destacar que la producción de esta campaña ha ofrecido la característica poco común de que se presenten simultáneamente un alto rendimiento por hectárea y buen contenido de proteína.

En este aspecto los premios otorgados en la Fiesta Nacional del Trigo en Leones (Cordoba) al Campeón y Subcampeón, arrojaron valores de 17,8% y 16,8% respectivamente, pudiendo referirse como promedio general de la producción entre el 12 y el 13%. Este rendimiento proteínico es sumamente importante porque hace al mejoramiento de la calidad de nuestros trigos.

Datos obtenidos de la consulta de: "La Revista de la Bolsa de Cereales" Número Estadístico 1973.

#### 3.4.3.5. COMERCIALIZACIÓN DE TRIGO PARA FIDEOS

La Junta Nacional de Granos y Elevadores ha creado por Resolución N° 6289 del 19 de Setiembre de 1963, un Standard obligatorio para la comercialización del trigo Candeal y Tagantock. De acuerdo con la misma los Organismos oficiales y todas las entidades vinculadas al comercio de granos, incluirán en sus reglamentos las disposiciones aprobadas, que entran en vigencia a partir de la cosecha 1953/54 (\*).

Se incluyen a continuación las reglamentaciones contenidas en la mencionada resolución.

##### Zonas Comerciales:

A los fines de la aplicación del Standard, la región productora queda dividida en las cuatro Zonas Comerciales establecidas para trigo: Rosafé, Bs.As., Entre Ríos, y Bahía Blanca.

##### Tipos y Grados:

Las entregas deberán cumplirse con mercadería natural, sana y seca, con las tolerancias en la presente reglamentación se establecen.

A los efectos de la comercialización se establecen dos tipos: Candeal y Taganrock, tolerándose dentro de un tipo determinado hasta el 10% de granos del otro tipo. Las partidas que excedan ese límite, deberán ser clasificadas como mezclas.

Dentro de c/tipo se establecen tres grados con los límites que para c/u. se especifican a continuación:

---

(\*) Universidad Nac. de La Plata Cátedra de Cerealicultura.

Grado	Peso Hectolítrico Mínimo	Tolerancia máxima de Cuerpos extraños, Granos quebrados, Exluído Picado y Germen Roido Ardido y/o centeno	Total	Tolerancia máxima de trigo pan	Tolerancia máxima de granos Panza Blanca	Tolerancia máxima de granos de Carbon	Color
1	78,00	0,50	3	1,00	5	0,10	Super
2	75,00	1,00	4	1,50	10	0,20	Norm.
3	72,00	1,00	5,50	3,00	15	0,30	Infer.

#### Definiciones y Especificaciones:

Los factores de calidad comercial especificados en la presente reglamentación se definiran en la forma siguiente:

**Cuerpos Extraños:** Incluyen toda semilla extraña o materia inerte.

**Granos Quebrados:** Comprenden todo pedazo de grano correspondiente a cualquiera de las especies consideradas, menor que la mitad de un granos entero en cualquiera de diametros.

**Granos Dañados:** Comprende todos aquellos granos o pedazos de granos que presenten una alteración manifiesta en su parte constitutiva. Se consideran como tales, los granos ardidos, verdes, helados, brotados, revolcados, calcinados y roidos por isoca.

**Granos Ardidos:** Comprende los granos o pedazos de granos que presentan una alteración en su coloración, causada por la fermentación del mismo.

**Trigo Pan:** Comprende los granos quebrados de granos pertenecientes a la especie Pan.

**Granos Panza Blanca:** Comprende los granos que presentan textura almidonosa en una mitad o más.

**Granos Picados:** Comprende todos los granos o pedazos de granos, que presenten perforaciones causadas por parásitos que atacan al cereal en depósito.

**Granos con Germen Roido:** Comprende todos los granos o pedazos cuyo germen ha sido roido por parásitos.

**Granos de Carbon:** Comprende todo grano transformado por efecto del ataque del hongo.

#### 3.4.3.6. COMERCIALIZACION DE TRIGO PAN

Se ha creado un "Standard" obligatorio para la comercialización

del trigo, de acuerdo con las siguientes especificaciones:

DE LAS ZONAS: A los fines de las aplicaciones del "Standart" la región triguera queda dividida en cuatro zonas comerciales. Quedan prohibidas en cualquiera de las etapas de su comercialización las mezclas de trigos provenientes de distintas cosechas o de distintas zonas comerciales, salvo autorización de la J.N.G.

DE LOS TIPOS: A efectos de la comercialización, los trigos se clasifican de acuerdo a su fuerza panadera en dos tipos: duro y semiduro.

Esta clasificación se hará en base a su identificación varietal, y la nómina de variedades incluídas en cada una de ellas será la que periódicamente determine la J.N.G. contando para ello con el asesoramiento de la Secretaría de Estados de Agricultura y Ganadería de la Nación.

El tipo duro admitirá como máximo una tolerancia del 10% de variedades semiduras, dentro de la cual la presencia de variedades fuera de tipo no podrá exceder del 2%.

Los trigos de tipo duro que excedan esa tolerancia serán comercializados como semiduros, con las limitaciones fijadas para este último.

El tipo semiduro, admitirá el 5% de variedades fuera de tipo aparte.

DE LOS GRADOS: Dentro de cada tipo se han establecido tres grados con las siguientes especificaciones:

Grado	Condic. del grano	Peso hectolítrico mínimo Kg.	Tolerancia máx. de cuerpos extraños Granos quebrados y dañados excluido picado (1)		Toleran. máx. de granos Panza Blanca	Toleran. máx. de granos de carbón
			Ardido, Centeno candial, y taganrock (2) %	Total %		
1	Natural sano y seco	78,00	0,5	2	10	0,10
2	Natural sano y seco	75,00	1,0	3	20	0,20
3	Natural sano y seco	72,00	1,5	4,5	30	0,30

(1) Dentro del rubro cuerpos extraños, la avena negra o cebadilla y los granos de otros cereales se computan al 50% de su paso, como también los granos quebrados.

(2) El centeno, candeal y taganrock se computan al 50% de su peso. La J.N.G. puede establecer este cuarto grado y sus correspondientes especificaciones, según la necesidad de las cosechas.

Para todas las cosechas rige una tolerancia del 5% de granos roídos en su germen y ocho semillas de "trebol de olor" en cada 100 gramos de trigo, siempre que la mercadería no tenga el olor característico de la citada maza.

Para picado 0,50 para el primer año agrícola comercial y 1% para el segundo.

Sobre límite de recibo fijado la J.N.G. establecerá tolerancias esta-

cionales según zonas, épocas y condiciones de las cosechas, al sólo efecto de la recepción obligatoria sujeta a un descuento proporcional del 1/2 % por cada por ciento o fracción.

La mercadería deberá estar "prácticamente libre" de gorgojos y/o carcomas, entendiéndose por tal aquella que contenga no más de un gorgojo vivo por Kg. siempre que no aparezca con regularidad en distintas extracciones.

Los trigos fuera de tipo, los que excedan las tolerancias fijadas en los artículos anteriores, los que estén calientes, los que excedan el 14% de humedad, los punta negra, los trigos maquinados o tratados con productos que alteren su condición natural, son excluidos de los grados y vendidos según muestra.

DEFINICIONES Y ESPECIFICACIONES: Los rubros de calidad comercial especificadas en los grados se definen como sigue:

Pureza: Comprende todos los granos o pedazos de granos mayores que la mitad de un grano en cualquiera de sus diámetros.

Cuerpos extraños con valor: Comprende avena negra o cebadilla y granos de otros cereales, incluido centeno, candeal y taganrock.

Cuerpos extraños sin valor: Comprende toda materia inerte y semillas no consideradas en el rubro anterior.

Granos quebrados: Comprende todo pedazo de trigo menor que la mitad de un grano en cualquiera de sus diámetros.

#### 3.4.3.7. El Sistema de Comercialización del Trigo

La Junta Nacional de Granos adquirirá todo el trigo de la cosecha 1973/74 a los precios establecidos en los decretos 1682/73 y 248/73 y la resolución del Ministerio de Economía N° 608/73. (art. 1° de la reglamentación de compras de la cosecha 73/74 de la Junta Nacional de Granos. (\*))

Las compras de la Junta se puede efectuar directamente a los productores o por intermedio de los agentes de comercialización: coo-

---

(\*) Reglamentación de compras cosecha 1973/74 - Trigo - Junta Nacional de Granos.

perativas y acopiadores autorizados. Estos agentes actúan debidamente facultados por la Junta Nacional de Granos con el carácter de agentes de comercialización y pueden recibir a depósito en sus instalaciones la mercadería que los productores venden al citado organismo. (art. 2° y 3° de la citada reglamentación).

En el caso de mercaderías adquiridas en instalaciones de chacra directamente, estas deberán ser aprobadas por la Junta Nacional de Granos y deberán cumplir para dicho trámite con las reglamentaciones respectivas e higiene, desinfección, uso de plaguicidas prohibidos, inexistencia de gorgojos y condiciones generales de construcción exigidas por la Junta para las instalaciones, silos, etc. Se debe al respecto certificar la inspección en chacras.

Las transacciones se efectúan sobre mercadería a granel.

FLETES: Los fletes a deducir de la estación de entrega al puerto de compra-venta se rigen por las tarifas de ferrocarril y/o lancha vigentes al momento de formalizarse la operación.

Los agentes de comercialización, cooperativas, acopiadores y mandatarios, se deben registrar como tales y pertenecen a la bolsa de cereales o de comercio de la zona.

Estos agentes, aparte de acreditar su personería, deben:

- 1 - Dar difusión a las disposiciones de la Junta Nacional de Granos
- 2 - Presentar muestras a la cámara arbitral de granos.
- 3 - Confeccionar y cobrar las liquidaciones finales.
- 4 - Intervenir en todos los pasos necesarios para lograr el cumplimiento de las operaciones.
- 5 - Abonar a sus comitentes dentro de las setenta y dos horas de percibidas las sumas que vienen de la Junta.

Estos mandatarios trabajan a comisión con las reglamentaciones específicas de la citada disposición de la Junta.

Para las cooperativas y como medida de fomento la Junta les reconoce una bonificación del 1/2 % sobre el precio oficial.

Cuando la mercadería se deposita en instalaciones de la cooperativa/acopiador, ésta queda en poder del agente hasta que la Junta Nacional de Granos disponga su recibo y es responsable por su cantidad y calidad y no puede usar o disponer de la mercadería.

La Junta Nacional de Granos acreditará compensaciones por demora transcurrida desde la fecha del certificado de depósito hasta la entrega de la mercadería.

Otra de las formas es la compra directa a los productores, es decir la entrega directa en instalaciones oficiales. Aquellos que no comercialicen la mercadería con intervención de los agentes, podrán entregarla directamente en instalaciones oficiales. Este procedimiento está reglamentado por la Junta Nacional de Granos.

También los productores que tengan la mercadería embolsada en chacra o bien en silos, "a granel" deberán negociarla con intervención de los agentes de comercialización, con las reglamentaciones vigentes de la Junta Nacional de Granos.

#### MERCADO EXTERNO (cosecha 71/72)

El volumen eviado al exterior en 1972 totalizó 1.297.188 toneladas, representando un aumento del 61% sobre el de 1971; de ese total correspondió a Brasil el 77,1% registrando un incremento de 423,8%, le siguió Chile con el 12,6% y mayor en un 37,1%, tercero fue Italia con el 6,2% pero representando una disminución del 78,8%. A continuación se colocó Paraguay con el 2,3%, representando un ascenso del 100%; destinándose a los restantes países el 1,9%, lo que significó una merma del 79,1%.

#### ACUERDOS INTERNACIONALES (cosecha 72/73)

En diciembre de 1972 se firmó un convenio por 400 mil toneladas del primer trimestre correspondiente al contrato de 1.300.000 toneladas vendidas a Brasil (Datos de la Bolsa de cereales. Número estadístico Revista institucional).

EXPORTACION ARGENTINA POR PAISES DE DESTINO

TRIGO PAN

P A I S E S	1968	1969	1970	1971	1972
ALEMANIA, República Federal de ..	1.900	-	1.000	-	-
ARGELIA .....	9.548	37.369	5.722	-	-
BANGLA DESH .....	-	-	-	-	7.662
BELGICA .....	23.419	32.069	22.663	-	-
BOLIVIA .....	32.926	38.430	-	-	148
BRASIL (1).....	1.049.974	1.014.816	1.024.915	190.871	993.418
COLOMBIA .....	28.598	-	-	-	-
CHILE (2) .....	125.357	123.162	110.331	119.117	162.490
CHINA CONTINENTAL .....	10.080	-	-	-	-
CHIPRE .....	12.850	-	-	-	-
EL SALVADOR .....	-	3.975	-	-	-
FRANCIA .....	5.057	6.880	4.210	-	-
GRECIA .....	-	-	-	-	1
HONDURAS .....	-	3.997	-	-	-
HUNGRIA, República de .....	612	-	-	-	-
INDIA (3) .....	41.052	77.724	79.021	-	81.150
ITALIA (4) .....	144.557	112.255	122.652	-	68.371
JAPON .....	3.600	14.090	8.150	-	-
LIBRANO .....	-	-	4.400	-	-
LIBERIA .....	-	-	7.655	1.547	-
NORUEGA .....	1.000	13.213	-	-	-
PAISES BAJOS .....	41.904	71.851	17.666	-	-
PARAGUAY (5).....	41.385	59.667	62.959	-	34.215
PERU .....	379.655	300.071	177.800	-	-
POSESIONES HOLANDESAS .....	-	500	-	-	-
POSESIONES PORTUGUESAS .....	11.595	-	-	-	-
REINO UNIDO .....	51.312	129.982	7.566	-	-
SUECIA .....	800	-	-	-	-
SUIZA .....	500	11.883	-	-	-
TURQUIA .....	-	12.400	-	-	-
URUGUAY .....	25.190	1.000	37	-	-
YEMEN .....	-	-	13.100	-	-
<b>T O T A L E S</b>	<b>2.042.871</b>	<b>2.065.334</b>	<b>1.669.847</b>	<b>311.535</b>	<b>1.274.457</b>

Cifras en toneladas. Elaboradas en base a datos de la Junta Nacional de Granos y del Instituto de Estadística y Censos.

TRIGO FIDEOS

P A I S E S	1968	1969	1970	1971	1972
ALEMANIA OCCIDENTAL ..	-	-	-	700	-
ARGELIA (2) .....	-	12.075	8.874	-	55.336
BELGICA .....	2.100	-	2.120	-	-
BOLIVIA .....	-	-	-	3.082	-
CHILE .....	-	-	-	-	3.030
DINAMARCA .....	440	-	-	-	-
ESPAÑA .....	-	-	-	12.200	-
FRANCIA .....	31.245	-	36.251	11.685	-
HOLANDA .....	11.211	7.087	5.601	7.038	5.969
ITALIA (1) .....	321.088	258.290	521.044	356.404	282.988
JORDANIA .....	-	-	-	10.124	4.200
LIBANO .....	-	-	11.111	-	-
LIBIA (3) .....	-	-	208	35.184	14.075
PERU .....	-	-	14.609	5.500	-
PORTUGAL .....	10.237	-	16.225	-	-
REINO UNIDO .....	3.220	1.376	5.366	-	-
SIRIA .....	-	-	10.500	52.061	-
SUIZA .....	200	500	-	-	-
T O T A L	379.741	279.328	631.909	423.978	365.598

Cifras en toneladas. Datos de la Junta Nacional de Granos.

### 3.4.3.8. CONCLUSIONES

#### PRODUCTO:

De los datos de la primera parte del caso, se obtiene como conclusión general respecto del producto, su evidente deterioro en lo que a producción, rendimiento por hectárea, y área sembrada se refiere. Teniendo en cuenta el aumento del consumo interno y la favorable coyuntura del mercado internacional, que como destacaremos anteriormente, a pasado a ser un mercado de demanda con precios altamente compensatorios y con tendencia a mantenerse altos dada la escasez de alimentos a nivel mundial, se impone la necesidad de elevar la producción de alimentos en general y de trigo en nuestro caso particular.

El actual gobierno ha encarado esta propuesta cuyos lineamientos generales se hallan enmarcados en el Plan Trienal 1974/77 - Subprograma Trigo. En dicho plan se declara la necesidad de un vigoroso crecimiento del sector agropecuario (con una tasa del 6,5% anual, utilizando para ello, dice el informe, toda la tecnología disponible para el logro del objetivo final, que es el aumento de la producción de trigo a través de mejores rendimientos y aumento del área sembrada).

El aumento de rendimiento y de áreas pueden lograrse con la introducción de nuevas variedades autóctonas y extranjeras; con la difusión a través de entes especializados (I.N.T.A.), de variedades actualmente usadas y de probada eficacia en cuanto a producción y resistencia de plagas, etc.; con el empleo de fertilizantes; con asesoramiento gratuito y masivo a los productores como lo que realiza la Secretaría de Agricultura, el I.N.T.A., etc, es decir, con ayuda de la tecnología y la ciencia moderna.

No debe olvidarse que el estancamiento de la producción responde a problemas estructurales de fondo que deben ser contemplados tales como el régimen de tenencia de la tierra.

La influencia concurrente de factores tales como expansión de la demanda mundial, amplias extensiones de tierras fértiles en la región pampeana; y de ciertos factores adquiridos, como ser ferrocarriles inmigración, etc.; proporcionó las condiciones básicas para el desarrollo de la producción agropecuaria en la zona pampeana y el crecimiento de las exportaciones. Cuando a partir de 1860 comien

zan a llegar las corrientes inmigratorias al país, las tierras más fértiles y mejor ubicadas de la región pampeana se hallaban jurídicamente ocupadas. Este hecho, obstaculizó el acceso a la propiedad de la tierra de los trabajadores rurales que se incorporaban a la expansiva economía agropecuaria del país y dió origen a la característica institucional básica de la región: la explotación de una parte sustancial de la superficie disponible por arrendatarios, y de otra parte, también significativa, en grandes unidades productivas (latifundios).

El régimen de tenencia ejerció su influencia sobre el desarrollo del sector rural y de la economía en tres campos principales: estratificación social, el crecimiento de la producción agropecuaria y el equilibrio político interno. Existía entonces, un elevado grado de concentración de la propiedad territorial y gran difusión del sistema de arrendamientos. Estas características del régimen de tenencia de la tierra disminuyeron las posibilidades de crecimiento de la producción rural por dos razones: la falta de acceso a la tierra redujo la capacidad del campo de absorber las corrientes migratorias del exterior; y además la capacidad de capitalización del sector se vió limitada por la falta de interés de los arrendamientos de realizar inversiones fijas permanentes en tierras que no le pertenecían y por la alta inclinación de los grandes propietarios a destinar su ingreso al consumo de tipo suntuario.

Hasta aquí, sucintamente, el desarrollo histórico del problema, extractado de "Economía Argentina, las etapas de su desarrollo y problemas actuales" de Aldo Ferrer.

Posteriormente hubo pequeñas variaciones como la aparición y multiplicación de minifundios hasta la actual unidad económica; pero fundamentalmente el esquema se ha mantenido invariable y este es un punto de capital importancia en todo intento serio de mejorar la producción triguera.

Dentro del esquema actual, la problemática de la producción triguera pasa indefectiblemente por el problema de la fijación del precio, costo de los insumos y en general rentabilidad de la actividad.

#### PRECIO - COSTO - RENTABILIDAD

Es evidente que de acuerdo con los datos aportados en la prime-

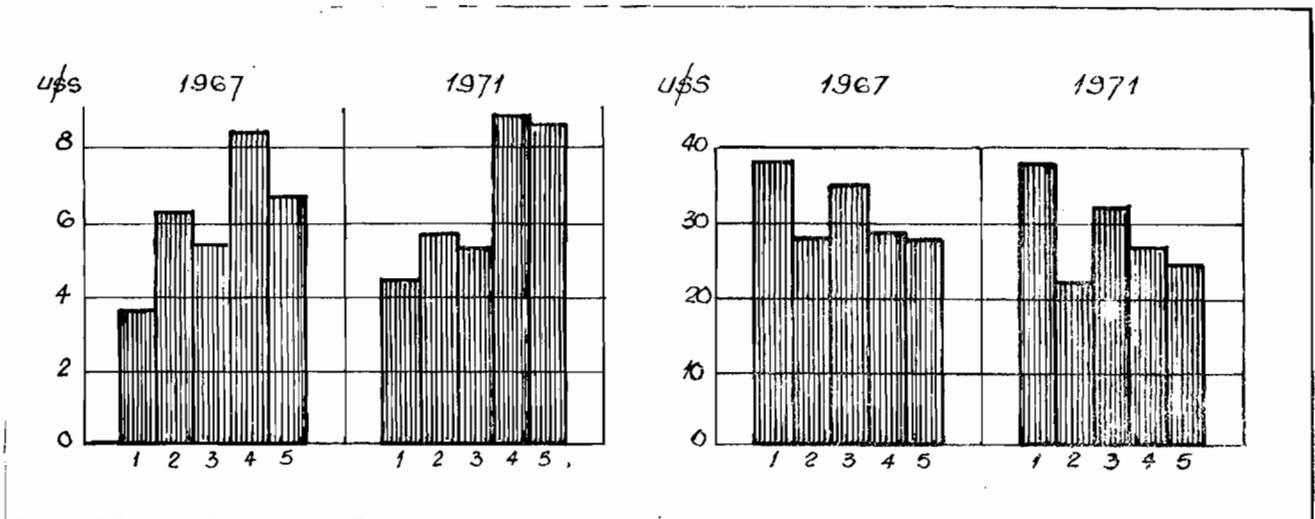
ra parte del trabajo, la rentabilidad de los productores de trigo es negativa o en el mejor de los casos sumamente baja. Como quedó demostrado el precio fijado (mínimo-máximo) de 67 \$ no es retributivo ni siquiera para el momento en que fue fijado. Este hecho no hace sino corroborar una tendencia que se venía manifestando desde tiempo atrás. Este hecho incide primordialmente en la observada merma en el área sembrada para la actual cosecha. Es evidente la falta de interés de los productores y sobre todo aquellos que ocupan zonas marginales o de menor rendimiento. Al respecto agregamos un pequeño análisis del precio de los cereales y el producto argentino en el contexto mundial (específicamente el productor triguero).

Las diferencias de lo percibido por los productores Australianos respecto de los argentinos, se eleva a casi el doble. Las muy inferiores retenciones percibidas por el sector público y exportador explican que se establecen para el productor australiano, una participación más sustancial en lo ingresado al país por sus exportaciones de granos. Esto explica la diferencia apuntada respecto del caso argentino donde, como vimos, el estado llega a subvencionar a la industria harinera con las diferencias de exportación. Por otra parte, proporcionalmente las mayores dificultades para la adquisición de insumos tales como fertilizantes se concentran en el productor de nuestro país.

Reduciendo a una medida monetaria común el precio percibido por el productor y el abonado para adquirir el abono, resulta que La Argentina se hace necesaria la venta de 8,2 Kg. de trigo - a precios de 1971- para adquirir un Kg. de sulfato de amonio. En comparación, la proporción anterior se reduce en Australia y Francia a 2,8 Kg. y 3,3 Kg. y para Canadá 5,4 Kg. En lo que respecta a salarios percibidos por el obrero rural, las diferencias son más destacables aun.

CUADRO I: Precios recibidos por el productor de trigo (centavos de dólar por Kg.)

CUADRO II: Precio de fertilizantes -sulfato de amonio- (en dólares cada 100 Kg.)



I - Argentina 2) Canada 3 - EE.UU.  
4 - Francia 5) Australia

I - Argentina 2) Australia  
3 - Canada 4) EE.UU 5) Francia

Actualmente el proceso apuntado se repite para el nuevo precio sosten de % 85 -puesto en procedencia- dicho precio no cubre los costos si a ello se agrega una discreta rentabilidad. No debe olvidarse en este análisis de precios que la producción del sector agrícola (que no es simplemente comercial ni tampoco industrial en el sentido tradicional del término) no dispone de una rápida rotación de los valores circulantes que caracteriza a la industria ni las muchas particularidades que diferencian el proceso industrial agrario. En general el sector agrícola dispone de una sola posibilidad de recuperación de sus costos; la cosecha del producto. Esta circunstancia sumada a los riesgos climáticos de fracaso, la mantención del productor y su familia durante largos períodos, y otras razones conocidas hace que la rentabilidad de la producción triguera no pueda ser deteriorada sin afectarse directamente el desenvolvimiento de la empresa agraria. De todo esto se deduce que lo importante para implementar una política de desarrollo de la producción triguera se deba, dentro de la estructura económica actual, dar al productor un margen de estabilidad, no fijando precios mínimos sino asegurando un discreto margen de rentabilidad, promoviendo un sistema de seguros por pérdida de cosecha, etc. De no acordarse incrementos en los precios que guarden una progresiva y justa equivalencia con la tasa inflacionaria del país, puede ocurrir que la rentabilidad mínima mencionada anteriormente, sea absorbida por la pérdida de poder adquisitivo de la moneda al cabo de un año.

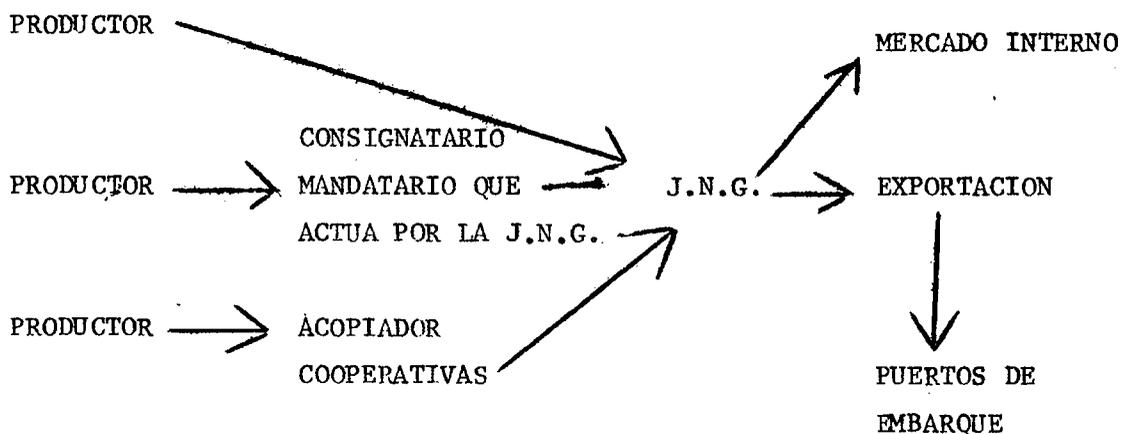
El primer paso, al nacionalizar el comercio interno y externo de grano a través de la J.N.G. importa una fase importante para subvertir la tendencia manifestada respecto de la rentabilidad del sector. Si actualmente se subvenciona el sector industrial, bien puede hacerse lo mismo con el productor agrario, con las diferencias de exportación. Además, en momentos en que el estado intenta detener la inflación fijando precios máximos al consumo, también se podría subvencionar a éste para evitar alzas de precios de artículos tan importantes en la canasta familiar como lo son los subproductos del trigo.

Lo hecho hasta el momento, no interrumpe la tendencia mencionada hacia el estancamiento. Hasta los objetivos que el propio gobierno había consignado en el "Acta de compromiso" han sido afectados por esa perspectiva. Se han reducido ya los consignados hace menos de un año, en más de un 40 % para la cosecha 1974/75 y en un 37 % para 1977 (Datos del A.C.A. periódico "La Cooperación").

En el subprograma de trigo se establecen las medidas conducentes a lograr las metas de producción de trigo. Se trata de una mera enunciación de las mismas, faltando saber como se implementarían. Entre las medidas económicas declara: A1: Precios A2: Créditos (para barbecho y para gastos de implantación de acuerdo a los costos regionales y para las labores culturales posteriores a la siembra créditos para la compra de semilla estableciendo prioridades para las fiscalizadas) adecuándose los plazos al cobro producido. Estas medidas deberían implementarse de manera de terminar con la incertidumbre del productor, planificándose a largo plazo. No debe olvidarse que muchas áreas tradicionalmente productas han sido dedicadas a otras actividades y se debe inducir, asegurando estabilidad y rentabilidad a largo plazo, a dichos productores a retomar la producción de trigo. Se declaran además en el subprograma de trigo medidas de carácter tecnológico tendientes al mismo fin. Los organismos encargados de implementar esa política son: Secretaría de Agricultura y Ganadería, en coordinación con el INTA que debe brindar asistencia técnica y la J.N.G. en los aspectos de adecuación de las calidades comerciales, almacenamiento y comercialización.

CANALES DE DISTRIBUCION:

Al nacionalizarse el comercio de granos a través de la J.N.G. el comercio de trigo abandona el sistema natural de mercados (aunque con precio sosten) y se clarifican los canales de distribución, que pueden ser resumidos el siguiente esquema:



Este paso es sumamente importante en la etapa de la comercialización para implementar una política de producción. De aquí se deduce la importancia que tienen los mercados tanto interno como externo.

## MERCADOS:

El crecimiento del mercado interno unido al ya referido estancamiento de la producción ha limitado los saldos exportables de trigo en forma sostenida. El aumento del consumo o del mercado interno, en las dos variedades trigo pan y trigo fideo, se debe al crecimiento vegetativo de la población y a un probable aumento en el consumo per capital y al no ir acompañado por un crecimiento proporcional de la producción, hace peligrar la fuente de divisas que constituyen los saldos exportables del trigo. Además de no revertirse la tendencia, el tradicional exportados de trigo se vería, en pocos años más, necesitado de importarlo para satisfacer el consumo interno. En el cuadro siguiente se observa el aumento del volumen de trigo destinado a la industria, comparado con la producción y por consiguiente con la evolución de los saldos exportables. Se destaca 1909 con una proporción de industrializado-exportación de 1 a 2 1/2; 1937 de 1,9 a 3,8, para invertirse en 1973 de 3,7 a 1,6. Las proporciones anteriormente citadas nos permiten observar también la importancia creciente del mercado interno ya que pasa a absorber la mayor parte de la producción, actual, cosa que debe ser tenida en cuenta para implementar una política de comercialización. Al ser los subproductos del trigo indispensables al consumo, es impensable el intentar deprimir o entorpecer la evolución del consumo. Si puede formentarse el uso de sucedaneos como la soja, que tiene un alto poder nutritivo, etc.; pero es evidente que la solución sólo puede venir por el plano de aumento de la producción.

Lo que ocurre con el mercado interno, concuerda básicamente con el desarrollo de la economía argentina, ya que como señala Aldo Ferrer op citada, "la expansión de la producción y del ingreso real no dependería de la expansión continuada de la producción y exportación agropecuaria sino que la base del desarrollo sería la demanda expansión de la demanda interna."

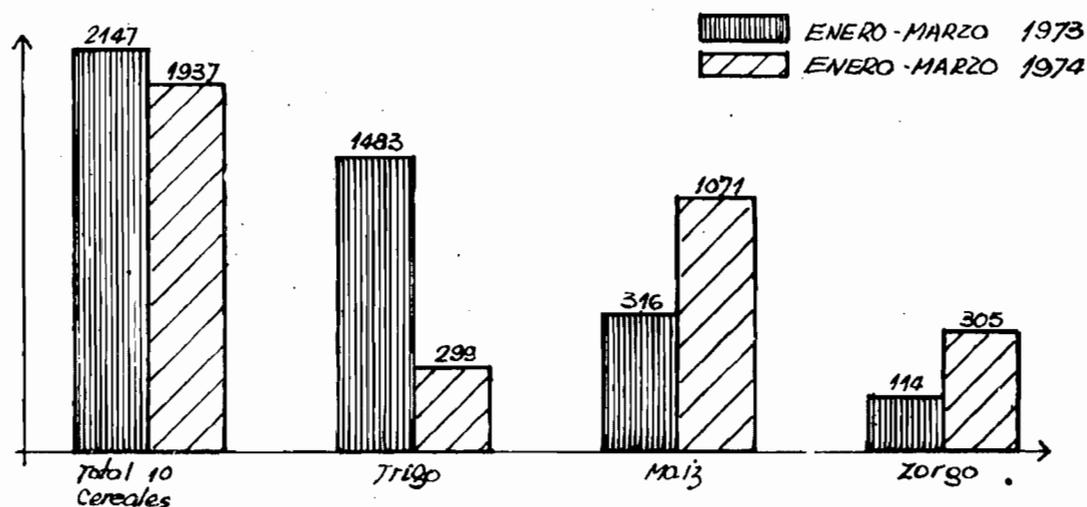
Respecto de los mercados externos, de acuerdo con Ferrer el contenido de las exportaciones argentinas se transformaría en su composición mediante la incorporación creciente de bienes industriales. Pero, ante la perspectiva actual para los países productores de materias primas y en particular para los exportadores de trigo, se impone un replanteo de las exportaciones.

Se deben crear y mantener mercados para el trigo aumentando los

saldos exportables, lo que exige nuevamente un aumento de producción. Al disminuir en forma alarmante las reservas de trigo mundiales, el mercado externo presenta una coyuntura muy favorable que debe ser aprovechada. Todo el comercio exterior de granos debe hacerse a través de la J.N.G. y se debe mantener, aumentar y mejorar la infraestructura para dicha actividad, a través de silos terminales, puertos, buques graneleros, etc., infraestructura de puertos de embarque.

Sin embargo, el ritmo de los embarques en lo que va del año respecto a cereales y específicamente trigo es lento y menor que el de 1973. En el primer trimestre, los embarques de trigo totalizaron 1.937.929 Tn. volumen inferior en un 10,9% respecto de igual período del año anterior. Esta declinación fue más pronunciada en enero y febrero, registrándose un repunte en marzo. Dentro de estos datos la merma más destacada corresponde precisamente al trigo, cuyos embarques en el primer trimestre de 1974 disminuyeron en un 79,8% respecto de los tres primeros meses de 1973. Se dice que en el caso del trigo, la Junta, ha procedido con cautela para evitar un desabastecimiento interno, pese a que el organismo tenía según informes más de 4 millones de Tn. adquiridas a principios de octubre, que alcanzarían para el consumo interno.

EMBARQUES DE CEREALES EN EL PRIMER TRIMESTRE  
(en miles de Tn.)



FUENTE: Junta Nacional de Granos

De todo el informe en general, se observa la necesidad de planificar la producción, distribución y comercialización del trigo. Esta planificación debe ser a corto plazo, tomando para la misma todos los aspectos que hacen a tan importante producto. El Plan Trienal, en el subprograma trigo, intenta un esbozo de planificación, estableciendo metas para la producción, para el aumento de la misma, pero es en general de carácter técnico y referido más concretamente al cultivo en las distintas áreas o regiones ecológicas, pero es meramente declarativo en los aspectos referidos a su comercialización, precio y sobre todo, sólo define o designa los organismos destinados a implementar esas políticas para la consecución de los objetivos planeados y establece en forma generalizada los medios de que se valdrán para el logro de dichos fines. Es necesario entonces que una vez definidas las necesidades, se instrumenten coherentemente las políticas para lograrlas. Estas necesidades aparecen como objetivos en el Plan Trienal, Subprograma trigo.

Las pautas generales se establecen en el mismo, un aumento o crecimiento del sector agropecuario sostenido del 6,5% y como dentro del sector el trigo tiene asignado un rol de importancia, debe mejorarse y dinamizarse su producción en las zonas donde ya está establecida y también se debe acompañar el proceso, tratando de extender las fronteras agropecuarias.

Se establecen a continuación las condiciones limitantes de la actividad y los factores limitantes; de los cuales enumera sólo los referidos a las técnicas del cultivo y a la calidad de la producción. Se requiere -dice- una producción más uniforme en cuanto a calidad, pureza, etc., y a la orientación en cuanto a contenido proteico exigido por el mercado interno y externo. Evita aca las consideraciones económicas y de comercialización, que son o han sido también factores limitantes y que requieren por lo tanto soluciones que acompañen a las tecnologías en el logro de las metas u objetivos del Plan Trienal.

Sin una política de precios estables y coherentes, que garantice a los productores, que se resuelvan a invertir en técnicas mejores o más intensas, una correcta relación entre sus costos y los valores de recuperación que fije el Estado, no se podrán lograr los objetivos previstos.

3.4.3.9. LEGISLACION EN VIGENCIA  
REGLAMENTACION DE COMPRAS COSECHA 1973/74

OPERACIONES DE LA JUNTA

DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 1°.- La Junta Nacional de Granos adquirirá todo el trigo de la cosecha 1973/74, a los precios establecidos en los Decretos Nos. 1682/73, 248/73 y Resolución del Ministerio de Economía N° 608/73, en las condiciones que determina la presente Reglamentación.

ARTICULO 2°.- Las compras a que se refiere el artículo precedentemente citado, se efectuarán a:

- a) Directamente a Productores.
- b) Por intermedio de los Agentes de Comercialización (Cooperativas y Acopiadores Autorizados).

ARTICULO 3°.- Las Cooperativas Agrarias inscriptas en el Registro de Cooperativas y autorizadas por la Junta Nacional de Granos y los Acopiadores Autorizados, debidamente facultades por el Organismo, actuarán en carácter de AGENTE DE COMERCIALIZACION, recibiendo a depósito en sus instalaciones la mercadería que los productores vendan a este Organismo.

Las Cooperativas en formación con trámite de inscripción en curso ante el Registro de Cooperativas, podrán operar con garantía personal de los componentes de su Consejo de Administración, si ésta fuera aceptada a juicio exclusivo de la Junta.

La Junta Nacional de Granos no operará con Cooperativas ni Acopiadores Autorizados que no hayan actualizado sus antecedentes relacionados con sus contratos sociales, poderes, registro de firmas, balances, etc., y que no hayan suscripto el contrato de Trabajo y Depósito con el Organismo.

ARTICULO 4°.- Los Certificados de depósitos para el Organismo no podrán comprender cantidades superiores a las 1.000 toneladas.

ARTICULO 5°.- La mercadería a adquirir en instalaciones de chacra debidamente aprobadas por la Junta Nacional de Granos deberá encontrarse disponible y debidamente acondicionada. Podrá considerar la Junta tipos especiales de depósitos, a pedido de los interesados, si circunstancias de disponibilidad de almacenamiento lo aconsejaren y

si el peritaje previo determinara que se reúnen condiciones aceptables de seguridad.

Queda debidamente aclarado que no se aceptarán operaciones sobre mercadería que no haya sido debidamente desinfectada, destacando al respecto que la Junta ha eliminado toda tolerancia de gorgojos y/o carcomas vivos en cualquier etapa de la comercialización de granos. Asimismo, no se aceptarán operaciones de mercadería tratada con plaguicidas prohibidos para el tratamiento de granos. Actualmente, no se dará curso a negocios correspondientes a planchadas y/o tinglados que no reúnen las condiciones de construcción y resguardo conforme a las normas impartidas por la Junta Nacional de Granos.

Cuando la venta se realice en chacras, el Agente que interviene en la operación deberá tener a disposición del inspector una persona para que lo acompañe y determine la localización de los silos cuya mercadería se ha propuesto en venta y certifique el cumplimiento de la inspección.

ARTICULO 6°.- La Junta Nacional de Granos no adquirirá mercadería alguna sujeta a gravámenes prendarios o que afecten su libre disponibilidad.

ARTICULO 7°.- Todas las transacciones se efectuarán sobre mercadería a granel, de acuerdo con las bases de precio fijadas por los respectivos Decretos de Compra, reservándose la Junta Nacional de Granos -en los casos de negocios a granel y a pedido de los vendedores- la facultad de recibir embolsado.

ARTICULO 8°.- Cuando se opere la modificación prevista en el artículo anterior, se aplicará la bonificación o rebaja de la Cámara respectiva que rija a la fecha de iniciación de la entrega de la mercadería, o a la fecha de la apertura del certificado otorgado por instalaciones oficiales.

ARTICULO 9°.- PRECIO - La Junta Nacional de Granos abonará los precios establecidos en el Decreto N° 1682 y Resolución del Ministerio de Economía N° 608/73, en la siguiente forma:

a) OPERACIONES "A CERTIFICAR" EN INSTALACIONES OFICIALES:

- Por Productores: El 100% dentro de los 10 días hábiles de la fecha del certificado.

- Por Agentes de Comercialización: El 100% dentro de los 10 hábiles administrativos de la presentación de la liquidación final y certificado pertinente.

b) OPERACIONES SOBRE MERCADERIA DEPOSITADA EN INSTLACIONES DE LOS AGENTES:

En las operaciones sobre mercadería depositada en instalaciones de la Cooperativa/Acopiador y/o chacra, excepto depósito de plancha y/o tinglado, el 90% dentro de los 10 días hábiles administrativos de la presentación del certificado de depósito para el Organismo. El saldo dentro de los 90 días de la fecha indicada para el primer pago, por orden estricto de presentación de los negocios.

c) MERCADERIA EN PLANCHADA Y/O TINGLADO:

El 90% previa verificación de existencia y condiciones de resguardo de la mercadería y el saldo conforme a lo indicado en el inciso anterior. No obstante, de no registrarse el informe sobre peritaje, la Junta abonará el 90% a los 20 días hábiles administrativos de la fecha del negocio y el saldo conforme a lo indicado en el inciso anterior, sin perjuicio de que toda irregularidad comprobada en la verificación determine la aplicación de las sanciones que correspondan.

En los casos previstos en los apartados b) y c) que anteceden, el pago se efectuará a través de las instituciones bancarias, oficiales de la Provincia a que corresponda el negocio. En cambio, en las operaciones "a certificar" de productores, se regirá por lo dispuesto en el artículo 2°.

ARTICULO 10°.- FLETES - Los fletes a deducir de la estación de entrega al puerto de compra-venta se regirán por las tarifas de ferrocarril y/o lancha vigentes al momento de formalizarse la operación. Toda modificación ulterior de tarifas será en beneficio o perjuicio de la Junta Nacional de Granos.

COMPRAS CON INTERVENCION DE AGENTES DE COMERCIALIZACION:

INTERVENCION DE MANDATARIOS AUTORIZADOS.

ARTICULO 11°.- Las Cooperativas Agrarias (Agentes) deberán canalizar las operaciones de Trigo a la Junta por intermedio de asociacio-

nes o federaciones de cooperativas a las cuales se encuentren afiliadas o con la intervención de Mandatarios. Los Acopiadores deberán actuar como Mandatarios ante la Junta Nacional de Granos, en las operaciones a que se refiere el artículo 2°, los interesados deberán inscribirse en el Registro de Mandatarios, que llevará la Gerencia de Operaciones Comerciales del Organismo. La Gerencia de Operaciones Comerciales acordará o denegará la inscripción, teniendo en cuenta los antecedentes y responsabilidad del solicitante.

ARTICULO 12°.- Para ser inscripto en el Registro de Mandatarios deberá acreditarse estar inscripto como intermediario en el Registro de Comercio de Granos, y ser socio y/o adherente de la respectiva Bolsa de Cereales y/o Comercio de la plaza en que interviene.

La suspensión o eliminación del Registro de Comercio en Granos producirá automáticamente, igual efecto en el Registro de Mandatarios.

Cumplido el término de la suspensión o dispuesta la rehabilitación en el Registro de Comercio en Granos, la Gerencia de Operaciones Comerciales resolverá, teniendo en cuenta, los antecedentes y responsabilidad del requirente sobre el levantamiento de la suspensión o la reinscripción en el Registro de Mandatarios.

La Junta Nacional de Granos no operará con Mandatarios que no hayan actualizado sus antecedentes relacionados con sus contratos sociales, poderes, registro de firmas, balances, etc..

ARTICULO 13°.- Son obligaciones de los Mandatarios, además de los trámites tendientes a la concreción del negocio:

- a) Acreditar su personería con la pertinente autorización de los Agentes, ajustada el siguiente texto:

"Por la presente ..... en nombre y representación de ..... Agente (Cooperativa/Acopiador Autorizado) inscripto bajo N° ..... debidamente facultado para este acto, autoriza expresamente a ..... para recibir el importe resultante de la mercadería.

- b) Dar difusión a las disposiciones que dicta la Junta, relativas a su actividad comercial.

- c) Presentar las muestras a las Cámaras Arbitrales de Granos dentro del plazo establecido en la respectiva Reglamentación.
- d) Confeccionar y cobrar las liquidaciones finales, dentro del plazo establecido en la respectiva Reglamentación.
- e) Intervenir en todos los pasos necesarios para lograr el cumplimiento de las operaciones.
- f) Mantener permanentemente actualizadas ante la Junta informaciones respecto al desenvolvimiento comercial económico financiero de sus mandantes.
- g) Abonar a sus comitentes dentro de las setenta y dos horas de percibidas -o acreditarles dándoles aviso fehaciente dentro del mismo plazo- las sumas que perciba de la Junta por las operaciones realizadas con ella.

ARTICULO 14°.- Por las operaciones en que intervinieren los Mandatarios percibirán la comisión determinada en el artículo N° 44°.

La comisión sólo se abonará respecto de la mercadería efectivamente entregada, incluso la pérdida por siniestro. Su pago se efectuará en la siguiente forma:

- 50% con el anticipo que se abona por mercadería en el "Certificado de Depósito para el Organismo", juntamente con el importe que corresponda en concepto de Registro que efectuará el Mandatario en las Bolsas de Cereales de Buenos Aires, o Bolsa de Comercio de Rosario, o Santa Fe, o Córdoba, o Entidades representativas del Acopio/Cooperativas radicadas en los lugares de compra de la Junta Nacional de Granos, donde funcionen cámaras gremiales o arbitrales de cereales.
- 50% con la liquidación de almacenaje y calidad con el agente de comercialización.

Además, para negocios "a certificar", la Junta abonará el 100% con el certificado pertinente.

FOMENTO A COOPERATIVAS:

ARTICULO 15°.- En las operaciones que realicen las Cooperativas de Primer Grado, la Junta Nacional de Granos les reconocerá una comisión del MEDIO POR CIENTO (1/2%) sobre el precio oficial.

MERCADERIA DEPOSITADA EN INSTALACIONES DEL AGENTE PROPIA O ARRENDADA:

ARTICULO 16°.- Cuando se deposite mercadería en instalaciones de la Cooperativa/Acopiador o de chacra, la misma quedará en poder del Agente hasta tanto la Junta Nacional de Granos disponga su recibo.

El Agente responde por la cantidad y su calidad.

Queda expresamente prohibido al Agente disponer o usar de la mercadería.

ARTICULO 17°.- Las entregas de productores en instalaciones de Agentes de Comercialización sólo se formalizarán respecto de una sola y misma estación de entrega y de un sólo producto de igual tipo y grado.

Deberá consignarse con toda precisión la cantidad de mercadería depositada en cada cabriada, tramo, pila o tubo de silos, destacándose que no se aceptarán depósitos fraccionados aún cuando se trate de una misma estación, vale decir, que el cereal debe depositarse en una sola unidad de almacenamiento.

ARTICULO 18°.- La comprobación de irregularidades referentes a la ubicación de la mercadería, o su existencia física, o su conservación, o su calidad, facultará a la Junta Nacional de Granos a aplicar con todo rigor las sanciones previstas en la Ley 6698/63 y sus modificaciones.

ESTACIONES FERROVIARIAS CLAUSURADAS:

ARTICULO 19°.- No se aceptarán operaciones sobre mercadería a entregar en estaciones cuya clausura haya sido dispuesta por el Gobierno o por la Empresa Ferroviaria.

ARTICULO 20°.- Se aceptarán operaciones de mercadería depositada en galpones de estaciones clausuradas, obligándose el productor a acreditar a la Junta, el flete de camiones al puerto de compra, con flete a cargo del vendedor, o sobre camiones en la misma estación, para el destino que determine el Organismo, descontándose en esta alternativa el flete camionero sobre el puerto de la operación.

En estos casos, toda modificación de tarifas que se registre a partir de la fecha de la operación será en beneficio o perjuicio de la Junta.

ARTICULO 21°.- Se aceptarán asimismo, operaciones con mercadería depositada en galpones de estaciones clausuradas, consignándose en el Certificado de Depósito como lugar de entrega la estación habilitada más cercana a su depósito, vale decir, como si se tratase de mercadería depositada en galpón.

Para estas operaciones, en el Certificado de Depósito se deducirá el acarrero desde el lugar de depósito de la mercadería hasta la estación de entrega a la tarifa de camión correspondiente, adicionándole el transporte ferroviario desde ésta al puerto contratado.

ARTICULO 22°.- En las operaciones de mercadería "a certificar" en las Plantas de Silos Subterráneos, sin desvío ferroviario, deberá deducirse el flete camión desde el lugar de las citadas instalaciones, hasta el puerto de compra más conveniente para el productor.

COMPENSACIONES:

ARTICULO 23°.- La Junta Nacional de Granos reconocerá a los Agentes los importes consignados en las disposiciones especiales para TRIGO, por el lapso transcurrido desde la fecha del Certificado de Depósito para el Organismo hasta la entrega de la mercadería; compensación que acreditará a partir del día siguiente de la realización de la operación y hasta el del recibo real de la mercadería, abonándosele con la liquidación de almacenaje y calidad con el Agente.

El crédito mencionado sólo se abonará respecto de la mercadería realmente entregada, comprendiendo asimismo la perecida en razón de siniestros no imputables al Agente de Comercialización.

La demora injustificada en la entrega de la mercadería, una vez ordenada la misma, o la comprobación de transgresiones relativas al depósito y/o calidad, determinará la suspensión del curso de las compensaciones.

La Junta Nacional de Granos aplicará, además, con todo rigor, las sanciones administrativas que corresponda, en razón de que los importes pertinentes se han actualizado ponderando el valor de los

productos necesarios para la adecuada y oportuna desinfestación.

Asimismo, en los casos de entrega de mercadería para cualquier destino que determinen por su estado de infestación, la necesidad de fumigación, aparte de los gastos que ello irrogue, se deducirá el 70% del importe que por este concepto ha sido fijado.

El reconocimiento de las compensaciones se vincula al cumplimiento de la entrega de la mercadería, por lo cual los faltantes-totales o parciales- darán lugar a la aplicación, sin excepción, de las sanciones administrativas que corresponda.

Si ordenada la entrega de la mercadería se produjeran faltantes o diferencias de calidad con la ingresada a su depósito, la Junta exigirá el pago del cereal faltante al precio oficial y el importe que resulte por diferencia de calidad.

Cuando el faltante sea superior al 3% de la mercadería recibida, la Junta podrá establecer un recargo a su favor del 10% del valor de la mercadería faltante según precio oficial que rija en el momento de la constatación.

#### SEGUROS:

ARTICULO 24°.- Una vez ingresada a depósito del Agente la mercadería, la misma quedará respaldada por el régimen de seguro de la Junta Nacional de Granos. Producido un siniestro, el Agente deberá hacer conocer el mismo por vía telegráfica, a la Delegación. Elevador o Distrito Técnico que corresponda, y a la División Contabilidad de Comercialización del Organismo (Pase Colón 367 - CAPITAL FEDERAL) dentro de las 24 horas de producido y confirmar dicha comunicación mediante carta certificada dentro del tercer día hábil.

Sólo se reconocerá como pérdida por siniestro la que se produzca en caso fortuito o fuerza mayor, no imputables a culpa o negligencia del Agente. La falta de aviso en las condiciones establecidas implicará la caducidad del seguro, quedando responsable el Agente por el valor de la mercadería depositada.

El agente responde asimismo por el desmejoramiento de los rezagos de siniestros, en las mismas condiciones arriba expresadas.

En virtud de que la cobertura de riesgos se efectúa únicamente sobre la mercadería adquirida por esta Junta, los riesgos emergentes sobre los elementos empleados para su guarda quedan a cargo exclusivo de los señores Agentes de Comercialización, que podrán efectuar su cobertura de estimarlo conveniente en Compañías de Seguros.

Si fuera necesario proceder a la provisión de envases para el embolsado de averías, su reconocimiento se efectuará abonándose la bonificación que por tal concepto se realice para la mercadería sana, es decir que dicha bonificación se liquidará igualmente para la avería que se disponga entregar "embolsada".

TRAMITE OPERATIVO:

ARTICULO 25°.- - COMPRAS A PRODUCTORES EN DEPOSITOS DE AGENTES DE COMERCIALIZACION (COOPERATIVAS/ACOPIADORES).

Estas entidades intervendrán en la comercialización como Agentes de la Junta, recibiendo a depósito en sus instalaciones la mercadería que los productores vendan a este Organismo.

La mecánica de las operaciones surge de las instrucciones insertas seguidamente para cumplimentar y distribuir cada uno de los formularios que intervienen en la comercialización:

El Agente recibirá en sus depósitos la mercadería que los productores venden a la Junta, extendiendo un formulario 1116 y procediendo al respecti lacrado de muestras. Ambos elementos serán cursados al Distrito Técnico, que procederá al análisis de la mercadería e incorporará al Form. 1116 su resultado. Debidamente firmado y sellado por el Distrito, sin raspaduras ni enmiendas se retornará al Agente.

Formulario Certificado de Depósito para el Organismo: Este documento será emitido por el Agente a medida que reciba mercadería, pudiendo involucrar en él, partidas de distintos productores. Deberá tenerse en cuenta que cada partida incluida responderá a un Form. 1116 emitido.

Por razones de orden práctico es preciso utilizar una numeración provisoria en la Documentación. El Agente colocará un N° correlativo a todos los certificados de depósito para el Organismo en el lugar diseñado para ello, e igual N° llevarán todos los Form. 1116 que co-

rrespondan a dicho Certificado.

El Certificado de Depósito para el Organismo, sin esperar la devolución de los Form. 1116 con los resultados de análisis, se cursará de inmediato a la Oficina de Compras a través del Mandatario y/o Federaciones o Asociaciones de Cooperativas. Previamente, éste estará obligado a su registro en la forma indicada en el artículo 14°, siendo a cargo de la Junta el importe respectivo.

Con este formulario, la Oficina de Compras procederá:

- 1°) Asignar número de operación al Certificado de Depósito.
- 2°) Pago del 90% del valor de la mercadería, previa deducción de fletes y acarreo, éstos últimos si corresponde.
- 3°) Pago del Gasto de Administración al Agente.
- 4°) Pago del 50% de la comisión al Mandatario y restitución de los gastos del registro por él abonado.
- 5°) Pago del Fomento Cooperativo si corresponde.
- 6°) Devolución de una copia intervenida al Agente, a través del Mandatario para que éste asigne igual número de negocio a todos los Form. 1116 que lo compone.

Transcurrido el tiempo reglamentario y quedando en firme el resultado del análisis practicado por el Distrito Técnico en el Form. 1116, el Agente formulará la respectiva liquidación definitiva. No deberá omitir deducir en su parte inferior el importe del anticipo ya abonado.

Por conducto del Mandatario, se remitirán los Form. 1116, debidamente identificados con el número de operación y la Oficina de Compras procederá al pago del saldo final de la operación.

#### Emisión y Distribución de los Formularios:

- a) Formulario 1116: Original y cuatro copias, quedando un ejemplar para el Distrito, uno para el Agente, uno para el Productor y el Original y una copia para la Oficina de Compras.
- b) Certificado de Depósito para el Organismo: Original y cinco copias, quedando un ejemplar para el Agente, una copia para el Mandatario y el Original y tres copias pa-

ra la Oficina de Compras, quien retornará al Agente una copia a través del Mandatario, debidamente intervenida.

- c) Formulario 1968: Será confeccionado por el Mandatario por quintuplicado, y remitido a la Oficina de Compras con el Certificado de Depósito para el Organismo.

BENEFICIOS DE MEZCLA:

El beneficio de la mezcla de mercadería de los distintos productores, será a favor del agente depositario. Dicho beneficio le será liquidado cuando proceda a la devolución de la mercadería ingresada a sus depósitos, por aplicación en venta o a Instalación Oficial de la Junta.

ARTICULO 26°.- LIQUIDACION DE ALMACENAJE Y CALIDAD CON EL AGENTE:

Se efectuará por cada operación, es decir, separadamente por cada "Certificado de Depósito".

Cumplida la entrega de mercadería de cada negocio (Instalaciones Junta - Plantas Industriales) el Agente remitirá a la Oficina de Compras, por intermedio del Mandatario, el duplicado y triplicado de los recibos (Form. C. 224), agrupados por Número de Operación J.N.G. en un listado juntamente con los respectivos certificados de análisis.

Esta liquidación se efectuará a través del Centro de Cómputos de la Junta. La Oficina de Compras hará llegar una copia al Mandatario para su entrega al Agente.

IMPORTANTE:

Toda la documentación que requiera firma del Agente de comercialización, deberá ser suscripta por personas responsables que puedan obligar a la sociedad (Acopiadores o Cooperativas). El no cumplimiento de este requisito, especialmente en el "Certificado de Depósito para el Organismo", dará lugar a la devolución del negocio si las firmas no están debidamente registradas en la Junta.

ARTICULO 27°.- COMPRAS A PRODUCTORES "A CERTIFICAR" POR INTERMEDIO DE AGENTES DE COMERCIALIZACION:

Las Cooperativas/Acopiadores podrán intervenir en las operacio-

nes de certificación de productores en Instalaciones Oficiales de la Junta bajo las siguientes condiciones:

- a) Deberán gestionar previamente el pedido de espacio en la forma de práctica en su carácter de Agentes.
- b) Se lacrarán muestras entre la Cooperativa/Acopiador y cada productor.
- c) La Instalación interviniente remitirá el formulario 1966 por quintuplicado, individualmente por productor con expresa aclaración del acopiador o cooperativa que intervino, reteniendo para sí una copia de este formulario. Los restante ejemplares se los entregará al agente (Cooperativa/Acopiador), quien le dará el siguiente curso:
  - Original y una copia al Mandatario y/o Federaciones o Asociaciones de Cooperativas, para gestionar su cobro en Buenos Aires o Rosario, juntamente con la liquidación definitiva que él mismo confeccionará.
  - Una copia al productor y la copia restante la conservará el Agente.

Déjase aclarado que una vez aceptada por la Junta la liquidación definitiva, el Mandatario está obligado a hacer llegar copia de ella al agente y al productor a través del agente. Para cumplir este requisito y toda la tramitación administrativa, la liquidación definitiva debe presentarse a la Junta en cuadruplicado, de los cuales recibirá dos ejemplares en devolución intervenida por la Junta.

En esta liquidación definitiva deberá efectuarse el descuento correspondiente a "Actividades Lucrativas" y de "Impuesto a los Réditos" si corresponde.

- d) El Productor deberá autorizar expresamente a la Cooperativa/Acopiador para recigir el importe resultante de la mercadería certificada y éste, a su vez, hará lo mismo con el Mandatario. Ambas autorizaciones correrán adheridas al formulario 1966 de cada negocio, y deberán estar debidamente certificadas por Juez de Paz, Autoridad Policial o Institución Bancaria.

COMPRA A PRODUCTORES "A CERTIFICAR":

- Entrega Directa en Instalaciones Oficiales:

ARTICULO 28°.- Los productores que no comercialicen la mercadería mediante la intervención de Agentes de Comercialización, podrán negociarla con entregas directas en Instalaciones Oficiales, a cuyo efecto deben formular previamente pedido de espacio.

Convenida la entrega, el Elevador, Delegación Portuaria o Silo Subterráneo, emitirá recibos provisorios por los lotes parciales, constituyendo simultáneamente las muestras respectivas.

Completada la entrega, a cuyo efecto se establece un plazo máximo de 15 días para el cierre de la certificación, se obtendrán muestras de conjunto, una de las cuales será entregada al productor.

La dependencia oficial interviniente emitirá el Certificado Liquidación (Form. 1959) por quintuplicado, extendiendo la orden de pago únicamente sobre cualquier casa bancaria del interior que indique el entregador.

Entregará al productor original, empleado y triplicado, quien se presentará con el original y duplicado en la casa bancaria dentro de los 10 días hábiles de la fecha del certificado para percibir el importe del 100%.

La dependencia oficial interviniente, asimismo, remitirá el cuadruplicado del Form. 1959 a la Gerencia de Operaciones Comerciales y destinará a su archivo el quintuplicado de dicho formulario. En caso de disconformidad con el resultado del análisis, el productor podrá pedir reconsideración dentro de los 15 días de la fecha de emisión ante la dependencia oficial interviniente.

El nuevo análisis será practicado en la Gerencia de Análisis y Certificaciones de la Junta. Todos los elementos del certificado deberán acompañarse al pedido de reconsideración; de lo contrario, no se dará curso al pedido.

Los Elevadores de Campaña y/o Delegación Portuaria de la Provincia de Entre Ríos consignarán en el pertinente certificado-liquidación (Form. 1959), en el recuadro impreso en el ángulo inferior izquierdo, el siguiente agregado: "Páguese únicamente a.....", pre-

via reposición del sellado provincial Ley N° 4162 - Artículo 11°, Apartado 2°, inciso d).

CONCEPTOS QUE CORRESPONDE DEDUCIR EN LOS CERTIFICADOS-LIQUIDACION (FORMULARIO 1959) QUE SE EMITAN EN LAS ENTREGAS "A CERTIFICAR" DE PRODUCTORES DIRECTOS:

a) En Elevadores de Campaña o Silos Subterráneos:

Flete F.C. o camión ..... El que corresponde al puerto de compra.

Tarifa por certificación.... Se aplicará la vigente a la fecha de cierre del certificado, de acuerdo a la Resolución que corresponda a cada instalación. Las tarifas actuales se determinan en el artículo 35°.

Actividades Lucrativas ..... Se aplicará la tasa vigente a la fecha de la operación, sobre el valor total de la mercadería, con las deducciones o bonificaciones por calidad y embolsado, cuando corresponde. A título ilustrativo se consignan los porcentajes correspondientes a las siguientes provincias:

Provincia de Santa Fe .....	6 o/oo
Provincia de Buenos Aires .....	10 o/oo
Provincia de Córdoba .....	10 o/oo
Provincia de La Pampa .....	8 o/oo
Provincia de Entre Ríos .....	9 o/oo

Impuesto a los Réditos .... Las oficinas liquidadoras deberán retener a los productores no inscriptos en la Dirección General Impositiva el 2% sobre el importe bruto liquidado por cada operación superior a \$ 2.500.- o cuando, tratándose de varias operaciones, éstas sumen más de \$ 5.000.-. En este caso, el 2% se aplicará sobre la primera liquidación cuya

cifra haga superar este último importe, y sobre el monto total del conjunto de operaciones.

Entiéndese como constancia de retención el certificado otorgado en cada caso al productor con la liquidación por la mercadería entregada.

A los efectos de la exención a los productores que lo soliciten, las oficinas liquidadoras exigirán a los mismos una declaración jurada en la que constará:

- A) Número de inscripción en el Impuesto a los Réditos;
- B) Nombre y apellido o denominación;
- C) Domicilio real y comercial;
- D) Aclaración de firma y carácter que inviste (Títulos, Gerente, Apoderado).

En caso de sociedades de personas que no llevan libros de comercio declarará su número de inscripción el socio que haga la presentación. Si se llevan libros, deberá consignarse el número de la sociedad.

Cuando se certifique en Silos Subterráneos de Campaña sin desvío ferroviario, deberá deducirse el flete camionero que corresponda desde la instalación al puerto respectivo.

En cuanto a las Plantas de Silos Subterráneos ubicadas en las adyacencias de Elevadores de Campaña, corresponderá deducir el flete ferroviario al puerto correspondiente desde el Elevador.

Además se deducirá cualquier otro gasto del Elevador o Silo Subterráneo por servicios que el Productor ordenó efectuar, por su cuenta previo a la certificación (secado, maquinado, etc.).

En Delegaciones portuarias:

Bonificación por bolsa ..... Cuando corresponda, aplicándose la bonificación de la Cámara respectiva que rija a la fecha de apertura del certificado.

Actividades Lucrativas ..... Se aplicará la tasa vigente a la fecha de la operación, sobre el valor total de la mercadería, con las deducciones o bonificaciones por calidad y embolsado, cuando corresponda. A título ilustrativo se consignan los porcentajes correspondientes a las siguientes provincias:

Provincia de Santa Fe ..... 6 o/oo  
Provincia de Buenos Aires ..... 10 o/oo  
Provincia de Córdoba ..... 10 o/oo  
Provincia de La Pampa ..... 8 o/oo  
Provincia de Entre Ríos ..... 9 o/oo

Impuesto a los Réditos ..... Corresponderá efectuar la retención conforme se ha indicado en los casos de mercadería certificada en Elevadores de Campaña o Silos Subterráneos de Campaña.

MERCADERIA EN CHACRA Y SILOS DE CHACRA:

ARTICULO 29°.- Los productores que tengan mercadería embolsada en chacra, cuyas instalaciones ofrezcan garantías de seguridad para su debida conservación, deberán negociarla con la intervención de Agentes de Comercialización. Asimismo, se aceptarán negocios de mercadería depositada "a granel" en silos de chacra.

Se aclara que la mercadería embolsada deberá estar almacenada en "galpón chacra" y no "en planchada".

Cada operación se referirá a lote o lotes determinados por chacra.

No se aceptarán ventas por intermedio de distintos agentes sobre mercadería almacenada en un mismo silo de chacra. Se considerará como unidad de almacenamiento un "tubo" o "silo", siempre que se encuentre perfectamente individualizado.

Es obligación de los vendedores numerar los tubos a efectos de consignar el número en el respectivo Certificado de Depósito para el Organismo.

Los Agentes de Comercialización procederán a tramitar las operaciones con el Organismo de acuerdo con el régimen implantado para la mercadería ingresada en sus depósitos cruzando el "Certificado de Depósito para el Organismo" con la leyenda "MERCADERIA DEPOSITADA EN CHACRA". En estos casos deberá descontarse además, el acarrero de chacra a estación.

Ofrecida la mercadería por el productor al Agente, éste deberá verificar calidad, cantidad, tipo y condición del depósito.

Para este tipo de depósito se confeccionará un "Certificado de Depósito para el Organismo", por cada productor.

La mercadería negociada en chacra podrá ingresar a depósito de la Cooperativa/Acopiador Autorizado interviniente.

En cuando a la mercadería negociada en silo de chacra, las Delegaciones portuarias podrán disponer la recepción sobre vagón de la mercadería que tengan aplicada a tales condiciones, cuando los vendedores así lo requieran, facultando a éstos a movilizar la mercadería de chacra a estación, siempre que la misma se deposite "a granel" en elevador privado de Agentes (Cooperativa/Acopiador) para su posterior carga a vagón.

Las operaciones deberán concertarse con indicación del lugar de la ubicación de la mercadería y estación ferroviaria habilitada de entrega.

El Organismo procurará arbitrar las adjudicaciones de la mercadería en chacra o silos de chacra con destino a instalaciones oficiales, pero se reserva el derecho de exigir el cumplimiento del negocio con entrega en la estación pactada.

Mientras la mercadería permanezca depositada en galpones chacra o silos de chacra gozará de las compensaciones a que se refiere el artículo 23° y se reconocerán las bonificaciones por entrega embolsado que rigen para la ingresada a depósito de los Agentes. Sobre dichas compensaciones, abonarán al productor las que correspondan por el tiempo que la mercadería permaneció depositada en chacra o silos de chacra.

Cuando los Agentes trasladan la mercadería almacenada en chacra

a sus depósitos o de silos de chacra a elevador privado, notificarán de inmediato dicha circunstancia a la Gerencia de Operaciones Comerciales sobre el movimiento realizado.

Si posteriormente la mercadería fuera desviada a otra Delegación, corresponde formular a la misma la comunicación referida.

En los casos en que la estación donde se deposita la mercadería corresponda a la jurisdicción de la Delegación, igualmente se remitirá a ésta la comunicación a que se hace referencia precedentemente.

Queda establecido que, cuando la mercadería negociada en chacra o silo de chacra se entregue directamente a instalaciones portuarias, no corresponderá la deducción por gastos en concepto de descarga, carga y pasajes "paritaria" en la liquidación que las Cooperativas/Acopiadores practiquen con el productor por dicho negocio.

ARTICULO 30°.- MERCADERIA ADQUIRIDA POR LA JUNTA EN DEPOSITOS DE MOLINOS HARINEROS PROCEDENTE DIRECTAMENTE DE CHACRA CON INTERVENCION DEL AGENTE:

Los Agentes (Cooperativas y Acopiadores) podrán entregar a la Junta mercadería en depósito de molinos ubicados dentro de la misma planta industrial.

A tal efecto se extenderá un certificado de Depósito para el Organismo por cada productor en sextuplicado.

La mecánica operativa de estas operaciones será la misma que la utilizada por mercadería ingresada a depósito de Agente.

- Por los parciales recibidos, el molino debe proceder al lacrado de muestras firmándolas juntamente con el productor y el Agente y extender recibos de mercadería provisionarios. Terminada la entrega de cada productor, cajeará esos recibos por el definitivo con el formulario C. 224 por quintuplicado, suscriptos también por el Agente. El duplicado y cuadruplicado deben ser remitidos por el Agente a la Oficina de Compras, adjuntos al "Certificado de Depósito para el Organismo".
- En todos los casos corresponde insertar en el recibo de mercadería (Form. C. 224) la estación de procedencia del cereal y la de ubicación del molino.

- En oportunidad de conocer el Agente el número de Operación asignado por la Oficina de Compras, lo comunicará de inmediato al molino, quien lo insertará en el correspondiente original y quintuplicado de los Form. C. 224 que se encuentren en su poder, remitiendo el original a la Junta (Departamento de Ventas Internas), juntamente con los respectivos análisis.

- El Agente, para el trámite del análisis, procederá en la misma forma que lo indicado para la mercadería recibida en sus depósitos.

Teniendo en cuenta que los análisis de esta mercadería se utilizarán posteriormente para liquidar la venta al molino, el Distrito Técnico que los realiza emitirá dos copias extras del mismo en el formulario de análisis corriente para que notifiquen al molino.

En estos casos la Cooperativa/Acopiador percibirá el Gasto de Administración que corresponda por "Operación Certificada", según la provincia respectiva.

El flete desde la estación de procedencia hasta la estación más cercana al molino será abonado por el industrial. El respectivo importe será acreditado por la Junta en la facturación de venta al molino, pero los valores se referirán exclusivamente a tarifas ferroviarias.

#### GASTOS A DEDUCIR:

- a) En los casos de entregas directas de chacras ubicadas en jurisdicción del molino, en el Certificado de Depósito se debitará el importe que corresponda por paritaria.
- b) En todos los casos corresponde debitar el flete ferroviario desde la estación de compra hasta el puerto más conveniente.

#### CONDICIONES ESPECIALES:

- a) El trigo que reciban los molinos del interior del país, dentro del régimen precedente, deberá provenir de la localidad donde están ubicados y/o dos estaciones arriba o abajo de las respectivas líneas ferroviarias.
- b) En cuanto a los molinos situados en puertos de compra, pueden recibir trigo de estaciones de las líneas ferroviarias convergentes que correspondan, por razones de flete, a los puertos de ubicación del establecimiento, respetando las zonas exclusivas de los establecimientos del interior.

- c) Los molinos ubicados en el interior fuera de zona de producción triguera, como asimismo aquéllos que no alcancen a cubrir sus necesidades en las estaciones asignadas, deberán solicitar a la Junta autorización para extender el recibo a otras estaciones.
- d) El flete de la estación de procedencia hasta la más próxima al molino será abonado por el industrial.

El importe respectivo será restituido por la Junta, descontándolo de las facturaciones de venta.

La Junta reconocerá exclusivamente el valor de la tarifa ferroviaria aunque la mercadería se hubiera movilizadado por camión.

- e) En caso de comprobarse que la procedencia de la mercadería no corresponde a las zonas indicadas y no mediar autorización de la Junta, se dispondrá el retiro del producto con gastos por cuenta exclusiva del industrial.

ARTICULO 31°.- ENTREGA DE LA MERCADERIA: Ordenada por la Junta la entrega de la mercadería, el Agente exigirá el otorgamiento del recibo en formularios oficiales (N° 24). Dicho formulario se extenderá por quintuplicado, entregándose al Agente duplicado y cuadruplicado.

Al finalizar la recepción, el Agente exigirá que el receptor consigne con su firma tal circunstancia en el formulario 224 mediante el siguiente texto: "Recepción terminada por .....Kgs.

ARTICULO 32°.- LACRADO DE MUESTRAS: Se lacrarán y firmarán como mínimo cuatro (4) muestras diarias por Certificado de Depósito, por el receptor y el representante del Agente, tres de las cuales quedarán en poder del receptor y las restantes serán retenidas por el Agente. En la cubierta correspondiente al último parcial deberá consignarse "Recepción Terminada".

Al término de la entrega correspondiente al Certificado respectivo, el Agente remitirá enseguida un juego de las muestras de los parciales diarios a su representante.

El pedido de análisis será confeccionado en Carta-Cámara por el representante del Agente, debiendo estos suscribirlos juntamente con la dependencia oficial (Laboratorio de Buenos Aires, Rosario, Santa

Fe o Paraná) según corresponda, cuando se trate de mercadería recibida por la Junta.

En los casos de recepciones con intervención de Establecimientos Industriales, el análisis deberá solicitarse por tipo, grado y peso hectolítrico, y la Carta-Cámara será suscripta por entregador y receptor e intervenida por la Gerencia de Operaciones Comerciales (Oficinas Centrales o de Rosario, según corresponda). El pedido de análisis será formulado indefectiblemente dentro de los 15 días de la fecha en que se concrete la entrega total.

En el pedido de análisis (Formulario Carta-Cámara), se consignará invariablemente a continuación del número del contrato que se cita, el tonelaje total por el cual se ha concretado la operación.

Además, cuando el pedido de análisis corresponda a la última partida del contrato, consignará en el formulario mencionado, rubro "Observaciones", el siguiente texto: "ULTIMA ENTREGA".

En caso de demoras en la presentación de las muestras, imputables exclusivamente al Agente, no se aceptarán reclamos de naturaleza alguna por desmejoramiento de las mismas. Las Cámaras practicarán el análisis comercial y remitirán una copia del certificado a la Oficina de Compra interviniente, dos al representante del Agente y una a los laboratorios oficiales indicados anteriormente. En caso de que los Agentes o el Organismo no encuentren de conformidad el resultado del análisis, podrán ejercer el recurso de reconsideración dentro de las disposiciones reglamentarias.

Cuando se registren demoras en las recepciones entre las partidas que constituyen el Certificado de Depósito, es facultativo de los Agentes solicitar análisis parciales.

En estos casos, solamente podrán promediarse los resultantes parciales que correspondan a las condiciones de mercadería contratada.

Los parciales que difieran de dichas condiciones se liquidarán por separado.

Siempre que no se trate de mercadería con olor, puede colocarse en las muestras productos protectores depositados por la Cámara, para su conservación.

En caso de que con posterioridad a la concertación de la operación se convenga la entrega "Calidad y Peso en Puerto", de común acuerdo se podrá liquidar la operación sobre la base de un conjunto formado en el puerto y con los resultados analíticos registrados en el lugar.

En tales casos se admitirá una tolerancia sobre el tonelaje contratado del 1%.

MERCADERIA DE PRODUCCION PROPIA DE ACOPIADORES:

ARTICULO 33°.- Los Acopiadores podrán negociar su propia producción:

- a) Remitiendo directamente a instalaciones oficiales.
- b) En sus propios depósitos.

En estas operaciones, sólo se reconocerá el 50% del importe que, por Gastos de Administración corresponda, con excepción de la Comisión al Mandatario, la que no sufrirá descuento alguno.

REGISTRO DE MOVIMIENTO Y EXISTENCIA:

ARTICULO 34°.- Los Agentes de Comercialización se obligan a llevar un registro del movimiento y existencia de la mercadería, conforme al modelo impuesto por la Junta, y tenerlo permanentemente actualizado, sin omitir ninguno de los datos requeridos por el mismo, el que pondrán a disposición de los inspectores del Organismo cada vez que éstos lo soliciten.

ARTICULO 35°.- TARIFAS ACTUALES POR RECEPCION Y CARGA PESANDO EN INSTALACIONES OFICIALES DE CAMPAÑA (ELEVADORES Y/O SILOS SUBTERRANEOS):

<u>UBICACION</u>	<u>MERCADERIA RECIBIDA CORTANDO % POR QUINTAL</u>	<u>MERCADERIA RECIGIDA A GRANEL \$ POR QUINTAL</u>
ALBERTI )		
ALPACHIRI )		
ARENALES )		
ARRIBEÑOS )		
ASENSION )		
BRAGADO )		

CAPITAN SARMIENTO)		
COLONIA BARON )		
COPETONAS )		
CORONEL DORREGO )		
CORONAL PRINGLES )		
CORONEL SUAREZ )		
DARREGUEIRA )		
DE LA GARMA )		
EDUARDO CASTEX )	1,13	0,95
GRAL.SAN MARTIN )		
GENERAL VIAMONTE )		
GONZALEZ CHAVES )		
CUATRACHE )		
INDIO RICO )		
JACINTO ARAUZ )		
MORSE )		
PERGAMINO )		
PUAN )		
RIVERA )		
SAN FCO.DE BELLOCQ)		
STROEDER )		
TRES ARROYOS )		
SAAVEDRA )		
VILLA IRIS )		
WINI REDA )		
DOMINGUEZ )		
VILLAGUAY )	0,57	0,47
ALCORTA )		
AMENABAR )		
ARMSTRONG )		
CAÑADA DE GOMEZ )		
CHAÑEAR LADEADO )		
CHOVET )		
ELORTONDO )		
FIRMAT )		
FUENTES )	1,20	1,01
LAS ROSAS )		
MAGGIOLO )		
MARIA TERESA )		
RASTREADOR FOURNIER)		
SANCTI SPIRITU )		
SAN J.DE LA ESQUI-		
NA )		
TEODELINA )		
VILLA CAÑAS )		

<u>UBICACION</u>	<u>MERCADERIA RECIBIDA CORTANDO \$ POR QUINTAL</u>	<u>MERCADERIA RECIBIDA A GRANEL \$ POR QUINTAL</u>
ALEJO LEDESMA )		
ALEJANDRO )		
BALLESTEROS )		
BELL VILLE )		
CINTRA )		
GENERAL CABRERA)		
GUATIMOZIN )		
ISLA VERDE )		
JUSTINIANO POSSE)		
LAS JUNTURAS )	0,91	0,77
LEONES )		
LOS SURGENTES )		
MARCOS JUAREZ )		
MONTE BUEY )		
MONTE MAIZ )		
NOETINGER )		
OLIVA )		
PASCANAS )		
SAN MARCOS )		
TANCACHA )		

SILOS SUBTERRANEOS CERCANOS A INSTALACIONES  
PORTUARIAS

GRUNBEIN (' )		
NECOCHEA (' )	1,13	0,95
SAN PEDRO (' )		
VILLA CONS-		
TITUCION (' )		
ROSARIO (' )	1,20	1,01
SAN LORENZO(' )		

(') Corresponde adicionar \$ 0,25 por quintal en concepto de flete a instalación portuaria.

DISPOSICIONES EXCLUSIVAS PARA TRIGO

ARTICULO 36° - PERIODO DE COMPRAS

Iniciación: Las compras darán comienzo en todo el país el 22 de noviembre de 1973.

ARTICULO 37° - MERCADERIA QUE SE COMPRABA

Toda la que se ofrezca de la cosecha 1973/74.

Para la comercialización del TRIGO, regirá en "Standard" obligatorio creado a tal efecto y vigente a la fecha de esta Reglamentación.

La Junta no adquirirá bajo el sistema de depósitos de Agentes o en entregas de silos subterráneos mercadería de calidad inferior. Dicha mercadería podrá negociarse en Elevadores de Campaña o Delegaciones Portuarias en la medida en que las posibilidades de mejoramiento lo permitan.

ARTICULO 38° - PRECIOS QUE PAGA LA JUNTA.

<u>PRODUCTO</u>	<u>IMPORTE \$</u>
Tipo Duro, Grado 1, P.H. 80 kilogramos.....	67.00
Tipo Semiduro, Grado 1, P.H. 80 kilogramos.....	65,00
Tipo Candéal y/o Taganrock, Grado 2, P.H. 78 Kgs.....	75.00

Las bonificaciones y rebajas se aplicarán conforme a la Resolución N° 6289/63 (Decreto N° 9377/63).

Los precios citados se entienden por cada 100 kilogramos de mercadería "a granel" sobre vagón Puerto de Buenos Aires. Para los restantes puertos se adquirirá a los precios establecidos en el artículo N° 45°.

Los trigos que de acuerdo al resultado analítico resulten fuera de tipo o excluidos de grado, se liquidarán con las rebajas que a esos efectos se arbitren sobre la base del precio oficial.

ARTICULO 39° - BONIFICACIONES POR ENTREGA DE MERCADERIA EMBOLSADA

Podrá recibirse mercadería embolsada a opción del Organismo, bonificándose el precio de compra con el importe establecido por la Cámara correspondiente a la fecha de iniciación de entrega o a la apertura del certificado.

La Gerencia de Análisis y Certificaciones suministrará semanalmente a las dependencias de esta JUNTA el Boletín Informativo con los valores fijados por las Cámaras respectivas. Las Delegaciones y Elevadores quedan facultados para recibir "embolsado" mercadería vendida "a granel" a pedido de los interesados y de acuerdo a las posibilidades de almacenamiento.

ARTICULO 40° - IMPUESTOS PROVINCIALES Y CERTIFICADOS DE REMOVIDO.

Deberá acreditarse el pago al formalizarse las operaciones.

ARTICULO 41° - DESCUENTOS QUE DEBE SOPORTAR EL PRODUCTOR.

En las operaciones que se realicen con la Junta, únicamente podrán efectuarse, cuando correspondan, los siguientes descuentos máximos, independientemente de las bonificaciones o rebajas por diferencias de calidad.

1°) Por entregas en depósitos de Agentes:

- a) Flete Ferroviario: El que corresponda en base a la tarifa básica ordinaria para cargas vigente a la fecha de la operación, calculado en función del tonelaje entregado.

Cuando los depósitos se encuentren ubicados fuera de las estaciones ferroviarias podrá deducirse el flete camionero al Puerto más conveniente.

b) Gastos de Descarga y Carga en Estaciones:

Por toda la mercadería que se reciba se rebajarán los gastos pertinentes de acuerdo con las tarifas que se consignan a continuación y según la modalidad de los movimientos:

<u>Comisión</u>	<u>Embolsado</u>	<u>Cortando</u>	<u>Granel</u>
<u>Paritaria N°</u>	\$	\$	\$
2	2,34	1,52	1,29
3	1,26	0,82	0,69
4	3,12	2,03	1,72
5 (')	2,04	1,33	1,12
5 (")	1,58	1,03	0,87
7	1,58	1,03	0,87
8	1,58	1,03	0,87
9	1,58	1,03	0,87
10	1,58	1,03	0,87

(') Córdoba.

(") San Luis.

2°) Por entregarse directas "a certificar" en Elevadores o Silos Subterráneos Oficiales de Campaña: las deducciones establecidas en el artículo 28° de esta Reglamentación.

3°) Por entregas directas "a certificar" en Delegaciones Portuarias: se deberá abonar el precio que corresponda al puerto de entrega y solo podrán deducirse en caso que corresponda, los gastos de acondicionamiento de la mercadería. De abonar el Agente el flete por cuenta del productor hará figurar el importe en la liquidación que le practique. (Form. G.1116).

En todas las alternativas de entregas señaladas anteriormente se podrán deducir según corresponda los siguientes conceptos:

IMPUESTO A LAS ACTIVIDADES LUCRATIVAS AGROPECUARIAS DEL PRODUCTOR:

Se aplicará la tasa vigente a la fecha de la operación sobre el valor total de la mercadería, con las deducciones o bonificaciones por calidad y embolsado, cuando corresponda. A título ilustrativo se consignan los porcentajes correspondientes a las siguientes provincias:

pPROVINCIA DE SANTA FE..... 6%,  
PROVINCIA DE BUENOS AIRES..... 10%.  
PROVINCIA DE CORDOBA..... 10%.

PROVINCIA DE LA PAMPA.....	8%.
PROVINCIA DE ENTRE RIOS.....	9%.

IMPUESTO A LOS REDITOS: Se efectuará la deducción conforme al procedimiento indicado en el artículo 28° de la presente reglamentación, según corresponda.

ARTICULO 42°= GASTOS DE ADMINISTRACION

De acuerdo con lo dispuesto en los Decretos Nos. 1682 y 248, la JUNTA NACIONAL DE GRANOS reconocerá a los Agentes de Comercialización (Cooperativas/Acopiadores Autorizados), los importes que se indican seguidamente por cada 100 kgs. correspondientes a las provincias que en cada caso se mencionan, según modalidad de la operación:

<u>PROVINCIA</u>	<u>DEPOSITO AGENTE</u>	<u>OPERACION CERTIFICADA</u>
	\$	/§
BUENOS AIRES	)	
SANTA FE	)	
ENTRE RIOS	)	
CORDOBA	)	
LA PAMPA	)	
CHACO	) 2,00	1,40
CORRIENTES	)	
SANTIAGO DEL ESTERO	)	
SALTA	)	
TUCUMAN	)	
FORMOSA	)	
SAN LUIS	)	

La Junta efectuará el pago por tal concepto, juntamente con el vencimiento del primer anticipo del 90%, en los casos de operaciones en depósitos de Agentes y con el único pago del 100% en operaciones "a certificar".

ARTICULO 43° - COMPENSACIONES

De acuerdo con lo dispuesto en el artículo 23° el Organismo abonará a los Agentes los siguientes importes que por tonelada y por día en concepto de compensaciones y según las zonas que se expresan

en cada caso:

TIPO	ZONA	De 1 a 90 días	De 91 a 270 días	De 271 a 365 días	De 365 días en adelante
DURO Y SEMIDURO	ENTRE RIOS Y NORTE	0,092	0,051	0,044	0,092
	CENTRO	0,090	0,051	0,044	0,090
	SUD	0,090	0,049	0,042	0,090
CANDEAL o	E.RIOS Y NORTE	0,096	0,054	0,046	0,096
	CENTRO	0,094	0,054	0,046	0,094
	TAGANROCK SUD	0,094	0,052	0,042	0,094

La zona Norte comprende las estaciones con flete ferroviario más favorable a los Puertos de Santa Fe y Barranqueras.

La Zona Centro corresponde las estaciones con flete ferroviario a los puertos de San Lorenzo, Rosario, Villa Constitución, San Nicolás, San Pedro, Buenos Aires.

La zona Sud a estaciones con flete ferroviario más favorable a los puertos de Mar del Plata, Necochea y Bahía Blanca.

Se señala que la mercadería vendida en chacra o silo chacra gozará de las mismas compensaciones sobre las que el Agente abonará al productor las que correspondan por el tiempo que la Mercadería permaneció depositada en chacra o silo de chacra.

ARTICULO 44° - COMISION A MANDATARIOS Y/O FEDERACIONES O ASOCIACIONES DE COOPERATIVAS.

Se fija la comisión total del uno y un cuarto por ciento (1,25%) a los efectos de lo dispuesto en el Artículo 14°.

ARTICULO 45°.- PUERTO SOBRE LOS CUALES SE OPERA Y PRECIOS RESPECTIVOS:

<u>PUERTOS</u>	<u>ZONA DE PRODUCCION</u>	<u>DURO</u> \$	<u>SEMIDURO</u> \$	<u>CANDEAL O TAGANROCK</u>
BUENOS AIRES	BS.AS. O ROSA E	67,00	65,00	75,00
BAHIA BLANCA	BAHIA BLANCA	67,00	65,00	75,00
C. DEL URUGUAY	ENTRE RIOS	66,88	64,88	74,88
DIAMANTE	ENTRE RIOS	67,00	65,00	75,00
NECOCHEA (QUEQUEN)	BAHIA BLANCA	67,00	65,00	75,00
ROSARIO	ROSAFE O BS.AS.	67,00	65,00	75,00
SAN LORENZO	ROSA E	66,81	64,81	74,81
SAN MARTIN	ROSAFE	66,81	64,81	74,81
SAN NICOLAS	BS.AS. O ROSAFE	67,00	65,00	75,00
SAN PEDRO	BUENOS AIRES	67,00	65,00	75,00
RAMALLO	BUENOS AIRES	67,00	65,00	75,00
SANTA FE	ROSA E	67,00	65,00	75,00
V. CONSTITUCION	ROSAFE	67,00	65,00	75,00
MAR DEL PLATA	BAHIA BLANCA	67,00	65,00	75,00
BARRANQUEPAS	ROSAFE	67,00	65,00	75,00
CORRIENTES	ENTRE RIOS	67,00	65,00	75,00
BELLA VISTA (CTES.)	ENTRE RIOS	67,00	65,00	75,00
VILELAS	ROSAFE	67,00	65,00	75,00
GOYA (CTES.)	ENTRE RIOS	67,00	65,00	75,00

ARTICULO 46°- TARIFFAS PARA EL TRANSPORTE EN LANCHAS (EN \$ Y POR CADA MIL KILOGRAMOS)

<u>PROCEDENCIA</u>	<u>DESTINO</u>	<u>IMPORTE</u> \$
ALSINA	BUENOS AIRES	31,00
BARADEPO	BUENOS AIRES	23,50
BRUGO	SANTA FE	23,50
GUALEGUAY (PTO. RUIZ)	BUENOS AIRES	41,50
HERNANDARIAS	SANTA FE	28,50
IBICUY	ROSARIO	28,00
LA PAZ	SANTA FE	23,50
LAS PALMAS (BS.AS.)	BUENOS AIRES	23,50
RECONQUISTA	SANTA FE	38,50
VILLA UROUZA	SANTA FE	23,50
ZARATE	BUENOS AIRES	23,50

NOTA: Las tarifas precedentes tienen incluido el 2% de la Ley 12.612.

Los gastos de "guía" son por cuenta del vendedor.

Los Agentes que almacenen en los puertos mencionados están obligados a colocar la mercadería sobre lanchas con gastos por cuenta de la Junta.

ARTICULO 47° - DISPOSICIONES ESPECIALES PARA TRIGO EN LAS PROVINCIAS CORRIENTES, EL CHACO, ENTRE RIOS, FORMOSA, SATA, SANTIAGO DEL ESTERO, TUCUMAN Y SAN LUIS.

Para las Provincias del título se mantienen las disposiciones de la REGLAMENTACION ESPECIAL DE COMPRAS PARA TRIGO PAN COSECHA 1973/74 oportunamente dictada para operaciones "a certificar" en instalaciones oficiales directamente por el productor.

En cuanto a las ventas de productores en depósitos de agentes de comercialización (Cooperativas/Acopiadores), Molinos Harineros e Instalaciones Oficiales por intermedio de los mencionados agentes, se aplicarán las disposiciones de carácter general que se dictan en la presente Reglamentación de Compras, pero a los precios indicados en la citada REGLAMENTACION ESPECIAL y con el descuento del flete ferroviario que corresponda desde el depósito del agente de comercialización o molino harinero al lugar de compras de la Junta más conveniente.

En virtud de lo expuesto, déjase sin efecto la CIRCULAR N° 442 de fecha 9 de noviembre de 1973 a Cooperativas de 1° y 2° Grado, Acopiadores Autorizados y Mandatarios.

LEY DE GRANOS

*Se transcribe a continuación el texto de la ley N°20.573 sobre comercialización de la producción nacional de granos, y el texto del Decreto ley N°6698%63, ratificado por la ley N°16.478, y modificado por la ley citada.*

Por cuanto:

El Senado y la Cámara de Diputados de la Nación Argentina reunidos en Congreso, etc., sancionan con fuerza de Ley:

Artículo 1° - La comercialización de la producción nacional de granos y otros productos agrícolas y sus productos y subproductos de la industrialización primaria, estará a cargo del Estado Nacional, cuando el Poder Ejecutivo lo disponga, con carácter exclusivo y excluyente a través de la Junta Nacional de Granos conforme con lo establecido en el artículo 2°.

Artículo 2° - El Poder Ejecutivo determinará los productos y subproductos que estarán comprendidos en el régimen del artículo 1° de la presente ley, sin que puedan quedar excluidos los granos de mayor significación en el mercado interno o externo. Establecerá también la escala de operaciones de la Junta y las actividades que cumplirá por sí o a través de cooperativas de productores agrarios o empresas de capital nacional, dentro del régimen y bajo las condiciones que se establecen en la presente ley y determinen sus reglamentaciones. Cuando se trate la comercialización externa, las empresas privadas de capital nacional deberán ser, además, exclusivamente vendedoras.

A los efectos de este artículo se entiende como empresas de capital nacional aquellas en que los inversores nacionales posean una participación superior al ochenta por ciento (80%) del capital de la empresa y poder jurídico de decisión, y respecto de las cuales se acredite que la efectiva dirección técnica, administrativa, financiera y comercial de la empresa corresponde a los inversores nacionales.

Artículo 3° - En los aspectos no incluidos en el régimen de intervención exclusiva, la Junta Nacional de Granos podrá actuar

en actividad competitiva en el mercado interno y externo, ejerciendo toda clase de operaciones comerciales referidas a la producción nacional de granos y otros productos agrícolas y sus productos y subproductos de la industrialización primaria; para propender a su abastecimiento, consumo y abaratamiento y al cumplimiento de convenios internacionales, a la ampliación de las exportaciones y diversificación de mercados, como a la defensa de los precios.

Artículo 4° - Modifícase los artículos 1°, 2°, 5°, 6°, 9°, incisos s, t, v, x y ff; 16, 21, 31, 34, 35, 37, 47, 48, 50, 51, 61, 78, 89, 90, 96, 98, 100 y 102 del decreto-ley N° 6698/63 del 9 de agosto de 1963, ratificado por ley 16.478. (Ver las modificaciones en el texto del decreto 6698/63 que se transcribe a continuación).

Artículo 5° - La Junta Nacional de Granos efectuará en el término de TREINTA (30) días las modificaciones en su estructura orgánico funcional que resulten necesarias para el cumplimiento de lo dispuesto en la presente ley.

Artículo 6° - Las normas de la presente ley tienen carácter de orden público y regirán a partir de la fecha de su promulgación, sin perjuicio de los derechos emergentes de contratos y operaciones reales vinculados exclusivamente con la presente cosecha 1972/73 debidamente autorizados por la Junta Nacional de Granos y cumplan con los requisitos de la reglamentación que dicte el Poder Ejecutivo.

Artículo 7° - Las operaciones de productos y subproductos que se realicen en infracción al régimen de los artículos 1° y 2° de la presente ley y a sus reglamentaciones serán absolutamente nulas. Quienes la realizaren serán pasibles de multas de hasta veinte veces el valor de la operación. El proceso de la infracción se sustanciará por la Junta Nacional de Granos en la forma prevista en los artículos 78 y 79 del decreto-ley N° 6698/63.

Artículo 8° - La Junta Nacional de Granos, para realizar la fiscalización de la presente ley y sus reglamentos podrá solicitar el allanamiento de domicilios e incautación de libros y papeles

comerciales, inclusive la correspondencia de las personas o sociedades sometidas a sus disposiciones.

Artículo 9° - La Junta Nacional de Granos queda facultada para constituir, promover o participar en la constitución de empresas del Estado, sociedades anónimas con participación mayoritaria estatal, sociedades de propiedad del Estado, asociarse con las existentes o desarrollar servicios propios para la comercialización de los productos y subproductos de su competencia.

Artículo 10 - Comuníquese al Poder Ejecutivo Nacional.

Dada en la Sala de Sesiones del Congreso Argentino, en Buenos Aires, a los veintiocho días del mes de noviembre del año mil novecientos setenta y tres.

Decreto N° 739, Buenos Aires, 18/12/73. Por tanto: Téngase por Ley de la Nación, cúmplase, comuníquese, publíquese, dése a la Dirección Nacional del Registro Oficial y archívese.

Peron

José B. Gelbard

Ley de granos

TEXTO ORDENADO DEL  
DECRETO N° 6698/63

#### CAPITULO 1 ORGANIZACION

Artículo 1° - La Junta Nacional de Granos será el órgano ejecutor de la política que el Gobierno dicte en materia de granos y funcionará como entidad autárquica. Sus relaciones con el Poder Ejecutivo serán mantenidas por intermedio del Ministerio de Economía a través de la jurisdicción que se establezca.

Artículo 2° - Estará integrada por siete miembros nombrados por el Poder Ejecutivo con acuerdo del Senado.

El Presidente, Vicepresidente y dos Vocales serán designados a propuesta del Ministerio de Economía, debiendo ser personas con antecedentes y notoria versación en la materia propia de la entidad y especialmente en la producción, comercio e industrialización de granos. Los otros tres vocales representarán al sector

laboral, al sector empresario y al sector de los productores y serán designados a propuesta de la Confederación General del Trabajo, de la Confederación General Económica y de las cooperativas de productores, respectivamente y por intermedio del Ministerio de Economía. En la misma forma se designarán los vocales suplentes (respectivos).

Artículo 3° - El Presidente y los Vocales (como también los respectivos Suplentes) deberán ser argentinos y no menores de veinticinco años de edad.

Durarán seis años en sus cargos, pudiendo ser reelectos. La renovación del Directorio se hará por mitades cada tres años.

Toda designación que se efectúe en el transcurso de un período, será para completar éste.

Artículo 4° - Además de las incompatibilidades generales establecidas para los funcionarios y empleados públicos -que alcanzarán a todo el personal del organismo-, es incompatible el cargo de miembro de la Junta con el desempeño de funciones o empleos en la Administración de funciones o empleos en la Administración Nacional, Provincial o Municipal, excepto la docencia. Los representantes oficiales tampoco podrán ejercer actividades que se relacionen directa o indirectamente con el comercio, la industria, el almacenamiento o el transporte de granos. No se halla comprendido en esta última prohibición el que comercia exclusivamente su propia producción.

Artículo 5° - El Directorio sesionará con quórum de cuatro miembros, incluidos el Presidente y/o el Vicepresidente. Las decisiones serán adoptadas por mayoría absoluta de votos de los miembros presentes; teniendo el Presidente (o el Vicepresidente cuando presida las sesiones) doble voto en caso de empate.

Artículo 6° - El Presidente será el representante legal de la Junta, y en las causas judiciales que deba comparecer, absolverá posiciones por oficio. Tendrá a su cargo la administración interna y ejercerá las funciones ejecutivas que sea necesarias para realizar las decisiones del Directorio y alcanzar los objetivos que éste fije, con arreglo a la reglamentación pertinente. Dentro de los límites que esa reglamentación establezca, el Directorio podrá delegar sus atribuciones en el Presidente. En caso de

emergencia o necesidad impostergable, el Presidente estará facultado a ejercer por sí potestades propias del Directorio, bajo la condición de someter las medidas adoptadas a la consideración de ese Cuerpo, para su aprobación o rechazo, dentro del término de 5 (CINCO) días.

Artículo 7° - El Vicepresidente reemplazará al Presidente en caso de ausencia o impedimento de éste. Si el impedimento fuera permanente, el reemplazo se ejercerá hasta tanto se designe nuevo Presidente o venza el período legal del Vicepresidente.

La Junta podrá asignar funciones ejecutivas al Vicepresidente.

Artículo 8° - Los testimonios y certificaciones de la Junta (incluso de las actas del Directorio) serán expedidos por el Secretario (o su reemplazante) y revestirán la calidad de instrumentos públicos.

## CAPITULO II - FUNCIONES Y ATRIBUCIONES

Artículo 9° - La JUNTA NACIONAL DE GRANOS tendrá las siguientes funciones y atribuciones:

- a) Ejercer el control de todas las instituciones o entidades que intervengan directa o indirectamente en el comercio interno o exterior de granos y sus subproductos, las que deberán ajustar sus actividades a lo dispuesto en este decreto y a las reglamentaciones pertinentes que expida el Poder Ejecutivo;
- b) Autorizar y controlar el funcionamiento de todos los medios que se utilicen en el comercio de granos y sus subproductos para pesar, medir, mejorar, conservar y analizar los mismos;
- c) Fiscalizar el pesaje de los granos en el acto de la entrega o recibo de los mismos, en cualquier etapa de su comercialización, manipulación o transporte;
- d) Hacer las investigaciones necesarias para comprobar si se viola la ley 12,906, en cuanto a la producción, comercio e industrialización de granos y sus subproductos, y formular, en su caso, las denuncias pertinentes;

- e) Autorizar el embarque o carga de los granos y sus subproductos que se exporte; debiendo prohibirlo cuando la mercadería o las operaciones respectivas no se ajusten a las disposiciones vigentes;
- f) Reglamentar los contratos de compra-venta de granos, uniformando sus procedimientos de acuerdo a la técnica moderna, a los intereses de la producción, del comercio, de la industria y del consumo del país y a los requerimientos del exterior;
- g) Establecer las condiciones que deberán reunir todos los medios de transporte de granos y sus subproductos para que los cargamentos lleguen a destino en buenas condiciones;
- h) Realizar durante el viaje de los cargamentos o en destino, los estudios y comprobaciones experimentales que se requieran a fin de adoptar oportunamente las medidas necesarias para que los granos en su normal evolución organoléptica no sufran alteraciones físicas, químicas y biológicas. Para ello podrá utilizar los servicios de funcionarios oficiales o de empresas técnicas especializadas;
- i) Realizar las investigaciones para conocer las necesidades y características de los mercados de consumo de granos, como también los costos de comercialización y de industrialización de los granos y sus subproductos;
- j) Elaborar estadísticas técnico-comerciales necesarias para perfeccionar las transacciones y clasificación de los granos y para el asesoramiento y difusión de las calidades de los mismos en el interior y exterior del país;
- k) Determinar los procedimientos más convenientes y, supeditadas a la aprobación del Poder Ejecutivo, dictar las normas de cumplimiento obligatorio para la conservación, desinfestación, preservación y defensa de los granos y sus subproductos, en todas las etapas de su comercialización;
- l) Establecer la clasificación de los granos, graduando las calidades, determinar límites de zonas, si fuere conveniente fijarlas; y variar unas u otras cuando sea necesario;

- ll) Dictar normas para que en todos los actos en que se haga mención a calidades de granos, éstas se expresen de acuerdo a la clasificación oficialmente establecida;
- m) Establecer los requisitos a los que deberán ajustarse quienes expidan certificados de depósito de granos, y a ejercer su fiscalización;
- n) expedir certificado de calidad y de depósito y establecer los requisitos que deberán reunir los que expidan terceros autorizados;
- ñ) Resolver, en última instancia, todas las divergencias referentes a las constancias de los certificados de granos, las que podrán ser apelables en la forma y ante los organismos que se establezcan en la reglamentación de este decreto;
- o) Asesorar al agricultor sobre la clasificación de los granos y la reglamentación de su compraventa;
- p) Organizar en la República y en el exterior una propaganda permanente, destinada a difundir el conocimiento de los granos que produzca el país y la correcta aplicación de las normas de comercialización y conservación;
- q) Divulgar informaciones de interés público sobre la producción y comercio de granos y sus subproductos en los mercados internos y externos;
- r) Crear el Museo Nacional de Granos, con el objeto de preservar el acervo histórico de la producción agrícola y mostrar el desarrollo alcanzado a través de los años. Reunir, clasificar, conservar y exponer los distintos granos, sus variedades, sus calidades comerciales e industriales y sus diversas formas de consumo e industrialización. Organizar y/o intervenir en exposiciones;
- s) Proponer al Poder Ejecutivo los precios máximos y mínimos, de sostén o de apoyo que estime necesario fijar con relación a los distintos granos, así como las respectivas normas de aplicación;
- t) Ejercer el comercio interno o externo de aquellos productos y subproductos que se encuentren dentro de la esfera de su competencia, pudiendo en el ejercicio de ese comercio, realizar toda clase de operaciones, al conta-

do o a plazo, fijar intereses, acordar quitas y esperas, hacer uso del crédito, constituir derechos reales y aceptar bienes muebles o inmuebles y créditos en pago. La Junta podrá comercializar, sin sujeción a autorizaciones de ninguna especie, los productos y subproductos que hubiese adquirido en el desempeño de su actividad comercial;

- u) Fijar, con aprobación del Poder Ejecutivo, los precios mínimos de los granos y sus subproductos en las ventas al exterior, teniendo especialmente en cuenta los tratados y convenios internacionales;
- v) Asesorar al Poder Ejecutivo, a su requerimiento o por propia decisión, sobre todo lo relacionado con la producción, el comercio y la industrialización de granos y los demás productos a que se refiere esta ley;
- w) Asesorar a las entidades bancarias oficiales en los planes de créditos a la producción, al comercio y a la industria de granos;
- x) Prestar asesoramiento al Poder Ejecutivo o a los organismos estatales intervinientes, en el trámite, discusión y cumplimiento de los convenios internacionales y contratos de compra-venta de granos, y otros productos de la esfera de su competencia que el Estado Nacional celebre directamente con estados extranjeros;
- y) Intervenir con su asesoramiento en la fijación de la política impositiva del Estado, en cuanto se refiere a la producción y comercio de granos y sus subproductos;
- z) Fijar, con aprobación del Poder Ejecutivo, los cupos de exportación para los granos y sus subproductos;
- aa) Administrar los elevadores locales y terminales, silos y demás instalaciones y recepción, almacenamiento, acondicionamiento y embarque de granos que integren la red de elevadores y depósitos del Estado;
- bb) Determinar la ubicación y características generales de los elevadores locales y terminales, silos y demás instalaciones de recepción, almacenamiento, acondicionamiento y embarque de granos que integren la red oficial; fijar las normas de su funcionamiento; realizar las obras de conservación, reparación y ampliación de las mismas;

disponer la eliminación de la red oficial de las instalaciones ( elevadores, silos, etc.) innecesarias o anticónomias, pudiendo venderlas de acuerdo a lo establecido en el presente decreto o demolerlas;

- cc) Asegurar directamente, o mediante convenios con compañías responsables y acreditadas, sus propias instalaciones y todo lo que se almacene en las mismas;
- dd) Arrendar los elevadores y demás instalaciones de la red oficial, con sujeción a las disposiciones del presente decreto;
- ee) Autorizar la construcción y explotación de elevadores locales y terminales, silos y demás instalaciones de recepción, almacenamiento, acondicionamiento y embarque de granos, con sujeción a las disposiciones del presente decreto;
- ff) El Directorio deberá establecer y reglamentar la estructura administrativa de la Junta y, a este fin, proveerá a la desconcentración de sus múltiples actividades, a través de un régimen de dependencias que asegure el ágil y eficiente desenvolvimiento del organismo y el claro deslinde de las funciones atinentes: a) al poder de policía sobre el comercio y la industrialización de granos; b) a las actividades de comercialización; c) al servicio de elevadores, silos, depósitos y conservación de granos y subproductos; d) a las tareas de información, promoción y propaganda; e) al asesoramiento que deberá prestarse al Poder Ejecutivo. La reglamentación contendrá disposiciones expresas sobre: escalafón; remuneraciones; nombramiento y remoción del personal; contratación de técnicos y profesionales especializados; envío de funcionarios y delegaciones al exterior y establecimiento de agencias en los países extranjeros, materias que constituyen exclusiva facultad del Directorio. En la esfera de su competencia la Junta podrá dictar todas las reglamentaciones que sean convenientes o necesarias para la aplicación de la presente ley.

El Directorio podrá promover la constitución de comisiones asesoras honorarias, integradas por representantes de los sectores de la producción, el comercio y la industria y el transporte cuando lo considere convenient-

te para el mejor ejercicio de sus funciones teniendo en cuenta la representación de regiones del país;

- gg) Proyectar su presupuesto y elevarlo para su consideración al Poder Ejecutivo a los efectos de la aprobación por el H. Congreso de la Nación. El Poder Ejecutivo podrá modificarlo previo conocimiento e informe de la Junta. Mientras no se apruebe un nuevo presupuesto, continuará vigente el del año anterior;
- hh) Vigilar el cumplimiento del presente decreto y de los reglamentos que se expidan en su consecuencia.

Artículo 10. - Además de las funciones y atribuciones establecidas precedentemente, la Junta tendrá todas aquellas otras que sean conducentes al mejor cumplimiento de la ley.

#### CAPITULO III - PATRIMONIO Y RECURSOS FINANCIEROS

Artículo 11. - El patrimonio, que quedará afectado exclusivamente al cumplimiento de las funciones de la Junta, estará constituido por;

- a) Los elevadores locales y terminales, galpones, silos subterráneos y depósitos que integren la red oficial con sus terrenos, embarcaderos y demás instalaciones accesorias, dependencias y anexos;
- b) Los inmuebles, muebles, semovientes, derechos, créditos y otros valores públicos o privados que la Junta adquiera por cualquier título;
- c) Las reservas que se constituyan en relación con los resultados de los ejercicios y que la Junta resuelva incorporar a su patrimonio en las condiciones establecidas por el artículo 14;
- d) Los demás bienes que le fueren asignados por leyes o decretos.

Artículo 12. - Los importes que se obtengan como consecuencia de las ventas de elevadores e instalaciones efectuadas de conformidad a lo dispuesto en el presente decreto ingresarán al fondo de reserva. Ese fondo de reserva sólo podrá utilizarse en obras

de ampliación y de modernización de elevadores e instalaciones de recepción, almacenamiento, acondicionamiento y embarque de granos.

Artículo 13. - La JUNTA NACIONAL DE GRANOS dispondrá de los siguientes recursos:

- a) Una contribución de hasta el dos por ciento (2%) sobre el valor FOB de los granos que se exporten y de hasta el uno por ciento (1%) de los que se industrialicen, que será fijada anualmente, antes del treinta de noviembre, por la Junta, con aprobación del Poder Ejecutivo, y abonada por los exportadores o industriales en la forma que establezca la reglamentación que deberá dictar la Junta;
- b) Una contribución del uno y medio por ciento (1 1/2%) del importe de la venta de trigo, maíz, lino, avena, cebada, centeno, mijo, alpista, girasol, maní, nabo, arroz -cualquier otro granos que incluya el Poder Ejecutivo- y residuos de cualquiera de los granos mencionados y de los posteriormente incluidos, siempre que contengan más del cincuenta por ciento (50%) del grano base, que se exporten del país y que será pagada por los exportadores. Esta contribución será abonada directamente a la Junta Nacional de Granos, de acuerdo a la reglamentación que la misma establezca; y se destinará, exclusivamente, al pago de la construcción, ampliación y modernización de la red de elevadores y depósitos del Estado;
- c) El producido de las tarifas, tasas y derechos que fije y perciba por los servicios en los elevadores y demás instalaciones de la red oficial y por las inspecciones y todo otro servicio que presta la repartición;
- d) Las multas por infracciones a la ley 12.253 y modificatorias o complementarias, al decreto-ley 19.697/56, al presente decreto, a los reglamentos y disposiciones dictados en consecuencia, y a la ley 12.906 cuando se trate de la producción, comercio o industrialización de granos;
- e) Los intereses, arrendamientos y tasas resultantes de la administración de los bienes que constituyen su patrimonio;
- f) El producido de la venta de bienes en desuso;

g) Las donaciones y legados.

Artículo 14. - Los saldos de los recursos no utilizados al cierre de cada ejercicio que no tengan otro destino fijado por la ley podrán ser aplicados por la Junta a financiar presupuestos futuros de la entidad o a constituir fondos de reserva sobre cuya utilización y destino podrá la Junta resolver.

#### CAPITULO IV - FONDO DE COMERCIALIZACION

Artículo 15. - El fondo de comercialización de la Junta se constituye:

- a) Con las sumas que actualmente tiene a su favor la Junta afectadas a ese destino;
- b) Con los créditos que actualmente tiene la Junta proveniente de la comercialización de granos y sus subproductos y de operaciones sobre productos y subproductos oleaginosos;
- c) Con los créditos que tiene la Junta provenientes de préstamos, adelantos e inversiones, en dinero o en especie efectuados al Estado o a organismos estatales;
- d) Con el producido de las operaciones comerciales que realice la Junta, conforme a lo previsto en el presente decreto y disposiciones complementarias;
- e) Con el producido de las operaciones de crédito que concierne, de acuerdo a lo establecido en el presente decreto;
- f) Con los impuestos y derechos que existen o se establezcan en el futuro, cuyo producido se asigne al fondo de comercialización.

Artículo 16. - El Fondo de Comercialización sólo podrá invertirse en las operaciones establecidas en el artículo 9º, inciso t) del presente decreto, salvo lo dispuesto en el artículo 165 de la Ley 11.672 (T.O.).

Artículo 17. - La JUNTA NACIONAL DE GRANOS podrá efectuar operaciones de crédito, internas o externas, a fin de allegar fondos para la financiación de las operaciones comerciales previs-

tas en el mencionado artículo 9°, inciso t), del presente decreto, con o sin garantías bancarias y/o reales; debiendo esos contratos ser sometidos, en cada caso, a la aprobación previa del Ministerio de Economía.

Artículo 18. - El riesgo de cambio que pueda resultar de las devoluciones por la JUNTA NACIONAL DE GRANOS de las sumas obtenidas por operaciones de crédito en el exterior, una vez aplicada la cláusula del reajuste que se establece a continuación, será a cargo del Gobierno Nacional.

La garantía a que se refiere el apartado precedente tendrá efecto cuando la JUNTA NACIONAL DE GRANOS venda, para exportación, los granos a precios acordes al precio internacional respectivo, y para el consumo interno, a precios correlativos a la variación de las divisas en el mercado único de cambio, en relación con las posibilidades del mercado interno. La garantía funcionará previa aprobación en cada caso, del Ministerio de Economía. El reajuste deberá ser aprobado por el nombrado Ministerio.

El Ministerio de Economía reglamentará la forma de aplicar la cláusula del reajuste cuando el producido de la operación de crédito externo haya concurrido, en las operaciones de compra-venta de uno o más granos, con alguno o algunos de los otros recursos constitutivos del fondo de comercialización previstos en el artículo 15.

Artículo 19. - Se faculta a la Secretaría de Hacienda de la Nación a disponer la inclusión en el presupuesto general de la Nación de los importes correspondientes a riesgos de cambio producidos por aplicación del artículo 18 del presente decreto, previa opinión favorable del Ministerio de Economía.

Artículo 20. - En las operaciones de crédito externo, la JUNTA NACIONAL DE GRANOS podrá estipular -con la autorización previa, en cada operación, del Ministerio de Economía- que los impuestos nacionales que pudiesen recaer sobre la otra parte contratante serán a cargo de la nombrada Junta. En tal caso, la estipulación se considerará como exención a favor del contribuyente de dichos impuestos. La Junta quedará, asimismo, exenta de los impuestos que tome a su cargo.

CAPITULO V - ACTIVIDAD COMERCIAL DE LA  
JUNTA

Artículo 21. - En lo concerniente a la comercialización de granos y a los actos previstos en el artículo 9°, inciso t), la Junta quedará sujeta a las disposiciones del derecho privado; no podrá ser declarada en quiebra. Deberá atender fundamentalmente a los requerimientos del interés público vinculados con la defensa de la producción, la regulación del mercado y la política de precios que se adopte. Sin perjuicio de ello, su organización y funcionamiento, en orden a la referida comercialización, se ajustarán a los principios de dinamismo, eficiencia y economía que son propios de la actividad comercial.

Artículo 22. - Podrá requerir toda clase de medidas cautelares, sin más requisito de que la deuda sea certificada conforme se establece en el artículo 90.

CAPITULO VI - CONTROL DEL COMERCIO DE GRANOS

Artículo 23. - Toda persona, física o jurídica, para actuar en el comercio interno o externo de granos del país, deberá inscribirse en un registro que llevará la JUNTA NACIONAL DE GRANOS. Sin este requisito no podrá realizar transacciones, incluso en los bolsos y mercados, ni podrán las autoridades aduaneras expedir a los exportadores el permiso de embarque correspondiente.

Artículo 24. - La falta, suspensión o cancelación de la inscripción prevista en el artículo 23 no impedirá el ejercicio de las atribuciones acordadas a la JUNTA NACIONAL DE GRANOS ni eximirá a los sometidos a su régimen de las obligaciones y responsabilidades que se establecen para los inscriptos.

Artículo 25. - La JUNTA NACIONAL DE GRANOS no inscribirá a sociedades cuando alguno de sus integrantes estuviere inhabilitado por infracción al presente decreto o a las anteriores leyes o decretos-leyes sobre granos o a los reglamentos dictados en consecuencia de cualquiera de ellos, cuando el o los inhabilitados se desempeñen como director, administrador, gerente, síndico, mandatario o gestor. Asimismo excluirá a las que estuvieren inscriptas cuando dentro del término que le fije no excluyan al inhabilitado.

Artículo 26. - En el caso de inhabilitación de sociedades, cualquiera sea su naturaleza, ni éstas ni sus integrantes -excepto los accionistas de sociedades anónimas, cooperativas y de comandita por acciones que no actuaron en las funciones indicadas en el artículo anterior cuando se cometió la infracción que determinó la inhabilitación- podrán formar parte de otras sociedades para desarrollar actividades de las previstas en este decreto ni hacerlo a título individual.

Artículo 27. - Las disposiciones establecidas en los artículos 25 y 26 regirán en todos los casos en que, por aplicación del artículo 78 se imponga como sanción la cancelación de la inscripción en el registro previsto en el artículo 23.

Artículo 28. - Ninguna persona -física o jurídica- que actúe en el comercio de granos podrá celebrar contratos que importen o posibiliten la entrega de la mercadería por parte del vendedor, si el precio no se paga íntegramente antes o en el acto de la entrega o si no tiene constituido un seguro o respaldo que garantice al vendedor el cobro de la suma impaga.

Lo dispuesto en el presente artículo no comprende a quienes actúen en carácter de meros intermediarios -mandatarios y corredores-, siempre que el contrato o boleto exprese los nombres del vendedor y del comprador, esté firmado por éstos y no faculte al intermediario a percibir el precio, total o parcialmente. Faltando cualquiera de esas exigencias, la operación quedará comprendida en la primera parte del presente artículo.

El Poder Ejecutivo reglamentará la forma de constituir el seguro o respaldo, la extensión del mismo en relación a las operaciones y sumas que deben ser garantizadas, y la fecha desde la cual se aplicará lo dispuesto en el presente artículo.

El acreedor por el total o por el saldo del precio podrá ejercer su acción de cobro contra el comprador o el asegurador o garantizante, separada, sucesiva o conjuntamente; siendo todos ellos solidariamente responsables.

Artículo 29. - Será obligación de los exportadores declarar el puerto de destino de los cargamentos de granos denunciados como embarques "a órdenes", dentro del plazo y requisitos que reglamentará la JUNTA NACIONAL DE GRANOS.

Artículo 30. - Queda autorizado el Poder Ejecutivo para reglamentar, con el asesoramiento de la JUNTA NACIONAL DE GRANOS, las condiciones en que podrán realizarse las transacciones sobre granos y sus subproductos y el funcionamiento de las bolsas, cámaras y mercados a término de cereales. A ese efecto, se declaran de jurisdicción nacional exclusiva las bolsas, cámaras y mercados a término de granos.

No se concederán autorizaciones para el funcionamiento de nuevos mercados, bolsas y cámaras de granos sin dar vista a la Junta.

La acción de control de la Junta en los mercados, bolsas y cámaras de granos, sean gremiales o arbitrales, se ejercerá directamente sobre los mismos con prescindencia de cualquier otro órgano societario. Estos no podrán inferir en esa acción de control ni en las relaciones de la Junta con dichas bolsas, cámaras y mercados.

Artículo 31. - En los litigios resueltos por las cámaras o tribunales arbitrales de granos sobre compraventa de granos y sus subproductos, cuya comercialización haya sido reglamentada por la Junta, y cuyo trámite ante la cámara o tribunal arbitral haya sido agotado, el Directorio de la Junta constituido como Tribunal de Apelaciones fallará en última instancia a pedido de cualquiera de las partes contratantes.

Cuando el Directorio de la Junta se constituya como Tribunal de Apelaciones, se integrará con tres funcionarios de la misma, expertos en problemas de manipuleo, almacenamiento y comercio de granos.

Contra el pronunciamiento de la Junta no cabrá recurso alguno, salvo el de nulidad por vicio de procedimientos, que deberá deducirse dentro del segundo día y que será resuelto sin más trámite.

Artículo 32. - En los litigios en que la propia JUNTA NACIONAL DE GRANOS sea parte como actora o demandada, la decisión de la cámara o tribunal arbitral podrá apelarse para ante la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Federal o Contencioso Administrativo de la Capital Federal. El apelante al interponer el recurso, y el apelado dentro de los tres días hábiles de notificado de la concesión del mismo, deberán constituir domicilio en la Capital Fede-

ral; y si así no lo hicieren, las notificaciones de la Cámara se efectuarán en los estrados del mismo tribunal.

Artículo 33. - El recurso de apelación de que pueden valerse las partes, conforme al artículo anterior, deberá entablarse ante la propia cámara o tribunal arbitral dentro del término de cinco días hábiles a contar de la fecha de notificación de la resolución del cuerpo, quien remitirá las actuaciones, al Tribunal previsto en el mencionado artículo, una vez vencido el plazo fijado en el artículo anterior para la constitución de domicilio. Dentro de los cinco días hábiles de notificadas del llamamiento de "autos", las partes podrán presentar memorial. La Cámara de Apelaciones, al resolver el recurso, decidirá sobre el cargo de las costas en esa instancia y practicará, en su caso, las regulaciones pertinentes.

Artículo 34. - En los casos a que se refiere el artículo 32, y sin perjuicio de lo allí establecido, los particulares podrán optar por recurrir para ante el Tribunal de Apelaciones en lugar de hacerlo para ante el tribunal judicial previsto en dicho artículo, toda vez que lo hagan en forma expresa al entablar la demanda o al oponer la contestación ante la cámara o tribunal arbitral.

Artículo 35. - En los casos previstos en el artículo anterior, la apelación correspondiente deberá interponerse ante la propia cámara o tribunal arbitral dentro del término de cinco días hábiles a contar de la fecha de notificación de la resolución del cuerpo, quien remitirá las actuaciones, sin más trámite, al Tribunal de Apelaciones.

Artículo 36. - La JUNTA NACIONAL DE GRANOS dictará la reglamentación pertinente para el cumplimiento de lo expuesto en los artículos 31 y 34.

Artículo 37. - Los litigios ante las cámaras o tribunales arbitrales de granos, sobre compraventa de granos y sus subproductos cuya comercialización haya sido reglamentada por la Junta Nacional de Granos, se sustanciarán de conformidad con el reglamento que dicte el Tribunal de Apelaciones y sin necesidad de celebrar compromiso arbitral. La decisión de la cámara o tribunal ar-

bitral, si fuere consentida, o del Tribunal de Apelaciones, o de la Cámara de Apelaciones en lo Federal y Contencioso Administrativo de la Capital Federal, en su caso, causará ejecutoria, autorizará el pedido y obtención de medidas cautelares y habilitará al interesado a ejecutarla por el procedimiento sumario que establezca la respectiva ley procesal para la ejecución de laudos arbitrales, o de sentencia en juicio ejecutivo si la primera no estuviere prevista.

#### CAPITULO VII - CLASIFICACION DE LOS GRANOS

Artículo 38. - Para la clasificación de los granos graduación de la calidad y delimitación de zonas, la Junta tendrá en cuenta los estudios y estadísticas nacionales y extranjeras sobre producción, comercio, industrialización y exportación de granos; y apreciará especialmente los efectos sobre el mejoramiento de la producción, la facilidad de las negociaciones y el incremento del movimiento a granel.

Artículo 39. - Las clasificaciones que fije la Junta serán las únicas que se utilicen en las cotizaciones de las entidades vinculadas al comercio de granos y a ellas deberán referirse los certificados que se otorguen de acuerdo con lo establecido en el presente decreto y las transacciones de granos.

#### CAPITULO VIII - ELEVADORES, DEPOSITOS, SILOS E INSTALACIONES

Artículo 40. Los elevadores de granos y plantas de silos subterráneos existentes en el país y los que se construyan en los sucesivos podrán funcionar bajo el sistema de servicio público, semi-público o privado, de acuerdo a lo establecido en el presente decreto y a las reglamentaciones que al respecto dicte la JUNTA NACIONAL DE GRANOS.

Artículo 41. - Son elevadores de "Servicio Público" los que sólo almacenen granos de terceros; debiendo prestar los servicios a todo aquel que los requiera y aplicar uniformemente a todos los usuarios tarifas cuyo valor máximo será previamente aprobado por la JUNTA NACIONAL DE GRANOS.

Artículo 42 - Son elevadores de "Servicio Semipúblico" los que, además de prestar el servicio público a que se refiere el artículo 41 almacenen también mercadería propia; quedándoles prohibido realizar mezclas de ésta con el grano de terceros amparados por el sistema de servicio público mientras no esté conformando oficialmente el certificado definitivo.

Artículo 43 - Son elevadores "Privados" los que almacenen exclusivamente mercadería de propiedad de la persona o entidad titular de las instalaciones.

Artículo 44 - Los elevadores, depósitos, silos y demás instalaciones de la red oficial serán administrados por la JUNTA NACIONAL de GRANOS y funcionarán bajo el sistema de "servicio público", pudiendo almacenar los granos que dicha repartición adquiera en cumplimiento de las funciones que le son propias.

Artículo 45 - Los elevadores de propiedad privada deberán ser autorizados, habilitados y fiscalizados por la JUNTA NACIONAL DE GRANOS, quien dictará la reglamentación respectiva y se ajustarán a las siguientes normas:

a) Elevadores de Campaña: Podrán funcionar como servicio público, semipúblico o privado.

b) Elevadores Terminales: Sólo se autorizará su explotación a personas o entidades no comerciantes en granos y mediante la exclusiva prestación de servicio público; salvo la excepción a las asociaciones de productores y cooperativas agropecuarias establecida en el artículo 52.

Artículo 46 - Las autorizaciones de los elevadores de campaña a que se refiere el inciso a) del artículo anterior se realizarán sin tener en cuenta la existencia de otras instalaciones en las respectivas zonas. En cambio, las autorizaciones indicadas en el inciso b) del mencionado artículo, se acordarán teniendo en cuenta los intereses y necesidades generales y de la zona y siempre que no afecten el desenvolvimiento normal previsible de las instalaciones de la red oficial.

Artículo 47 - Los concesionarios del servicio público de elevadores, silos y depósitos, quedarán sujetos a las facultades de dirección, control e intervención de la Junta Nacional de Granos, entre cuyas atribuciones, que reglamentará la propia entidad, figurarán la de aprobar las tarifas, la de asumir la prestación directa en casos de emergencia y la de aplicar sanciones y aún revocar la concesión si mediara transgresión a las normas prescriptas. Estas normas podrán hacerse extensivas, cuando la protección del interés público lo haga necesario, a los elevadores, silos y depósitos señalados en el artículo 43.

Artículo 48 - La Junta dictará normas sobre uso, funcionamiento, explotación y régimen tarifario de los elevadores, silos y depósitos de la red oficial. Las tarifas deberán ser establecidas de forma que tienda a cubrir los costos de explotación, los gastos generales, los de conservación y renovación, y la formación del fondo de reserva.

Artículo 49 - Declárase de utilidad pública y sujetos a expropiación los silos y elevadores de granos que estén dentro de los objetivos de esta ley y que se afecten por el Poder Ejecutivo al régimen de la misma. Sin perjuicio de ello, la Junta Nacional de Granos podrá también adquirir o arrendar directamente silos y elevadores de propiedad privada.

Artículo 50 - Previa autorización del Poder Ejecutivo y de conformidad con la reglamentación que éste dicte, la Junta Nacional de Granos podrá vender a las asociaciones de productores agrarios y a las cooperativas agrarias los elevadores, silos e instalaciones de acampaña que le pertenezcan. Aquella reglamentación no será aplicable cuando se trate de elevadores, silos o instalaciones que se transfieran a particulares para ser usados con fines extraños a la materia de que trata el capítulo VIII de la presente ley.

Artículo 51 - La Junta Nacional de Granos podrá vender, de acuerdo con las normas establecidas en el capítulo VI de la Ley de Contabilidad, las instalaciones portuarias que hayan sido excluidas de la red oficial por considerar, las innecesarias o antieconómicas y las comprendidas en el párrafo del artículo 50.

Artículo 52 - Las asociaciones de productores agrarios y las cooperativas agrarias que construyan, adquieran o arrienden elevadores, depósitos, silos o instalaciones de recepción, almacenamiento, acondicionamiento y embarque de granos, podrán utilizar las mismas dentro de los sistemas de servicio público, semi-público o privado, pudiendo prestar esos servicios a terceros no asociados.

Artículo 53 - Para que las asociaciones de productores agrarios puedan ejercitar los derechos contemplados, en los artículos 50 y 52, deberán ser "abiertas", o sea que pueda ingresar a ella cualquier productor agrario de la zona.

#### CAPITULO IX - CERTIFICADOS

Artículo 54 - Los elevadores y demás instalaciones habilitadas al efecto otorgarán al depositante un certificado de depósito de los granos que reciban, en el cual conste nombre y domicilio del depositante, fecha, lugar, clasificación y peso.

Artículo 55 - La entrega de mercaderías al elevador o a otra instalación habilitada al efecto, sólo podrá ser efectuada por los productores agrarios, cooperativas agrarias, asociaciones de productores agrarios y acopiadores; pudiendo los certificados ser endosados a exportadores e industriales.

Para que el exportador o industrial pueda ingresar mercadería a elevador, o a instalación habilitada al efecto, deberá justificar en la forma que la Junta reglamente, haber pagado el precio de compra.

Artículo 56 - Cada cargamento destinado a la exportación deberá ser inspeccionado a los efectos de extender Certificado Argentino de Calidad correspondiente, que será otorgado al propietario del grano y en el que constará: nombre del exportador, puerto de destino, tonelaje embarcado, clasificación del grano y cualquiera otra indicación que la Junta establezca.

Art. 57 - Cuando la mercadería entra al elevador, o instalación habilitada al efecto, dentro del régimen de pérdida de identidad, el titular del certificado de depósito -originario o por endoso- adquiere la calidad de acreedor por cantidad equivalente de igual grano y clasificación. En los puertos y otras localidades donde exista más de un elevador o instalación habilitada, la Junta podrá entregar el grano en el elevador o instalación que estime conveniente.

Artículo 58 - La Junta podrá establecer la obligatoriedad de otros certificados de calidad y de depósitos por zonas y/o granos, a medida que lo juzgue conveniente, teniendo en cuenta la organización de las condiciones de producción y comercialización.

Artículo 59 - Los certificados de depósito de los granos que reciban los elevadores o instalaciones habilitadas al efecto estarán constituidos por dos partes indispensables y separables: el "certificado" y el "talón", en las que se insertarán las constancias establecidas en el artículo 54; sin perjuicio de las demás partes y constancias que establezca la JUNTA NACIONAL DE GRANOS. Harán fe de las cantidades y clasificación a que se refieren, y serán legalmente transferibles por simple endoso.

El "certificado" acredita, en favor del último titular (originario o por endoso), la propiedad de cantidad de granos de la clasificación que especifique.

"El talón" es un instrumento de crédito, referido a la propiedad de la cantidad de grano de la clasificación que especifica "el certificado", sobre la cual constituye un derecho crediticio con el privilegio establecido en el presente decreto. Al negociarse el "talón" se hará constar en el mismo (y en el certificado), el nombre y domicilio del acreedor, el importe que se garantiza, el lugar del pago y la fecha del vencimiento, debiendo esa constancia ser firmada por el prestatario y el prestamista. El crédito asentado en el "talón" es transmisible por simple endoso.

Todos los que endosen un "certificado" o un "talón" son solidariamente responsables; pero el endoso del "certificado" o del "talón" a favor del titular originario del "certificado" (o del ti-

tular originario del crédito, en el caso del "talón") extingue la responsabilidad de los endosantes anteriores.

Artículo 60 - La operación de crédito y los endosos del "certificado" y del "talón" deben ser registrados en la JUNTA NACIONAL DE GRANOS, previo pago de los servicios adeudados hasta el momento de la inscripción; y el registro tendrá efecto contra terceros desde la fecha en que se efectúe. La JUNTA NACIONAL DE GRANOS reglamentará la forma de llevar los registros y las reparticiones de la misma en que puedan efectuarse las inscripciones. El encargado del registro verificará la identidad del último endosante; no siendo la Junta responsable por la falsedad de firmas en endosos anteriores no registrados ni si la firma en el último endoso no es visiblemente falsificada.

Artículo 61 - Sin perjuicio de su renovación total o parcial el "certificado" y el "talón" sólo producen efectos, a los fines de su negociación, durante los seis meses siguientes a la fecha de su emisión. Este plazo se extenderá a nueve meses para los certificados emitidos por elevadores de campaña.

Artículo 62 - El pago hecho al prestamista por el titular del certificado y por el último endosatario del importe del crédito extingue, junto con éste, la responsabilidad del prestamista, quien queda desligado de toda obligación en caso de negociarse nuevamente el "talón" con un tercero.

Artículo 63 - Si el "certificado" o el "talón" hubiere sido endosado y registrado el endoso, no podrá ser embargado ni afectada su disponibilidad por acción alguna contra quien no sea el último endosatario; pero esta inembargabilidad no tendrá efecto en relación a endosatarios con endoso no registrado.

Artículo 64 - La deuda por préstamos asentada en el "talón" tiene privilegio sobre la cantidad de mercadería que consta en el "certificado", con prelación a todo otro crédito que no sea por servicios prestados por el elevador o instalación con relación a dicha mercadería y a las comisiones y gastos de venta.

Artículo 65 - El titular del "certificado", o el último endosatario en caso de haber sido transferido, podrá pagar el importe de la deuda que conste en el "talón" antes del vencimiento del plazo estipulado.

Artículo 66 - El acreedor originario del "talón" o el endosatario en su caso, deberá pedir, dentro de los diez días posteriores al vencimiento de la respectiva obligación- salvo que ésta sea renovada, sin excederse el término previsto en el artículo 61, y la renovación deseada registrada- la venta de la cantidad de mercadería afectada a la deuda. El pedido de venta se hará ante el administrador o encargado del elevador o de la instalación que expidió el certificado o del elevador terminar si la mercadería hubiere sido transferida a éste o ante la Delegación correspondiente o ante la JUNTA NACIONAL DE GRANOS en su sede central. Estando en forma el respectivo documento, la JUNTA NACIONAL DE GRANOS dispondrá la venta de la mercadería, al contado, como operación común de su oficina de ventas, o por intermedio del corredor que la misma designe y como operación común en el mercado, cámara o bolsa que corresponda al lugar donde se depositó originalmente la mercadería o del elevador terminal si hubiere sido transferida a éste.

Con el producido de la venta se pagarán, en primer término, la deuda por servicios con relación a esa mercadería, y las comisiones y gastos de venta; con el remanente se pagará en cuanto alcanzare, al acreedor reclamante; y si cubiertas esas deudas quedara algún saldo se acreditará al titular o último endosatario del "certificado".

Artículo 67 - Cesará el privilegio establecido en el artículo 64 si el respectivo acreedor no pide la venta en el plazo y ante la autoridad determinados en el artículo anterior.

Artículo 68 - La venta de la mercadería dispuesta de conformidad con lo establecido en el artículo 66 no se suspenderá por quiebra, concurso, incapacidad o muerte del deudor, ni por otra causa que no sea orden judicial escrita dictada previa consignación y entrega a la Junta del importe de la deuda que figura en el "talón", con más sus intereses y la suma calculadas para cubrir los servicios adeudados al elevador o instalación.

Artículo 69 - Si el producido de la venta no alcanzare para pagar las deudas, conforme a lo establecido en el artículo 66, el acreedor insoluto tendrá acción ejecutiva contra los endosantes del respectivo "talón" y contra el deudor originario, siempre que se hubiese solicitado la venta de la mercadería afectada en los plazos y formas establecidas en el artículo 66.

Artículo 70 - Si la venta fuese suspendida, de conformidad a lo dispuesto en el artículo 68, la suma consignada, previo pago de los servicios del elevador o instalación, se entregará inmediatamente al acreedor por deudas asentadas en el "talón"; debiendo dicho acreedor otorgar fianza, a satisfacción de la Junta, para el caso de ser obligado a repetir su importe. Dicha fianza se extinguirá si no se dedujere y notificare la acción correspondiente dentro de los quince días hábiles de la respectiva entrega.

Artículo 71 - En caso de embarcarse judicialmente la cantidad de mercadería indicada en un certificado de depósito, la Junta podrá en cualquier momento después de treinta días de notificado del embargo, proceder a la venta de la mercadería en alguna de las formas establecidas en el artículo 66; distribuyendo el producido en la forma y con la fianza previstas en el artículo 70; y edepositando el remanente, si lo hubiere, a la orden del Juez embargante.

Artículo 72 - Contra devolución del "certificado" junto con el "talón, endosado éste a favor del titular del certificado o del último endosatario del mismo, la Junta entregará la mercadería, previo pago de los servicios adeudados al elevador o instalación.

Si, por cualquier circunstancia el titular o el último endosatario del "talón" se negare a entregarlo, o no se conociere su domicilio, o el "talón" no pudiere ser presentado, se retendrá mercadería suficiente para cubrir el importe registrado de la deuda; salvo que el titular o último endosatario del "certificado" consigne dicho importe en la oficina pertinente de la Junta.

Artículo 73 - El titular o endosatario de un "certificado" o de un "talón", en caso de pérdida o destrucción del mismo, dará aviso inmediato a la JUNTA NACIONAL DE GRANOS y podrá, mediante or-

den judicial, justificando la propiedad y dando fianza, obtener un duplicado del "certificado" o del respectivo "talón".

La fianza será cancelada si a los seis meses del otorgamiento del duplicado no se hubiera formulado reclamo presentando el "certificado" o el respectivo "talón" original; y en caso de deducirse acción en base de los mismos deberá decidirse judicialmente el derecho discutido.

Artículo 74 - Las entidades explotadoras de elevadores de granos de servicio público o semipúblico (éstos, en el sector destinado a la prestación de servicio público) podrán expedir certificados de conformidad a lo establecido en el presente decreto, previa autorización de la JUNTA NACIONAL DE GRANOS y de acuerdo a las reglamentaciones o formularios que la misma establezca.

Artículo 75 - Cuando la JUNTA NACIONAL DE GRANOS venda mercadería de su propiedad con pérdida de identidad depositada en instalaciones de la misma o en los casos previstos en los artículos 66 y 71, sin que se efectúe la recepción inmediata, y el precio haya sido íntegramente pagado, se entregará al adquirente "certificado de depósito", original.

Artículo 76 - La Junta podrá hacer efectivo su privilegio establecido en el artículo 91 sobre la mercadería amparada por un "certificado de depósito", siempre que anote la indisponibilidad mientras el "certificado" o el "talón" figure inscripto a nombre de su deudor y de aviso a éste, por telegrama colacionado dirigido al domicilio registrado, dentro de los tres días hábiles posteriores. La indisponibilidad impide el endoso, tanto del "certificado" como del "talón", mientras la deuda no sea satisfecha.

#### CAPITULO X - CONSERVACION DE LOS GRANOS Y SUS SUBPRODUCTOS.

Artículo 77 - La Junta creará y organizará un servicio de

conservación de granos y sus subproductos, a cuyo cargo estará la actividad necesaria para la preservación y cura de los ataques de las plagas en todas las etapas de la comercialización.

A ese efecto, vigilará el estricto cumplimiento de los reglamentos vigentes, y realizará, además, las siguientes funciones:

a) Intervendrá conjuntamente con las dependencias pertinentes de la Secretaría de Estado de Agricultura y Ganadería de la Nación en la aprobación de los productos destinados a la desinfestación de los granos y de sus subproductos;

b) Controlará la aplicación correcta de los productos que se empleen en la lucha contra las plagas en todo medio de transporte, depósito, instalación y elevadores gde granos.

c) Vigilará el cumplimiento de las disposiciones de la ley 11.843;

d) Impedirá, por los medios que la Junta establezca, el tránsito de todos los granos y sus subproductos infestados de insectos perjudiciales.

La Junta dictará las reglamentaciones y las normas complementarias tendientes a la consecución de los fines expresados.

#### CAPITULO XI - INFRACCIONES, SANCIONES Y RECURSOS.

Artículo 78 - Toda infracción a las disposiciones del presente decreto, sus decretos y resoluciones reglamentarias, previo sumario en el que se asegurará el derecho de defensa y se valorará la naturaleza de la transgresión, los antecedentes del infractor y el perjuicio causado, será reprimida con apercibimiento, multa de hasta CIEN MIL PESOS (\$ 100.000), suspensión o cancelación de la inscripción.

Si como consecuencia de la infracción cometida resultara la

obtención de un beneficio ilícito para el infractor o tercero, se impondrá como accesoria una multa igual a ese beneficio, aunque se sobrepase el límite fijado. El importe de esa multa accesoria se reintegrará al o a los damnificados, si existieren.

En caso de reincidencia se podrá imponer además una multa la suspensión o cancelación de la inscripción.

Artículo 79 - Los procesos correspondientes a infracciones en el presente decreto serán de competencia y por tanto sustanciados y las sanciones aplicadas:

a) De la Secretaría de Estado de Agricultura y Ganadería, previo dictamen del Tribunal de Fiscalización de Semillas de la nombrada Secretaría de Estado, cuando se trate de la semilla fiscalizada proveniente de los criaderos, semilleros o introductores, inscritos en los registros oficiales de la Secretaría de Estado de Agricultura y Ganadería y en el que se refiere a las infracciones que se produzcan por conducción de cultivos, condiciones de funcionamiento del establecimiento, producción y venta de siembras al margen de las reglamentaciones vigentes y demás requisitos establecidos en las mismas.

b) De la JUNTA NACIONAL DE GRANOS en los demás casos.

Artículo 80 - Las sanciones impuestas conforme a lo establecido en los incisos a) y b) del artículo 79 podrán reclamarse, dentro de los veinte días hábiles a contar de la notificación, y previo depósito del importe correspondiente si se tratase de multa, mediante recurso de reconsideración y apelación en subsidio. La notificación se hará personalmente o por carta certificada con aviso de retorno.

El recurso se deducirá fundadamente ante la misma Secretaría de Estado o la Junta, según correspondiere, debiendo ser resuelto dentro del término de sesenta días hábiles contados desde la fecha de su interposición. Si la resolución no revocare la sanción impuesta y se hubiese deducido el recurso de apelación en subsidio, notificada que sea al infractor, se remitirá el expediente a la Cámara de Apelaciones en lo Federal que corresponda según las

leyes que determinan la jurisdicción de la Justicia Nacional. Recibido el expediente administrativo, la Cámara con sus solas actuaciones, salvo que se alegaren hechos nuevos, llamará autos para la sentencia, y la que dicte será definitiva e inapelable. La sentencia deberá pronunciarse dentro de los sesenta días del llamamiento de autos.

Artículo 81 - La suspensión o cancelación de la inscripción implicará el cese de las actividades y la clausura del establecimiento o local a los efectos del presente decreto. A tal fin estas sanciones serán notificadas por la autoridad de aplicación, a las autoridades pertinentes, a los efectos de que no se practique inspección alguna, ni se otorgue ninguna clase de certificados que sirvan para facilitar las operaciones de compraventa, transporte o exportación de granos.

Artículo 82 - Cuando los infractores sean sociedades, los directores, gerentes, administradores, síndicos, que hayan intervenido en las operaciones ilícitas, serán personal y solidariamente responsables.

Artículo 83 - Las acciones para imponer sanción por infracciones al presente decreto, sus decretos y resoluciones reglamentarias prescriben a los tres años.

El término para la prescripción comenzará a contarse desde la fecha de la comisión de la infracción.

Artículo 84 - Las acciones para hacer efectivas las multas aplicadas prescribirán al año. El término comenzará a partir de la fecha en que la resolución haya pasado en autoridad de cosa juzgada.

Artículo 85 - La prescripción de las acciones para imponer sanción y para hacer efectivas las multas se interrumpe por la comisión de una nueva infracción y por todo acto de procedimiento judicial o sumario administrativo.

Artículo 86 - A los efectos de considerar al infractor como reincidente, no se tendrá en cuenta la pena anteriormente impuesta

cuando hubiera transcurrido el término de cinco años.

Artículo 87 - La cancelación de la inscripción, prevista en el artículo 78, dejará de tener efecto a los cinco años a contar de la fecha en que quedó ejecutoriada la decisión que la impuso.

## CAPITULO XII - DISPOSICIONES PENALES

Artículo 88 - Todo el que, con intención fraudulenta y en perjuicio de terceros, emita decreto, ya sea en forma íntegra o en cualquiera de sus partes constituyentes o altere total o parcialmente uno verdadero, será pasible de la pena establecida para la falsificación de instrumento público en la ley penal vigente en el momento del hecho.

Igual pena se aplicará a quien emita un certificado de los previstos en el presente decreto, ya sea íntegro o en cualquiera de sus partes constituyentes, sin estar autorizado por la JUNTA NACIONAL DE GRANOS; y a quien endose cualquiera de esos documentos con firma falsa.

Aquél que, estando facultado o no por el uso o ponga en circulación un certificado falso de cualquiera de los establecidos en el presente JUNTA NACIONAL DE GRANOS o por empresa autorizada para expedir certificados conforme al artículo 74, registrare una operación de crédito o un endoso con conocimiento de que todas, algunas, o alguna de las firmas son falsas, o asentare en el registro o en el "certificado" o en el "talón" fecha que no fuera la verdadera del día en que interviniera, ya sea en el acto de la emisión o en las transferencias o en los endosos, será pasible de igual pena más la de inhabilitación por doble tiempo de la condena para desempeñar cargos públicos.

Los coautores, instigadores, cómplices y encubridores serán sancionados de acuerdo con lo establecido en el presente artículo y las normas pertinentes del Código Penal vigente en el momento del hecho.

CAPITULO XIII - DISPOSICIONES GENERALES  
Y COMPLEMENTARIAS

Artículo 89 - La Junta Nacional de Granos podrá inhabilitar para comerciar con ella a quien sea deudor moroso de la misma, a quien no haya cumplido las obligaciones contraídas con la Junta y a quien haya violado las reglamentaciones de compra o de venta aprobadas por la misma. La inhabilitación se extenderá a las sociedades cualquiera sea su naturaleza, mientras actúen en ellas como director, administrador, gerente, síndico, mandatario o gestor cualquier persona que haya sido inhabilitada conforme con lo establecido en la primera parte del presente artículo.

En el caso de inhabilitación de sociedades, cualquiera sea su naturaleza, ni éstas ni sus integrantes -excepto los accionistas de sociedades anónimas, de accionistas en las sociedades en comandita por acciones y de accionistas en sociedades cooperativas, que no actuaron en las funciones indicadas en el párrafo precedente cuando se produjo la mora, se incumplió el arreglo de deuda o se infringió la reglamentación -podrán formar parte de sociedades que realicen operaciones comerciales con la Junta.

La Junta excluirá de su registro de operadores a las sociedades que estuvieren inscriptas en el mismo si dentro del término que le fije no excluyen al inhabilitado.

La inhabilitación en el registro de operadores, prevista en el presente artículo, dejará de tener efecto a los cinco años de dictada; pero la Junta podrá rehabilitar al afectado, antes de ese término, siempre que el mismo pague la deuda y proporcione garantías a satisfacción de la Junta para operaciones futuras.

Artículo 90 - Los certificados de deudas correspondientes a servicios prestados por la Junta Nacional de Granos y a operaciones comerciales efectuadas por ella, serán expedidos por el Gerente de Administración y Finanzas, o por quien desempeñe sus funciones, con arreglo a las registraciones contables, y revestirán carácter de instrumentos públicos. Tales certificaciones serán títu-

lo habilitante para reclamar el cobro de la deuda en juicio ejecutivo, incluso contra los garantes y avalistas, y facultarán a la Junta para requerir judicialmente el otorgamiento de las medidas cautelares autorizadas por la ley de forma. En los respectivos juicios ejecutivos sólo serán admisibles las excepciones permitidas por el artículo 605 del Código de Procedimientos en lo Civil y Comercial de la Nación.

Artículo 91 - La Junta gozará de privilegio especial sobre los créditos que sus deudores tengan contra ella o registrados en la misma, y sobre las mercaderías que sus deudores tengan depositadas en las instalaciones de la Junta, cualquiera sea el origen de unos o de otras y cualquiera sea la causa de la deuda; pudiendo compensar los créditos hasta la concurrencia de la cantidad menor.

Artículo 92 - En cualquier momento, la Junta podrá exigir del titular o último endosatario registrado de un "certificado" el retiro de la mercadería dentro del plazo que la Junta le fije, que no podrá ser menor de quince días hábiles. Vencido el término sin que la mercadería hubiese sido totalmente retirada, la Junta podrá disponer la venta de la mercadería no retirada y efectuarla en la forma prevista en el artículo 66; distribuyendo la suma que resulte tal como se establece en el citado artículo, sin perjuicio del privilegio y compensación asentados en el artículo 91.

Artículo 93 - Cuando la Junta sea acreedora en virtud de deudas por servicios o comerciales o por cualquier otro concepto y el deudor tenga mercadería depositada en ella o sea titular o último endosatario registrado de un "certificado", la Junta podrá -previo requerimiento de pago dentro de los diez días hábiles- proceder a la venta, en la forma prevista en el artículo 65, de mercadería suficiente para cubrir el importe de la deuda. Con el producido que se obtenga efectuará la compensación prevista en el artículo 91; y el remanente, si lo hubiere, se distribuirá conforme a lo establecido en el artículo 66.

Artículo 94 - La Junta podrá extender el régimen de "certificados de depósito" a los depósitos de mercadería individualizada; dictando al efectos las reglamentaciones pertinentes.

Artículo 95 - Las cotizaciones y las cifras estadísticas de producción y comercio de granos del exterior que se publiquen en las pesas, medidas y monedas del país a que ellas se refieran, deberán estar acompañadas de su correspondiente reducción al sistema métrico y monetario nacional.

Artículo 96 - La Junta Nacional de Granos deberá depositar todos los fondos, cualquiera sea la naturaleza de los mismos, en los bancos oficiales, nacionales, provinciales y municipales salvo autorización expresa del Ministerio de Economía.

Artículo 97 - Por su naturaleza, funciones, carácter y destino de los recursos, la JUNTA NACIONAL DE GRANOS queda excluida de las disposiciones sobre economías relacionadas con el Presupuesto General de la Nación, salvo resolución expresa del Poder Ejecutivo.

Artículo 98 - Es facultad de la Junta Nacional de Granos aprobar un régimen de adecuado de las necesidades y modalidades del organismo, que reglamente sobre métodos de procedimientos y condiciones generales y particulares de aplicación, para la instrumentación de las contrataciones y locaciones de bienes y servicios.

Artículo 99 - Considérase facultad de la JUNTA NACIONAL DE GRANOS la de aprobar los planes de trabajos públicos a financiar con recursos propios del organismo y con cargo a sus partidas presupuestarias, como así la de introducir las modificaciones, ajustes y compensaciones que estime necesarios, en los créditos subprincipales y parciales que integran su presupuesto, respetando el monto total de los incisos y con excepción del inciso "Gastos en Personal".

Artículo 100 - La fiscalización financiera patrimonial del Tribunal de Cuentas de la Nación en la Junta Nacional de Granos se realizará a posteriori y exclusivamente a través del "Balance General del Fondo de Comercialización y la Cuenta General del Ejercicio" reglada por el capítulo III del decreto-ley N° 23.354 del año 1956, ratificado por ley 14.467.

Artículo 101 - Para la aplicación del presente decreto el Poder Ejecutivo podrá adquirir, mediante compra directo o expropiación, los terrenos necesarios en cualquier parte del país, a cuyo efecto se declaran de utilidad pública los que fueren necesarios para la construcción de elevadores, silos subterráneos, instalaciones complementarias y dependencias de la Junta.

Artículo 102 - La planta de almacenamiento y embarque de aceites de Dock Sud queda incorporada definitivamente al patrimonio de la Junta Nacional de Granos.

Artículo 103 - Mientras no sean sustituidas por otras se mantendrán vigentes todas las disposiciones reglamentarias dictadas en consecuencia de leyes y decretos anteriores, que no estén en pugna con lo establecido en el presente decreto.

Artículo 104 - Las disposiciones del presente decreto relativas a "granos y sus subproductos" se aplicarán a los granos y subproductos de los mismos contemplados, o que se contemplen en el futuro, en las reglamentaciones dictadas por el Poder Ejecutivo o por la Junta.

Artículo 105 - A los efectos del presente decreto y de sus reglamentos entiéndese por "grano", a toda semilla de cereal y de oleaginoso no destinada a la siembra.

Artículo 106 - Las disposiciones del presente decreto no se considerarán derogadas o modificadas por otras leyes, salvo que la derogación o modificación sean expresas.

Artículo 107 - Deróganse la ley 12.253, con excepción de los artículos 22 a 26, inclusive; el artículo 52 de la ley 12.578; el decreto-ley 10.107/44; el decreto-ley 16.070/46; el decreto-ley 19.697/56; el decreto-ley 7.978/57; el decreto-ley 15.660/57; el decreto ley 6.075/58; los artículos 32 a 37 de la ley 15.021; los decretos 1119/63; 1.121/63, 3.697/63 y 3.698/63, y toda disposición que se oponga al presente.

La derogación establecida precedentemente no alcanza a las disposiciones sobre infracciones y su punibilidad, que se sustanciarán y juzgarán aplicando las leyes y reglamentos vigentes en el

momento de haberse cometido la infracción, sin perjuicio de la aplicabilidad de la ley más benigna.

Artículo 108 - El presente decreto será refrendado por los señores Ministros, Secretarios de los Departamentos de Economía, de Interior, de Defensa Nacional y de Educación y Justicia y firmado por los señores Secretarios de Estado de Agricultura y Ganadería y de Hacienda de la Nación.

Artículo 109.- De forma.

-----

### 3.4.3.10 BIBLIOGRAFIA

- \* Junta Nacional de Granos (Entrevista y consulta de información sobre datos técnicos y Estadísticos.
- \* Junta Nacional de Granos - "Revista" mes de Julio 1973.
- \* Universidad Nacional de La Plata, Cátedra de Cerealicultura (información suministrada en entrevistas personales).
- \* Bolsa de Cereales, Anuario Estadístico,
- \* Secretaría de Agricultura y Ganadería de la Nación. (información suministrada en entrevistas personales.
- \* A.C.A. (Asociación de Cooperativas Argentinas). Periódico "La Cooperación" Estudio General sobre el Trigo, Bs.As., 1973.
- \* Secretaría de Agricultura y Ganadería, Dirección Nacional de Economía y Sociología Rural. "Costos Agropecuarios" 7 de Agosto de 1973.
- \* Junta Nacional de Granos "Reglamentación de Compras Cosecha 1973/74.
- \* Ley 20.573 "Ley de Granos".

\*\*\*\*

**BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**Profesor Emérito Dr. ALFREDO L. PALACIOS**

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ADMINISTRACION DE LA COMERCIALIZACION

Su aplicación en la Macro y Micro-Comercialización en la  
República Argentina

\* TESIS DOCTORAL \*

TOMO SEGUNDO

Alumno: C.P.N. JORGE ENRIQUE STERN

Registro 18.656

Consejero de Tesis: Profesor Lic. RAUL E. LEHMANN

1974

*Handwritten:* A. 1001  
1049

*Handwritten:* Tesis  
H.  
54  
v.2  
H. (1001)

# ADMINISTRACION DE LA COMERCIALIZACION

Su aplicación en la Macro y Micro-Comercialización en la República Argentina.

## I N D I C E

	Página
<b>TOMO SEGUNDO:</b>	
<b>4. Microcomercialización .....</b>	<b>355</b>
Introducción. Factores Controlables y No Controlables. Estructuras de Organización. Estructuras de Organización de las Empresas Más Importantes que Operan en el Mercado de la República Argentina.	
<b>La Variable Producto en la Administración de Comercialización</b> <i>Concepto de Producto. Elementos. Ciclo de Vida del Producto. Estrategias a Desarrollar con la Variable Producto. Procedimientos para el Desarrollo de Productos. Modelo de Aplicación Práctica Utilizando el Método Pert. Conclusiones. Bibliografía.</i>	<b>418</b>
<b>La Variable Precio en la Administración de Comercialización</b> <i>Introducción y Concepto. Costos. Su Incidencia en la Política de Precios. Fijación de Precios: Política y Práctica. Tipos de Estrategias sobre Precios. Objetivos de la Política de Precios. La Política de Precios y la Legislación en Vigencia. Conclusiones. Bibliografía.</i>	<b>505</b>
<b>La Variable Plaza y Canales de Distribución en la Administración de Comercialización .....</b>	<b>555</b>
<i>Concepto de Plaza. Canales de Distribución. Clasificación de los Canales de Distribución. Criterios de Selección de Canales de Distribución. Actividad Operativa de los Canales de Distribución. Investigación Aplicada a Canales de Distribución Logística de la Distribución Física. Enfoque y Planteo de un caso Real Argentino de una Empresa Elaboradora y Distribuidora de Bebidas Gaseosas. Análisis de la Variable Distribución en Productos Industriales. Estructura Jerárquica del Departamento de Distribución. Conclusiones. Bibliografía.</i>	
<b>La Variable Publicidad en la Administración de Comercialización .....</b>	<b>632</b>
<i>Concepto. Objetivos de la Publicidad. Estrategias Publicitarias. Selección de Medios. Asignación de Inversiones. Evaluación de Resultados. Estudios sobre Inversión Publicitaria en la República Argentina. Medición sobre Alcance de Medios. Conclusiones. Bibliografía.</i>	

## I N D I C E

	<b>Página</b>
<b>La Variable Fuerza de Ventas en la Administración de Comercialización</b> .....	<b>666</b>
<i>Concepto de Fuerza de Ventas, Estructuras de Organización del Area de Ventas, Actividades Especializadas del Area de Ventas, Organización y Administración de Ventas, Proyectos y Presupuestos de Ventas, Selección y Evaluación del Personal de Ventas, Capacitación y Entrenamiento de Vendedores, Zonificación: Concepto y Procedimiento, Barómetros para la Determinación de Indices de Poder de Compra, Delimitación de Areas del Mercado en el Interior del País, Actividad de Ventas, Política de Retribuciones en el Area de Ventas, Conclusiones, Bibliografía.</i>	
<b>5. Investigaciones de Comercialización</b> .....	<b>789</b>
<i>Conceptos y Alcances. Investigaciones Cuantitativas: Análisis Económico, Análisis Estadístico, Análisis de Ventas, Trabajo de Campo, Encuestas por Entrevistas, Encuestas por Paneles, Método Experimental, Método de Observación, Mercados de Prueba, Investigaciones Cualitativas: Metodología, Casos de Aplicación, Conclusiones, Bibliografía.</i>	
<b>6. Comercialización Internacional</b> .....	<b>848</b>
<i>Exportaciones: Como Iniciar las Exportaciones, Como Puede la Secretaría de Comercio ayudar a conocer los Mercados del Exterior, Requisitos para la Inscripción en el Registro de Importadores y Exportadores, Promoción de Oferta de Productos: Definiciones, La Competencia Internacional, Condiciones Mínimas de Competencia, Canales de Comercialización, Promoción en el Exterior, Presentación en Ferias y Exposiciones: Generalidades, Participación en Ferias y Exposiciones, Pabellones Argentinos, Organización de la Empresa Exportadora: Sector de Fabricación, Sector Administrativo, Trámites de Despacho y Conceptos, Trámites posteriores al Embarque, Seguro de Crédito a la Exportación, Regímenes de Financiación para Exportación de Productos No Tradicionales, Regímenes de Financiación para Exportaciones de Productos Tradicionales, Trámites Necesarios para Realizar una Exportación, Gravámenes sobre Mercaderías Exportadas, Fletes, Documentos Utilizados para Realizar una Exportación, Tratamiento Fiscal de las Exportaciones, Estímulos Oficiales de Orden Impositivo: Draw-back, Reintegros y Reembolsos Impositivo, Admisión Temporal, Exención del Pago de Gravámenes de</i>	

641

**I N D I C E**

**Página**

Reintegros y Reembolsos. Dedución del 10 % del Valor F.O.B. en el Balance Impositivo de las Manufacturas Exportadas. Compensación por la Exportación de Productos Azucarados. Compensación por la Exportación de Productos Vitivinícolas.

**Importaciones:** Partes que Intervienen para Realizar una Importación. Trámites Necesarios para Realizar una Importación. Autorización para Trasladar Mayores Costos por Productos Importados. Fuentes de Información Bibliográfica.

**7. Legislación Vigente Sobre Comercialización en la República Argentina .....**

**952**

Introducción. El Acta de Compromiso Nacional Como Base de la Política de Precios y Salarios. Reformas al Acta de Compromiso Nacional. Ley 20.680 Abastecimiento y Represión del Agio y Especulación. Resoluciones en Vigencia de la Secretaría de Estado de Comercio de la Nación. Conclusiones. Bibliografía.

## 4. M I C R O C O M E R C I A L I Z A C I O N

### SUMARIO

	Página
4.1. INTRODUCCION .....	356
4.2. FACTORES CONTROLABLES Y NO CONTROLABLES .....	357
4.3. ESTRUCTURAS DE ORGANIZACION .....	361
4.4. LA VARIABLE PRODUCTO EN LA ADMINISTRACION DE COMERCIALIZACION .....	418
4.5. LA VARIABLE PRECIO EN LA ADMINISTRACION DE COMERCIALIZACION .....	505
4.6. LA VARIABLE PROMOCION DE VENTAS EN LA ADMINISTRACION DE LA COMERCIALIZACION .....	546
4.7. LA VARIABLE PLAZA Y CANALES DE DISTRIBUCION EN LA ADMINISTRACION DE COMERCIALIZACION .....	555
4.8. LA VARIABLE PUBLICIDAD EN LA ADMINISTRACION DE COMERCIALIZACION .....	632
4.9. LA VARIABLE FUERZA DE VENTAS EN LA ADMINISTRACION DE COMERCIALIZACION .....	666

\*\*\*\*\*

#### 4.1. INTRODUCCION

El campo de la aplicación metodológica de los principios de la comercialización a la actividad empresaria, tanto a nivel público como privado, define el concepto y los alcances de la microcomercialización.

Esta acepción empleada por el autor para diferenciar las aplicaciones de las disciplinas mercadológicas que sirven de apoyo a las decisiones de política gubernamental en materia de producción, consumos, abastecimiento, canales de distribución, política de precios y desarrollo global de la actividad destinada al aprovechamiento y explotación de recursos materiales y servicios para la satisfacción de necesidades comunitarias (macrocomercialización), tiene su concepción formal y oficial en el año 1973, en que, por recomendación del mismo, es incorporada como tal al programa de estudios de la Cátedra de Administración de la Comercialización en la carrera de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata (.)

La necesidad de separar el campo de la comercialización en las áreas de Macro y Micro-comercialización ha sido considerada como imprescindible en atención a los siguientes factores:

- 1°) Definir con precisión los verdaderos alcances y aplicaciones de la incipiente metodología científica de la administración de la comercialización.
- 2°) Señalar con fundamentos la extensión de la utilización de la mercadotécnica ya problemas de política estatal, a nivel nacional, provincial o municipal.

tores:

- . PRODUCTO
- . PPRECIO
- . PLAZA
- . CANALES DE DISTRIBUCIÓN
- . PROMOCION DE VENTAS
- . PUBLICIDAD
- . FUERZA DE VENTAS

Las variables no controlables, también llamadas por algunos autores, estados de naturaleza o variables ambientales (.) condicionan la orientación y uso de los factores controlables y se caracterizan porque su origen y características no dependen de las decisiones de la empresa, sino que responden en algunos casos a otros sujetos (oponentes racionales) y en otros casos a situaciones generales del medio (oponentes naturales)

Son variables no controlables:

- . AMBITO SOCIOECONOMICO DEL MERCADO
- . COMPETENCIA
- . CONSUMIDORES
- . CONDICIONES CLIMATICAS, TOPOGRAFICAS O FISICAS DEL MERCADO
- . LEYES Y REGLAMENTACIONES

E. Jerome Mc Carthy (..) incluye entre los factores no controlables a los "recursos y objetivos de la firma"

No estoy de acuerdo con esta consideración porque estimo que tanto los recursos como los objetivos, son elementos que dependen de las decisiones y estrategias de la empresa. Más aún,

(.) Rewoldt, Scott, Warshaw, "Dirección Comercial" Ed.El Ateneo Bs.As., 1973; pag. 6.

(..)E. Jerome Mc Carthy, "Comercialización", Ed.El Ateneo, Bs.As. 1967.

considero que son variables dependientes y consecuentes de otras funciones, en base a las curvas se establecerán metas y afectarán o integrarán recursos.

No incluyo tampoco a esta variable dentro del grupo de factores controlables porque más que factores las considero consecuencias del uso de las variables que precedentemente enuncié, tanto controlables como no controlables.

Cada uno de los factores o variables controlables serán analizados, por separado, con la descripción de la metodología y procedimientos para su administración, por lo que en este capítulo haré una referencia sintética de las variables no controlables.

AMBITO SOCIOECONOMICO DEL MERCADO: Define cuantitativa y cualitativamente las oportunidades del medio o de la plaza. Sus factores componentes no dependen en su origen y manifestación de las decisiones de la empresa. Se estudian a través de métodos de análisis económico para evaluar su poder adquisitivo, por métodos estadísticos para conocer características demográficas, de producción, consumo, etc. y por principios sociológicos para evaluar la estructura y comportamiento de la sociedad que lo constituye.

COMPETENCIA: Esta variable puede clasificarse en "Competencia Directa" que está dada por las empresas que ofertan los mismos bienes o servicios o "Competencia Indirecta" que la constituyen todas las firmas que a través de su actividad tratan de captar en forma sustitutiva el poder de compra del medio socioeconómico. La competencia condiciona las decisiones, inversiones y estrategias de la empresa, por lo que su estudio y consideración son decisivas en la microcomercialización. La información proveniente de estadísticas e investigaciones de comercialización son las fuentes que permiten evaluar este factor:

CONSUMIDORES: Por ser los sujetos o destinatarios de todo el proceso de la comercialización y tener poder de elección y decisión son factores no controlables. Los consumidores tienen atributos cuantitativos (número, edad, poder de compra, etc.) y atributos cualitativos (sexo, cultura, actitudes, motivaciones, etc.)

que deben ser perfectamente conocidos y evaluados por el área de comercialización, que en base a su consideración tomará decisiones relacionadas con la formulación de estrategias o mezclas de factores controlables. En la medida que el consumidor tenga, frente a un poder adquisitivo limitado, un número cada vez más creciente de oportunidades de compra de bienes y servicios se confirman sus condiciones de incontrolabilidad, contrariamente a algunas supuestas teorías de que la ciencia o metodología de la comercialización puede o tiene por objeto gobernar o "malejar" al consumidor. En sentido opuesto lo que realmente persigue la mercadotécnica es estudiar y conocer al consumidor para poder acercarle los bienes y/o servicios que él realmente, a posteriori estará en condiciones cuanti-cualitativas de aceptar. Por ello bien se indica que el consumidor es el origen y el fin de todos el proceso de la comercialización, así como el juez inapelable de los resultados de la actividad de las empresas en el mercado.

El estudio del consumidor se realiza mediante técnicas y principios derivados de las ciencias de la conducta en los aspectos cualitativos y por la economía y estadística en sus componentes cuantitativos.

#### CONDICIONES CLIMATICAS, TOPOGRAFICAS O FISICAS DEL MERCADO.

Al condicionar la actividad de la empresa son factores no controlables a los cuales se deben adaptar las decisiones y uso de los factores controlables. Por ejemplo, las condiciones climáticas y/o topográficas determinan el tipo de medicamentos, alimentos, fertilizantes o equipos que pueden usarse o consumirse en determinados lugares o regiones. La Rca. Argentina en este aspecto por la variedad de sus condiciones climáticas y topográficas requiere un adecuado estudio sobre los productos, servicios y decisiones que en base a ellos se deben adoptar.

LEYES Y REGLAMENTACIONES: Constituyen otro factor no controlable porque la empresa debe adaptarse a las normas y reglamentaciones que surgen de ellas y tomar en función de las mismas todas sus decisiones. La legislación que regula ala actividad comercial en nuestro país, y lo considero totalmente adecuado, es cada vez

más amplia y completa y tiende a dictaminar sobre precios, condiciones de ventas, productos, canales de distribución, importación exportación, financiamiento, marcas y patentes, competencia, contratos, legislación laboral, impuestos, etc.

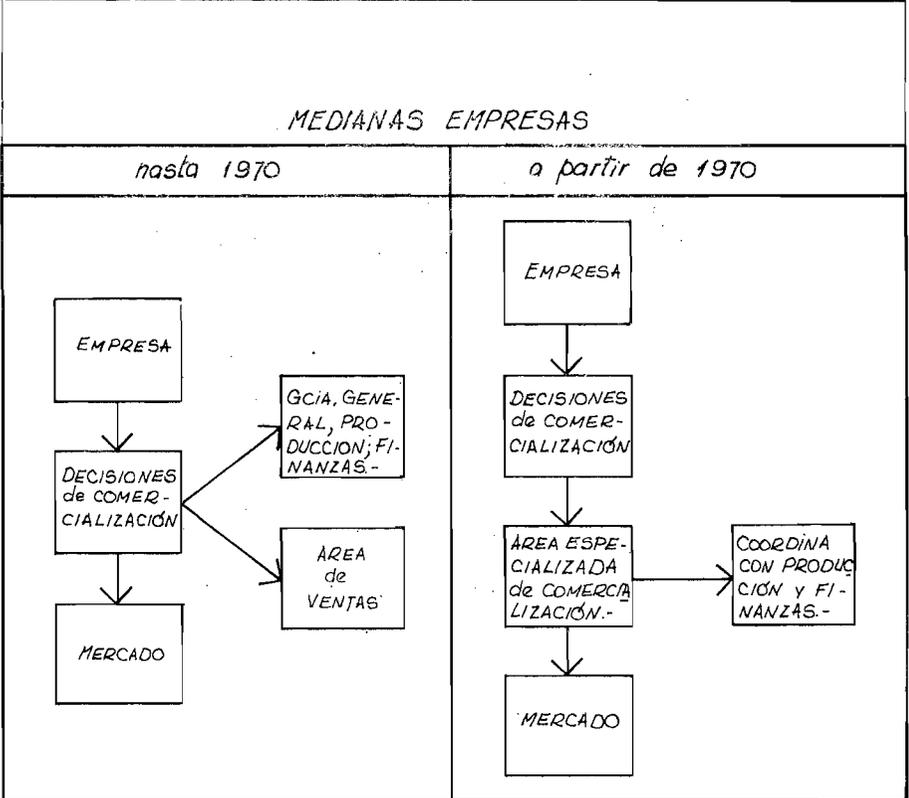
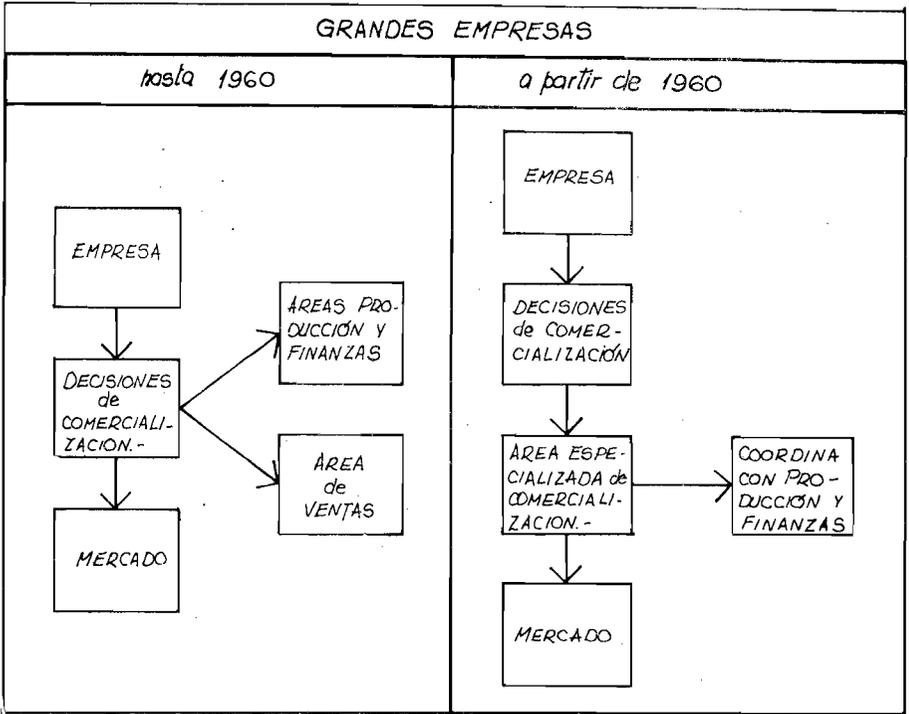
#### 4.3. ESTRUCTURAS DE ORGANIZACION

Los principios de organización aplicados al área de comercialización permiten ordenar racionalmente la disposición, el funcionamiento y uso de los recursos humanos, técnicos y materiales que se disponen para operar en el mercado.

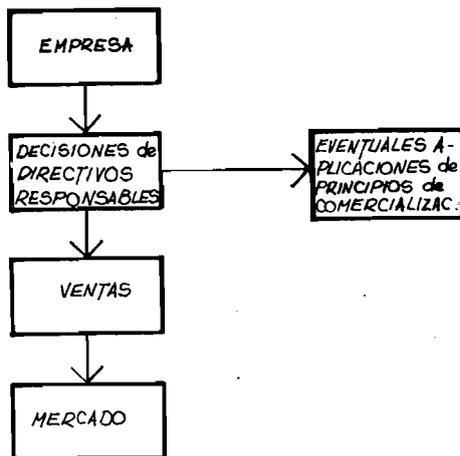
Las características y naturaleza heterogénea de los distintos elementos que deben coordinarse hacen particularmente especializada la adopción de esquemas o estructuras de organización, las cuales deben responder, entre otros, a los siguientes requisitos:

- a - Desarrollar en forma armónica e integrada el conjunto de funciones y tareas que el mercado y sus oponentes exigen a la empresa.
- b - Facilitar la adopción de decisiones en base a criterios que orientan permanentemente la empresa hacia sus consumidores.
- c - Ejercitar funciones con responsables, mecanismos y procesos que nutran a la empresa de capacidad aptitudes para concretar sus objetivos.
- d - Operar racionalmente frente a condiciones de incertidumbre.
- e - Disponer de un sistema de informaciones idóneo para la localización, evaluación y aprovechamiento de oportunidades.

Históricamente la evolución de las estructuras de organiza-



En las empresas pequeñas la estructura es generalmente de orientación hacia la producción, aún cuando existen casos de aplicación de gestiones de mercadotecnia pero dentro de un marco empírico.

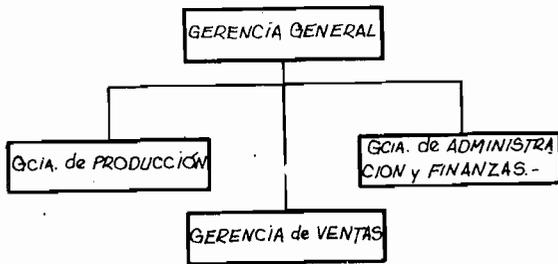


---

Las estructuras de organización se incrementan y ponen en práctica mediante la elaboración de organigramas y manuales de funciones y procedimientos.

Los organigramas definen y describen la asignación de cargos y los manuales desarrollan y establecen las gestiones a realizar (manuales de funciones) o procedimientos o normas operativas (manuales de procedimientos).

En las estructuras de organización orientadas hacia la producción los organigramas típicos tienen estas características.



En las estructuras de organización orientadas hacia el mercado podemos tener los siguientes tipos de organización:

- a) Organización funcional
- b) Organización por productos.

La organización funcional integra en el área de comercialización las siguientes tareas especializadas:

- \* Investigaciones de comercialización
- \* Desarrollo y Política de productos
- \* Fuerza de ventas
- \* Promoción de ventas
- \* Publicidad
- \* Distribución física
- \* Administración de ventas
- \* Servicios pre y/o post ventas
- \* Capacitación Comercial
- \* Comercio exterior

Organigrama correspondiente a una estructura de organización funcional.

Las estructuras basadas en los organigramas descriptos precedentemente se caracterizan porque cada una de las funciones especializadas de comercialización son asignadas a distintos responsables. Sin embargo puede ocurrir que dos o más gestiones se centralicen en un solo ejecutivo o departamento, por ejemplo promoción de ventas y publicidad; o ventas y administración de ventas.

En otros casos tareas tales como investigaciones son contratadas a terceros y la empresa asigna su tratamiento al responsable de productos o al gerente de comercialización, lo mismo puede ocurrir con capacitación comercial, esta puede ser contratada o ejecutada por terceros bajo la responsabilidad de gerencia de comercialización o eventualmente gerencia de ventas.

Debemos puntualizar que no existe un organigrama exclusivo o único que reúna las mejores condiciones, sino que por el contrario en cada caso la empresa, en función de sus necesidades, re-

cursos y condiciones, deberá decidir sobre la adaptación del esquema de organización que más le convenga.

De la misma manera y por las mismas razones debemos señalar que las estructuras de organización deben ser dinámicas a través del tiempo, vale decir adaptarse a los cambios que el medio vaya imponiendo.

A continuación incluimos un cuadro donde sintéticamente definimos las funciones más importantes del área de comercialización dentro de una estructura de organización funcional.



A continuación ejemplificamos la elaboración de manuales de funciones para una estructura de organización funcional, desarrollando los cargos de:

- \* Director de Comercialización.
- \* Gerente de Investigaciones y Desarrollo de Nuevos Productos.
- \* Gerente de Ventas
- \* Gerente de Promoción de Ventas.
- \* Gerente de Administración de Ventas.
- \* Gerente de Publicidad.
- \* Gerente de Tráfico y Expedición.

CARGO: DIRECTOR DE COMERCIALIZACION O MARKETING

FUNCION BASICA:

Participar en la elaboración del Plan de Acción de la Empresa, y cumplirlo en su área, mediante la transferencia de la producción de la Empresa al mercado consumidor, dentro de las políticas programadas, presupuestos y normas establecidas por la Dirección de la misma.

DEPENDI DE: Gerente General

SUPERVISA A: Gerente de Ventas

Gerente de Publicidad,  
Jefe de Administración de Ventas  
Jefe de Promoción,  
Jefe de Tráfico.  
Jefe de Investigación y desarrollo de productos nuevos.  
Jefe del Departamento de Comercio Exterior,

FUNCIONES:

Recomendar al Gerente General, políticas y programas de Comercialización que permitan a la Empresa desarrollar los objetivos fijados por la Dirección.

Participar en la confección del programa de Ventas de la Empresa, su cumplimiento y control.

Supervisar el cumplimiento de los planes, políticas de comercialización y volúmenes de ventas.

Desarrollar un plan permanente de estudios de Mercado que permita conocer la posición y formas de evolución de la Empresa, en relación con la competencia.

Participar en coordinación con la Gerencia de Producción en el Estudio y la aprobación del programa General de producción y en sus modificaciones y/o ajustes.

Conocer los niveles de existencias de productos, en los depósitos centrales y regionales y sugerir, cuando corresponda, la acción a tomar.

Realizar estudios técnico-económicos, de acuerdo a normas en vigencia para la investigación y desarrollo de nuevos productos.

Evaluar la viabilidad de la integración con compañías locales o del exterior para el lanzamiento de nuevos productos y/o desarrollo de nuevos mercados.

Desarrollar estrategias políticas y programadas del área de comercialización.

Efectuar estudios especiales; planes y condiciones de ventas, estudios de costo, y precios, política de créditos, etc.,

Presentar informes periódicos a la Dirección sobre la evolución de las operaciones comerciales.

Coordinación con Publicidad,  
Supervisar tráfico.

Integrar el Comité de Coordinación General del Programa  
de Acción de la Empresa.

-----  
CARGO: GERENTE DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO DE PRODUCTOS  
NUEVOS.

FUNCION BASICA:

Preparar de acuerdo a las normas y procedimientos aprobados por la Gerencia, los proyectos futuros de nuevos productos.

Analizar, estudiar y sugerir innovaciones en la línea de productos ya comercializados de acuerdo a necesidades de ventas, mercado o competencia.

DEPENDE DE: Director de Comercialización

SUPERVISA A: Personal a su cargo y a terceros contratados para el desarrollo de productos.

FUNCIONES:

Realizar estudios e investigaciones de acuerdo a un programa sobre el desarrollo de nuevos productos, así como también innovación o cambios en las líneas ya lanzadas al mercado.

De acuerdo a las normas fijadas en el manual de procedimientos respectivo, será el responsable de todos los trámites previos a la etapa en que el producto nuevo llega a su producción masiva.

Coordinar con la Gerencia de Producción las necesidades de materia prima, métodos de fabricación, proveedores, costos industriales, fechas de realización, etc.

Desarrollar un programa de coordinación de las actividades de todos los sectores de la Empresa que intervengan en la ejecución de un proyecto de desarrollo de nuevos productos.

Investigar en forma permanente los productos lanzados en mercados nacionales y extranjeros que tengan relación con la actividad o las posibilidades comerciales de la Empresa, para incluirlos en el programa de desarrollo de nuevos productos o modificaciones de las actuales líneas.

-----  
CARGO: GERENTE DE VENTAS

FUNCION BASICA:

Desarrollar el esfuerzo de ventas de la Empresa, a través de los canales de distribución establecidos de acuerdo a las políticas y métodos definidos.

DEPENDI DE: Gerente de comercialización

SUPERVISA:A: Jefes de Ventas  
Supervisores  
Vendedores.

FUNCIONES:

Co-participar en la preparación del presupuesto Anual de Ventas.

Desarrollar, en coordinación con las demás Gerencias interesadas un programa de acción para el cumplimiento del Presupuesto de Ventas, por productos, territorios y vendedores.

Proponer a la Gerencia de Comercialización, modificaciones sobre las políticas y procedimiento de la Empresa en el área de Ventas.

Controlar la recepción de pedidos y cumplimiento del plan de entregas.

Mantener adecuados contactos con la Gerencia de Administración y Finanzas en lo referente a créditos y cobranzas de la clientela.

Preparar los planes de acción del Equipo de Ventas, dirigir y controlar su fuerza y resultados.

Mantener reuniones periódicas, locales y zonales con el fin de orientar la acción de los jefes, Supervisores y Vendedores, y evaluar sus aptitudes y rendimiento.

Desarrollar tratativas con los clientes directos y/o especiales de la empresa, Atender ventas al personal.

Atender y mantener correspondencia con toda la clientela.

-----

CARGO: GERENTE DE PROMOCION DE VENTAS

FUNCION BASICA:

Mantener siempre activo el contacto empresa-cliente-consumidores, mediante una acción que contribuye a crear, estimular y mantener la imagen de la Empresa y sus productos para facilitar el desarrollo de la actividad de ventas.

DEPENDE DE: Director de Comercialización.

SUPERVISA A: Personal a su cargo y terceros contratados para proveer los elementos necesarios a sus fines.

FUNCIONES: Desarrollar por medio de material de exhibición y publicidad, promoción en los lugares de venta.

Realizar por medio de correspondencia promoción y publicidad directa de productos, condiciones de ventas, etc.

Distribuir muestras y realizar demostraciones exhibiciones y/o stands.

Controlar el material de promoción, en stock para ser utilizado, o en poder de clientes.

Preparación de muestrarios y/o álbumes para los vendedores.

Confección de folletos educativos sobre el mejor uso de los productos de la Empresa.

Formación de un equipo de demostración y vendedoras expertas en belleza.

Conducción y control de un equipo móvil para la colocación supervisión y mantenimiento de display, exhibidores, probadores, etc.

Coordinación de programas especiales de promoción.

-----  
CARGO: GERENTE DE ADMINISTRACION DE VENTAS

FUNCION BASICA:

Recibir, clasificar, controlar, registrar, dar curso y archivar todo el movimiento relativo a las operaciones de ventas resultantes de: Informes Diarios de Vendedores, Notas de Pedido, Remitos, Facturas, Notas de Créditos.

DEPENDE DE: Director de Comercialización.

SUPERVISA A: Personal de su departamento.

FUNCIONES:

Disponer las medidas adecuadas para llevar y mantener al día las registraciones necesarias para facilitar el normal funcionamiento, coordinación y control de todos los trámites relativos a las operaciones de ventas.

Recibir, clasificar, controlar, registrar y girar a los departamentos interesados, según manual de procedimientos todo el movimiento que se origine en: Informes de Vendedores, Notas de Pedidos, Remitos, Facturas, Notas de Créditos, etc.

Llevar el control e informar sobre los elementos pendientes en cada sección.

Coordinar y registrar todas las operaciones en que se haga necesaria la interrelación del Departamento de Ventas con Créditos, Cobranzas, Mecanización, Contaduría, Tráfico.

Mantener actualizado y ordenado el fichero de clientes.

Registrar la actividad de los vendedores en fichas especiales para controlar sus visitas, rendimientos y toda otra información que determine el manual de procedimientos correspondientes.

Llevar y actualizar fichas de ventas por clientes donde consten: fecha de visita, monto de pedidos y toda otra información que refleje la evolución de la actividad del vendedor, Central de acuerdo a las normas y al programa de recepciones establecidas por la Gerencia de Producción. Organizar el embalaje y el despacho de acuerdo a los pedidos suministrados por el Dto. de Administración de Ventas. Mantener contactos con las empresas de transportes, coordinar y dirigir su actividad a fin de desarrollar los programas de entregas. Controlar el funcionamiento y la organización de los depósitos regionales.

DEPENDEN DE: Gerente de Comercialización.

SUPERVISA A: Personal a su cargo, Depósitos Regionales, Empresas de Transporte Contratadas.

FUNCIONES:

Estudiar la capacidad de los depósitos y la adecuada disposición de las mercaderías.

Organizar la recepción y control de todas las mercaderías que recibe la Empresa en su depósito Central, de acuerdo a las normas de procedimiento y al programa establecido por la Gerencia de Producción.

Planificar, dirigir y controlar el embalaje y despacho de mercaderías a depósitos regionales y a clientes en coordinación con el Dto. de Administración de Ventas.

Organizar los registros adecuados de información y control. Efectuar inventarios físicos según normas de procedimiento.

Planear la utilización más eficiente de los medios de transportes.

Recomendar la política sobre las necesidades y la propiedad o alquiler de los medios de distribución.

Atender, coordinar y controlar a las empresas de Transportes contratadas para realizar la distribución. Evaluar su rendimiento e informar sobre el cumplimiento de las condiciones contractuales.

Estudiar las tarifas en vigencia y/o sus ajustes, según los costos y condiciones de plaza. Realizar análisis comparativos a los contratos de fletes celebrados por la Empresa.

Coordinar, controlar y evaluar el funcionamiento de los depósitos regionales.

#### ORGANIZACION DEL AREA DE COMERCIALIZACION POR PRODUCTO.

Como consecuencia del proceso evolutivo de la actividad de las empresas en el mercado actualmente ellas tienen que administrar un número muy amplio de productos o líneas de productos.

En efecto, una investigación realizada por el autor en el año 1972 (\*), sobre un total de 78 empresas de la mayor facturación del país, resultó que casi el 59% de las grandes empresas

(\*) ver capítulo subsiguiente "Estructuras de organización de las empresas en la República Argentina".

opean con más de 40 productos y solo un 13% de ellas tienen menos de 10 productos.

Cantidad de Productos	Nro.de Empresas	% s/total
0 - 9	10	13 %
10 - 19	16	22 %
20 - 29	13	17 %
30 - 39	3	3 %
40 - 49	22	3 %
más de 50	34	42 %
Totales	78	100 %

Con relación a la cantidad de líneas surgieron estas cifras

Cantidad de líneas de Productos que Comercializan	N° de Empresas	% s/total
0, - 4	50	64 %
5 - 9	23	29 %
más de 10	5	7 %
Totales	78	100 %

Vale decir que el 36 % de las empresas operaban con más de 5 líneas diversificadas de productos y el 64 % con un número que oscilaba entre 1 y 4 líneas distintas.

Estas circunstancias han exigido que las estructuras de organización encararan en forma más especializada el tratamiento de los productos ya que el tipo de estructura visto anteriormente y denominado "funcional" centralizaba en el gerente de planeamiento de productos todas las tareas relativas a la administración de uno de ellos.

Por consiguiente se creó un nuevo tipo de estructura de organización de comercialización denominado "por productos", donde cada línea y/o producto tiene un responsable para su planeamiento y evaluación.

Estos responsables de la administración de productos reciben el nombre de jefes o gerentes de productos y cuando una misma línea tiene distintos artículos (por ejemplo Molinos Río de la Plata en la línea de aceites tiene las marcas Cocinero, Río, Lira, Ideal, etc.) además de ellos existe un coordinador de línea de productos que recibe la denominación de Gerente de Línea de Productos.

Las funciones de los jefes o gerentes de productos son eminentemente "staff", vale decir se encargan exclusivamente de estudiar, asesorar, evaluar y elaborar estrategias. Son los responsables de preparar y recomendar el planeamiento de todo lo que la empresa va a realizar con cada producto.

Esta recomendación indudablemente la aprobará el gerente o director comercial y en muchos casos la gerencia general de la compañía.

Los gerentes de productos son comúnmente denominados los "ideólogos" que la empresa afecta al tratamiento y administración de los productos y por tener que preparar planes que van desde el estudio del mercado a los análisis financieros y de rentabilidad deben tener un nivel de formación profesional equivalente al de un Licenciado en Administración, Comercialización, Contador Público o de similar especialización.

El siguiente es el organigrama de una empresa que opera con una estructura de comercialización por productos.

GERENTE DE  
COMERCIALIZACION

GERENTE  
Linea A

GERENTE  
Linea B

GERENTE  
Linea C

GTE. INVEST.  
de COMERC.

GERENTE  
de VENTAS

GTE. de PROM.  
CION de VENTAS

GERENTE de  
PUBLICIDAD

GTE. de ADM.  
de VENTAS

GTE. de TRAFIC  
y EXPEDICION

GTE. de CAPA  
CITACION-

GTE. SERV.  
PREY REGISTRA.

GTE. de  
EXPORTAC.

MTML  
A1

MTML  
A2

MTML  
B1

MTML  
B2

MTML  
B3

MTML  
C1

MTML  
C2

La investigación referida anteriormente indicó que sobre un total de 78 grandes empresas 29 tienen organización por producto, 39 funcional y 10 organización con otro tipo de estructuras. (Gerencia de Ventas, Planeamiento Comercial, etc.).

Vale decir que algo menos del 40% de las grandes empresas de nuestro medio operan ya con estructuras de organización por productos.

ESTRUCTURAS DE ORGANIZACION DE LAS EMPRESAS MAS IMPORTANTES QUE OPERAN EN EL MERCADO DE LA REPUBLICA ARGENTINA

Con el propósito de analizar el comportamiento de las empresas en su organización comercial se realizó entre los meses de setiembre y noviembre de 1972 una encuesta a las 120 empresas de mayor facturación en la Rca. Argentina. A tal fin se contó, bajo la programación de dirección del autor, con la participación de los alumnos del cuarto año de la carrera de comercialización de la Fundación de Altos Estudios en Ciencias Comerciales, quienes tuvieron a su cargo la realización del trabajo de campo.

Se obtuvieron en total 78 entrevistas positivas, las cuales se realizaron en las empresas cuya clasificación detallamos a continuación:

<u>EMPRESAS DE CAPITALES ARGENTINOS</u>			<u>EMPRESAS MULTINACIONALES</u>			<u>SUB-TOTALES</u>		<u>TOTAL GENERAL</u>
<u>Productos Consumo Masivo</u>	<u>Productos Industriales</u>	<u>totales</u>	<u>Productos consumo Masivo</u>	<u>Productos Industriales</u>	<u>Totales</u>	<u>Empresas Consumo Masivo</u>	<u>Empresas Productivas</u>	<u>EMPRESAS INVESTIGADAS</u>
31	16	47	17	14	31	48	30	78

Con relación al tipo de empresas resultaron:

TIPO E EMPRESAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Privadas	74	95%
Mixtas	3	4%
Estatal	1	1%
T o t a l e s	78	100%

Los objetivos de la investigación fueron los de extraer los elementos y mecanismos que permitieron describir la realidad de las estructuras de organización en el área de comercialización de las empresas más importantes que operan en el país para inferir a través de estos resultados el grado de aplicación de los principios metodológicos de la mercadotécnica.

En este sentido se diseñó un cuestionario mediante el cual se estructuraron las encuestas, que en todos los casos se realizaron a los directivos del área de comercialización, o en su reemplazo, por razones jerárquicas a los gerentes generales o directores de las compañías.

Los temas analizados, cuyas conclusiones forman parte de cada uno de los capítulos de nuestro trabajo en su parte de microcomercialización, fueron los que se detallan a continuación:

- |                                       |                          |
|---------------------------------------|--------------------------|
| 1.- Antigüedad de las de las empresas | 5.- Plantas industriales |
| 2.- Origen del capital                | 6.- Ubicación de plantas |
| 3.- Capital suscrito                  | 7.- Cantidad de fábricas |
| 4.- Personal ocupado                  | 8.- Monto de Utilidades  |

- |  |  |
|--|--|
| 9.- Nivel de dependencia del departamento comercial                                      | 10.- Tipos de Organigramas   |
| 11.- Formación de Comités  | 12.- Organización del comité.  |
| 13.- Utilización de Investigaciones  | 14.- Organización para la realización de Investigaciones                   |
| 15.- Antigüedad de las estructuras de Organización                                       | 16.- Utilización de Manuales defunciones y procedimientos                  |
| 17.- Cantidad de Productos Comercializados   | 18.- Cantidad de líneas de productos comercializados                       |
| 19.- Productos elaborados por terceros y para terceros                                   | 20.- Lanzamiento de Productos nuevos en los últimos años                   |
| 21.- Participación de los productos nuevos en la mezcla total de productos de la empresa | 22.- Alcance geográfico de la distribución de productos                    |
| 23.- Tipos de canales de distribución utilizados   | 24.- Ubicación geográfica de depósitos                                     |
| 25.- Utilización de control presupuestario en el área de comercialización                | 26.- Utilización de sistemas de computación en el área de comercialización |
| 27.- Aplicaciones de la computación en comercialización                                  |  |

A continuación, y como referencia estadística se acompañan, los cuadros con los resultados obtenidos en la investigación de cada uno de los temas descriptos precedentemente.

1.- ANTIGÜEDAD DE LAS EMPRESAS INVESTIGADAS

C O N C E P T O S	NACIONAL						MULTINACIONAL						SUB-TOTALES				TOTAL		
	MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		GENERAL		
	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	
10 a 9 años	1	3.2	1	6.2	2	4.2	-		1	7.1	1	3.2	1	2.1	2	6.7	3		3.8
10 a 19 años	7	22.6	4	25.0	11	25.4	4	23.5	4	28.6	8	25.8	11	22.9	8	26.7	19		24.4
20 a 29 años	-	-	5	31.3	5	10.6	2	11.8	1	7.1	3	9.8	2	4.2	6	20.0	7		17.3
30 a 39 años	6	19.4	1	6.2	7	14.9	4	23.5	1	7.1	5	16.1	10	20.8	2	6.7	12		15.4
40 a 49 años	7	22.6	2	12.5	9	19.2	4	23.5	3	21.5	7	22.6	11	22.9	5	16.7	16		20.5
Más de 50 años	19	32.2	3	18.8	13	27.7	3	17.7	4	28.6	7	22.6	13	27.1	7	23.3	20		25.6
T o t a l e s	31	100.0	16	100.0	47	100.0	17		14	100.0	31	100.0	48	100.0	30	100.0	78		100.0

2.- ORIGEN DEL CAPITAL

C o n c e p t o s	NACIONAL						MULTINACIONAL						SUB-TOTALES				TOTAL	
	MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		GENERAL	
	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%
PRIVADO	30	96.8	13	81.2	43	91.4	17	100.0	14	100.0	31	100	47	97.9	27	90.0	74	94.9
MIXTO	-	-	3	18.8	3	6.4	-	-	-	-	-	-	-	3	10.0	-	3	3.8
ESTATAL	1	3.2	-	-	1	4.2	-	-	-	-	-	-	1	2.1	-	-	1	1.3
T o t a l e s	31	100.0	16	100.0	47	100.0	17	100.0	14	100.0	31	100	48	100.0	30	10.0	78	100.0

3.- CAPITAL SUSCRITO

Conceptos	NACIONAL						MULTINACIONAL						SUB-TOTALES				TOTAL	
	MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		GENERAL	
	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%
0 - 19 (En mil. de \$)	12	38.7	10	62.6	22	45.8	4	23.5	9	64.3	13	41.9	16	33.3	19	63.3	35	44.9
20 - 39	3	9.8	3	19.8	6	12.9	1	5.9	3	21.5	4	12.9	4	8.3	6	21.9	10	12.8
40 - 49	1	3.2	1	6.2	2	4.2	-	-	1	7.1	1	3.2	1	2.1	2	6.7	3	3.8
50 - 79	1	3.2	-	-	1	2.1	1	5.9	-	-	1	3.2	2	4.2	-	-	2	2.6
80 - 99	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Más de 100	2	6.4	1	6.2	3	6.4	2	11.8	1	7.1	3	9.8	4	8.3	2	6.7	6	7.7
No Contestan	12	38.7	1	6.2	13	27.7	9	52.9	-	-	9	29.0	21	43.0	1	3.3	22	28.2
Totales	31	100.0	16	100.0	47	100.0	17	100.0	14	100.0	31	100.0	48	100.0	37	100.0	76	100.0

4.- PERSONAL TOTAL OCUPADO

Conceptos	NACIONAL						MULTINACIONAL						SUB-TOTALES				TOTALES	
	MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		GENERAL	
	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%
0 - 299	6	19.4	4	25.0	10	21.4	3	17.7	5	35.7	8	25.8	9	18.8	9	30.0	18	23.1
300 - 599	11	35.5	4	25.0	15	31.9	4	23.5	3	21.5	7	22.6	15	31.2	7	23.4	22	28.2
600 - 899	-	-	1	6.2	1	2.1	1	5.0	-	-	1	3.2	1	2.1	1	3.3	2	2.6
900 - 1199	-	-	1	6.2	1	2.1	1	5.0	-	-	1	3.2	1	2.1	1	3.3	2	2.6
1200 - 1499	2	6.4	-	-	2	4.2	2	11.8	1	7.1	3	9.8	4	8.3	1	3.3	5	6.4
Más de 1500	11	35.5	5	31.4	16	34.1	5	29.3	5	35.7	10	32.2	16	33.3	10	33.4	26	33.3
No Contestan	1	3.2	1	6.2	2	4.2	1	5.0	-	-	1	3.2	2	4.2	1	3.3	3	3.9
T o t a l	31	100	16	100.0	47	100.0	17	100.0	14	100.0	31	100.0	48	100.0	30	100.0	78	100.0

5.1.- POSEEN PLANTAS DE FABRICACION

C o n c e p t o s	NACIONAL						MULTINACIONAL						SUR-TOTALES				TOTAL	
	MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		GENERAL	
	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%
SI	25	83.9	14	87.5	49	85.1	16	94.1	13	92.0	29	93.6	42	87.5	27	90.0	69	80.5
NO	5	16.1	2	12.5	7	14.9	1	5.9	1	7.1	2	6.4	6	12.5	3	10.0	5	11.5
T o t a l	31	100.0	16	100.0	47	100.0	17	100.0	14	100.0	31	100.0	48	100.0	30	100.0	78	100.0

## 5.2.- UBICACION

Conceptos	NACIONAL						MULTINACIONAL						SUB-TOTALES				TOTAL	
	MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		TOTAL		GENERAL	
	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%
CAPITAL	10	32.2			10	21.4	5	29.3	3	21.5	8	25.8	15	31.2	3	10.7	18	23.1
GRAN BUENOS AIRES	6	19.4	3	18.8	9	19.2	6	35.4	6	42.0	12	39.7	12	25.0	9	30.0	17	26.8
INTERIOR	5	16.1	6	37.5	11	23.4	-	-	2	14.3	2	6.4	5	10.4	8	26.0	13	16.7
CAPITAL, GRAN BS.AS. E INT.	4	12.9	1	6.2	5	10.6	-	-	-	-	-	-	4	8.3	1	3.3	5	6.4
CAPITAL Y GRAN BS.AS.	2	6.4	3	18.8	5	10.6	2	11.8	1	7.1	3	9.8	4	8.3	4	13.3	3	10.3
CAPITAL E INTERIOR	3	9.8	1	6.2	4	8.4	4	23.5	-	-	4	12.9	7	14.7	1	3.3	8	10.3
GRAN BS.AS. E INTERIOR	1	3.2	2	12.5	3	6.4	-	-	2	14.3	2	6.4	1	2.1	4	13.3	5	6.4
T o t a l	31	100.0	16	100.0	47	100.0	17	100.0	14	100.0	31	100.0	48	100.0	39	100.0	76	100.0

5.3.- NUMERO TOTAL DE PLANTAS

Conceptos	NACIONAL						MULTINACIONAL						SUB-TOTALES				TOTAL	
	MASIVA		IND.		TOTAL		MASIVA		IND.		TOTAL		MASIVA		IND.		GENERAL	
	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%
1	15	48.5	12	75.0	27	57.5	8	47.0	11	78.6	19	61.2	23	47.8	23	76.7	46	59.0
2	5	16.1	3	18.8	8	17.0	6	35.4	2	14.3	8	25.8	11	22.0	5	15.6	16	20.5
3	4	12.9	-	-	4	8.5	3	17.6	-	-	3	9.8	7	14.7	-	-	7	9.0
4	5	16.1	-	-	5	10.6	-	-	-	-	-	-	5	10.4	-	-	5	6.4
Más de 5	2	6.4	1	6.2	3	6.4	-	-	1	7.1	1	3.2	2	4.2	2	6.7	4	5.1
T o t a l	31	100.0	16	100.0	47	100.0	17	100.0	14	100.0	14	100.0	48		30	100.0	78	100.0

## 6.- MONTO DE LAS UTILIDADES

C o n c e p t o s (en millones de \$)	NACIONAL						MULTINACIONAL						SUB-TOTAL				TOTAL	
	MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		GENERAL	
	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%
0 - 9	20	64.5	7	43.7	27	57.5	5	29.4	7	50.0	12	38.7	25	52.0	14	45.8	39	50.0
10 - 19	3	9.9	-	-	4	8.5	5	29.4	2	14.3	7	22.6	8	16.7	3	10.0	11	14.1
20 - 29	1	3.2	-	-	1	2.1	-	-	1	7.1	1	3.2	1	2.1	1	3.3	2	2.6
30 - 39	1	3.2	-	-	1	2.1	-	-	-	-	-	-	1	2.1	-	-	1	1.3
40 - 49	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
50 - 59	-	-	1	6.2	1	2.1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	3.3	1	1.3
60 - 69	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
70 - 79	1	3.2	1	6.2	2	4.2	-	-	-	-	-	-	-	2.1	1	3.3	2	2.6
Más de 80	-	-	1	6.2	1	2.1	2	11.8	-	-	2	6.4	2	4.2	1	3.3	3	3.8
No Contestan	5	16.1	5	31.4	10	21.4	5	29.4	4	28.6	9	29.0	10	20.8	9	30.0	19	24.3
Total	31	100.0	16	100.0	47	100.0	17	100.0	14	100.0	31	100.0	48	100.0	30	100.0	78	100.0

- 306 -

7.1.- DEPARTAMENTO COMERCIAL DEPENDE DE:

Conceptos	NACIONAL						MULTINACIONAL						SUB-TOTAL				TOTAL	
	MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		GENERAL	
	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%
DIRECTORIO	4	12.9	6	37.5	10	21.4	1	5.9	2	14.3	3	9.8	5	10.5	8	26.7	13	16.7
VICEPRESID. EJECUTIVA	2	6.4	1	6.2	3	6.4	2	1.8	3	21.5	5	16.1	4	8.3	4	13.1	8	10.3
GERENCIA GENERAL	24	77.5	9	56.3	33	70.1	17	70.5	9	64.2	21	67.7	36	75.0	18	60.0	54	69.2
NO TIENEN ORGANIZACION	1	3.2	-	-	1	2.1	2	11.8	-	-	2	6.4	3	6.2	-	-	3	3.8
T o t a l	31	100.0	16	100.0	47	100.0	17	100.0	14	100.0	31	100.0	48	100.0	39	100.0	70	100.0

## 7.2. TIENEN ORGANIGRAMA DEL PTO. COMERCIAL

Conceptos	NACIONAL						MULTINACIONAL						SUB-TOTAL				TOTAL	
	MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		GENERAL	
	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%
SI	26	83.9	15	93.8	41	87.2	15	88.2	12	85.7	27	87.1	41	85.3	27	90.0	58	87.2
NO	5	16.1	1	6.2	6	12.8	2	11.8	2	14.3	4	12.9	7	11.7	3	10.0	10	12.8
Total	31	100.0	16	100.0	47	100.0	17	100.0	14	100.0	31	100.0	48	100.0	30	100.0	78	100.0

## 7.3 SI TIENEN, COMO?

Concepto	NACIONAL						MULTINACIONAL						SUB-TOTAL				TOTAL	
	MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		GENERAL	
	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%
POP. PRODUCTO	10	38	10	66.7	20	48.8	3	20.0	6	50.0	9	33.3	13	31.7	16	59.2	29	42.6
FUNCIONAL	13	50	5	33.3	18	43.9	11	73.3	6	50.0	17	63.0	24	58.5	11	40.8	35	51.5
OTRAS ESTRUCTURAS	3	12	-	-	3	7.3	1	6.7	-	-	1	3.7	4	9.8	-	-	4	5.9
T o t a l	26	100	15	100.0	41	100.0	15	100.0	12	100.0	27	100.0	41	100.0	27	100.0	68	100.0

8.1 EXISTE COMITE EN EL AREA COMERCIAL

Concepto	NACIONAL						MULTINACIONAL						SUB-TOTAL				TOTAL	
	MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		GENERAL	
	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%
SI	14	45.2	5	31.2	19	40.4	8	47.1	7	50.0	15	48.5	22	45.3	12	40.0	34	43.6
NO	17	54.8	11	68.8	28	59.6	9	52.9	7	50.0	16	51.5	26	54.2	16	60.0	44	56.4
T o t a l	31	100.0	16	100.0	47	100.0	17	100.0	14	100.0	31	100.0	48	100.0	30	100.0	78	100.0

## 8.2 QUIENES LO INTEGRAN

Conceptos	NACIONAL						MULTINACIONAL						SUB-TOTAL				TOTAL	
	MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		GENERAL	
	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%
COMERC., PRODUC. Y FINANZ.	7	50.0	1	20.0	8	42.1	1	12.5	5	71.4	6	40.0	8	36.4	6	50.0	14	41.2
COMERC., Y PRODUCCION	2	14.3	1	20.0	3	15.8	1	12.5	-	-	1	6.7	3	13.6	1	8.3	4	11.8
COMERC., Y FINANZAS	-	-	2	40.0	2	10.5	1	12.5	-	-	1	6.7	1	4.5	2	16.7	3	8.8
COMERC. UNICAMENTE	5	35.7	1	20.0	6	31.6	5	62.5	2	28.6	7	46.6	10	45.5	3	25.0	13	38.2
T o t a l	14	100.0	5	100.0	19	100.0	8	100.0	7	100.0	15	100.0	22	100.0	12	100.0	34	100.0

8.3 ORGANIZACION DEL COMITE

Conceptos	NACIONAL						MULTINACIONAL						SUB-TOTAL				TOTAL	
	MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		GENERAL	
	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%
FORMAL	7	50.0	4	80.0	11	57.9	6	75.0	5	71.4	11	73.3	13	59.1	9	75.0	22	54.7
INFORMAL	7	50.0	1	20.0	8	42.1	2	25.0	2	28.6	4	26.7	0	40.9	3	25.0	12	35.3
Total	14	100.0	5	100.0	19	100.0	8	100.0	7	100.0	15	100.0	22	100.0	12	100.0	34	100.0

9.1 REALIZAN INVESTIGACION DE MERCADO

Conceptos	NACIONAL						MULTINACIONAL						SUB-TOTAL				TOTAL	
	MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		GENERAL	
	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%
SI	25	80.6	11	68.8	36	76.6	16	94.1	12	85.7	28	99.2	41	85.3	23	76.7	64	82.1
NO	6	19.4	5	31.2	11	23.6	1	5.9	2	14.3	3	9.8	7	14.7	7	23.3	14	17.9
Total	31	100.0	16	100.0	47	100.0	17	100.0	14	100.0	31	100.0	48	100.0	30	100.0	78	100.0

9.2 SI LAS REALIZA, EL DTO. ES:

Conceptos	NACIONAL						MULTINACIONAL						SUB-TOTAL				TOTAL	
	MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		GENERAL	
	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%
PROPIA	3	12.0	3	27.3	6	16.7	5	31.2	6	50.0	11	30.3	8	19.5	9	39.1	17	25.6
EXTERNO	16	64.0	6	54.5	22	61.1	9	56.3	3	25.0	12	42.8	25	61.0	9	39.1	34	53.1
ALTO SISTEMAS	6	24.0	2	18.2	8	22.2	2	12.5	3	25.0	5	18.9	8	19.5	5	21.8	13	20.3
TOTAL	25	100.0	11	100.0	36	100.0	15	100.0	12	100.0	27	100.0	41	100.0	23	100.0	64	100.0

10. ANTIQUEDAD DE LA ESTRUCTURA ACTUAL DE ORGANIZACION

Conceptos	NACIONAL						MULTINACIONAL						SUB-TOTAL				TOTAL	
	MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		GENERAL	
	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%
0 - 4 años	21	67.7	3	50.0	29	61.7	10	58.8	10	71.4	20	64.4	31	64.6	13	60.0	49	62.0
5 - 9 años	5	16.1	4	25.0	9	19.2	4	23.5	3	21.5	7	22.6	6	12.8	7	23.3	16	20.5
Más 10 años	3	9.8	2	12.5	5	10.6	2	11.8	1	7.1	3	9.3	5	10.4	3	10.0	3	10.3
No contesta	2	6.4	2	12.5	4	8.5	1	5.9	-	-	1	3.2	3	6.2	2	6.7	5	6.4
Total	31	100.0	16	100.0	47	100.0	17	100.0	14	100.0	31	100.0	49	100.0	39	100.0	79	100.0

11. UTILIZAN MANUALES DE FUNCIONES Y/O NORMAS DE PROCEDIMIENTO

Conceptos	NACIONAL						MULTIRACIONAL						SUB-TOTAL				TOTAL	
	MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		GENERAL	
	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%
Manuales de Funciones y Normas de procedimiento	10	32.2	7	43.8	17	36.2	7	41.1	8	57.1	15	48.5	17	35.4	15	50.0	32	41.0
Manuales de Funciones	9	28.1	4	25.0	13	27.7	6	35.3	4	28.6	10	32.2	15	31.2	0	0.0	23	29.5
Normas de Procedimiento	5	16.1	3	18.8	8	17.0	3	17.7	2	14.3	5	16.1	8	16.7	5	15.6	13	16.7
No las utilizan	7	22.6	2	12.4	9	19.1	1	5.9	-	-	1	3.2	8	16.7	2	6.7	10	12.8
Total	31	100.0	16	100.0	47	100.0	17	100.0	14	100.0	31	100.0	42	100.0	33	100.0	78	100.0

12.1 CANTIDAD DE PRODUCTOS QUE COMERCIALIZAN

Conceptos	NACIONAL						MULTINACIONAL						SUB-TOTAL				TOTAL	
	MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		GENERAL	
	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%
0 - 9	5	16.1	-	-	5	10.6	2	11.8	3	21.5	5	16.1	7	14.7	3	10.0	10	12.5
10 - 19	3	9.8	2	12.5	5	10.6	7	41.1	4	28.6	11	35.6	10	27.9	3	20.0	13	20.5
20 - 29	8	25.8	-	-	8	17.2	5	20.4	-	-	5	16.1	13	27.0	-	-	13	16.7
30 - 39	2	6.4	-	-	2	4.2	-	-	1	7.1	1	3.2	2	4.2	1	3.3	3	3.9
40 - 49	-	-	1	6.2	1	2.1	-	-	1	7.1	1	3.2	-	-	2	6.7	2	2.6
Más de 50	13	41.0	13	81.3	26	55.3	3	17.7	5	35.7	8	25.8	16	33.3	12	60.0	28	43.6
TOTAL	31	100.0	16	100.0	47	100.0	17	100.0	14	100.0	31	100.0	48	100.0	30	100.0	78	100.0

12.2 ¿CUANTAS LINEAS DE PRODUCTOS COMERCIALIZAN?

Conceptos	NACIONAL						MULTINACIONAL						SUP-TOTAL				TOTAL	
	MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		GENERAL	
	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%
0 - 4	20	69.6	11	68.8	31	66.0	11	64.7	8	57.2	19	61.3	31	64.5	19	63.3	50	64.1
5 - 9	10	32.2	2	12.5	12	25.5	6	35.3	5	35.7	11	35.5	16	32.3	7	23.4	23	29.5
Más de 10	1	3.2	3	18.7	4	8.5	-	-	1	7.1	1	3.2	1	2.1	4	13.3	5	6.4
Total	31	100.0	16	100.0	47	100.0	17	100.0	14	100.0	31	100.0	43	100.0	39	100.0	78	100.0

13.1 ¿CUANTOS PRODUCTOS SON ELABORADOS POR TERCEROS?

Concepto	NACIONAL						MULTINACIONAL						S <sup>o</sup> 3-TOTAL				TOTAL	
	MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		GENERAL	
	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%
0 - 4	19	61.4	7	43.8	26	55.3	12	70.6	14	100.0	26	83.0	31	64.6	21	70.0	52	66.7
5 - 9	1	3.2	-	-	1	2.1	1	5.9	-	-	1	3.2	2	4.2	-	-	2	2.6
10 - 14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15 - 19	1	3.2	-	-	1	2.1	-	-	-	-	-	-	1	2.1	-	-	1	1.3
Más de 20	1	3.2	2	12.4	3	6.4	-	-	-	-	-	-	1	2.1	2	6.7	3	3.8
No Contestó	0	29.0	7	43.8	16	34.1	4	23.5	-	-	4	12.9	13	27.0	7	23.3	20	25.6
Total	31	100.0	16	100.0	47	100.0	17	100.0	14	100.0	31	100.0	48	100.0	33	100.0	78	100.0

13.2 CUANTOS PRODUCTOS SON ELABORADOS PARA TERCEROS?

Conceptos	NACIONAL				MULTINACIONAL						SUB-TOTAL				TOTAL			
	MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		GENERAL	
	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%
0 - 4	18	58.1	5	21.2	23	48.9	7	41.2	3	57.2	15	48.5	25	52.0	10	43.3	38	48.7
5 - 9	1	3.2	-	-	1	2.1	-	-	-	-	-	-	1	2.1	-	-	1	1.3
10 - 14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15 - 19	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Más de 20	1	3.2	2	12.5	3	6.4	-	-	-	-	-	-	1	2.1	2	6.7	3	3.8
No contesta	11	35.5	9	56.3	20	42.6	10	58.8	6	42.0	16	51.5	21	43.0	15	50.0	36	46.2
TOTAL	31	100.0	15	100.0	47	100.0	17	100.0	14	100.0	31	100.0	48	100.0	30	100.0	78	100.0

14.1 LANZARON NUEVOS PRODUCTOS DURANTE LOS ULTIMOS 3 AÑOS?

Conceptos	NACIONAL						MULTINACIONAL						SUB-TOTAL				TOTAL	
	PASIVO		IND.		TOTAL		PASIVO		IND.		TOTAL		PASIVO		IND.		GENERAL	
	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%
SI	24	77.4	10	62.6	34	72.4	14	82.3	14	100.0	28	90.2	23	79.2	24	30.9	62	79.5
NO	7	22.6	5	31.2	12	25.5	3	17.7	-	-	3	9.8	10	20.8	5	16.7	15	12.2
No Contesta	-	-	1	6.2	1	2.1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	3.3	1	1.3
Total	31	100.0	16	100.0	47	100.0	17	100.0	14	100.0	31	100.0	40	100.0	30	100.0	78	100.0

14.2 ¿QUE PORCENTAJES DEL TOTAL DE PRODUCTOS EXISTENTES REPRESENTAN LOS NUEVOS PRODUCTOS?

Conceptos	NACIONAL						MULTINACIONAL						SUB-TOTAL				TOTAL	
	MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		GENERAL	
	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%
0 - 4 %	9	29.0	2	12.5	11	23.4	2	11.8	3	21.5	5	16.1	11	22.9	5	16.7	16	20.5
5 - 9 %	6	19.4	-	-	6	12.8	1	5.9	3	21.5	4	12.9	7	14.7	3	10.0	10	12.8
10 - 14 %	1	3.2	2	12.5	3	6.4	1	5.9	2	14.2	3	9.3	3	6.2	4	13.3	7	8.9
15 - 19 %	4	12.9	3	18.8	7	14.9	3	17.7	2	14.2	5	16.1	5	12.5	5	16.7	11	14.1
Más 20 %	2	25.7	1	6.2	3	19.1	3	17.7	3	21.5	6	19.4	11	22.9	4	13.3	15	19.2
No Contesta.	5	9.8	8	50.0	11	23.4	7	41.0	1	7.1	8	25.7	13	26.8	9	30.0	19	24.4
Total	31	100.0	15	100.0	47	100.0	17	100.0	14	100.0	31	100.0	48	100.0	30	100.0	78	100.0

15.1 LA ESTRUCTURA DE DISTRIBUCION ES DE NIVEL

Conceptos	NACIONAL						MULTINACIONAL						SUB-TOTAL				TOTAL	
	MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		GENERAL	
	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%
NACIONAL	29	93.6	12	75.0	41	87.2	17	100.0	14	100.0	31	100.0	46	95.8	26	86.7	72	92.3
CAPITAL Y GRAN BS.AS.	2	6.4	4	25.0	6	12.8	-	-	-	-	-	-	2	4.2	4	13.3	6	7.7
Total	31	100.0	16	100.0	47	100.0	17	100.0	14	100.0	31	100.0	48	100.0	30	100.0	78	100.0

15.2 LOS CANALES DE DISTRIBUCION SON:

Conceptos	NACIONAL						MULTINACIONAL						SUB-TOTAL				TOTAL	
	MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		GENERAL	
	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%
DIRECTOS	3	9.8	53	18.8	6	12.8	1	5.9	5	35.7	6	19.5	4	8.3	8	26.7	12	15.4
INDIRECTOS COSTOS	5	16.1	4	25.0	9	19.1	3	17.7	1	7.1	4	12.9	8	16.7	5	16.7	13	16.7
INDIRECTOS LARGOS	7	22.6	3	18.8	10	21.4	5	29.3	-	-	5	16.1	12	25.0	3	10.0	15	19.2
DIRECTOS, IND. CORT. LARG.	5	16.1	4	25.0	9	19.1	1	5.9	3	21.5	4	12.9	6	12.5	7	23.3	13	16.7
DIRECTO, IND. CORTO	-	-	1	6.2	1	2.1	1	5.9	4	28.6	5	16.1	1	2.1	5	16.7	6	7.7
DIRECTO IND. LARGO	2	6.4	1	6.2	3	6.4	2	11.8	-	-	2	6.4	4	8.3	1	3.3	5	6.4
IND. CORTO Y LARGO	9	29.0	-	-	9	19.1	4	23.5	1	7.1	5	16.1	13	27.1	1	3.3	14	17.9
Total	31	100.0	16	100.0	47	100.0	17	100.0	14	100.0	31	100.0	48	100.0	30	100.0	78	100.0

15.3 SE UTILIZAN LOS MISMOS CANALES PARA TODAS LAS LINEAS

Conceptos	NACIONAL						MULTINACIONAL						SUB-TOTAL				TOTAL	
	MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		GENERAL	
	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%
SI	27	87.1	12	75.0	39	82.8	16	94.1	11	78.5	27	87.1	43	89.6	23	76.7	66	84.6
NO	4	12.5	4	25.0	8	17.2	1	5.9	3	21.5	4	12.9	5	10.4	7	23.3	12	15.4
Total	31	100.0	16	100.0	47	100.0	17	100.0	14	100.0	31	100.0	48	100.0	30	100.0	78	100.0

16. DONDE POSEEN DEPOSITOS DE PRODUCTOS TERMINADOS

Conceptos	NACIONAL						MULTINACIONAL						SU3-TOTAL				TOTAL	
	MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		GENERAL	
	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%
CAPITAL	5	16.1	2	12.5	7	14.0	4	23.5	1	7.1	5	16.1	9	18.8	3	10.0	12	15.5
GRAN BUENOS AIRES	1	3.2	7	43.8	8	17.0	4	23.5	2	14.3	6	19.4	5	10.4	9	30.0	14	17.9
INTERIOR	3	9.8	4	25.0	7	14.9	2	11.8	-	-	2	6.4	5	17.4	4	13.3	9	11.5
CAPITAL GR.BS.AS.INT.	10	32.2	1	6.2	11	23.4	4	23.5	7	50.0	11	35.8	14	29.2	9	26.7	22	28.3
CAPITAL Y GRAN BS.AS.	2	6.4	-	-	2	4.2	-	-	2	14.3	2	6.4	2	4.2	2	6.7	4	5.1
CAPITAL E INTERIOR	8	25.8	2	12.5	10	21.4	2	11.8	2	14.3	4	12.9	10	20.8	4	13.3	14	17.9
GRAN BS.AS. E INT.	2	6.4	-	-	2	4.2	1	5.9	-	-	1	3.2	3	6.2	-	-	3	3.8
Total	31	100.0	16	100.0	47	100.0	17	100.0	14	100.0	31	100.0	48	100.0	30	100.0	78	100.0

17.1 UTILIZA CONTROL PRESUPUESTARIO EN EL AREA COMERCIAL?

Conceptos	NACIONAL						MULTINACIONAL						SUB-TOTAL				TOTAL	
	MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		GENERAL	
	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%
SI	25	80.6	12	75.0	37	78.6	16	94.1	11	78.5	27	87.1	41	85.3	3	76.7	64	82.1
NO	6	19.4	4	25.0	10	21.4	1	5.9	3	21.5	4	12.9	7	14.7	7	23.3	14	17.9
Total	31	100.0	16	100.0	47	100.0	17	100.0	14	100.0	31	100.0	48	100.0	37	100.0	78	100.0

17.2 SI UTILIZA CONTROL PRESUPUESTARIO ¿DESDE CUANDO?

Conceptos	NACIONAL						MULTINACIONAL						SUB-TOTAL				TOTAL	
	MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		GENERAL	
	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%
1 año	5	29.0	1	8.3	3	8.1	1	6.2	-	-	1	3.7	6	14.6	1	4.3	7	10.9
2 años	4	16.0	1	8.3	5	13.5	2	12.6	1	9.1	3	11.1	6	14.6	2	8.7	8	12.5
3 años	4	16.0	2	16.7	6	16.2	3	18.8	2	18.2	5	18.5	7	17.1	4	17.4	11	17.2
4 años	8	32.0	5	41.7	13	35.1	5	31.2	3	17.3	8	29.6	13	31.7	8	34.8	21	32.8
Más de 5 años	4	16.0	3	25.0	7	18.9	5	31.2	5	45.4	10	37.1	9	22.0	3	34.8	17	26.6
T o t a l	25	100.0	12	100.0	37	100.0	16	100.0	11	100.0	27	100.0	41	100.0	23	100.0	64	100.0

18.1 UTILIZAN SISTEMAS DE COMPUTACION EN COMERCIALIZACION

Conceptos	NACIONAL						MULTINACIONAL						SUB-TOTAL				TOTAL	
	MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		GENERAL	
	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%
SI	23	74.2	9	56.3	32	68.1	14	82.3	13	92.9	27	81.1	37	71.1	22	73.3	59	75.6
NO	8	25.8	7	43.7	15	31.9	3	17.7	1	7.1	4	12.9	11	22.9	8	26.7	19	24.4
T o t a l	31	100.0	16	100.0	47	100.0	17	100.0	14	100.0	31	100.0	48	100.0	30	100.0	78	100.0

18.2 ¿PARA QUE TAREAS DE COMERCIALIZACION UTILIZAN SISTEMAS DE COMPUTACION?

Conceptos	NACIONAL						MULTINACIONAL						SUB-TOTAL				TOTAL	
	MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		GENERAL	
	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%
PRESUPUESTACION	2	8.7	2	22.2	4	12.5	6	48.8	5	38.5	11	40.7	8	21.6	7	31.8	15	25.4
CONTROL DE STOCK	3	13.0	4	44.4	7	21.9	2	14.3	4	30.8	6	22.2	5	17.5	8	36.4	13	22.0
COMISION VENDEDORES	4	17.4	4	44.4	8	25.0	2	14.3	5	38.5	7	25.9	6	18.2	9	40.9	15	25.4
FACTURACION	14	60.9	7	77.8	21	65.6	12	85.7	10	76.9	22	81.5	26	70.3	17	77.3	43	72.9
PROGRAMACION	-	-	3	33.3	3	9.4	3	21.5	3	23.1	6	22.2	3	8.1	6	27.3	9	15.3
OTROS	12	52.2	7	77.8	19	59.4	8	57.1	8	61.5	16	59.2	20	54.0	15	68.2	35	59.3
Base	(23)		(9)		(32)		(14)	-	(13)		(27)		(37)		(22)		(59)	

(\*) Respuestas múltiples

(.) % Calculados sobre la base

(Ojo los porcentajes se calculan sobre la base y no se suman porque al ser respuestas múltiples pueden dar más que 100%)

18.3 ¿DESDE CUANDO UTILIZAN SISTEMAS DE COMPUTACION EN COMERCIALIZACION?

Conceptos	NACIONAL						MULTINACIONAL						SUB-TOTAL				TOTAL	
	MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		GENERAL	
	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%
0 - 3 años	12	56.6	5	55.6	18	56.2	10	71.4	6	46.1	16	59.3	23	62.2	11	50.0	34	57.6
4 - 7 años	3	13.0	1	11.1	4	12.5	4	28.6	3	23.1	7	25.9	7	13.9	4	18.2	11	18.6
Más 8 años	3	13.0	1	11.1	4	12.5	-	-	2	15.4	2	7.4	3	8.1	3	13.6	6	10.2
No contesta	4	17.4	2	22.2	6	18.8	-	-	2	15.4	2	7.4	4	10.8	4	18.2	8	13.6
Total	23	100.0	9	100.0	32	100.0	14	100.0	13	100.0	27	100.0	37	100.0	22	100.0	59	100.0

19.1 EXPORTAN LAS EMPRESAS INVESTIGADAS?

Conceptos	NACIONAL						MULTINACIONAL						SUB-TOTAL				TOTAL	
	MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		GENERAL	
	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%
SI	20	64.5	10	62.6	30	63.8	8	47.1	11	78.5	19	61.3	28	58.3	21	70.0	49	62.8
NO	11	35.5	6	37.4	17	36.2	9	52.9	3	21.5	12	38.7	20	41.7	9	30.0	29	37.2
Total	31	100.0	16	100.0	47	100.0	17	100.0	14	100.0	31	100.0	48	100.0	30	100.0	78	100.0

19.2 ¿QUE PORCENTAJE DEL TOTAL DE LA FACTURACION REPRESENTAN LAS EXPORTACIONES?

Conceptos	NACIONAL						MULTINACIONAL						SUB-TOTAL				TOTAL	
	MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		TOTAL		MASIVO		IND.		GENERAL	
	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%
0 - 9 %	7	35.0	5	50.7	12	40.0	5	62.5	10	90.9	15	78.9	12	42.8	15	71.5	27	55.1
10 - 19 %	7	35.0	2	20.0	9	30.0	-	-	1	9.1	1	5.3	7	25.0	3	14.3	10	20.4
20 - 29 %	1	5.0	1	10.0	2	6.7	2	25.0	-	-	2	10.5	3	10.7	1	4.8	4	8.2
Más del 30%	3	15.0	1	10.0	4	13.3	1	12.5	-	-	1	5.3	4	14.3	1	4.8	5	10.2
No Contestan	2	10.0	1	10.0	3	10.0	-	-	-	-	-	-	2	7.2	1	4.8	3	6.1
Total	20	100.0	19	100.0	30	100.0	8	100.0	11	100.0	19	100.0	28	100.0	21	100.0	49	100.0

#### 4.4 LA VARIABLE PRODUCTO EN LA ADMINISTRACION DE COMERCIALIZACION

##### SUMARIO

- 4.4.1. CONCEPTO DE PRODUCTO, ELEMENTOS
- 4.4.2. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO
- 4.4.3. ESTRATEGIAS A DESARROLLAR CON LA VARIABLE PRODUCTO
- 4.4.4. PROCEDIMIENTOS PARA EL DESARROLLO DE PRODUCTOS
  - 4.4.4.1. GENERACION DE IDEAS
  - 4.4.4.2. SELECCION DE IDEAS
  - 4.4.4.3. ELABORACION DEL PROYECTO DEL PRODUCTO
  - 4.4.4.4. PROGRAMA DE COMERCIALIZACION
  - 4.4.4.5. MERCADO DE PRUEBA
  - 4.4.4.6. LANZAMIENTO DEL PRODUCTO
  - 4.4.4.7. SEGUIMIENTO DEL PRODUCTO
  - 4.4.4.8. PRESENTACION DE UN CASO REAL SOBRE PROCEDIMIENTOS PARA EL DESARROLLO DE PRODUCTOS
- 4.4.5. MODELO DE APLICACION PRACTICA UTILIZANDO EL METODO PERT
- 4.4.6. CONCLUSIONES
- 4.4.7. BIBLIOGRAFIA

#### 4.4. LA VARIABLE PRODUCTO EN LA ADMINISTRACION DE COMERCIALIZACION

##### 4.4.1. CONCEPTO DE PRODUCTO. ELEMENTOS

Se entiende por producto todo bien o servicio, de valor económico, destinado a satisfacer necesidades intermedias o finales.

El producto es una variable controlable del área de comercialización y por las posibilidades que su utilización brinda, constituye uno de los factores más dinámicos en la formulación de estrategias de mercado.

El producto tiene una serie de factores que lo constituyen y caracterizan, de los cuales los más importantes son:

Elementos intrínsecos: Materias primas, naturaleza de los servicios y/o prestaciones.

Elementos de presentación: Envase, etiqueta, diseño, medio, lugar o condiciones en que se prestan los servicios.

Elementos funcionales: Usos, aplicaciones, destinos,

Elementos legales: Marcas, patentes.

Elementos subjetivos: Imagen, concepto.

Cada uno de estos elementos influye en la definición y comportamiento del producto en el mercado y deben ser motivo de decisiones en lo relacionado con su administración y evolución. El área de comercialización, a través de la gerencia de productos o en última instancia del mismo gerente comercial, será la responsable de estudiar y adecuar cada uno de estos elementos del producto a las condiciones que el mercado imponga.

Existen casos en que la empresa se ocupa solamente de uno o alguno de los elementos (generalmente los intrínsecos) dejando los demás librados a las fuerzas del medio. Ello es contraprodu-

cente y resta posibilidades al producto. Tomemos por ejemplo el caso de vinos finos argentinos en mercados extranjeros, no es suficiente tener una excelente calidad que nos permita competir con los mejores productos del mundo, sin que debamos simultáneamente crear una imagen de nuestros vinos, y lograr presentaciones acorde a las exigencias de los consumidores del exterior y de la competencia.

Tanto los bienes tangibles -productos- como los intangibles -servicios- reúnen los mismos elementos descriptos precedentemente y requieren la misma metodología para su tratamiento.

#### 4.4.2. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Los productos al igual que los seres del mundo animal o vegetal tienen un ciclo de vida que reconoce distintas etapas en su evolución (\*). Las etapas que componen el ciclo de vida de los productos son las siguientes:

Primera etapa: Introducción

Segunda etapa: Desarrollo o crecimiento

Tercera etapa: Madurez

Cuarta etapa: Declinación

Quinta etapa: Desaparición.

Gráficamente podemos representar el ciclo de vida de los productos en esta forma:

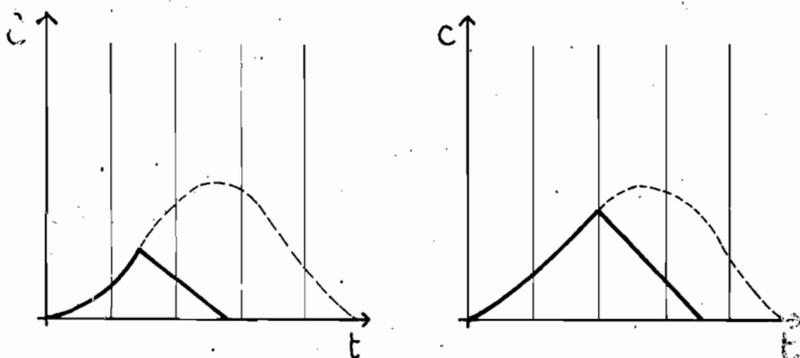
---

(\*) Decisiones sobre Nuevos Productos, Edgar A. Pessemier. Ed. Hispano Europea, Barcelona, 1970, págs. 27-38.



No todos los productos cumplen su ciclo pasando por todas las etapas, ya que existen casos en que por defectos o ineficacia de la estrategias se puede pasar, por ejemplo de la introducción a la declinación y desaparición o bien de la etapa de crecimiento a la de declinación y desaparición. (ver gráficos correspondientes).

En otros casos la empresa por razones estratégicos puede decidir eliminar un producto y reemplazarlo por otro en etapas anteriores a la madurez (en nuestro país se dió este caso en el mercado de automóviles con el modelo FIAT 1100 que encontrándose en su etapa de crecimiento fue eliminado de producción y reemplazado por el modelo 1500). Esto puede ocurrir por conveniencia competitiva o por evolución tecnológica (radios a válvulas reemplazadas por transistores, etc.).



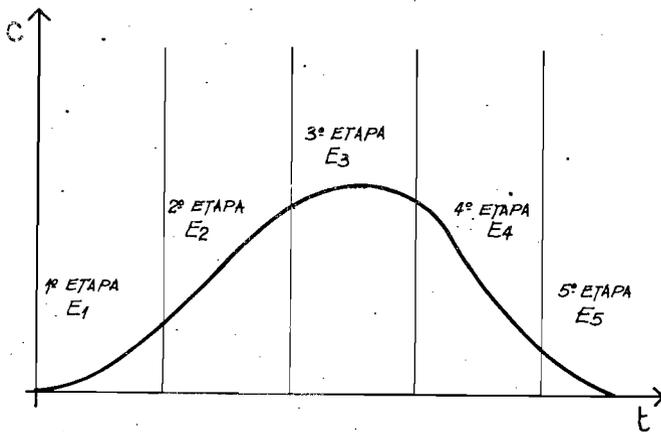
Las etapas del ciclo de vida de un producto tienden a reducirse en su duración a través del tiempo, influyen para ello:

- a) factores tecnológicos
- b) acción de la competencia
- c) comportamiento de los consumidores

Esta reducción trae como consecuencia la necesidad de un manejo más racional de las decisiones que deben tomarse en cada etapa. Por otra parte al acortarse la duración vital de un producto la empresa debe estudiar sustituciones o innovaciones oportunas para evitar perder volúmenes de operaciones o participación en el mercado.

Surge como consecuencia que es imprescindible que el área de comercialización para administrar los productos debe conocer la etapa del ciclo de vida por la cual pasa en el momento en que se debe adoptar un curso de acción o estrategia. Además resulta como

principio básico de gestión en materia de productos que cada estrategia debe adaptarse a la etapa del ciclo de vida del producto. Por comparación podemos señalar que al igual que en medicina el tratamiento que se le da a un niño no será el mismo que el de una persona adulta o anciana, en comercialización las estrategias que se utilicen para un producto en su etapa de introducción no serán las mismas que las que se apliquen en las etapas de desarrollo, madurez, declinación o desaparición.



Por otra parte para cada estrategia corresponderá una mezcla distinta de factores controlables de comercialización.

Las siguientes son las características que presentan cada una de las etapas del ciclo de vida de un producto.

PRIMERA ETAPA: Con posterioridad a la introducción del producto en el mercado se tendrá un "proceso de aprendizaje" de bajo grado por parte de los consumidores. La cobertura de distribución será baja y reducida su penetración. La rentabilidad o contribución marginal del producto será muy baja e inclusive puede ser negativa.

En esta etapa el producto tiene un gran mercado potencial pero un reducido mercado efectivo o real. Quedan muchos consumidores o clientes por formar y la competencia no existe, o si ya se encontraba al momento de la introducción no reaccionará como oponente, por no tener uel producto aun significativa participación en el mercado.

Como ejemplos de productos o servicios que en este momento se encuentran en nuestro país en esta etapa de su ciclo de vida podemos señalar los siguientes.

Bienes: molinillos de café para uso en el hogar, comidas preparadas para bebés (Baby-foods), silos de almacenaje de cosechas en establecimientos de campos, cerramientos de aluminio en la construcción.

Servicios: energía hidroeléctrica, o atómica, medicina preventiva, servicios profesionales de auditorías de comercialización, turismo a zonas no tradicionales del país (tierra del fuego, mesopotamia, lagos y termas neuquinas, etc.), etc.

SEGUNDA ETAPA: El producto, o servicios tiene una cobertura alta y una participación generalmente superior a l 10% de su mercado potencial (que no es lo mismo que el 10% del mercado total). Su conocimiento y diferenciación en el mercado es alto (aprendizaje). Comienza gradualmente a general contribución marginal hasta llegar a los óptimos de rendimientos. Se inicia ya en esta etapa la acción o participación de los competidores. Dos son los aspectos que diferencian a esta etapa de la subsiguiente

- 1 - Restan aun consumidores o clientes por incorporar.
- 2 - La rentabilidad generada puede ser incrementada.

Ejemplos de productos que en este momento se encuentran en nuestro mercado en la etapa de desarrollo:

Bienes: Computadores, cosmética en aerosoles, revestimientos inalterables sintéticos (fórmica y similares) alfombramiento integral de pisos, equipos individuales (o de ventas) de aire acondicionado, grabadores, frutas enlatadas (duraznos al natural, peras, etc.), indumentaria "Sport".

Servicios: Investigaciones del mercado, cursos de idiomas, servicios de psicología clínica, turismo de invierno, alquiler de coches sin chófer, transporte aéreo, etc.

TERCERA ETAPA: En la madurez del producto ha alcanzado el grado máximo de penetración en el mercado acorde a lo que las investigaciones previas definieran como "su mercado potencial". Se obtiene un margen óptimo, ya insuperable, de rentabilidad. No quedan clientes o consumidores de importancia por incorporar. La competencia alcanza su máxima expresión. Esta es la etapa más conveniente en la cual la empresa obtiene el mayor beneficio y los mejores resultados de su acción en el mercado.

Ejemplos de productos que se encuentran en este momento en su etapa de madurez:

Bienes: Marcas líderes de productos de tocador e higiene personal (jabones, dentífricos, cremas de afeitar, hojas de afeitar, etc.), televisores, heladeras, modelos tradicionales de automóviles (Fiat 600, Ford Falcon, Dodge, etc.), vimos de mesa, bebidas gaseosas tipo colas, indumentaria clásica de vestir (trajes ambos, camisería clásica, medias, etc.).

Servicios: Transporte de carga por tierra, teléfonos, gas, energía eléctrica, educación primaria, medicina general, servicios de contabilidad, asesoramiento impositivo, legal, etc.

CUARTA ETAPA: Como consecuencia de acción acompetitiva, sustitución tecnológica o cambios en el comportamiento de los consumidores y por lo tanto participación en el mercado, el costo de comercialización se incrementa por exigir mayores descuentos, mayor promoción, más gastos de ventas, también en esta etapa se reduce la contribución marginal del producto, algunos competidores se retiran del mercado o debilitan su "oposición" la cobertura en puntos de ventas se reduce.

Esta etapa es irreversible, vale decir que una vez que se manifiesta no puede volver a situar al producto en la posición de madurez. Lo máximo que puede lograr la estrategia de comercialización es detener o disminuir la tasa de declinación, pero generalmente a un costo económico que no justifica este esfuerzo.

Es por ello que en esta etapa no se recomiendan nuevas inversiones a innovaciones o nuevos productos.

Muchos empresarios por falta de un diagnóstico adecuado u oportuno cuando sus productos se encuentran en la etapa de declinación recurren a estrategias tales como mayor inversión publicitaria, bonificaciones o rebajas en precios de venta, concursos de ventas entre vendedores, extensión de los plazos de pagos, etc., no logrando más que reducir los niveles de ingresos y aumentar los costos de comercialización.

Ejemplos de productos y servicios que se encuentran en etapa de declinación, en este momento:

Bienes: Licores en general, casa habitación (reemplazada por departamentos), estufas a querosene, lapiceras a tinta, champagne, tejidos de algodón o lana pura (sin mezclas con fibras sintéticas), envases de jute (bolsas), caucho y goma natural, etc.

Servicios: Transportes de personas por vía fluvial o marítima, sastrería de medida, alta costura femenina, hoteles con comida, servicio doméstico permanente, cobranzas en domicilio en servicios públicos o masivos, ebanistería, etc.

QUINTA ETAPA: Es la que marca la "desaparición económica o de mercado" del producto. Si bien este puede existir aún en los planes de producción y ventas de la empresa, el mercado no acepta ya su consumo y su grado de exposición en los puntos de venta es muy reducido. La rentabilidad no existe o es negativa y el producto en general no tiene posibilidades de encontrar demanda. Salvo que por razones de integración de línea u otros motivos (en su mayor parte "emotivos" o por tradición, por tratarse de las primeras marcas o productos de la empresa) no es recomendable mantener productos que se encuentren en esta etapa.

Ejemplos de productos que se encuentran en la etapa de desaparición; en este momento:

Bienes: Sombreros, ligas, tiradores, bombas para agua manuales, hielo en barras para uso familiar, camisas de seda para hombres, relojes de bolsillo, papel para armar cigarrillos, navajas para afeitar, etc.

Servicios: Transporte de tracción a sangre, publicidad oral en vía pública, servicios de limpieza o lavanderías manuales, enseñanza de bailes populares, etc.

PROCEDIMIENTOS PARA DETERMINAR LAS ETAPAS DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.

Los siguientes son los factores, fuentes y/o herramientas que se utilizan para determinar acorde a las condiciones precedentemente enunciadas, la etapa del ciclo de vida de un producto o servicio.

<u>Factores a evaluar</u>	<u>Fuentes de información</u>
Rentabilidad Cobertura de mercado	Análisis de Costos Análisis de ventas. Investigaciones de Comercialización.
Penetración	Evaluación Estadística Investigación de Comercialización.
Aprendizaje Competencia	Investigación cualitativa Información estadística Investigación de Comercialización
Clientes	Análisis de Ventas Análisis de Ventas Investigación de Comercialización.
Volumen de ventas Evolución Tecnológica	Análisis de Ventas Investigación técnica.

#### 4.4.3. ESTRATEGIAS A DESARROLLAR CON LA VARIABLE PRODUCTO

En la mezcla de comercialización el factor producto puede dar lugar al desarrollo de distintos tipos de estrategias cada una de las cuales dependerá de los siguientes factores condicionantes:

- 1 - Etapa del ciclo de vida
- 2 - Situación competitiva
- 3 - Oportunidades de mercado
- 4 - Evolución tecnológica
- 5 - Situación económica y financiera de la empresa

En función de estas variables la empresa puede decidir, a través de su política de productos, emprender un "crecimiento o vertical" u "horizontal".

Entendemos por "crecimiento vertical" la acción de desarrollo de participación o incremento de ventas en el mercado con el mismo producto o pocas variaciones del mismo.

El "crecimiento horizontal" de la empresa en el mercado se concreta mediante el incremento de operaciones a través de nuevos productos dentro de la misma línea o diversificando los campos de actividad.

Por ejemplo la fábrica de neumáticos FATE puede incrementar sus ventas absorbiendo mayor cantidad de usuarios o, incorporando pequeñas modificaciones en la presentación de sus productos (diseños, colores, cantidad de telas, modelos, etc.) esto constituye un "crecimiento vertical".

Ahora si la empresa decide por ejemplo fabricar burletería, caños de goma, alfombras con telas engomadas, empleará una estrategia de "crecimiento horizontal" por introducción de nuevos productos, pero dentro de la misma línea (telas engomadas, o productos de caucho). Si fabrica productos tales como: computadores, calculadoras, calzado u otras líneas destinadas a mercados usuarios totalmente distintos de los de sus actuales productos se estará frente a un caso de "crecimiento horizontal" por diversificación

Crecimiento vertical en el mercado

Mayor penetración con los mismos productos.

Incorporación de nuevos clientes mediante pequeñas modificaciones en los productos actuales

Crecimiento Horizontal en el mercado

Nuevos productos dentro la misma línea

Diversificación a través de productos para otros usos y mercados.

Las estrategias básicas que se pueden aplicar en materia de productos son las siguientes (\*)

(\*) Costa Lieste, Enrique "Marketing" Ed. Sudamericana, Bs.As. 1968, Pág. 416.

- 1 - Penetración de mercado: consiste en lograr una mayor absorción del mercado potencial a través de un crecimiento vertical sin apartarse de la estrategia original de productos y mercados. Esta estrategia se debe reemplazar en las etapas de crecimiento y desarrollo.
  
- 2 - Desarrollo del mercado: opera fundamentalmente sobre el elemento funcional del producto, procurando incrementar sus usos a aplicaciones creando nuevas oportunidades de compras no explotadas hasta el momento. Por ejemplo la manzana además de consumirse como postre en estado natural puede utilizarse como parte de comidas (puré de manzanas) o en cocktelería. El turismo puede incrementarse mediante nuevas aplicaciones: convenciones empresarias, viajes de estudio, excursiones culturales, religiosas, científicas, tratamientos medicinales (termas, clima, etc.). Esta estrategia se debe utilizar en la etapa de madurez del producto.
  
- 3 - Desarrollo de productos: Esta estrategia consiste en modificar parcial o totalmente los elementos componentes del producto. Cuando la modificación es parcial se define como innovación de producto, cuando la modificación es total se trata de un nuevo producto.

Esta estrategia se debe aplicar en la etapa de declinación del producto y se preparará con anticipación a la misma (vale decir en el período de madurez). En nuestro país existen ejemplos clásicos de modificación parcial de productos (innovación) casos como automóviles (Falcon modelos 1962 a 1974) heladeras (colores, tipos de manijas o cierres de puertas, congeladoras, horizontales). Existe un caso interesante donde la modificación se operó exclusivamente sobre el factor funcional usos y el subjetivo imagen, se trata de la ginebra marca Bols, donde la empresa para el mismo producto, marca, envase y presentación cambió su uso pasando de consumo absoluto "trago corto" "en copita" a consumo combinado con agua o hielo "trago largo" y de una imagen de producto para gente adulta de clase humilde pasó a crear una imagen de producto para gente joven de clase media y media alta.

En este gráfico se aprecia como una constante mínima de madurez que se reitera en los períodos  $t_1, t_2, t_3, t_4, \dots, t_n$  en función del ciclo de distintos productos.

En la encuesta realizada por el autor a fines del año 1972 sobre un total de las más importantes empresas del país resultó que el 78% de ellas había lanzado nuevos productos en los últimos tres años. (\*).

Este porcentaje se distribuyó con muy pocas diferencias entre empresas de productos de consumo masivo y empresas de productos industriales (78% y 79%, respectivamente). El porcentaje fue mayor, 89% en las empresas multinacionales que en las nacionales 70%.

Concepto	Tipo de Empresas				Origen de las empresas				Total General	
	Prod.Masivos		Prod.Indust.		Nacionales		Multinacion.		Cant.	%
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%		
Lanzaron productos nuevos en los últimos tres años.	38	78	23	79	33	70	28	89	61	78
No lanzaron	10	20	5	17	12	26	3	11	15	19
No contestan	1	2	1	4	2	4	-	-	2	3
<b>Totales</b>	<b>49</b>	<b>100</b>	<b>29</b>	<b>100</b>	<b>47</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

La participación de nuevos productos en la mezcla total de comercialización de las empresas más importantes del país indicó que el 19% de ellas tenían más del 20% de nuevos productos, un 16% indicó que los nuevos productos representaban entre el 10 y 15% de su mezcla.

Un 20% mencionó que los nuevos productos representaban menos del 5% de su mezcla de ventas.

Surge como conclusión del cuadro estadístico que se incluye a continuación que en una de cada 5 empresas importantes la participación de nuevos productos supera

(\*) Stern, Jorge E. "Estructuras de Organización de las Empresas en la Rep. Arg."..... citado en capítulo anterior.

el 20% de la mezcla total y sólo en un 20% de ellas los mismos productos representaban menos del 5% del total.

PARTICIPACION PORCENTUAL DE LOS NUEVOS PRODUCTOS SOBRE EL TOTAL DE PRODUCTOS EN LAS EMPRESAS MAS IMPORTANTES DEL PAIS.

Participación de los Nuevos Productos sobre el total de Productos de la Empresa.	Tipo de Empresas				Origen de las Empresas				Total	
	Prod. Masivos		Prod. Ind.		Nacionales		Multinacion.			
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
0 - 4 %	11	69	5	31	11	69	5	31	16	20
5 - 9 %	7	70	3	30	6	60	4	40	10	13
10 - 14 %	2	33	4	67	3	50	3	50	6	8
15 - 19 %	7	58	5	42	7	58	5	42	12	16
más de 20 %	11	73	4	27	9	60	6	40	15	19
No contestan	13	68	6	32	14	74	5	26	19	24
Total	51	65	27	35	50	64	28	36	78	100

4.4.4. PROCEDIMIENTOS PARA EL DESARROLLO DE PRODUCTOS

La estrategia de desarrollo de productos, que se aplica, según se vió anteriormente, tanto para la innovación de líneas actuales como para la introducción de nuevos productos, se basa en una metodología cuyas etapas son las siguientes:

- 1 - Generación de Ideas
- 2 - Selección de ideas
- 3 - Desarrollo de proyecto del producto
- 4 - Plan de comercialización
- 5 - Mercado de prueba
- 6 - Lanzamiento del producto
- 7 - Seguimiento

El gerente de producto, o en ausencia del gerente de comercialización, es el responsable de la realización de los estudios y gestiones para el desarrollo de cada una de las etapas.

#### 4.4.4.1. GENERACION DE IDEAS PARA EL DESARROLLO DE PRODUCTOS

La empresa no puede esperar que un producto llegue a su etapa de declinación para comenzar a estudiar qué hacer en ese momento. Por el contrario necesita tener permanentemente un flujo de ideas, tratadas por responsables, identificados a tal fin, de modo de poder contar en la oportunidad conveniente con las fuentes de informaciones y decisiones para generar modificaciones en los productos actuales o introducir nuevos productos.

En este sentido se asigna a la dirección de comercialización por intermedio de la gerencia de productos la responsabilidad de localizar las fuentes, estimular la producción y procesar la corriente de ideas para el desarrollo de productos.

La existencia de comités para el tratamiento de productos puede ser una alternativa de organización que en muchos casos actúan como asesores de la dirección general o en otros como asesores de la gerencia de comercialización.

La importancia de la magnitud de los proyectos así como la participación de ejecutivos del más alto nivel hacen recomendable la existencia del comité para desarrollo de productos como asesor de la dirección general. (\*)

En nuestro país, según la encuesta realizada sobre 78 empresas de primera magnitud, en 34 de ellas funcionaba un comité para el tratamiento de productos. Vale decir que en el 43% de los casos se recurre al funcionamiento de los comités.

---

(\*) "Planificación de Nuevos Productos". Dimitris N. Chorafas, pag. 70, Ed. Deusto, Bilbao, 1970.

De las 34 empresas que tenía comités, en 14 de ellas el mismo estaba integrado por participantes de las áreas de comercialización, producción y finanzas, en 13 de ellas el comité se formaba exclusivamente con personal del área de comercialización; en 3 casos con representantes de comercialización y producción. En un caso no se obtuvo mención de los componentes.

De los 34 casos indagados en 22 el comité era de organización formal y en 12 se constituía informalmente según las necesidades de la compañía.

La existencia del comité no invalida la actividad del jefe de productos quien es el responsable de coordinar y realizar todos los trámites y gestiones para lograr los objetivos de cada una de las etapas. El comité actúan en segunda instancia como decididor o intérprete de la orientación a seguir en base a la información preparada por el responsable directo del producto.

La generación de ideas debe responder a un programa previo el cual debe orientarse en función de los siguientes parámetros problema de la empresa, situación del mercado, evolución tecnológica.

Los problemas de la empresa que pueden dar lugar a la definición de un programa de generación de ideas pueden ser:

Capacidad ociosa de planta, aprovechamiento de subproductos de elaboración, capacidad tecnológica, capacidad de distribución, disponibilidad de instalaciones o depósitos, insuficiencias de recursos financieros, disponibilidad de recursos financieros y/o crediticios, etc.

La situación del mercado puede estar basada en capacidad disponible de compras, demanda insatisfecha, cambios en el comportamiento de consumidores, actuación de la competencia, directa o indirecta,

La evolución tecnológica puede generar ideas de aplicación para crear o modificar productos.

En nuestro país se han dado en los últimos años casos interesantes de generación de ideas en base a cada uno de estos parámetros, por ejemplo con relación al aprovechamiento de capacidad disponible de planta la fábrica de bobinas INDUMAG introdujo en el mercado máquinas fotográficas LEDUC y limpiadores de alfombras BISSELL para aprovechar instalaciones y equipos de inyección de plástico. La empresa SURREY, para compensar la estacionalidad de las ventas y producción de equipos de aire acondicionado, de mayor demanda en verano, introdujo la línea de secadores de ropa y lavaplatos. LONALINO, fábrica de tejidos sintéticos, por razones de orden económico-financiero instaló una planta para fabricación de pan de molde envasado, "GRANPAN".

En materia de generación de ideas en función de situación del mercado, PEÑAFLORES S.A.A.I.C., compró una planta para el fraccionamiento y distribución de aguas minerales "VILLA DEL SUR" hoy líder en el mercado de estos productos en el área de Capital Federal y Suburbios del Gran Buenos Aires, de la misma manera que PHILIPS creó un equipo para preparar café o la empresa de aeronavegación AUSTRAL creó una compañía de turismo con explotación de hoteles "SOL-JET". La evolución tecnológica en el campo de la electrónica facilitó el desarrollo de las comunicaciones vía satélite, la utilización de circuitos impresos integrados, etc.

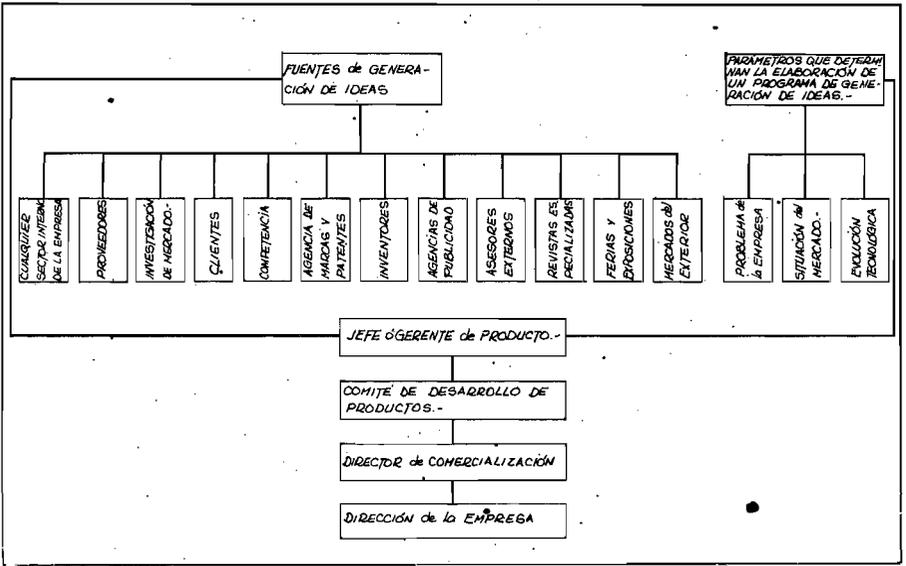
En el campo de la biología y la medicina la preparación de nuevos específicos y medicamentos.

En el campo de la alimentación la conservación de alimentos a través de envases al vacío, procesos de liofilizados, productos desecados, congelados, etc.

Si bien señalamos que la gerencia de productos y/o el comité de productos son los responsables de la administración del proceso de generación de ideas, las fuentes de donde provienen las ideas no tienen ninguna limitación formal. En efecto ellas pueden originarse en cualquier sector de la compañía o provenir de terceros

como ser: proveedores, clientes, agencias de investigaciones de mercado, agencias de publicidad, agentes de marcas y patentes, inventores, asesores externos, ferias, exposiciones, revistas especializadas, competidores, mercados externos, et.

Sintetizando podemos graficar el proceso de generación de ideas en esta forma:



La firma Booz, Allen and Hamilton Inc. (\*), ha elaborado un listado para el mejoramiento del programa de lanzamiento de nuevos productos el cual incluye en la etapa de generación de ideas que denominan "exploración" los siguientes puntos que consideramos interesante transcribir textualmente.

- 1 - Determinar las líneas de productos de interés primordial para la compañía.
  - a - Analizar los principales problemas de la compañía.
  - b - Evaluar los recursos de la empresa.
  - c - Identificar oportunidades de crecimiento externo a la empresa (mercados en expansión, adelantos técnicos y márgenes de ganancia en aumento).
  
- 2 - Establecer un programa planificado para la generación de ideas.
  - a - Identificar los grupos que generan ideas.
  - b - Darles un concepto claro de los campos de interés de la compañía.
  - c - Exponer el personal creativo a hechos que podrían generar ideas.
  - d - Conducir investigaciones técnicas exploratorias.
  - e - Utilizar trabajo en equipo.
  - f - Minimizar el tiempo distraído a problemas actuales.
  
- 3 - Crear un sistema de recolección de ideas.
  - a - Designar un punto para la recolección de ideas.
  - b - Establecer procedimientos para la recolección de ideas.
  - c - Cubrir fuentes de ideas externas a la empresa.
  - d - Solicitar ideas activa y directamente.
  - e - Considerar cada idea desde el punto de vista de sus posibilidades".

---

(\*) Management of New Products, Booz, Allen and Hamilton, Inc. New York, 1960.

#### 4.4.4.2 SELECCION DE IDEAS

Cuando la gerencia de productos logra que la afluencia de ideas, acorde al plan precedentemente descrito, sea abundante uno de los problemas que se deben resolver es el de la selección de los mismos. En algunos casos se cuentan entre 40 y 100 ideas para elegir una o dos para lo cual se requiere un procedimiento de elección preciso y objetivo, basado en principios que tengan fundamento científico, vale decir que puedan demostrarse a través de relaciones de causa y efecto (\*).

En tal sentido la metodología de comercialización aporta dos tipos de criterios para seleccionar ideas.

- a) Criterios cuantitativos.
- b) Criterios cualitativos.

Los criterios cuantitativos se basarán en informaciones relacionadas con:

- \* Magnitud del mercado
- \* Ventas posibles
- \* Participación de la Competencia
- \* Magnitud de inversiones
- \* Rentabilidad del proyecto
- \* Tiempo para el desarrollo del proyecto.

Los criterios cualitativos se basarán en:

- \* Compatibilidad de la empresa para encarar el proyecto en sus distintas áreas.
- \* Accesibilidad a fuentes de abastecimiento.
- \* Contribución del proyecto a la imagen de la empresa y a sus actuales líneas de productos.
- \* Estrategia frente a la competencia.
- \* Condiciones tecnológicas para utilizar o desarrollar.

---

(\*) Kotler Philip, "Dirección de Mercadotecnia", Ed. Diana, México, 1970, Pág. 366 a 407.

La magnitud del mercado se determinará por los métodos de análisis económico e investigación de comercialización.

Las ventas posibles surgirán de informes de la fuerza de ventas, consultas a clientes y encuestas a canales de distribución o consumidores finales (resultados de encuestas por entrevistas, apaneles, método experimental, mercados de prueba).

La participación de la competencia puede determinarse por información estadística o bien por investigaciones de comercialización (método de paneles o encuestas por entrevistas).

La magnitud de las inversiones resultará de un estudio conjunto y coordinado de las áreas de producción, finanzas y comercialización y al igual que la rentabilidad del proyecto se determina con aplicación de distintos métodos propios de cada área de especialidad. De estos métodos uno de los más usados es el del flujo de fondos descontados (\*) o también denominado método de la tasa interna de retorno, porque mediante el cálculo de los valores actuales de las inversiones más costos más impuestos menos ventas durante el ciclo de vida del producto se debe establecer (por cálculo financiero) cuáles la tasa de interés que equilibra ingresos y salidas de caja. Para ello se utilizará el método tradicional de finanzas basado en la preparación de una planilla de cálculo donde

$$A_n = C \frac{(1+i)^n - 1}{i (1+i)^n}$$

$$\frac{A_n}{C} = \frac{(1+i)^n - 1}{i (1+i)^n}$$

$A_n$  = inversión inicial

$C$  = flujo de ingresos anuales

$n$  = ciclo estimado de vida del producto.

---

(\*) Bogo, Héctor Mario, "Decisiones en Comercialización" Ed. Marchi, Bs.As., 1967, Pág. 201.

Como en general los parámetros que se han tenido en cuenta para el cálculo de la tasa de retorno (inversiones, precios de ventas, volúmenes de operaciones, costos, etc.) pueden sufrir variaciones en el tiempo, las cuales a su vez generarán distintas tasas de retorno se establece la influencia o elasticidad d que estas modificaciones provocarán eventualmente en las tasas de retorno del proyecto, lo cual da lugar a un procedimiento que se define como "Análisis de Sensitividad".

Si adicionalmente se calculan los valores de probabilidad de los parámetros en sus distintas alternativas, el método de análisis de la tasa interna de retorno se denomina "técnica probabilística de análisis de riesgo" (\*).

El tiempo para el desarrollo del proyecto comprende dos etapas:

- a) Las gestiones preliminares a la introducción del producto en el mercado.
- b) El ciclo de vida del producto en el mercado.

Para las gestiones preliminares a la introducción del producto en el mercado, se preparará un listado de tareas con análisis del tiempo de cada una por el método PERT ó CPM, según se verá en el ejemplo que desarrollamos más adelante.

Para la estimación del ciclo de vida del producto en el mercado se tendrán en cuenta las referencias históricas y los resultados de los estudios del mercado realizados a tal fin.

Los criterios cualitativos parten de la evaluación de la compatibilidad del comportamiento de las distintas áreas funcionales de la empresa con relación a las ideas que se deben seleccionar.

En este sentido para cada área se prepara una "matriz de compatibilidad" en la cual intervienen los siguientes factores:

---

(\*) Edgar A. Pessemier "Decisiones sobre nuevos productos". Ed. Hispano Europea, Barcelona, 1970, pag. 138.

Variables integrantes del proceso de cada área.

Calificación apriorística del comportamiento de cada variable.

Probabilidad correspondiente al comportamiento de cada variable.

Valor esperado del comportamiento de cada variable.

Valor esperado total del área.

John T. O'Meara (\*\*) propuso como pautas de evaluación de la compatibilidad de áreas de la empresa a:

- 1) Comercialización
- 2) Ciclo Vital (mercado)
- 3) Capacidad productiva
- 4) Potencial de crecimiento (mercado)

Consideramos de utilidad tener en cuenta lo indicado por los autores citados por lo que transcribimos a continuación la definición de dichas pautas, que posteriormente aclararemos, ampliaremos y aplicaremos con adaptaciones propias, en un caso específico, con las conclusiones correspondientes al tema que nos ocupa.

---

(\*) O'Meara, John T. "Selecting Profitable Products" . . . Harvard Business Review - Julio-Agosto 1958.

PAUTAS DE EVALUACION DE NUEVOS PRODUCTOS

1	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
Comercialización I A. Relación con los actuales canales de distribución	Pueden alcanzarse los mercados más importantes, distribuyendo a través de los actuales canales.	Pueden alcanzarse los mercados más importantes distribuyendo en su mayor parte a través de los actuales canales y parte a través de nuevos canales.	Habrán que distribuir en partes iguales a través de los actuales canales y de canales nuevos para alcanzar los mercados principales.	Habrán que distribuir en su mayor parte a través de nuevos canales para alcanzar los mercados principales.	Habrán que distribuir en su totalidad a través de nuevos canales para alcanzar los mercados principales.
B. Relación con la actual línea de productos.	Complementa una línea de productos que necesita ser completada	Complementa una línea que no necesita pero puede <u>a</u> comodar otro producto.	Podrá adaptarse a una línea de productos actuales.	Puede adaptarse pero no completamente a una línea de productos	No se adapta a ninguna línea de productos actuales
C. Relación entre precios y calidad	Su precio es menor que todos los productos competitivos de similar calidad	Su precio es menor que la mayoría de los productos competitivos de similar calidad.	Aproximadamente el mismo precio que los productos competitivos de similar calidad.	Su precio es mayor que muchos productos competitivos de similar calidad.	Su precio es mayor que todos los productos de similar calidad
D. Número de medidas	Pocas medidas	Varias medidas, pero la mayoría requerirá inventarios pequeños	Varias medidas, pero se puede mantener inventarios pequeños para una parte de ellas.	Varias medidas y de todas habrá que mantener inventarios iguales.	Muchas medidas que necesitarán todas grandes inventarios.

Muy buenos

Buenos

Regular

Malo

Muy malo

	Muy buenos	Buenos	Regular	Malo	Muy malo
E. Relación con la promoción y publicidad.	Tiene características que se adaptan al potencial de publicidad y promoción de la empresa.	Tiene características que pueden adaptarse al potencial de publicidad y promoción de la empresa.	Tiene características que pueden ser promovidas.	Tiene pocas características que pueden ser promovidas.	No tiene características que pueden ser promovidas.
F. Efectos sobre las ventas de productos presentes.	Aumentará las ventas de los productos presentes.	Puede ayudar a las ventas de productos presentes.	No afectará las ventas de productos presentes.	Puede afectar negativamente la venta de productos presentes.	Reducirá las ventas de productos presentes de la empresa.
<b>Ciclo Vital II</b>					
A. Estabilidad.	Es un producto básico que siempre tendrá uso.	Es un producto que tendrá uso durante un tiempo suficiente para recuperar la inversión inicial más por lo menos lo años de ganancias adicionales.	Es un producto que tendrá uso para recuperar la inversión inicial más varios (entre 5 y 10 años de ganancias adicionales.	Es un producto que tendrá uso para recuperar la inversión inicial más entre y uno y 5 años de ganancias adicionales.	Es un producto que probablemente será absoluto en un futuro inmediato.
B. Dimensiones del mercado	Tiene un mercado nacional, una gran variedad de consumidores y un mercado potencial de exportación.	Tiene un mercado nacional y una gran variedad de consumidores.	Tiene un mercado nacional o una gran variedad de consumidores, pero no ambos.	Tiene un mercado regional y una restringida variedad de consumidores.	Tiene un mercado especializado en un área muy circunscrita.

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

Muy malo

C. Resistencia a fluctuaciones cíclicas.	Se venderá sin problemas en épocas de auge y depresión	Los efectos de los cambios cíclicos serán moderados y se sentirán después de variar las perspectivas económicas.	Las ventas variarán de acuerdo a las fluctuaciones económicas	Los efectos de los cambios cíclicos serán intensos y se sentirán <u>antes</u> de variar las perspectivas económicas.	Los cambios cíclicos causarán extremas fluctuaciones en la demanda.
D. Resistencia a fluctuaciones estacionales	Las ventas se mantendrán fijas durante todo el año.	Las ventas se mantendrán firmes excepto bajo circunstancias excepcionales.	Sufrir variaciones estacionales pero los problemas de personal e inventarios pueden ser absorbidos.	Intensas variaciones estacionales que causarán problemas de inventarios y personal.	Severas fluctuaciones estacionales que causarán despidos de personal y acumulación excesiva de inventarios
Capacidad productiva III  A. Equipo necesario.	Puede ser producido con equipos que están ociosos al presente.	Puede ser producido con equipos existentes, pero su producción será intercalada con la de otros productos.	Puede ser producido en su mayoría con equipos existentes, pero la compañía deberá comprar equipos adicionales.	La compañía deberá adquirir una gran cantidad de equipos nuevos, pero se podrá usar una pequeña parte de los equipos.	La compañía deberá adquirir todo el equipo necesario.
B. Personal y conocimiento	El personal y conocimiento técnico existente será suficiente para producir el producto	El personal y conocimiento técnico existente será suficiente para producir el producto con algunas excepciones.	Será necesario mejorar el conocimiento técnico e incorporar nuevo personal para producirlo.	Se necesitará un 50% de personal y de conocimiento técnico nuevo.	Será necesario nuevo conocimiento técnico y la contratación de nuevo personal en su mayor parte.

Muy bueno

bueno .

Regular

Malo

Muy malo

	Muy bueno	bueno .	Regular	Malo	Muy malo
C. Materias Primas	El abastecimiento de amaterias primas no presenta ningún problema.	Las materias primas pueden conseguirse sin interrupciones y a buen precio.	Existen algunos inconvenientes en el abastecimiento de materias primas.	Existen inconvenientes en el abastecimiento como reducido número de abastecedores, calidad variable y precios fluctuantes.	El abastecimiento de materias primas está rigurosamente controlado por factores ajenos a la empresa.
=====					
Potencial de Crecimiento IV	=====				
A. Mercados.	Nuevo tipo de productos que llena una necesidad del mercado.	Es un producto que superará a los productos existentes en el mercado.	Es un producto que tendrá ciertas nuevas características que atraerán un substancia segmento de mercado.	Es un producto que ofrecerá pequeñas mejoras sobre los productos existentes en el mercado.	Es un producto similar a los existentes en el mercado y no agrega nada nuevo.
B. Situación competitiva. Valor agregado.	Alto valor agregado, lo que restringe el número de competidores.	Alto valor agregado, lo que determina que a menos que el producto se adapte muy bien a otras compañías, éstas no entrarán al mercado.	Valor agregado suficientemente alto, lo que determina que otras compañías no entrarán al mercado a menos que su situación en él sea muy fuerte.	Valor agregado mediano que permitirá que compañías grandes y medianas entren a competir.	Valor agregado muy bajo que permitirá a cualquier compañía ingresar al mercado.
C. Cantidad de consumidores finales esperados.	El número de consumidores finales se incrementará sustancialmente.	El número de consumidores finales se incrementará moderadamente.	El número de consumidores finales se mantendrá constantemente.	El número de consumidores finales disminuirá moderadamente.	El número de consumidores finales disminuirá sustancialmente.

MATRIZ DE COMPATIBILIDAD PARA EL AREA DE COMERCIALIZACION

Supongamos que la empresa YPF tiene como alternativas para introducción de nuevos productos las siguientes ideas:

A<sub>1</sub>: Neumáticos.

A<sub>2</sub>: Revestimientos plásticos para tapicería y decoración.

Matriz correspondiente a la alternativa "A<sub>1</sub>" área comercialización.

Variables de Comercialización	Muy bueno (10)		Bueno (8)		Regular (6)		Malo (5)		V.E.
	P	V.E.	P	V.E.	p	V.E.	p	V.E.	
Producto	0.9	9	0.1	0.8	-	-	-	-	9.8
Precio	0.7	7	0.2	1.6	0.1	0.6	-	-	9.2
Canales de Distribuc.	0.8	8	0.1	0.8	0.1	0.6	-	-	9.4
Publicidad	0.5	5	0.3	2.4	0.1	0.6	0.1	0.4	8.4
Promoción de Ventas	0.9	9	0.1	0.8	-	-	-	-	9.8
Fuerza de Ventas	0.4	4	0.3	2.4	0.1	0.6	0.2	0.8	7.8

Total 54.4

Como se aprecia en la matriz precedente hemos evaluado todos los factores controlables del área de comercialización. Convencionalmente hemos cuantificado las calificaciones en escala descendente de 2 en 2 desde 10 a 4 puntos y hemos asignado valores de probabilidad a las eventualidades de que cada uno de los factores tuvieran una de las precitadas calificaciones. Los valores de probabilidad se asignan en base a:

Investigaciones de comercialización realizadas.

Juicios fundamentados de responsables del área sobre el comportamiento de cada factor con relación al proyecto alternativo.

Datos históricos disponibles

En nuestro ejemplo la matriz de compatibilidad arrojó un valor de 54.4. puntos sobre un total ideal máximo de 60.0 puntos vale decir que la adecuación o comportamiento probable del área de comercialización con relación a la alternativa A<sub>1</sub> será de un 90% de eficiencia.

$$E = \frac{R.C.}{C.I.T.}$$

E = Eficiencia  
 R.C. = Resultado de compatibilidad.  
 C.I.T. = Compatibilidad ideal total.

$$E_{(A_1)} = \frac{54.4}{60.0} = 90\%$$

Matriz correspondiente a la alternativa "A<sub>2</sub>" área comercialización.

Variables de Comercialización	Muy bueno (10)		Bueno (8)		Regular (6)		Malo (4)		V.E.
	p	V.E.	p	V.E.	p	V.E.	p	V.E.	
e									
Producto	0.8	8	0.1	0.8	0.1	0.6	-	-	9.4
Precio	0.9	9	0.1	0.8	-	-	-	-	9.8
Canales de Distribución	0.3	3	0.4	3.2	0.2	1.2	0.1	0.4	7.8
Publicidad	0.2	2	0.3	2.4	0.5	3.0	-	-	7.4
Promoción de Ventas	-	-	0.5	0.4	0.3	1.8	0.2	0.8	6.6
Fuerza de Ventas	0.3	3	0.5	0.4	0.2	1.2	-	-	8.2
	Total								49.2

$$E_{(A_2)} = \frac{49.2}{60.0} = 82\%$$

Comparando el comportamiento del área de comercialización para ambas alternativas resulta

Alternativas	Valores Matriz	Eficacia relativa
A <sub>1</sub> Cubiertas	54.4	90%
A <sub>2</sub> Revestimientos	49.2	82%

Aplicando el mismo procedimiento confeccionaremos una matriz para el área de producción, otra para FINANZAS, otra para Organización y Administración y otra para Personal.

Suponiendo que cada una de las matrices arrojará los siguientes valores:

Alternativas. Áreas	"A <sub>1</sub> " Cubiertas Eficiencia Relat.	"A <sub>2</sub> " Revestimientos Eficiencia Relat.
Comercialización	90%	94%
Producción	93%	94%
FINANZAS	87%	80%
Org. y Administración	95%	93%
Personal	92%	90%
Promedio	91,4%	90,0%

Para ser más precisos es concurrente ponderar la gravitación de cada área dentro del desarrollo de cada alternativa, para lo cual es necesario multiplicar los valores expresados en el cuadro anterior por un factor de ponderación:

Supongamos que para este caso se de:

Areas	Factor de Ponderación.
Comercialización	4
Producción	2
Finanzas	2
Org. y Adm.	1
Personal	1
Total	10

La evaluación final del comportamiento de la empresa en sus distintas áreas con relación a cada una de las ideas alternativas será:

Alternativas	"A <sub>1</sub> " Cubiertas			"A <sub>2</sub> " Revestimientos		
	Efectiv.	Pond.	Total	Efectiv.	ponder.	Total
Comercialización	90.0	4	360.0	820	4	328.0
Producción	93.0	2	186.0	940	2	184.0
Finanzas	87.0	2	174.0	800	2	160.0
Org. y Adm.	95.0	1	95.0	930	1	930
Personal	92.0	1	92.0	900	1	90.0
Totales			907			855.0

Comparativamente resulta ahora en forma ponderada que la alternativa A<sub>1</sub> tiene 907 puntos sobre 855 de la alterantiva A<sub>2</sub> o en números índices.

A <sub>1</sub> =	100
A <sub>2</sub> =	94

Para decidir pueden optarse por los Segmentos

Se eligen de todas las alternativas la de mayor puntaje o número índice; o bien se toman todas aquellas que reúnan un índice absoluto de eficiencia de más de un valor mínimo preestablecido.

Si para este caso el valor fuera un 80% se elegirán ambas alternativas para ser desarrolladas.

Otros de los criterios cualitativos a utilizar para la selección de ideas es el de la "accesibilidad a fuentes de abastecimiento". Si bien este criterio puede ser incluido y medido dentro de la matriz de compatibilidad en el área de producción para algunos productos que requieren un complejo abastecimiento de partes o materias primas es de tanta importancia que requiere un estudio por separado. La dependencia del proyecto con relación a esta criterio puede llegar en algunos casos a eliminar ideas. Se encuentran dentro de este tipo de casos en nuestro país las industrias de papel, siderúrgicas, automotriz, electrónica, etc.

La investigación del mercado de proveedores y las condiciones de negociación que aseguren el normal aprovisionamiento de insumos son los medios para definir el criterio de accesibilidad, para el cual también puede confeccionarse una Matriz del tipo de la desarrollada para el comportamiento de las áreas funcionales de la empresa.

La contribución del proyecto a la imagen de empresa y a sus actuales líneas de productos edebe ser medida no sólo por el área de comercialización sino también por la máxima dirección de la empresa.

Hemos señalado anteriormente el caso de una fábrica de neumáticos que en nuestro país desarrolló una planta para la producción de calculadoras electrónicas, indudablemente en este ejemplo, las líneas anteriores y la empresa fortifican su imagen en el mercado por los atributos de avanzada tecnológica que este proyecto aporta; De la misma forma hay que evaluar cómo la imagen actual

de la empresa y de sus productos se compatibiliza con la que necesitan los productos generados en nuevas ideas que se deben seleccionar.

Para Austral Líneas Aéreas, por ejemplo es más ventajoso encarar un programa de explotación de turismo, que para una fábrica de artefactos para el hogar, o de automóviles, desde el punto de vista de su imagen.

Por último hemos señalado como otros criterios de naturaleza cualitativa para seleccionar ideas las relacionadas con la "estrategia frente a la competencia" y el de las "condiciones tecnológicas para utilizar o desarrollar".

Con relación al primero de ellos podemos señalar que la incorporación de nuevos productos o la innovación de líneas actuales pueden generar desequilibrios en la posición competitiva del mercado.

Por ejemplo en el mercado de vinos la innovación a través de tapas de aluminio en lugar de tapones de corcho facilitó el avance en la participación de mercado de vinos comunes de mesa a las primeras empresas que lo utilizaron en nuestro país (Peñaflor, Furlotti, Enrique Arizu, etc.)

La incorporación de nuevos productos, enseradoras, turbo-ventiladores, calefactores, batidoras, sirvió como estrategia a la firma YEIMO, para llegar al liderazgo del mercado de artefactos para el hogar. Lo mismo sucedió con la fábrica de automóviles CHRYSLER en el mercado argentino al incorporar su modelo Dodge 1500, un vehículo mediano, con lo cual incrementó su penetración frente a otros competidores.

Las condiciones tecnológicas facilitan, ya sea a través de su aplicación directa la selección de ideas, porque contribuyen a generar productos que sustituyen por obsolescencia a otros que en ese momento absorben la demanda. Deben ponderarse también los costos de aplicación ya que en muchos casos no es posible concretar una idea basada en un factor tecnológico por su alta incidencia en el precio final del producto o servicio o bien por la magnitud de la inversión.

Como ejemplo de aplicación podemos citar el caso de YPF, con la instalación de sus plantas para la producción de naftas refinadas al platino y la fabricación de lubricantes hidrogenados.

Otro caso similar es el de la instalación de las centrales para la generación de energía atómica (caso ATUCHA, Prov. de Bs.As.) o la electrificación de Ramales ferroviarios (proyecto electrificación Ferrocarril General Roca Capital-La Plata).

#### 4.4.4.3. Elaboración del Proyecto del Producto.

Para esta etapa del desarrollo del producto, o innovación el jefe o gerente de producto deberá realizar una tarea de coordinación entre los sectores de producción, compras, finanzas e inclusive proveedores.

Si bien la faz técnica estará a cargo de los responsables especializados (laboratorios técnicos, ingeniería de proyectos, fabricación, etc.) comercialización, a través del área de producto, administrará el desarrollo de todas las gestiones hasta que la idea previamente seleccionada se transforme en un bien listo para ser producido en serie.

La misión básica del área de comercialización en esta etapa puede sintetizarse en los siguientes puntos:

- Especificar las características que debe reunir el producto en sus elementos intrínsecos y de presentación.
- Analizar la incidencia de los distintos factores componentes del costo de fabricación y comercialización.
- Coordinar las distintas gestiones de sectores intereses y externos de la empresa que deben intervenir en el proyecto.
- Elaborar el plan de trabajo (PERT o CPM) con especificación de tiempos y costos para el desarrollo del proyecto.
- Documentar en instrumentos fehacientes (planos, presupuestos, diagramas de tareas, contratos con proveedores, pruebas de laboratorio, control de calidad, registros de marcas y patentes, etc.). todas las tareas y acciones que demande el proyecto.

- . Supervisar el cumplimiento en tiempo y forma, de acuerdo a los programas aprobados, e informar a los distintos responsables de línea sobre la marcha del proyecto.
- . Sugerir los cursos de acción que faciliten la más rápida y efectiva concreción del proyecto.
- . Verificar una vez que el producto haya sido elaborado, en la etapa previa a su producción en serie, que se hayan cumplido todas las pruebas y controles de calidad.
- . Realizar y evaluar los resultados de las investigaciones o pruebas del producto (método experimental) en el mercado para conocer las reacciones de los futuros usuarios, y utilizando esta información como base de realimentación o ajuste en las decisiones del proyecto.

En la parte final de este análisis de los procedimientos para la administración de la desarrollo de productos se expone un caso real donde se detallan los trámites a seguir para la elaboración del proyecto del producto.

#### 4.4.4.4. PROGRAMA DE COMERCIALIZACION

En esta etapa del proceso de desarrollo del producto se definirán todas las estrategias, presupuestos, y actividades operativas que deberán realizar el área de comercialización para introducir el producto en el mercado.

El programa de comercialización debe incluir como mínimo:

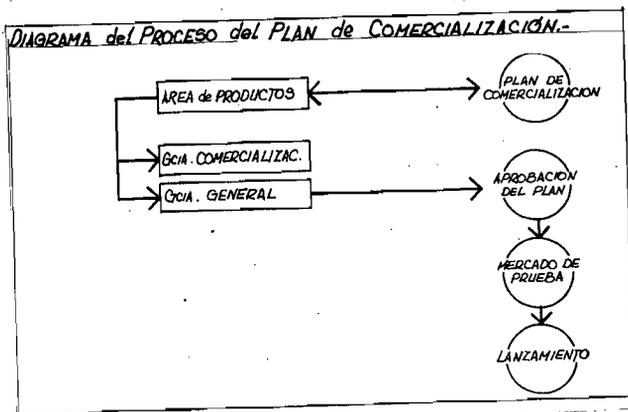
- 1º) Fijación de objetivos de comercialización, teniendo en cuenta el plan total de la empresa, a corto, mediano y largo plazo.  
Los objetivos comprenderán metas de ventas, rentabilidad, financiamiento y participación en el mercado.
- 2º) Políticas de precio y condiciones de ventas.
- 3º) Objetivos y estrategias e inversiones publicitarias y promocionales.

- 4°) Canales de distribución.
- 5°) Estructura, capacitación y actividad operativa de la fuerza de ventas.
- 6°) Segmentación del mercado.
- 7°) Estrategia a utilizar frente a la competencia.
- 8°) Cronograma de actividades para el lanzamiento.
- 9°) Investigaciones y controles a utilizar durante el lanzamiento y con posterioridad al mismo (paneles de negocio, informes de ventas, análisis de resultados, etc.)
- 10°) Sistemas de distribución física, políticas de stocks.

El programa de comercialización en principio será elaborado por el jefe de producto, quien solicitará a los distintos responsables del área de comercialización (ventas, promoción, publicidad, distribución), la preparación de las recomendaciones técnicas que deberán implementarse en el plan.

Con posterioridad lo someterá a la aprobación del gerente de comercialización quien una vez de acuerdo con él lo propondrá para su conformidad definitiva a la Gerencia General de la empresa.

Vale decir que si bien el programa de comercialización debe ser elaborado por el sector especializado en última instancia la decisión de su puesta en marcha depende de la dirección máxima de la empresa.



#### 4.4.4.5 MERCADO DE PRUEBA

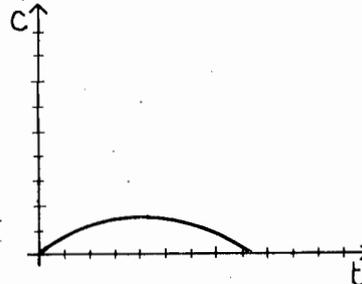
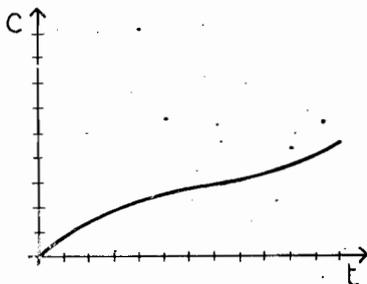
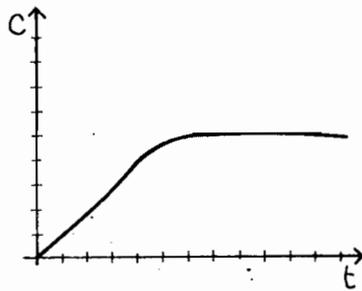
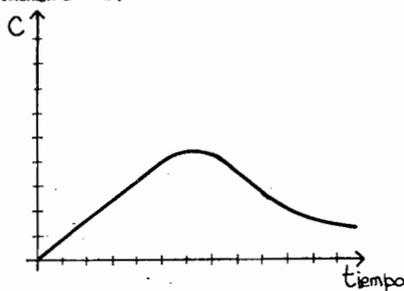
Una vez que la dirección de la empresa, a través de la recomendación del Gerente de Comercialización, aprueba el programa de Comercialización es conveniente realizar un mercado de prueba.

Para ello la empresa, o en su defecto la agencia especializada de investigaciones que se contrate, elegirá una ciudad donde con anticipación al lanzamiento definitivo se comenzará a aplicar el plan previsto.

El propósito del mercado de prueba es verificar y medir los resultados de las estrategias globales planificadas así como estudiar el comportamiento y reacción de los factores no controlables (competencia, consumidores, comerciantes, etc.)

El tiempo de duración del mercado de prueba dependerá de la naturaleza del producto. Generalmente se busca que su extensión permita analizar como mínimo un ciclo de tres o cuatro frecuencias de compra, para medir los efectos de reposición con posterioridad al impacto del lanzamiento. En esta forma se estudian los resultados del lanzamiento y sus efectos posteriores en el mercado. Es posible que se puedan apreciar situaciones como las que describen los segmentos gráficos.

Volumen de ventas.



En el primer caso el producto refleja una aceptable introducción pero decae con el correr del tiempo. Hay que estudiar en consecuencia cuáles son los factores determinantes de esta situación y cuáles son las estrategias a emplear para revertir el proceso.

En el segundo caso el producto alcanza un crecimiento máximo y se estabiliza en una posición dada. Es necesario verificar si esta situación está dentro de los resultados previstos o en su defecto analizar los factores y estrategias a emplear.

En el tercer caso se observa una introducción lenta pero progresiva; se evaluarán los factores de posible aceleración, y por último el ejemplo nos plantea una fracasa por falta de aceptación. Aquí se deberá decidir con suficientes elementos de juicio si se debe eliminar el proyecto o bien si es posible modificar las estrategias, en cuyo caso se elaborará un nuevo plan de comercialización y se deberá realizar una nueva prueba de mercado.

Las condiciones técnicas y los procedimientos para el desarrollo del mercado de prueba se estudian en el capítulo correspondiente al tema de investigaciones de comercialización.

#### 4.4.4.6 LANZAMIENTO DEL PRODUCTO

Una vez que se hayan verificado las condiciones mínimas que resulten del mercado de prueba la gerencia de comercialización procederá a introducir el producto acorde al programa previamente aprobado por la dirección de la empresa.

En este sentido los pasos básicos que debe seguir el lanzamiento del Producto son:

- 1°) Capacitación de la fuerza de ventas.  
(cursos, convenciones, informes escritos, manuales).
- 2°) Presentación del Producto (convenciones con clientes, distribuidores, prensa, etc.)
- 3°) Iniciación de la venta.
- 4°) Distribución física del producto.
- 5°) Desarrollo del programa de promoción de ventas.
- 6°) Campaña Publicitaria.\*

#### 4.4.4.7 SEGUIMIENTO DEL PRODUCTO

Con posterioridad a la introducción del producto en el mercado el jefe de producto será responsable de evaluar el comportamiento de las gestiones y resultados acorde a los programa en vigencia. A tal fin recibirá información de los siguientes fuentes:

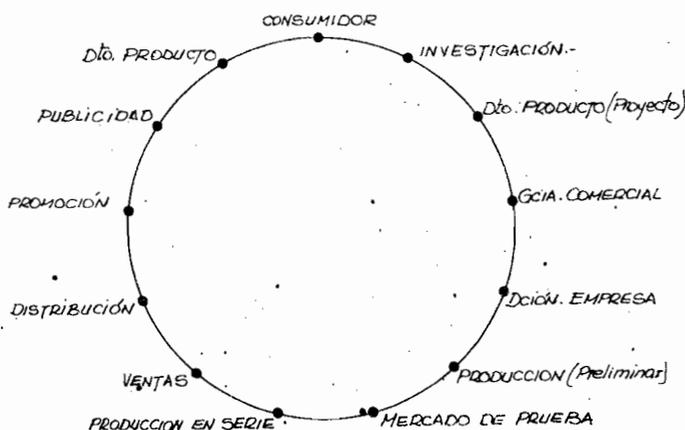
- a) Evaluación personal de Campo (contacto con distribuidores, minoristas, clientes).
- b) Estadísticas e informes de ventas.
- c) Investigación de Mercado (método de paneles o encuestas por entrevistas).
- d) Informes económicos-financieros.
- e) Estadísticas sobre Comportamiento general del mercado.  
(Indices de ventas, minoristas, evolución del producto bruto interno, barómetros económicos, etc.)

Mensualmente, como mínimo, preparará informes donde describirá la situación y desarrollo del producto en el mercado y propondrá - al Gerente de Comercialización- recomendaciones sobre decisiones a tomar con relación a factores controlables y no controlables.

En la actualidad en virtud de la existencia de disposiciones sobre política de precios que regulan a través de la Secretaría de Estado de Comercio de la Nación, los trámites a seguir en materia de innovaciones de precios y/o productos y presentaciones sobre comercialización y costos (Resolución 918/74) el jefe de producto se encargará en coordinación con los otros sectores especializados de la empresa (legales, costos, contaduría, etc.) de preparar todos los elementos requeridos a tal fin.

Si la empresa no dispone de otros organismos internos o externos que se ocupen de ello, la jefatura de producto será la encargada de realizar la auditoría del proceso de comercialización, con relación a las gestiones, resultados, estrategias y mercado del producto que administra informando en tal sentido a la gerencia de comercialización.

Resumiendo, la intervención de las distintas áreas o funciones de la empresa para el desarrollo de productos se pueden diagramar en el siguiente gráfico.



4.4.4.8 PRESENTACION DE UN CASO REAL SOBRE PROCEDIMIENTOS PARA EL TRATAMIENTO DEL DESARROLLO DE PRODUCTOS.

Como ejemplo de aplicación de los procedimientos técnicos detallados precedentemente exponemos a continuación un caso real utilizado por una empresa argentina, líder en el mercado nacional de productos de tocador, (\*) (\*)

NORMAS PARA ESTUDIO Y LANZAMIENTO NUEVOS PRODUCTOS

Cada vez que se estudie un producto nuevo se deberá cumplir el siguiente régimen. Se aclara que podrá aplicarse este mismo concepto de "producto nuevo" a las modificaciones de un producto

(\*) Caso correspondiente a ODOL S.A. en cuya elaboración participó el autor como Asesor Comercial, Bs.As. 1966.

ya en venta que signifiquen un cambio especial en el mismo. En cada caso, deberá establecerse si es necesario o no proceder al desarrollo previsto.

## I. ETAPA PREVIA - ANTECEDENTES

### A. Idea original

La idea de creación de un nuevo producto o revisión de un producto ya en venta podrá tener origen en cualquier sector de la empresa o en terceros y podrá llegar a Investigación y Desarrollo por distintas vías.

El autor o receptor de la idea comunicará por escrito a Investigación y Desarrollo la sugestión de estudiar y/o crear un producto determinado.

### B. Comité de Productos Nuevos.

Investigación y desarrollo estudia la proposición y eleva sus primeras conclusiones, sean positivas o negativas, al Comité de Productos Nuevos. Este Comité estará integrado por representantes (categoría no inferior a Jefe de Departamento) de Gerencia Administrativa, Gerencia de Ventas, Gerencia de Publicidad, Gerencia de Producción y Departamento de Investigación y Desarrollo y se reunirá cuantas veces sea necesario, a requerimiento de Investigación y Desarrollo.

El comité de Productos Nuevos discutirá, en mesa redonda, la proposición y en caso de dar su aprobación, la eleva a Dirección. Si la opinión del Comité es desfavorable, se envían todos los antecedentes a Dirección -con opinión fundada de cada integrante del Comité -para su resolución definitiva.

### C. Proposición a Dirección.

La proposición del Comité de Productos Nuevos a Dirección deberá contener los datos mínimos indicados en el adjunto 1.

#### D. Aprobación previa Dirección

Dirección decide, en definitiva, si se sigue adelante con el estudio propuesto e, incluso, determina la probable necesidad de acelerar el mismo para un rápido lanzamiento.

### II. PRIMERA ETAPA - DESARROLLO

#### A. Carpeta del producto.

Por cada producto que se estudie se abrirá una carpeta donde se archivarán todos los antecedentes del mismo. Si Dirección da su aprobación previa, en dicha carpeta se archivarán todos los detalles posteriores del desarrollo hasta el lanzamiento del producto o hasta que se decida suspender el estudio. En caso contrario, se mantiene la carpeta en el archivo de Investigación y Desarrollo como constancia y antecedente del producto estudiado.

#### B. Análisis del mercado.

Con la aprobación previa de Dirección, Investigación y Desarrollo efectúa análisis de mercado, considerando los requisitos mínimos indicados en el conjunto 2. Para realizar la investigación mercadológica, Investigación y Desarrollo utilizará los elementos disponibles en la empresa (su propio personal, cuerpo de ventas, etc.) o propondrá a Dirección la contratación del servicio a terceros, cuando la índole y magnitud del negocio lo justifiquen.

#### C. Características del producto.

Investigación y Desarrollo presentará al Comité de Productos Nuevos para su aprobación, un proyecto de presentación y características (internas y externas) del producto, según modelo (adjunto 3). Este proyecto será discutido por el Comité en reunión conjunta.

Los participantes de las encuestas Yy "Blind test" indicados en el adjunto 3 son designados al efecto, para cada caso, y los resultados controlados por Investigación y Desarrollo.

#### D. Plan previo de lanzamiento

Una vez aprobado el proyecto de presentación y características del producto y de acuerdo con los resultados del análisis de mercado, el Comité de Productos Nuevos preparará un plan previo de lanzamiento que comprenderá -como mínimo- los detalles del adjunto 4.

### III. SEGUNDA ETAPA - CHECK-UP FINAL

#### A. Aprobación Dirección

Cumplidos todos los pasos anteriores, Investigación y Desarrollo prepara un informe que comprenderá: Resultados del análisis de mercado, Proyecto de presentación y características del producto y Plan previo de lanzamiento. Dicho informe es elevado a Dirección para su aprobación, previo O.K. del Comité de Productos Nuevos.

#### B. Check-up final

Obtenido el O.K. de Dirección con respecto a la decisión preliminar de lanzamiento, se realizará un check-up final dividido en:

1. Técnico-industrial: A cargo de Investigación y Desarrollo que utilizará, a tal efecto, una planilla tipo (adjunto 5). Las pruebas necesarias se harán en escala de laboratorio (o piloto cuando sea necesario, según el tipo de producto). Los resultados serán revisados por Gerencia de Producción.

2. Comercial: Investigación y Desarrollo coordinará con Gerencia de ventas y Gerencia de Publicidad la proposición de un plan comercial de lanzamiento, que será discutido en reunión del Comité de Productos Nuevos y cuyos requerimientos mínimos se indican en el adjunto 6),

3. Económico-financiero: Investigación y Desarrollo prepara una estimación detallada de la inversión necesaria y su rentabilidad, considerando las previsiones del check-up técnico-industrial y el plan comercial de lanzamiento. (En el adjunto 7 se indica un modelo del detalle necesario).

Esta estimación será revisada por Gerencia Administrativa y discutida en mesa redonda por el Comité de Nuevos Productos. Auditoría Financiera tomará conocimiento para su relación con los distintos presupuestos.

C. Aprobación final de Dirección.

Con los informes correspondientes el check-up final, el Comité de Nuevos productos somete a Dirección la proposición de lanzamiento. Con la aprobación de Dirección se pasa a la:

IV. TERCERA ETAPA - PUESTA EN MARCHA

A. Planeamiento de producción

Ya elegido el fabricante, queda en manos de Gerencia de Producción la planificación y desarrollo de la producción prevista para el producto (contenido).- Las Ordenes de fabricación o de compra, según los casos, serán preparados por Investigación y Desarrollo y aprobadas por Presidencia. En caso de modificarse las cantidades previstas, se deberá solicitar nueva autorización de Presidencia.

B. Elementos adquiridos a terceros.

Investigación y Desarrollo preparará un detalle (adjunto 8) de todos los materiales necesarios para acompañar a los pedidos definitivos de materiales que deberán ser autorizados por Presidencia. También en este caso, al modificarse las cantidades previstas, se deberá solicitar nueva autorización de Presidencia.

C. Ordenes de Compra.

Dentro de las 48 horas de recibidos los pedidos de materiales debidamente autorizados, Compras preparará las órdenes de compra respectivas, las que serán elevadas a Dirección para su autorización con una planilla detalle (adjunto 9).

#### D. Calendario General

Investigación y Desarrollo preparará, en base a los plazos de cumplimiento de órdenes de compra y planeamiento de la producción, un Calendario General con las fechas previstas para cada uno de los pasos del lanzamiento (entrega primera producción, depósito necesario, primera distribución, campaña publicitaria, etc.)

#### E. Control.

1. Elementos adquiridos a terceros: Investigación y Desarrollo controla a medida que se reciben un cotejo con las contramuestras en su poder. Gerencia de producción colabora por razones geográficas.
2. Producto terminado: a cargo de Gerencia de Producción el control completo de producto terminado.

NOTA: Tanto Investigación de Gerencia como Gerencia de Producción cuentan con la colaboración de un Laboratorio en el aspecto específicamente técnico, sin perjuicio de sus responsabilidades totales en cada caso.

#### V. CUARTA ETAPA - RESULTADOS

##### A. Lanzamiento

En la fecha prevista, se pone en marcha el programa de lanzamiento bajo la responsabilidad de Gerencia de Ventas en el aspecto comercial.

##### B. Desarrollo posterior.

Investigación y Desarrollo será responsable del producto, en cuanto a coordinación y control entre Producción, Ventas y Publicidad, hasta los doce meses posteriores al lanzamiento. Durante ese primer año, Investigación y Desarrollo elevará a Dirección un informe trimestral sobre los resultados obtenidos.

Producto

Fecha:

I.- ANTECEDENTES

- A. Producto propuesto
- B. Descripción
- C. Destino
- D. Usos
- E. Dónde nació la idea ?
- F. Ya existe o es nuevo?
- G. Es un producto aislado o una línea ?
- H. Eventualmente muestra del producto

II.- PRIMERA ESTIMACION DEL MERCADO POTENCIAL TEORICO

- A. Mercado total                      m\$n                      unidades  
Existente:  
A crear:
- B. Porcentaje del mercado a absorber:

III.- COMPETENCIA

- A. Productos por orden de importancia. Envase - Tamaño  
- Estuche - Tipo empaque - Características especiales  
- Precio - Porcentaje del mercado.

	<u>Marcas</u>	<u>Envases</u>	<u>Tamaños más populares</u>	<u>Tipo empaque</u>	<u>Precio al público</u>	<u>% del Mercado</u>
1.						
2.						
3.						
4.						

Características especiales:

B. Dónde está el mercado que deseamos conquistar?

C. Nuestra posición

1. Eventual standing del producto propuesto:

2.- Precio proyectado:

\$	Envase	Tamaños
\$	Envase	Tamaños

IV. ARGUMENTOS DE VENTA

A. Por el nombre o marca

B. Por la presentación

C. Por el precio

V. ESTIMACION DE VENTA

A. Estimado de ventas para el primer lanzamiento (en unidades y pesos)

B. Repeticiones (tiempo y cantidades)

C. Tiempo distribución

D. Oportunidad estacional

E. Financiación prevista

VI. PRODUCCION

A. Capacidad de producción

B. Costo estimado de la primera producción

.....  
p. Gerencia Administrativa                      p. Gerencia de Producción

.....  
p. Gerencia de Ventas                              p. Gerencia de Publicidad

.....  
p. Investigación y Desarrollo

PRIMERA ETAPA - ANALISIS DE MERCADO

Producto: Fecha

Descripción:

Elementos utilizados para el estudio:

Resultados:

I. Imagen del producto

A. Destino

1. Consumo por sexo
2. Consumo por grupos socio-económicos
3. Consumo por grupos geográficos
4. Consumo por edades
5. Consumo por tamaño de la familia

B. Usos

1. Frecuencia
2. Temporada

C. Marcas propuestas - Encuestas:

- 1°.
- 2°.
- 3°.
- 4°.

II. MERCADO POTENCIAL TEORICO

A. Mercado total

m<sup>3</sup>n

Unidades

B. Porcentaje del mercado a absorber

Kilos

Unidades

m<sup>3</sup>n

C. Areas de venta

1. Capital
2. Interior
3. Exterior

D. Crecimiento pasado, presente y proyección en el futuro.

III. COMPETENCIA

A. Posición en el mercado

B. Calidad

C. Tamaños y presentación

D. Precios

E. Método de venta

IV. NUESTRA POSICIÓN

A. Frente a la competencia

1. Actual

2. Futura

3. Total

4. Zonal

B. Frente al consumidor

1. Potencial

2. De la competencia

V. PUBLICIDAD

A. Inversión total de la competencia

B. Inversiones por marcas más populares

1.

2.

3.

C. Medios utilizados por las marcas más populares

D. Frecuencia

E. Temporada

.....  
Investigación y Desarrollo

PRIMERA ETAPA - CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO

Producto:

Fecha:

I. CONTENIDO

A. Standard de producto

1. Características técnicas
2. Fórmulas propuestas
3. Colores, fragancias y perfumes propuestos
4. Apariencia.

B. Ensayos realizados

1. Pruebas de contabilidad
  - a. Física
  - b. Química
  - c. Biológica
2. Pruebas de uso
3. Resistencia a la luz
4. Reacción con el material del envase
5. Prueba de estufa

C. Comparación con la competencia

1. Blind test contra
2. Blind test contra
3. Blind test contra
4. Blind test contra

D. Encuesta de perfumes

- 1°.
- 2°.
- 3°.
- 4°.

E. Encuesta de colores

- 1°.
- 2°.

3°.

4°.

F. Fórmula elegida - Proveedores

1. Origen de la fórmula
2. Arreglos para adquirir propiedad

II. CONTINENTE

A. Envase

1. Diseño. Elegido éste se hará un modelo (yeso, etc.)
2. Material propuesto (vidrio, plástico, etc.) y razones.
3. Logotipo
4. Tamaño
  - a. Volúmen aparente y real
  - b. Boca de salida (diámetro)
5. Colores
  - a. Standard
  - b. Especiales
6. Funcionalidad
  - a. Tamaño standar para botiquines, estantes, etc.
  - b. Facilidad y/o problemas de fabricación. Automatización.
  - c. Facilidad de llenado, limpieza, pegado de etiquetas, etc.
  - d. Compatibilidad del material con el producto.
7. Registro - Patentes
8. Matrices
  - a. Tiempo necesario
  - b. Proveedores
  - c. Especificaciones. Problemas

B. Tapa y guarnición

1. Diseño. Elegido éste se hará un modelo
2. Material propuesto y razones. Compatibilidad con producto.

3. Tipo de rosca
4. Tamaños
5. Colores
6. Facilidad y/o problemas de fabricación, manipuleo, llenado, etc. Automatización. Pruebas de hermeticidad y evaporación.
7. Proveedores posibles y fecha producción.
8. Tipo de guarnición (ya probada o sistema nuevo?)

C. Etiquetas y/o inscripción

1. Impresión en envase. Facilidad y/o problemas de realización
2. Etiqueta de papel
  - a. Tipo de papel (gramaje)
  - b. Calidad de impresión (texto legible)
  - c. Problemas de pegado.
  - d. Resistencia a luz y al roce
  - e. Costo probable y costo de seleccionado.
3. Tamaño adecuado de las letras. Tipografía.
4. Textos propuestos.
5. Características especiales; relieve, barnizado, etc.
6. Colores.
7. Encuestas sobre apariencia y diseño
8. Facilidad y/o problemas de producción. Automatización. Posibles proveedores.

D. Estuches y envoltorios

1. Diseño del estuche. En lo posible, será un modelo
2. Material propuesto (cartón Corrugado?) y razones. Compatibilidad con producto.
3. Colores.
4. Resistencia a la luz y al roce
5. Características especiales: relieve, barnizado, etc.
6. Posibles proveedores y fecha producción.

7. Estuches con 2 o más productos para venta en fechas propicias o para regalo. Estuches obsequio. Posibles combinaciones de productos.

E. Embalaje

1. Tipo
2. Número de unidades
3. Viaje experimental del producto con el embalaje propuesto.

ADJUNTO 4

PRIMERA ETAPA - PLAN PREVIO DE LANZAMIENTO

Producto:

Fecha:

I. ESTRATEGIA

- A. Política general de ventas
- B. Comparación con la competencia
  1. Vías de comercialización.
    - a) Directa;
    - b) Por medio de mayoristas, distribuidores, etc.
  2. Márgenes de beneficio para el comerciante.
  3. Forma de pago.
  4. Ofertas
- C. Posición a asumir frente a la competencia (calidad, precio, márgenes, forma de pago, etc.

II. PRE - COSTOS

- A. Contenido (consultas con probable fabricante por precio producción de acuerdo con fórmulas aprobada).
- B. Contenente
  1. Envase
  2. Tapa y guarnición
  3. Etiqueta y/o inscripción
  4. Estuche y envoltorio
  5. Embalaje
  6. Mano de obra.

- C. Costo (consulta con Agesor Impositivo por aspectos específicos)
- D. Porcentaje gastos aplicados. Utilidad
  - 1. Precio al comerciante
  - 2. Margen del comerciante
  - 3. Precio al Público

III LEGALES

A. Marca

- 1. Verificación nuestros registros (toda la clase o limitadas?)
- 2. Proposición nuevos registros.

B. Patente

- 1. Producto
- 2. Diseño
- 3. Envase. Registro

C. Salud Pública

D. Lealtad Comercial

- |                               |                           |
|-------------------------------|---------------------------|
| .....                         | .....                     |
| p. Gerencia Administrativa    | p. Gerencia de Producción |
| .....                         | .....                     |
| p. Gerencia de Ventas         | p. Gerencia de Publicidad |
| .....                         |                           |
| P. Investigación y Desarrollo |                           |

ADJUNTO 5

SEGUNDA ETAPA - CHECK - UP TECNICO - INDUSTRIAL

Producto:

Fecha:

I. EQUIPOS Y MAQUINARIAS

- A. Maquinaria y equipos necesarios para fabricar el producto, llenar, etiquetar, cerrar, etc.
- B. Existentes.

- C. A Programar.
- D. Tiempo de programación.

II. FABRICANTE

- A. Razones de elección del fabricante.
- B. Comprobación "in situ" de su capacidad de producción.

III. ENSAYOS TECNICOS

A. Escala Laboratorio

- 1. Tiempo control:
- 2. Controlado por:
- 3. Temperatura ambiente:
- 4. Estufa:
- 5. Control producto (se ensucia con el polvo? - repelente):
- 6. Fórmula definitiva:
- 7. Color:
  - a. Control a la luz:
- 8. Perfume:
- 9. Viscosidad:
- 10. Especificaciones:

B. Control

1. Envase

- a. Formato:
- b. Contenido:
- c. Material:
- d. Control con producto. Se contamina?:
- e. Permeabilidad al perfume:
- f. Rosca:
- g. Resistencia a la rotura:
- h. Resistencia a la luz:
- i. Problemas de llenado:

2. Tapa

- a. Formato:
- b. Material:
- c. Rosca:
- d. Control con producto:
- e. Guarnición:

3. Guarnición:

- a. Material:
- b. Control con producto:

4. Etiquetas

- a. Formato
- b. Tintas:
- c. Luz
- d. Frote:
- e. Pegado:

5. Otros

(Ej. Estuches, embalaje, etc.)

C. Escala Piloto

- 1. Número de unidades:
- 2. Tiempo de ensayo:
- 3. Conformidad final:

.....  
Investigación y Desarrollo

.....  
Gerencia de Producción

SEGUNDA ETAPA - PLAN COMERCIAL DE LANZAMIENTO

ADJUNTO 6

Producto:

Fecha:

I. POLITICA DE COMERCIALIZACION

A. Métodos de distribución

- 1. Plan piloto
- 2. Distribución local
- 3. Distribución nacional
- 4. Canales de distribución
- 5. Exclusividad

6. Venta compulsiva
7. Costo de distribución.

B. Exhibiciones

1. Vidrieras
2. Displays
3. Exhibidores
4. Demostradoras

C. Precios y condiciones de venta

1. Precio de venta al comerciante
2. Precio de venta al público
3. Condiciones de venta

II. <u>ESTIMADO DE VENTAS</u>	<u>Unidades pesos</u>	<u>Unidades pesos</u>
Mes 1 (Lanzamiento)		Mes 7
Mes 2		Mes 8
Mes 3		Mes 9
Mes 4		Mes 10
Mes 5		Mes 11
Mes 6		Mes 12
Sub-Total		Total:

III. PLAN DE PROMOCION Y PUBLICIDAD

A. Promoción

1. Ofertas
2. Concursos

B. Publicidad

1. Campañas
2. Argumentos
3. Slogan
4. Lema repetido
5. Presupuestos
6. Medios

IV. PRESENTACION AL CUERPO DE VENTAS

- A. Cursos de capacitación, charlas, etc.
- B. Elementos de promoción y publicidad.
  - 1. Folletos
  - 2. Miniaturas
  - 3. Muestras

V. COORDINACION

- A. Calendario estimado entrega primera producción, distribución y campaña publicitaria.
- B. Vigilancia cumplimiento fechas cada etapa
- C. Nómina de nuevos productos, formatos, tamaños, tipos (color-perfume) y/o sachets para agregar posteriormente.

.....

p. Gerencia Administrativa	p. Gerencia de Producción
----------------------------	---------------------------

.....

p. Investigación y Desarrollo

ADJUNTO 7

SEGUNDA ETAPA - ESTIMACION ECONOMICA - FINANCIERA

Producto:

Fecha:

I. INVERSIONES ESPECIALES NECESARIAS

- A. Engineering y planeamiento (inclusive costo del estudio)
- B. Bienes de usos (equipos, maquinarias, etc.)
- C. Materias primas, envases y otros materiales (ej: matrícula)
- D. Capital en giro neto (dinero necesario para financiación ventas)
- E. Patentes, licencias, "buena voluntad", y otros intangibles.
- F. Fondo para imprevistos

II. RENTABILIDAD

A. Costos

1. De fabricación
2. De reposición
3. De venta (distribución, publicidad, etc.)
4. Gastos administrativos

B. Aspectos impositivos

Control del Asesor Impositivo

C. Amortizaciones

Calcular las de las inversiones necesarias, según los plazos usuales para los distintos items del punto I.

D. Precios de venta definitivos

1. Al comerciante.
2. Al público.
3. Bonificaciones, descuentos, ofertas, etc.
4. Precio promedio.

E. Rentabilidad

Estudio correspondiente al primer año, con cortes mensuales, de acuerdo con el plan comercial de lanzamiento, y determinación del "Break even point" (en unidades pesos y tiempo). Gráficos para rápida visualización.

.....	.....
p. Gerencia Administrativa	p. Gerencia de Producción
.....	.....
p. Gerencia de Ventas	p. Gerencia de Publicidad
.....	.....
p. Investigación y Desarrollo	Auditoría Financiera

ADJUNTO 8

TERCERA ETAPA - DETALLE DE ELEMENTOS ADQUIRIDOS A TERCEROS

Producto

Fecha:

I. FORMULA

- A. Ingredientes
- B. Materias primas
  - 1. Nacionales
  - 2. Extranjeros
  - 3. Proveedores
- C. Convenios de regalías. Patentes
- D. Especificaciones completas.

II. ENVASE

- A. Tamaños
- B. Proveedores
- C. Convenios de regalías. Patentes, Registros.
- D. Especificaciones completas.

III. TAPA Y GUARNICION

- A. Tamaños
- B. Proveedores
- C. Especificaciones completas

IV. ETIQUETAS

- A. Proveedores
- B. Especificaciones completas

V. ESTUCHES Y/O ENVOLTORIOS

- A. Proveedores
- B. Especificaciones completas

VI. CAJAS EMBALAJE

- A. Proveedores
- B. Especificaciones completas

VII. DISPLAYS Y/O EXHIBIDORES

- A. Proveedores
- B. Especificaciones completas

VIII. MINIATURAS

- A. Proveedores
- B. Especificaciones

.....

Investigación y Desarrollo

ADJUNTO 9

TERCERA ETAPA - PLANILLA DETALLE ORDENES DE COMPRA

Producto:

Fecha:

I. DETALLE

Elementos	C.C.N°	Proveedor	Cantidad	Precio Unitario	Condiciones de pago	Tiempo de entrega
.....	....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....	....

II. COORDINACION

- A. Coordinar tiempo de entrega y vigilar cumplimiento de cada proveedor.
- B. Determinar tiempo de reposición para cada proveedor y cada elemento.
- C. Indicar posible conveniencia de aumentar stocks en elementos de lenta reposición.

.....

Compras

-----

#### 4.4.5. MODELO DE APLICACION PRACTICA UTILIZANDO EL METODO PERT

##### 1. Situación inicial

La decisión de introducir el nuevo producto, un medicamento, ha sido tomada y la fecha del lanzamiento, fijada. Es evidente, ya que está implícito, que el objetivo a cumplir, tener el producto a la venta en una fecha determinada, está ligado con el factor "fecha de finalización del proyecto".

Para una más efectiva planificación y control hemos creído conveniente dividir el proceso en dos etapas (figura 1)

Etapas 1: En esta etapa se planifica y realiza todo el proceso previo, de "laboratorio", preparando, conjuntamente para todos los productos susceptibles de lanzar al mercado, los elementos que agilizarán los posteriores proyectos individuales, elementos que por depender de variables exógenas y aleatorias escapan al estricto control de la empresa.

Ejemplos: el registro sanitario ante las autoridades competentes, registro de marca, el "know-how" del producto, etc.

Etapas 2: Planificación del proyecto propiamente dicha. También pueden presentarse imponderables al depender de terceros para ciertas tareas, como ser provisión de material de empaque, impresión de folletos, etc. Sin embargo, una planificación correcta debe contemplar esos problemas, influenciando para minimizarlos.

##### 2. Procedimiento

###### 2.1. Listado de tareas

En esta etapa se hace un listado de todas las tareas necesarias de realizar, las que se numeran comenzando con la que da origen al proyecto ("Puesta en marcha") y terminado con la que lo finaliza ("L"). Se debe poner especial cuidado en que cada una esté perfectamente definida y exprese con claridad lo que se debe ejecutar, (figura 2)

Luego de verificadas las interrelaciones entre las diferentes actividades, se coloca en el margen de la izquierda la numeración definitiva que resulte para cada una.

Generalmente cuando se finaliza la confección de la red de flechas, los nodos no quedan numerados de la manera originalmente prevista.

Este listado corresponde a la realidad porque una vez dibujada la red, se cambió la numeración, adoptando la definitiva.

CUADRO 1

ETAPA I	ETAPA II
<ul style="list-style-type: none"> <li>* <u>ESTUDIO DE LA TENDENCIA DE M.F.T.</u></li> <li>* <u>RECOPIACION DE LA INFORMACION CIENTIFICA DE BASE.</u></li> <li>* <u>DISPOSICIONES LEGALES QUE AFECTEN AL NUEVO PRODUCTO.</u></li> <li>* <u>EXISTENCIA DEL REGISTRO SANITARIO.</u></li> <li>* <u>DISPONIBILIDAD DE LA MARCA.</u></li> <li>* <u>TRABAJOS EXPERIMENTALES.</u></li> <li>* <u>FABRICACION.</u></li> <li>* <u>PRECIO DE LAS SUSTANCIAS Y CALCULO DE COSTO.</u></li> </ul>	<p><u>PLANIFICACION DE LAS ACTIVIDADES QUE REPRESENTAN PROBLEMAS ENDÓGENOS VALE DECIR, REALMENTE CONTROLABLES DENTRO DE LA EMPRESA.</u></p>

CUADRO 2

LISTADO DE TAREAS	
<u>Tij</u>	<u>Descripción</u>
0- 1	Puesta en marcha
1- 2	Verificar clasificación aduanera para sustancias importadas
1- 3	Verificar situación registro de marca
1- 4	Verificar situación registro en Salud Pública
1- 5	Revisar Plan de Ensayos Clínicos
1- 6	Revisar costo industrial y precios diferenciales
1- 7	Estudio cuali-cuantitativo del mercado
7- 8	1° REUNION PRE-LANZAMIENTO
8- 9	Proyectar estrategias de Promoción
8- 10	Proyectar estrategias de Distribución y Ventas
8- 11	Proyectar estrategias de Publicidad
.....	
62- 63	"L"

2.2. Nivel de la Planificación

Ciertas tareas, en su denominación, encierran un conjunto de actividades en serie. Se debe entonces discernir si es conveniente desglosarlas; esto habitualmente está determinado por el nivel al cual se efectúa la planificación.

Por ejemplo la tarea "fabricación de grageas" se descompone en 3 etapas, (figura 3)

De efectuarse la planificación al nivel fabricación podría ser útil el desglose. Pero, en el presente caso, es evidente que basta con conocer cuanto tiempo demandará y cuando estará

terminada la tarea global. Es decir, las tareas deben discriminarse de modo que permitan su programación y control sin complicar la gestión.

### 2.3. Diagrama de precedencias

En todo proyecto hay tareas que deben ser ejecutadas antes que otras, o en forma simultánea con otras, es decir, hay relaciones de orden que deben respetarse.

Por lo tanto, el 2º paso a dar en la programación del proyecto es confeccionar una tabla auxiliar (figura 4) en base a la formulación de tres preguntas sencillas:

- qué tarea o tareas deben preceder inmediatamente a ésta?
- qué tarea o tareas pueden efectuarse en forma paralela o simultánea con ésta?
- qué tarea o tareas deben seguir inmediatamente a ésta?

Esta metodología de trabajo permite construir un diagrama de flechas representativo y que refleje las verdaderas interrelaciones entre las tareas que componen el proyecto, haciendo difícil el hecho de omitir involuntariamente una tarea, dado que cada una se apoya en todo o en parte del trabajo ya realizado.

### 2.4. Asignación de tiempos

La duración de las actividades es un elemento esencial en la programación. Para incorporar el "cuando" a un programa hay que establecer un plazo, o una serie de plazos, en que deben realizarse ciertos hechos.

Cuando se confecciona un programa detallado, puede haber una serie completa de estos plazos que deben estar relacionados entre sí, de manera que los plazos preliminares estén cumplidos antes de comenzar los siguientes y de forma que enlacen en una fecha principal o de control para la operación completa.

CUADRO 3

FABRICACION DE GRAGEAS
1° Mezcla y granulación
* Glen
* Frewitt
* Acero
2° Compresión
3° Grageado
* Glen chico
* Acero
* Maxin
* Paila
* tambor

D I A G R A M A   D E   P R E C E D E N C I A S

N°	T A R E A	PRECEDENTE	CONSECUENTE	DURACION
1	PUESTA EN MARCHA	-	2.3.4.5.6.7.	10 días
2	VERIFICAR CLASIF. ADUANERA	1	8	1 "
3	VERIFICAR R. MARCA.	1	8	1 "
4	VERIFICAR R.S.PUBLICA	1	8	1 "
5	REVISAR E. DE ENSAYO	1	8	5 "
6	REVISAR COSTO Y PRECIO	1	8	5 "
7	ESTUDIO CUALI-CUANTITATIVO	1	8	6 "
8	REUNION PRELANZAMIENTO	2.3.4.5.6.7.	9.10.11.15.17	10 "
9	PROYECTAR ESTRATEGIA PROMOCION	8	13	5 "
10	PROYECTAR ESTRATEGIA VENTAS	8	14.14	2 "
11	PROYECTAR ESTRATEGIA PUBLICIDAD	8	15	5 "

Figura N° 4

BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
 Profesora Dra. María Elena Rodríguez  
 C.A. PALACIOS

Para cumplir con este paso se pide a las personas o áreas responsables (siendo aconsejable, por razones obvias, que contesten por escrito) una estimación del tiempo de ejecución de cada tarea, empleando recursos normales.

Como el objetivo del PERT es determinar la duración probable o esperada de un proyecto y conocer uque probabilidad existe de poder cumplir con la misma, se calcula el tiempo esperado de cada tarea mediante la siguiente fórmula:

$$T_e = \frac{T_o + 4 T_n + T_p}{6}$$

en la que:

$T_o$  = tiempo optimista o mínimo

$T_n$  = tiempo más probable o normal

$T_p$  = tiempo pesimista o máximo.

Esta estimación se basa habitualmente en la experiencia que se tiene sobre la tarea en cuestión y se la calcula, para simplificar la gestión, simultáneamente con el diagrama de precedencias.

Los tiempos de duración deben ser reducidos a una medida común (meses, semanas, días...) siendo aconsejable la utilización de días hábiles de trabajo, para evitar, por ejemplo, que el inicio de una tarea caiga en feriado, con lo que, si es tarea crítica, se entorpecería el normal desarrollo del proyecto.

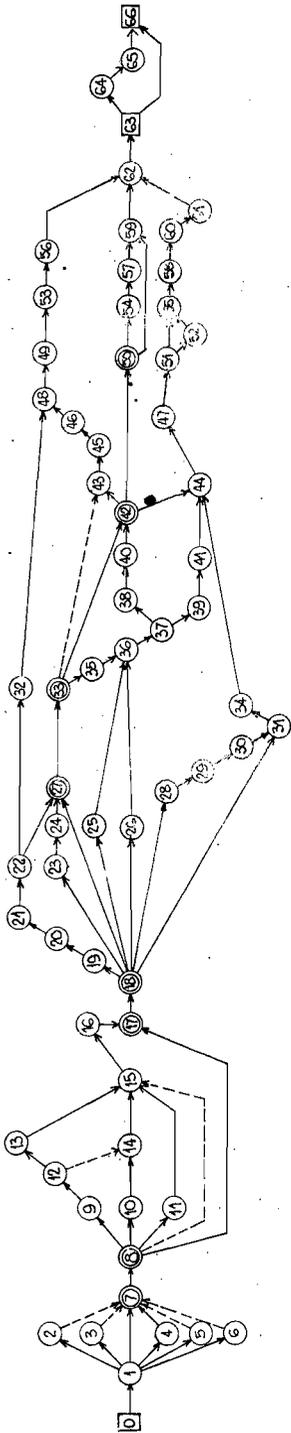
## 2.5. Construcción de la red de flechas.

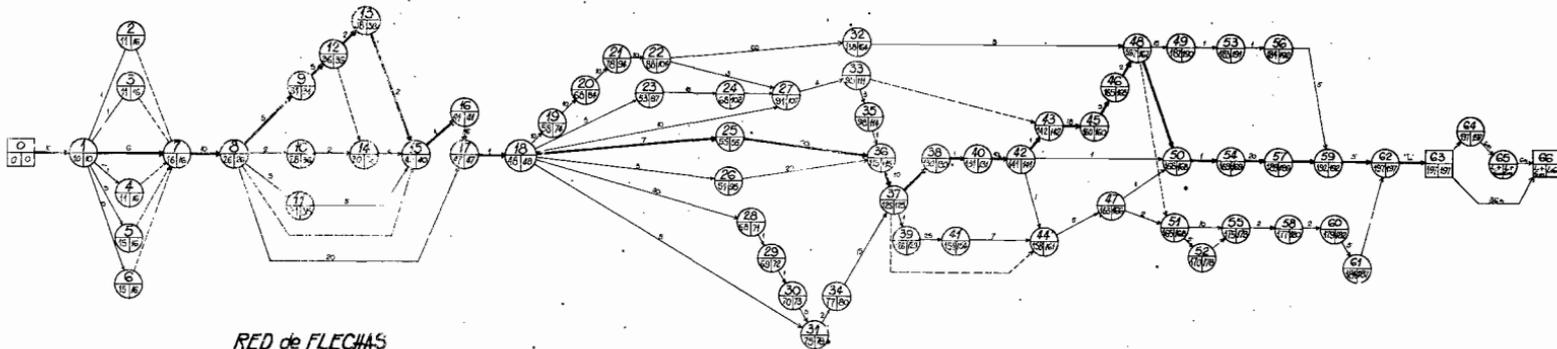
Una vez que se conoce la interrelación de las distintas tareas se está en condiciones de dibujar la red de flechas (figura 5), en la que los nodos (que marcan el comienzo o fin de una tarea) se numeran en forma progresiva, de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha, debiendo respetarse las siguientes reglas:

- ninguna operación puede retroceder en el tiempo.
- la gráfica no debe tener ningún nudo, es decir, no puede existir el cruzamiento de flechas, salvo en las tareas ficticias (dummy), que se marcan con línea cortada.

Para sacar de la red de flechas la utilidad práctica que brinda el sistema (conocer la duración total del proyecto), es necesario volcar sobre la misma el tiempo de duración de cada tarea, y calcular las fechas tempranas y tardías de comienzo y fin (figura 6; en línea de puntos = fechas tempranas; en negro = fechas tardías).

---





RED de FLECHAS

## 2.6. Determinación del Camino Crítico

Una vez calculadas las fechas tempranas y tardías de cada tarea, se estará en condiciones de determinar el "camino crítico", que marca la secuencia de tareas que requieren el máximo período de tiempo desde el comienzo hasta el final del proyecto. (figura 7).

El camino crítico es la cadena formada, desde el primer acontecimiento o suceso hasta el último, con las actividades o tareas cuyas holguras de tiempo son iguales a cero.

Las actividades de este camino son las que marcan el ritmo del proyecto, de allí que uno de los ingredientes más importantes dentro del sistema sea la estimación de la duración de las tareas.

Conociendo la fecha fijada para la introducción del producto en el mercado y habiendo calculado la duración total del proyecto, automáticamente tendremos la fecha en que se debe poner en marcha el programa.

Cuando hay un atraso en el cumplimiento de una tarea crítica, en la que no hay exceso de tiempo disponible, la solución es más factible si ello se produce en los comienzos del proyecto, tratándose entonces de jugar con la duración de las tareas críticas posteriores, hasta recuperar el tiempo perdido.

Por el contrario, si el incumplimiento ocurre cuando el proyecto está adelantado, habrá que replantear el programa, pudiendo suceder que se postergue el lanzamiento o bien que se opte por una inversión mayor para que el proyecto se cumpla como previsto.

## 2.7. Flow - chart

El diagrama de flechas nos dice las fechas para cada actividad, calculadas en días acumulados desde el inicio del proyecto, dato que es necesario transformar en fechas calendario para

asignar las tareas y efectuar el posterior control. (figura 8) Al mismo tiempo se calculan los márgenes o excesos de tiempo que existen para cada tarea, los que miden la demora o tolerancia que puede admitirse, en la iniciación de las tareas que parten del evento considerado, a fin de no alterar la fecha final del proyecto.

Además, una vez puesto en marcha éste, la flow-chart nos permitirá saber, en cada momento donde estamos, los atrasos incurridos, que dificultades tenemos que vender y que decisiones debemos tomar para que el lanzamiento pueda concretarse en la fecha elegida.

Figura 7

NOMINA DE LAS "TAREAS CRITICAS"

0-	1	Puesta en marcha.
1-	7	Estudio cuali-cuantitativo
7-	8	1° REUNION PRE-LANZAMIENTO
8-	9	Proyectar estrategia de Promoción
9-	12	Confirmar o recalcular costo muestras
12-	13	Hacer previsiones de muestras p/V.M.
13-	15	Estimar costo Visita Médica
15-	16	Comunicar previsiones a Planning
16-	17	Calcular rentabilidad y break-even-point
17-	18	2° REUNION PRE-LANZAMIENTO
18-	25	Calcular y encargar materia prima importada
25-	36	Recibir materia prima importada
36-	37	Iniciar fabricación PSA
37-	38	Calcular precios definitivos
38-	40	Presentar precios a Industria y Comercio
40-	42	Esperar V°B° Industria y Comercio
42-	43	Comunicar precios a Publicidad
43-	45	Imprimir cartas para clientes
45-	46	Preparar envío a clientes
46-	48	Despachar carta a clientes
48-	50	Entregar documentos de visita a V.M.
50-	54	Despachar material para Plan 5
54-	57	Recibir comentarios sobre Plan 5
57-	59	Terminar y enviar pramentario
59-	62	Visitar farmacias super selección
62-	63	"L".

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Nº	Tij	Descripción	Resp.	Dij	CTe	CTa	FCTe	FCTa	FC efect	FTe	FTa	FFTe	FFta	FF efect	Mt	MI	Mi	Observ.
1	0-1	Puesta en marcha	CP	10	0	0	13/7/69	13/7/69	13/7/69	10	10	24/7/69	24/7/69	24/7/69	-	-	-	
2	1-2	Verif. clasif. aduanera	CP	1	10	15	24/7/69	31/7/69	24/7/69	11	16	25/7/69	1/8/69	24/7/69	5	-	5	
3	1-3	Verif. registr. marca	CP	1	10	15	24/7/69	31/7/69	24/7/69	11	16	25/7/69	1/8/69	25/7/69	5	-	5	
4	1-4	Verif. registr. en S.P.	CP	1	10	15	24/7/69	31/7/69	24/7/69	11	16	25/7/69	1/8/69	1/8/69	5	-	5	
5	1-5	Revisar E. de Ensayo	SM	5	10	11	24/7/69	25/7/69	25/7/69	15	16	31/7/69	1/8/69	30/7/69	1	-	1	
6	1-6	Revisar costo y prec.	DA	5	10	11	24/7/69	25/7/69	13/7/69	15	16	31/7/69	1/8/69	22/7/69	1	-	1	
7	1-7	Estudio cuali-cuantitat	IC	6	10	10	24/7/69	24/7/69	24/7/69	16	16	1/8/69	1/8/69	1/8/69	-	-	-	
8	7-8	1º REUN. PRE-LANZ	MKG	10	16	16	1/8/69	1/8/69	1/8/69	26	26	18/8/69	18/8/69	18/8/69	-	-	-	
9	8-9	Proy. estrat. Promoc.	VM	5	26	26	18/8/69	18/8/69	18/8/69	31	31	25/8/69	25/8/69	25/8/69	-	-	-	
10	8-10	Proy. estrat. Ventas	SV	2	26	34	18/8/69	28/8/69	18/8/69	28	36	20/8/69	1/9/69	20/8/69	8	-	8	
11	8-11	Proy. estrat. Públ.	SP	5	26	30	18/8/69	22/8/69	18/8/69	31	35	25/8/69	29/8/69	29/8/69	4	-	4	
12	8-17	Terminar E. de Ensayo	SM	20	26	27	18/8/69	19/8/69	19/8/69	46	47	15/9/69	16/9/69	16/9/69	1	-	1	
13	9-12	Confir. o recalcular costo muestras	DA	5	31	31	25/8/69	25/8/69	25/8/69	36	36	1/9/69	1/9/69	1/9/69	-	-	-	
14	10-14	Calcular muestr p/S.V.	SV	2	28	36	20/8/69	1/9/69	20/8/69	30	38	22/8/69	3/9/69	21/8/69	8	-	8	
15	11-15	Estimar costo Publicid.	SP	5	31	35	25/8/69	29/8/69	29/8/69	36	40	1/9/69	5/9/69	5/9/69	4	-	4	
95	62-63	"L"	MKG	-	195	195	27/4/70	27/4/70		195	195	27/4/70	27/4/70		-	-	-	

Como se aprecia en el cuadro anterior se han identificado las distintas tareas así como su correspondientes fechas con lo que se podrá realizar el seguimiento tal como se indicó, precedentemente cuando describimos el "Flow-Chart".

De este modo se podrán controlar los eventuales atrasos y sus consecuencias a fin de poder tomar las decisiones para no afectar el lanzamiento definitivo.

----- x -----

2.8. Asignación de tareas

Para terminar con nuestro proceso de planificación, debemos suministrar a cada una de las personas o áreas responsables de la ejecución de una o varias tareas, la nómina de las mismas, señalando las fechas de inicio y fin, así como los excesos admisibles (figura 9).

Es importante comunicar los márgenes disponibles pues si una tarea supone inversión, es aconsejable no iniciarla de inmediato sino con el tiempo suficiente como para que esté terminada en fecha sin convertirse en crítica, y con ello hacer peligrar el proyecto.

Producto:..... Fecha "L":.....			
A la atención del Sr..... A los efectos de poder cumplir con el proyecto de introducción del producto arriba indicado, el Servicio a su cargo es requerido a ejecutar las siguientes tareas dentro de las fechas señaladas, habiéndose subrayado en rojo las operaciones críticas.			
Operaciones	Fecha inicio	Fecha fin	Margen en días hábiles
<div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 20px;"> <span>..... fecha</span> <span>..... firma</span> </div>			

### 3. Control

Al director del programa le compete la función de controlar las tareas en su sentido más alto, es decir, desde sus tiempos de iniciación y conclusión hasta la simultaneidad, interrelaciones y secuencias.

Una vez volcados en la flow - chart todos los valores de la red, transformados en fechas calendario, se impone llevar un control periódico de la marcha del proyecto introduciendo los datos reales.

Por lo tanto, a intervalos regulares se verifican las tareas realizadas y se comparan con lo programado.

Para esto, cada persona o área responsable informa sobre el estado de las tareas que le competen, su grado de realización, atrasos, cambios, etc.

Este control permite determinar en cada momento que margen queda aún disponible para realizar una tarea no crítica o si ésta se ha convertido en crítica por no haberse respetado el intervalo originalmente disponible, o por haber variado el tiempo originalmente estimado.

Todo este caudal de información se lleva entonces sobre el diagrama, determinándose las nuevas tareas críticas, nuevas fechas, etc., lo cual permite tener siempre actualizado el proyecto y tomar medidas o decisiones en consecuencia. En general, estimamos que el período de información y ajuste debe ser lo suficientemente pequeño como para permitir una rápida acción correctiva, y lo suficientemente grande como para no recargar con tareas administrativas extras a los diversos responsables.

Para facilitar el control, puede ser muy útil el gráfico GANTT, que brinda en forma bien visible y rápida, casi fotográfica, la composición del programa.

Por otra parte, es una tarea muy simple volcar los valores del PERT a un gráfico GANTT, con lo que se puede efectuar el seguimiento diario del proyecto, complementando así a la flow-chart.

El gráfico GANTT permite visualizar la duración real de cada tarea, es decir, la longitud de la línea que representa una actividad corresponde exactamente a la duración cronológica, pudiéndose también visualizar los márgenes de tiempo disponibles en las no críticas.

Al efectuar el control del proyecto se marca con otro color el tiempo que efectivamente demandó esa actividad, y con ello se detectan desviaciones que deben ser analizadas, buscando causas y responsables. Esos datos servirán, en un proyecto posterior, para ajustar tiempos y perfeccionar la técnica.

Si las desviaciones son de tal magnitud que hacen peligrar el objetivo, se considerará la necesidad de replantear el proyecto como veremos seguidamente.

#### 4. Replanteo del proyecto

Consideramos interesante presentar un caso hipotético de replanteo del proyecto original, determinado por retrasos producidos en las siguientes tareas:

- . 18 - 25 calcular y pedir sustancia para originales y muestras.
- . 25 - 36 Recibir sustancia (por barco)
- . 18 - 28 Encargar bocetos estuches, etiquetas, etc.
- . 19 - 20 Aprobar Plan Publicitario.

Además se decide efectuar un nuevo text sobre definición y grafismo del producto.

Como consecuencia, al llegar a las fechas límites tolerables, se impuso replantear el proyecto, hacer un nuevo diagrama de flechas y su correspondiente flow-chart.

Para ello, había que optar entre varias alternativas:

1. Postergar la fecha de lanzamiento, con el inconveniente de prolongar el período de gastos, y demorar las acciones comerciales que permitirían comenzar a recuperar lo invertido.

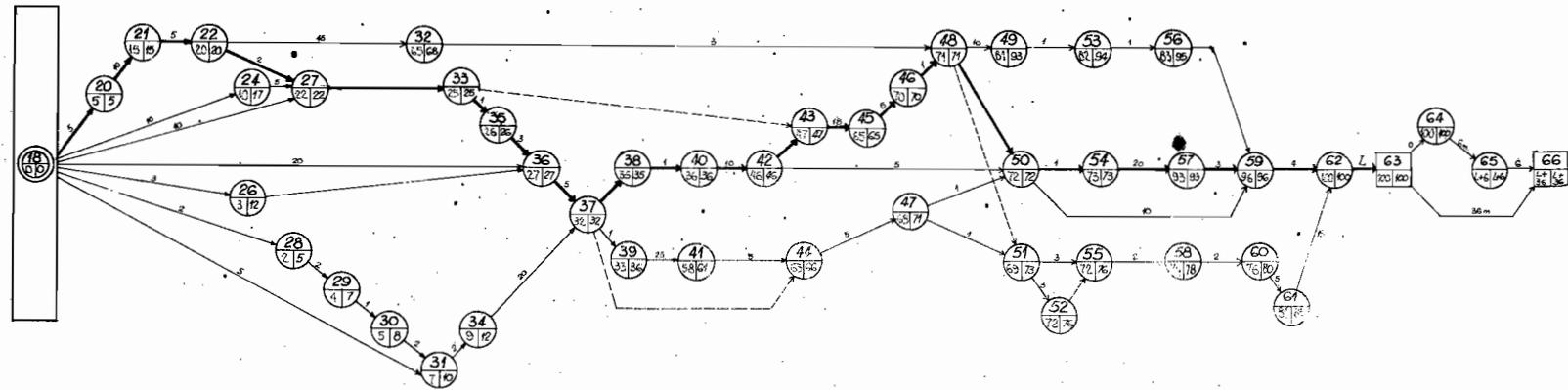
2. Cambiar las estrategias y tácticas de lanzamiento, lo que haría peligrar la rápida implantación del producto.

3. Mantener la fecha originalmente prevista, comprimiendo ciertas tareas, con el inconveniente de: mayor inversión (encargando trabajos a terceros) o mayor esfuerzo dentro de la empresa, o relegar otros proyectos paralelos.

Luego de analizar exhaustivamente estas alternativas, se decide mantener la fecha "L" y replantear el proyecto, modificando los tiempos de duración de las tareas que no se habían cumplido. (figura 10).

Comparándolo con el proyecto original, puede observarse que a partir del nodo 18, han desaparecido algunas tareas ( 18 - 19; 18 - 23; 18 - 25) y que tareas que originalmente no eran críticas, ahora lo son, es decir, mientras el 1er. camino crítico pasaba por las tareas 18 - 25; 25 - 36; 36 - 37, etc., actualmente sigue los nodos 20, 21, 22, 27, 33, 35 y 36, donde empalma nuevamente con el anterior hasta la finalización del proyecto.

En estos casos, hay que trabajar a fin de reducir la duración de algunas de las tareas críticas, ya que no tendría objeto invertir dinero y esfuerzos en tratar de acortar una actividad que tiene margen, es decir, cuya influencia en la duración total del proyecto es nula, siempre y cuando ese margen no sea tan pequeño como para transformarla en crítica.



REPLANTEO del PROYECTO

#### 4.4.6. CONCLUSIONES

- 1.- El producto, ya sea un bien tangible o intangible, es una de las variables de mayor gravitación en la actual acción competitiva y por consecuencia uno de los factores que requiere una administración técnica, precisa y actualizada, la cual estará a cargo del jefe de producto, y del Gerente de Comercialización.
- 2.- Las decisiones que se tomen en materia de producto estarán directamente relacionadas, con los elementos que lo componen; ellos son: elementos intrínsecos, elementos de presentación, elementos funcionales, marcas y patentes, e imagen.
- 3.- Los productos tienen un ciclo de vida, que reconoce las siguientes etapas: introducción, desarrollo, madurez, declinación y desaparición. El ciclo de vida, por factores atribuibles a el comportamiento del consumidor, la competencia, y la evolución tecnológica, va reduciéndose a través del tiempo, lo cual exige a la empresa la adopción de decisiones para hacer frente a las contingencias derivadas de ello. Cada una de las etapas del ciclo da lugar a la elaboración de estrategias diferenciadas, mediante distintas mezclas de comercialización.
- 4.- El producto da lugar al empleo de las siguientes estrategias: a) Penetración de mercado; b) Desarrollo de mercado; c) Desarrollo de Producto; d) Diversificación. La primera de las estrategias se aplica en las etapas de introducción y crecimiento, la segunda en la madurez, la tercera en la etapa de declinación y la cuarta durante cualquier momento, en función de las oportunidades del medio.
- 5.- El Desarrollo de Producto como estrategia de comercialización puede dar lugar a: 1°) Innovación de productos actuales, 2°) Introducción de Nuevos productos.  
En ambos casos se debe utilizar una metodología que comprenda de las siguientes etapas:

a) Generación de ideas, b) Selección y evolución de ideas, c) Preparación del Proyecto del Producto, d) Plan de Comercialización e) Mercados de Prueba, f) Lanzamiento, g) Seguimiento.

- 6.- El jefe de Producto como responsable dentro del área de comercialización de la administración del producto utilizará para las cinco primeras etapas del método de programación por camino crítico (PERT o CPM) y para el seguimiento se valdrá de informaciones estadísticas y de investigaciones del mercado.
- 7.- De acuerdo a los resultados de una investigación realizada en las 78 empresas más importantes de nuestro país resultó que el 78% de ellas había lanzado productos en los últimos tres años.
- 8.- Los nuevos productos dentro de la mezcla total de productos de las empresas de nuestro país representan una proporción significativa ya que el 19% de las compañías tenían más del 20% de nuevos productos en su mezcla, el 16% tenía entre 15 y 19% de nuevos productos.
- 9.- El tratamiento de las decisiones sobre nuevos productos puede dar lugar a la creación de comités integrados por representantes de las distintas áreas funcionales. La investigación realizada indicó que el 44% de las empresas más importantes del país utilizaban el sistema de Comités.
- 10.- La investigación de comercialización contribuye a tomar decisiones tanto en las etapas previas a la introducción del producto, como en su desarrollo posterior. En este sentido los métodos de investigación más utilizados son: encuestas por entrevistas, paneles de negocios, método experimental y mercados de prueba.

#### 4.4.7 BIBLIOGRAFIA

- BOGO, Héctor Mario "Decisiones en Comercialización" Ed. Macchi, Bs.As., 1967.
- BOOZ, ALLEN & HAMILTON INC. Nueva York, 1960. (Public. propia)
- CHAROFAS, Dimitri N. "Planificación de Nuevos Productos". Ed. Deusto,-Bilbao, 1970.
- COSTA LIESTE, Enrique: "Marketing" Ed. Sudamericana, Bs.As.1968.
- DRUCKER, Peter "La Gerencia Efectiva" Ed. Sudamericana, Bs.As., 1966.
- KOTLER, Philip: "Dirección de Mercadotecnia". Ed. Diana, México, 1970.
- O'MEARA, John T. "Selecting Profitable Products", Harvard Business, Review, Julio-Agosto, 1958.
- PESSEMIER, Edgar A. "Decisiones sobre Nuevos Productos". Ed. Hispano Europea, Barcelona, 1970.
- SEVIN, Charles H. "Análisis de la Productividad del Marketing" Ed. Hispano Europea, Barcelona, 1967.
- STERN, Jorge E. "Seminario Integral de Marketing" Fundación Altos Estudios en Ciencias Comerciales, Bs. As., 1973.
- STERN, Jorge E. "Elementos de Comercialización" Ed. El Coloquio, Bs.As., 1974.
-

4.5. LA VARIABLE PRECIO EN LA ADMINISTRACION DE COMERCIALIZACION

SUMARIO

	Página
1. Introducción y Concepto. ....	506
2. Costos. Su incidencia en la Política de Precios.	517
3. Fijación de Precios: Política y Práctica. ....	531
4. Tipos de Estrategias sobre Precios. ....	533
5. Objetivos de la Política de Precios. ....	539
6. La Política de Precios y la Legislación en vigencia.	540
7. Conclusiones. ....	541
8. Bibliografía. ....	545

\*\*\*\*\*

#### 4.5. LA VARIABLE PRECIO EN LA ADMINISTRACION DE COMERCIALIZACION

##### 4.5.1. Introducción y Concepto.

Esta variable comprende no sólo los valores a que llegan los productos y servicios, sino que también incluye todo lo relacionado con las condiciones de ventas, bonificaciones, descuentos y financiamiento.

El área de comercialización coparticipa en las decisiones que finalmente tomará la dirección de la empresa con relación a la política de precios, realizando estudios y recomendando la estrategia a adoptar en función de los intereses de la compañía y las condiciones del mercado.

El gerente de producto y el gerente de comercialización serán quienes prepararán las recomendaciones, sin que ello signifique que no puedan directa o indirectamente intervenir otros sectores del área como ser ventas.

La fijación de precios, como señala el profesor Alfred R. Oxenfeldt (\*) es un problema de decisiones, que para su mejor adopción requieren la aplicación de una teoría que en tal sentido ha sido suficientemente elaborada en las últimas décadas.

La teoría económica identifica y relaciona los distintos factores que intervienen en la formación del precio y sus consecuencias para la empresa y el mercado, comenzando con un análisis de la oferta y la demanda que termina con el equilibrio de precios en ellos. Sin embargo la aplicación de los conceptos derivados de la teoría económica requieren el aporte y la adaptación práctica a cada una de las situaciones de mercado, que es precisamente lo que hace a la administración de la variable precio en el área de comercialización.

Existen factores condicionantes que no prevé la teoría económica pero que si debe planificar y estudiar comercialización

---

(\*) Oxenfeldt, Alfred R. "El Precio como Decisión Gerencial". Ed. Ateneo, Bs.As. 1971.

tales como:

- a) Ciclo de vida
- b) Comportamiento de consumidores.
- c) Estrategias competitivas.
- d) Oponentes naturales.
- e) Leyes que regulan o limitan actividades o decisiones
- f) Segmentación de mercados.
- g) Diferenciación de Productos.

En este sentido consideramos interesante señalar la precisa observación de los profesores Alexander y Berg (\*) quienes en su obra "Dirección Dinámica de la Comercialización", al referirse a la aplicación de la teoría económica, indican que no es suficiente para resolver un problema práctico, citando textualmente, que por comparación "El buen jugador de ajedrez conoce la secuencia de movimientos que siguen a una determinada apertura, pero al llegar a un punto de la partida tiene que hacer uso de sus propios recursos y no podrá pretender ganar sin utilizar su propia capacidad de análisis y juicio".

Existen distintas situaciones que exigen la decisión de una política de precios (\*\*)

- a) Cuando se introduce un nuevo producto.
- b) Cuando la empresa debe cambiar su política de precios.
- c) Cuando la competencia cambia los precios.
- d) Cuando se amplía la línea de productos que están relacionados entre sí.

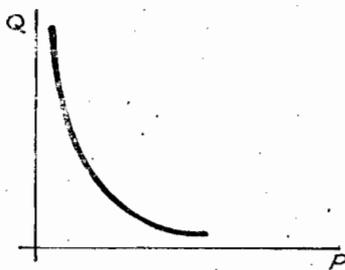
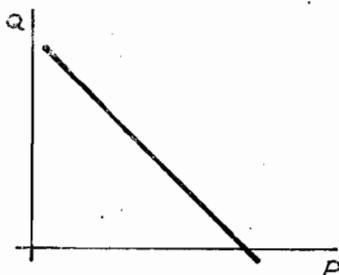
La teoría económica elabora un modelo de fijación de precios óptimos desde el punto de vista unilateral de la empresa, pero de dudosa verificación empírica por cuanto su sustento se basa en relaciones estáticas impropias de la incertidumbre y variabilidad de componentes de los procesos de comercialización.

Se plantean dos funciones de demanda en base al principio de que a mayores precios menor cantidad demandada, de lo que surge una pendiente negativa.

(\*) Alexander Ralph S. and Berg, Thomas L. "Dynamic Management in Marketing". Ed. R. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1965. Cap. XVI pag. 431.

(\*\*) Kotler Philip "Dirección de Mercadotecnia". Ed. Diana, Mexico, 1970, Pag. 411.

La primer función es lineal y la segunda curvilínea.



La función del costo total es:

$$C = d + eQ$$

C = Costo Total

d = Costo fijo

e = Costo variable

Q = Cantidad

La función de ingresos totales

$$I = PQ$$

La función de utilidades

$$U = I - C$$

Con estas ecuaciones el decididor está en condiciones de fijar un precio que maximice utilidades.

Las cuatro ecuaciones deben resolverse simultáneamente para encontrar la relación óptima entre U y P.

$$U = I - C$$

$$U = P Q - C \text{ (si asignamos por ejemplo } C = 6.000 + 50Q; Q = 1.000 - 4P \text{ (*))}$$

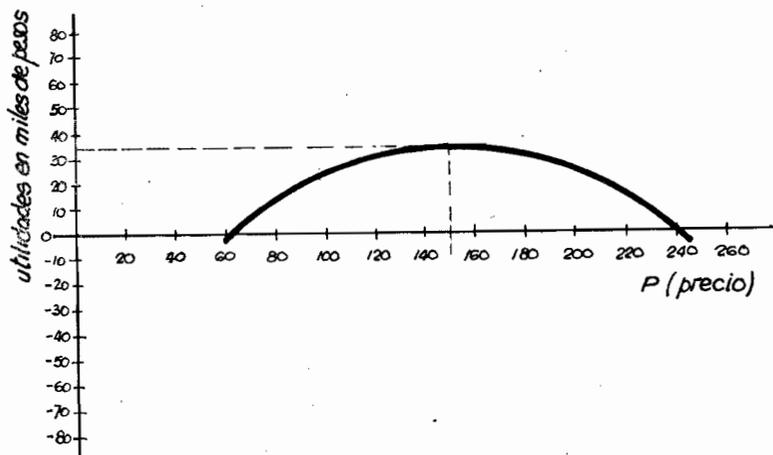
$$U = P Q - (6.000 + 50Q)$$

$$U = P (1.000 - 4P) - 6.000 - 50 (1.000 - 4P)$$

$$U = 1.000 P - 4P^2 - 6.000 - 50.000 + 200 P$$

$U = 56.000 + 1.200 P - 4P^2$  que resulta ser la ecuación de las utilidades.

Asignando distintos valores a P y representándolos gráficamente surge una parábola



(\*) Adaptamos el ejemplo citado por Kotler Philip, op.cit. pag. 412.

Las ganancias según se aprecia en el gráfico alcanzan su mayor valor en  $U = \$ 34.000$  cuando  $P = 150$ .

Análiticamente podemos calcular la primera derivada de  $U = 56.000 + 1.200 P - 4P^2$

$$\frac{dU}{dP} = 1.200 - 8P$$

igualando a 0 y despejando P resulta que  $P = 150$

### Elasticidad de la Demanda

La teoría económica brinda el concepto de elasticidad de la demanda con relación a los precios mediante la relación entre la variación de precios y las cantidades demandadas.

$$E.D.P. = \frac{\Delta Q}{\Delta P}$$

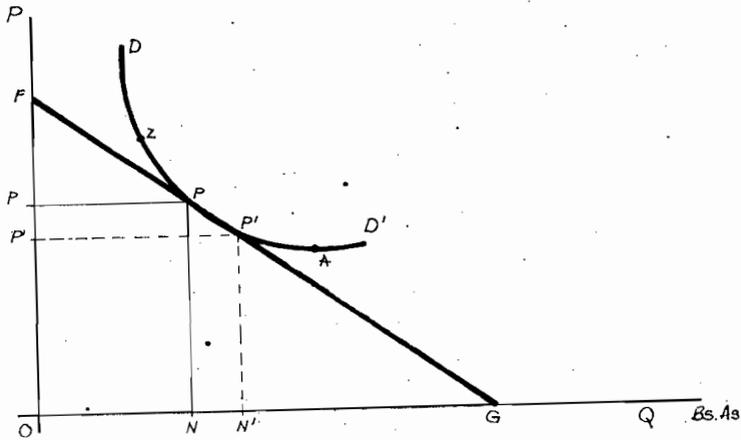
También existe el concepto de elasticidad de la demanda con relación a Ingresos

$$E.D.I. = \frac{\Delta Q}{\Delta I}$$

Existe una íntima relación entre el precio y la elasticidad de la demanda ya que al aumentar los precios la cantidad de dinero que se debe afectar a su compra limita sus posibilidades generando una disminución en su consumo (\*)

---

(\*) Bogo, Héctor Mario, "Decisiones en Comercialización". Ed. Macchi, Bs.As., 1967. Pág. 227.



Aplicando la fórmula de elasticidad de la edemanda

$$E.D.P. = \frac{NP}{PK} = \frac{NG}{PN} \quad ! \quad \frac{NP}{ON} = \frac{NG}{ON} = \frac{PG}{PF}$$

Para conocer si la demanda es o no elástica se traza una recta tangente en el punto considerado (P) hasta cortar los ejes cartesianos. Si en el gráfico que antecede P G es mayor que P.F, la demanda es elástica al precio o viceversa. Vale decir que para puntos en el sector de precios altos la demanda es más elástica que en el sector de precios bajos. Así en nuestro ejemplo Z es más elástica que A.

### Elasticidad de equilibrio

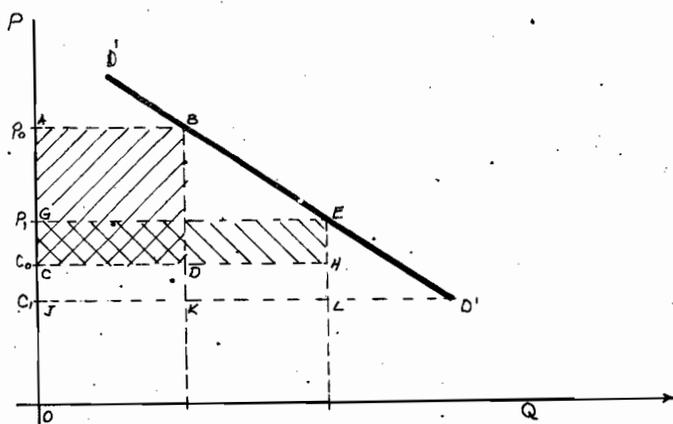
Cuando la empresa quiere fijar un precio óptimo requiere una elasticidad de la demanda que se define como equilibrio y se determina así

$$E.D.P. = \frac{-P}{P - c}$$

P - precio

c = costos variables

La baja de precios es óptima si la elasticidad de precios es mayor que el cociente de la fórmula precedente. Vale decir cuando es menor la utilidad bruta mayor es la elasticidad. Gráficamente tendremos:



La baja del precio de P<sub>0</sub> a P<sub>1</sub> siendo el costo variable C<sub>0</sub> no es óptima porque la utilidad que da el precio P<sub>0</sub> = A B C D es mayor que la que se obtiene al precio P<sub>1</sub> = G E H C.

Si el costo en lugar de  $C_0$  fuese  $C_1$ , el precio  $p_1$  es más conveniente que  $p_0$ , porque la elasticidad precio es mayor que

$$\frac{p}{p - C} \quad (*)$$

La elasticidad de la demanda se puede calcular de acuerdo a los siguientes métodos:

Método histórico: Consiste en relacionar cifras estadísticas ya sea de la empresa o generales del mercado.

Método de Investigaciones: Puede medirse la reacción de la demanda a través de encuestas o bien por métodos experimentales (pruebas de ventas con productos a distintos precios, en lugares elegidos a tal fin).

Cuando hicimos referencia en el capítulo segundo de este trabajo a los principios científicos de la comercialización analizamos la elasticidad de la demanda, ahora veremos que ella varía según los tipos de bienes o servicios, así por ejemplo la demanda de bienes o servicios intermedios además de las variaciones de ingresos o precios estarán influenciadas por la demanda de los bienes finales en los cuales intervienen. Además cuando ellos tienen distintas aplicaciones (caso del aluminio, hierro, madera, plásticos, petróleo), la función de demanda y su correspondiente elasticidad dependerá del sistema integral de relaciones industriales en los que se los utiliza.

En estos casos hay que medir el efecto de sustitución que puede surgir en virtud de probables cambios en los insumos.

En los bienes de capital la elasticidad dependerá además de los parámetros ya enunciados de la necesidad de la producción de bienes finales e intermedios y de los requerimientos técnicos de bienes de capital para generarlos, así como la posible sustitu-

---

(\*) Bogo Héctor Marfo "Decisiones en Comercialización" op.cit. pag. 229.

ción entre las formas o procedimientos de elaboración (caso de sustitución de equipos para energía termoeléctrica por hidroeléctrica o nuclear). Otro elemento importante que influye en la elasticidad es el grado de reposición de los bienes que han cumplido ya su vida útil (por razones de tiempo o evolución tecnológica). Caso de instalaciones eléctricas, centrales telefónicas, equipos y maquinarias de la industria siderúrgica.

ARGENTINA: COEFICIENTES DE ELASTICIDAD DE LA DEMANDA PARA EL CONSUMO DE BIENES Y SERVICIOS PRIVADOS EN RELACION CON EL CONSUMO PRIVADO TOTAL POR HABITANTE. \*

	Consumo por habitante 1955		Coeficiente de elasticidad
	Pesos de 1950	Distribución porcentual	
Consumo total.....	2.605,5	100,0	1.00
Alimentos.....	962,2	36,9	0,48
Manufacturas (excluyendo alimentos elaborados),	929,1	35,7	1,37
Servicios.....	714,3	27,4	1,16
Alimentos, total.....	962,2	36,9	0,48
Provenientes de la agricultura.....	423,6	16,3	0,40
Frutas.....	81,8	3,1	0,70
Hortalizas y legumbres..	157,1	6,0	0,30
Aves y huevos.....	25,1	1,0	1,00
Leche.....	34,8	1,3	1,00
Carnes (no provenientes de frigoríficos).....	110,6	4,2	-0,20
Flores.....	7,3	0,3	1,20
Pesca.....	6,8	0,3	1,60
Provenientes de la industria.....	538,5	20,7	0,52
Alimentos y bebidas....	499,2	19,2	0,40
Alimentos.....	354,3	13,6	0,40
Azúcar.....	38,3	1,5	0,24
Carne.....	67,0	2,5	-0,16
Pan, Harinas, etc....	63,3	2,4	0
Pescados.....	3,6	0,1	1,90
Aceites comestibles..	22,7	0,9	0,80
Manteca.....	53,4	2,0	0,70
Varios.....	107,0	4,1	0,76
Bebidas.....	144,9	5,6	0,48
Cerveza.....	24,7	0,9	0,50
Licores.....	37,2	1,4	0,10
Vinos.....	56,6	2,2	0,50
Yerba Mate.....	12,9	0,5	0
Aguas gaseosas.....	13,5	0,5	1,00

(\*) Naciones Unidas, CEPAL, Dto. de Asuntos económicos y Sociales", "Análisis y Proyecciones del Desarrollo Económico Tomo V", El Desarrollo Económico en la Argentina, México, 1959, Pag. 111, parte I.

	Consumo por habitante 1955 (*)		Coeficiente de elasticidad.
	Pesos de Distribución 1950 porcentual		
Tabaco.....	39.4	1.5	1.50
Manufacturas (excl. alimentos elaborados)..	929.1	35.7	1.37
Otros bienes no duraderos.....	674.8	25.9	1.24
Textiles.....	117.6	4.5	0.75
Confecciones.....	169.0	6.5	1.10
Papel y cartón.....	18.6	0.7	1.50
Imprenta y Publ....	12.9	0.5	1.60
Productos quim....	78.5	3.0	2.00
Derivados de petróleo.....	31.4	1.2	2.00
Caucho.....	26.6	1.0	1.60
Cuero.....	60.1	2.3	1.00
Varios.....	160.0	6.1	1.16
Bienes duraderos.....	254.3	9.8	1.72
Maquinaria y aparatos eléctricos....	73.9	2.8	2.40
Vehículos y maquinaria.....	35.7	1.4	2.00
Metales.....	64.0	2.5	1.60
Maderas.....	17.6	0.7	0.40
Vidrio, cerámica...	17.2	0.7	0.90
Varios.....	45.9	1.8	1.20
Servicios.....	714.3	27.4	1.16
Transporte.....	125.6	4.8	2.30
Comunicaciones....	11.4	0.4	1.60
Teléfonos.....	7.6	0.3	2.20
Correos.....	3.8	0.1	1.60
Electricidad.....	17.0	0.7	2.70
Servicios personales	326.9	12.5	1.24
Domésticos.....	38.7	1.5	-0.50
Profesionales.....	56.2	2.2	1.70
Otros.....	232.0	8.9	1.40
Alquileres.....	233.4	9.0	0.10

(\*) Proyección analítica para el período 1955-62 basada en el análisis de elasticidad en el período 1946-55.

La mentablemente, a nivel oficial en el país, no se realizan estudios actualizados sobre elasticidad de la demanda, como

el señalado precedentemente. Por ello nuestro criterio sobre la conveniencia de la creación de un Instituto Nacional de Tecnología Comercial, que entre otras tendrá por funciones elaborar índices como los señalados.

En nuestro mercado tenemos casos que ejemplifican los efectos de la elasticidad de la demanda con relación a precios.

En materia de vinos por ejemplo los sucesivos aumentos de los últimos años que llevaron al precio de \$ 300 a \$ 450,- provocaron una reducción del consumo interno del 25 %. En servicios tenemos el caso de transporte aéreo y turismo, la rebaja en los precios como consecuencia de la creación de los viajes colectivos denominados charters, Aerolíneas, Sol-Jet-Exprinter, etc.) ha incrementado en proporciones significativas la cantidad de usuarios y la demanda de pasajes (\*).

La rebaja del precio de las entradas de cine, los días lunes y martes ha provocado una incrementación significativa de la afluencia de público, al punto de equilibrar los picos semanales máximos de viernes y sábados.

Hay otros productos caso de carnes, nafta y cigarrillos donde es muy baja la elasticidad frente al incremento del precio. Aquí incide el comportamiento del consumidor.

---

(\*) Aerolíneas Argentinas en el primer semestre de 1974 incrementó con relación al mismo período de 1973, 271 millones de pasajeros-kilómetro remunerados en el área internacional y 167 millones en cabotaje. En materias de cargas el total transportado en el primer semestre de 1974 fue superior en un 38% al de igual lapso de 1973. En el área internacional el aumento alcanzó al 51%. (Fuente: Aerolíneas Argentinas).

#### 4.5.2. COSTOS, SU INCIDENCIA EN LA POLITICA DE PRECIOS

Los costos además de servir de base para la fijación una política de precios participan en la determinación de los beneficios de la empresa que resultan un última instancia de la diferencia entre sus ingresos y los costos necesarios para obtenerlos.

La evolución de las técnicas de medición de costos ha sido incrementada, desarrollándose en los últimos años la teoría del costo directo, proporcional o marginal.

#### Funciones que satisface el conocimiento de los costos

El conocimiento de los costos está básicamente dirigido a cumplir las siguientes funciones:

- a) Control
- b) Valuación de inventarios para la confección de estados patrimoniales y de los bienes comercializados para conocer los resultados económicos.
- c) Determinación de precios de venta (.)

#### Costeo de absorción

La teoría del costeo por absorción reposa en el principio de que todos los elementos producidos y/o comercializados por una empresa deben "soportar" a través del itinerario (dentro de la empresa) requerido para su puesta en el mercado una parte "equitativa" (o atribuible según criterios lógicos) de todos aquellos insumos que por no ser identificables con cada producto son denominados indirectos, generales, etc.

---

(.) Jorge E. Stern "Seminario Integral de Marketing" Fundación Altos Estudios en Ciencias Comerciales, Bs.As. 1970

Recordemos la formación del costo según esta teoría:

Materia Directa	)	)	
Mano de Obra Directa	)	Costo de Fabricación)	Costo
Mano de Obra Indirecta)	)	)	Total
Gastos Generales	)	)	
	)	Gastos de Vento	)

Es justamente el principio al que nos hemos referido antes, el causante de las más severas críticas que se formulan a esta teoría, ya que esos gastos generales:

1) Deben atribuirse a los distintos productos que fabrica y/o comercialice una firma de acuerdo a métodos que excepcionalmente dejan de ser arbitrarios.

2) Están constituidos por gastos que pueden variar con el volumen fabricado y/o comercializado o que permanecen constantes para tramos significativos de los volúmenes de fabricación y/o ventas; en este último caso la atribución a los distintos productos de la parte de tales gastos que "corresponde" suponen es sólo válida para un único volumen de producción y/o venta.

3) Cuando se decide la discontinuación en la fabricación y/o venta de un producto o se resuelve introducir uno nuevo, todos los cálculos para el reparto de gastos generales (válidos hasta ese momento) tienen que ser nuevamente elaborados.

4) Finalmente, la inclusión de estos gastos en el cálculo puede oscurecer el razonamiento para la determinación de precios en los casos de comercializaciones no habituales (v.gr.: licitaciones, exportaciones, etc.).

#### Costeo Directo

El costeo directo, o "proporcional", está dirigido a mostrar el costo en que incurre una empresa por la fabricación y/o

venta de un producto; en otros términos considera como costo de un producto, todos aquellos insumos que se acumulan proporcionalmente al fenómeno de la producción y/o comercialización y que pueden ser identificados claramente con el producto de que se trate. Esta técnica está estrechamente vinculada con el concepto de "costo marginal" en la ciencia económica. Los economistas ya en el siglo pasado habían observado que el incremento de una unidad en la producción de una firma provocaba un costo (que llamaron marginal) distinto del costo medio (todos los gastos divididos por el número de unidades producidas).

En enfoque contable del costo directo (o proporcional) se centra en el conocimiento de aquellos gastos que se ocasionan por la fabricación y/o venta de un determinado artículo, p.ej.

Costo Directo Industriales	( Mano de Obra Directa
	( Materiales Directos
	( Otros Gastos proporcionales
Costo Directo Comercial	( Comisión Vendedores
	( Impuesto a las Ventas
	( Impuesto a las Actividades Lucrat.
	( Regalías (sobre la venta)
	( Promoción de Ventas
	( Publicidad de producto
	( otros.

En el caso del costo directo industrial en la mayoría de las industrias, la Mano de Obra Directa y los Materiales Directos constituyen, dando un valor 100 a este costo, el 95%, por lo que el ítem; Otros Gastos proporcionales puede dejar de computarse sin que esto altere la validez de la cifra que de ese modo se obtengan.

La suma del costo directo industrial y el comercial es el costo directo del producto que deducido de su precio neto de venta da origen a una cifra denominada Ingreso Marginal.

Como pudo apreciarse por la descripción efectuada, en este costo no son incluidos ninguno de los gastos que no se acumulen en forma proporcional con la producción y/o venta. Estos son los que denominamos "gastos no proporcionales", y son los insumos que deben ser cubiertos por el Ingreso Marginal total de la empresa, es decir, la diferencia entre Ventas y Costos Directos totales, antes de que aparezca la utilidad, antes de Impuestos.

Por simple comparación con la técnica del costeo por absorción se verifican algunas de las ventajas de este sistema:

- 1) se evita la labor de prorrateo de los "gastos comunes"
- 2) Los costos directos son válidos a cualquier nivel de producción y/o venta, y siguen siéndolo si se discontinúa un producto o se introduce uno nuevo.

#### DETERMINACION DE COSTOS DIRECTOS

##### Costos directos de producción.

Para establecerlos es necesaria la previa determinación de los standards físicos de los insumos directos, es decir que debe ser calculado el tiempo de mano de obra directa (considerando la ineficiencia humana) y las distintas cantidades físicas de materiales directos (incluyendo el desperdicio) que requiere la fabricación de cada producto. Este cálculo es importante sea hecho por proceso para hacer posible la acción de control sobre los distintos centros productivos. Luego los distintos componentes del costo son valuados monetariamente.

##### Costos directos de comercialización

Su cálculo está en la mayor parte de los items constitutivos ligado al precio de venta, por lo que en aquellas situaciones en que un mismo producto tenga diferentes precios de venta (varios canales) será requerida una determinación para cada precio.

### CONTABILIZACION DE COSTOS DIRECTOS

La contabilización de costos directos, al igual que en el costeo por absorción, admite los distintos sistemas de valuación que conocemos: standards monetarios, precio promedio ponderado LIFO (last in, first out), FIFO (first in first out), NIFO (next in first out), etc.

#### Valuación de inventarios

En cuanto a los almacenes el sistema de costos directos no difiere del costeo por absorción; en esta cuenta están contabilizados todos los bienes que la firma tiene depositados a la espera de su utilización en el proceso industrial.

La divergencia se produce en el tratamiento de la Obra en Curso y los Productos Terminados. La primera cuenta se debita sólo por los materiales directos (salidas del Almacén) y por la mano de obra directa empleada. Esto significa que todas aquellas salidas del Almacén que no sean materiales directos se contabilizan con débito a gastos no proporcionales.

Siguiendo con Obra en Curso esta se acredita por las salidas al Almacén de Productos Terminados y al valor a costo directo de producción de cada producto.

El Almacén de Productos Terminados se debita por las entregas que le hace Obra en Curso, y se acredita por las salidas (ventas) con débito a Costo Directo de Producción de las Ventas.

#### El Balance y Cuadro de Pérdidas y Ganancias.

El Balance de una empresa que siga el sistema de costos directos sólo será diferente a uno obtenido siguiendo costos por absorción, en el valor de Obra en Curso y Productos Terminados; ya que estas dos últimas cuentas estarán mostrando sólo el valor de la Mano de Obra Directa y Materiales Directos, mientras que en la situación de costeo por absorción se añadirá el monto de gastos

No proporcionales que se haya atribuido a la producción y al costo de los productos terminados.

El cuadro de Pérdidas y Ganancias en un sistema de costos directos toma como pérdida del ejercicio todos los gastos no proporcionales en que se haya incurrido en el período, mientras en un sistema de costeo por absorción los gastos no proporcionales que están incluidos en el costo de la venta pueden ser iguales, mayores o menores que los efectivamente incurridos en el período, dependiendo esta situación de si la producción ha sido igual a la venta, menor o mayor que la venta respectivamente.

Posibilidad de su coexistencia con sistemas de costeo por absorción.

Una empresa puede haber decidido usar la técnica de costos directos y ante razones de presentación de balance al público o a las dependencias impositivas convertir su balance como si usara el sistema de costos por absorción. A tal fin podrá aumentar en su Activo el valor de las cuentas de Obra en Curso y Productos Terminados (que están valuadas a costo directo) mediante un cálculo de los gastos no proporcionales que correspondería activar en esas cuentas si la empresa siguiera el sistema de costeo por absorción. Luego corresponde verificar si hay diferencia entre los gastos no proporcionales contenidos en los inventarios inicial y final de Obra en Curso y Productos Terminados.

Diferencia nula -

El cuadro de Ganancias y Pérdidas a costo directo se mantiene en su resultado.

(Inventario Inicial - Inventario Final) Diferencia Positiva -  
Esta diferencia se deduce del resultado del Cuadro de Ganancias y Pérdidas a costo directo.

(Inventario Inicial - Inventario Final) Diferencia negativa -  
Esta diferencia se suma al resultado del Cuadro de Pérdidas y Ganancias a costo directo.

## ANALISIS DE EQUILIBRIO ECONOMICO

Utilidad antes de Impuestos - Ventas - Costos Proporcionales o Directos - Gastos no proporcionales.

o sea:

$$UA = V - CP - GNP$$

ahora bien,

$$V - CP = IM \text{ (Ingreso Marginal)}$$

y

$$IM - GNP = UA$$

el cociente

$$\frac{GnP}{IM} = \text{(índice de inestabilidad)}$$

y

$$- \text{Ventas} = \text{Ventas en el punto de equilibrio}$$

ya que

$$\frac{GnP}{IM} = 1; \text{ estamos en el punto de equilibrio}$$

ya que

$$\frac{GnP}{IM} = 1; \text{ estamos en el punto de equilibrio}$$

$$\frac{GnP}{IM} > 1; \text{ estamos en la zona de pérdidas}$$

$$\frac{GnP}{IM} < 1; \text{ estamos en la zona de ganancias}$$

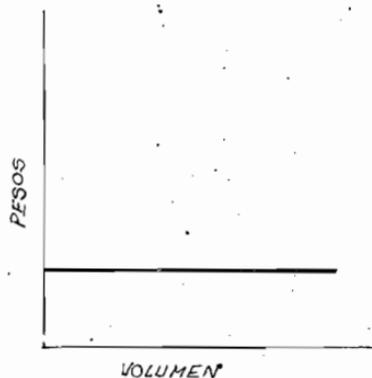
## EL COSTO DIRECTO COMO INSTRUMENTO DE DIRECCION

### En el control de costos y asociado a sistemas presupuestarios.

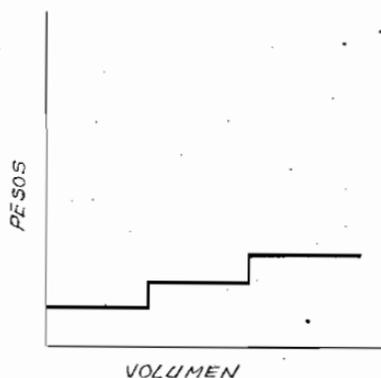
El control de los costos, ya sean de producción o comercialización pero especialmente con respecto a los primeros, se ve



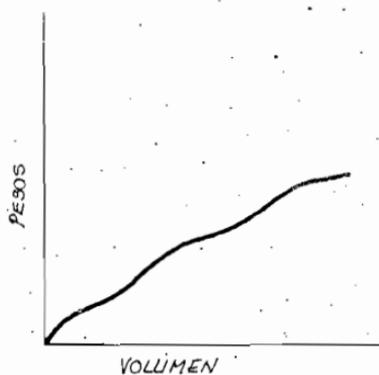
GASTOS FIJOS



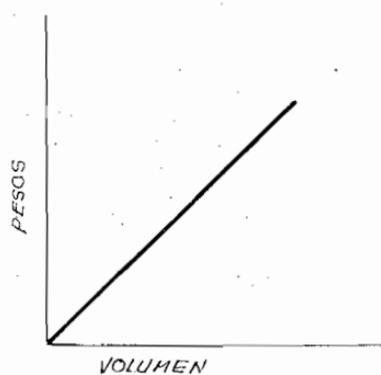
GASTOS SEMI-FIJOS



GASTOS SEMI-VARIABLES



GASTOS PROPORCIONALES



DETERMINACION DEL COSTO DIRECTO

Costo proporcional de Producción

Producto:

Detalle	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
a) Mano de Obra Directa				
Proceso 1				
" 2				
" 3				
" 4				
Montaje				
Sub-total				
b) Materiales Directos				
-----				
-----				
-----				
Sub-total				
c) Materiales y Servicios Auxiliares:				
-----				
-----				
-----				
Sub-total				
TOTAL				

PLAN DE GANANCIAS

Período

C O N C E P T O	TOTAL	PRODUCTOS, LINEAS O ARTICULOS DE IGUAL IM UNITARIO			
		A	B	C	D
<u>VENTAS</u>	.....	.....	.....	.....	.....
<u>Costos Proporcionales</u>	.....	.....	.....	.....	.....
Fabricación	.....	.....	.....	.....	.....
<u>INGRESO MARGINAL</u>	.....	.....	.....	.....	.....
<u>GASTOS NO PROPORCIONALES ATRIBUIBLES</u>	.....	.....	.....	.....	.....
Fabricación	.....	.....	.....	.....	.....
Comercialización	.....	.....	.....	.....	.....
<u>CONTRIBUCION</u>	.....	.....	.....	.....	.....
GASTOS NO PROPORCIONALES NO ATRI- BUIBLES O DE ESTRUCTURA	.....				
Administración	.....				
Comercialización	.....				
Fabricación	.....				
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	.....				
IMPUESTOS A LOS REDITOS	.....				
UTILIDAD NETA	.....				

PLAN DE GANANCIAS

MES:

	TOTAL		%		Xa		Xv		Xc		Reptos.X		Za		Zb		Reptos.Z		
	Pres.	Real	Pres.	Real	Pres.	Real	Pres.	Real	Pres.	Real									
VENTAS																			
Costos Proporcio- nales																			
Producción																			
Comercialización																			
Ingreso Marginal																			
Gastos no proporci- nales																			
Administración																			
Directorio y Gia. Gral.																			
Gcia.Administrat.																			
Comercialización																			
Fabricación																			
Gcia.Producción																			
" Rel.Industrial																			
" Abastecimient.																			
" Ingeniería																			
INTERESES																			
Util. a/de impuesto																			
Imp. a los réditos																			
Utilidad neta																			

Gastos no proporcionales +		
Intereses		
Ingreso Marginal		

ANALISIS DE COSTOS PROPORCIONALES E INGRESO MARGINAL

AÑO:

MODELO	VENTAS	COSTOS PROPORCIONALES						INGRESO MARGINAL		
		PRODUCCION		COMERCIALIZACION		TOTAL		\$	%	%
		\$	%	\$	%	\$	%			
Xa										
Xb										
Xc										
Reptos. X										
Za										
Zb										
Reptos. Z										
TOTAL	100		-		-		-		-	100
LINEA X										
LINEA Z										
TOTAL	100		-		-		-		-	100

#### 4.5.3. FIJACION DE PRECIOS: Política y Práctica

La existencia de una política de precios decidida por la dirección de la empresa tiene por objeto evitar que en oportunidad de cada operación los responsables a cargo de ella tengan que fijar los valores de ventas y condiciones de pago, que en esta forma están preestablecidos de acuerdo a los intereses, objetivos y estrategias de la empresa.

Existen distintos métodos para la determinación de precios:

- a) Método "costo-plus" también llamado "formula" que es método más corrientemente utilizado por las empresas. Al costo total se le agrega un porcentaje. Por ejemplo si el costo es 1.000, y se desea una ganancia bruta sobre ventas del 33,3% fijará un precio de \$ 1.500.- La característica de este método está dada en el porcentaje o "plus" fijo que se aplica a todos los productos, sin interesar su valor, época de compra, rotación, stocks, competencia, lo cual indudablemente no es un medio muy idóneo a los fines de orientación hacia el mercado. La única ventaja de este sistema es su practicidad.
- b) Margen flexible, a diferencia del método anterior aplica sobre el costo un margen que varía según las épocas de ventas, por ejemplo tarifas de hoteles en alta y baja temporada, precios de artículos estacionales, antes y después de la estación (indumentaria). La fijación de margen flexible puede también basarse en los clientes o sectores del mercado a los que se vende, mayoristas, minoristas, reparticiones públicas, exportaciones, etc.
- c) Precio de los competidores: Se trata de seguir el precio del mercado, caso en nuestro país de dentífricos, leche, vinos, honorarios por servicios médicos, transportes, etc. En algunas circunstancias se desea estar por debajo del precio de la competencia o a la inversa ya sea por razones de atracción de demanda o por factores de prestigio o status.

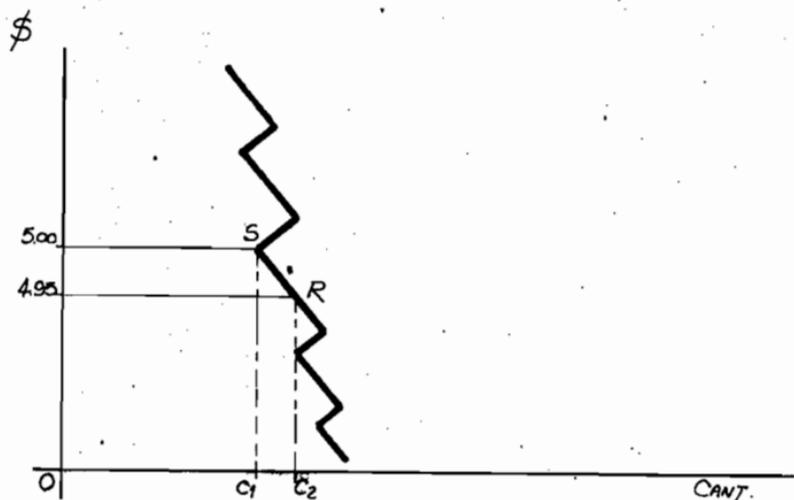
- d) Precios intuitivos: Su fundamento no responde a otra consideración que el "sentido" o presentimiento del valor que estará dispuesto a pagar un cliente. Las pequeñas empresas, los servicios técnicos o profesionales y muchos comercios de venta directa al público (antigüedades, sastrerías de medida, talleres mecánicos) utilizan este tipo de procedimiento.
- e) Prueba y error: Es uno de los métodos más antiguos y puede relacionarse con cualquiera de los descriptos precedentemente. Se establece un valor y se prueban sus efectos, si el precio es muy alto y no obtiene respuesta favorable se lo reduce hasta llegar al valor adecuado. Cuando se parte de un valor más bajo ya se hace más problemático su aumento, por la reacción de los consumidores.
- f) Análisis del Valor: se utiliza generalmente en productos industriales. El análisis del valor implica computar el valor en pesos del beneficio que el comprador industrial gozará con el uso del producto. Este beneficio puede darse en forma de una reducción en el costo del producto final del cliente o bien como un incremento en su posibilidad de venta. El valor en pesos del beneficio estimado para un producto industrial fija la prima máxima que puede cargarse a éste por sobre el precio de los mejores artículos o equipos industriales de los competidores.
- g) Método experimental de pruebas de mercado: se diseña una muestra de negocios en los cuales se presenta el producto a distintos precios, durante un período establecido previamente, se analizan los volúmenes de ventas y se extraen conclusiones sobre el precio más adecuado, en base a los datos de la investigación (volumen de venta, ganancias, etc.).
- h) Método de encuestas: se utiliza generalmente para nuevos productos en oportunidad de medir la reacción del consumidor potencial, a través de un diseño muestral, se indaga por la técnica de entrevistas sobre el precio que estaría dispuesto a pagar. Se plantean distintas alternativas y juntamente con los valores se analizan frecuencias de compras, desplazamientos de competencia, etc.

- i) Analogía histórica: se basa en capitalizar las experiencias de líneas similares de precios fijados para otros productos del mismo mercado o de otros mercados. Si bien aprovecha el conocimiento de resultados previos tiene el serio inconveniente de no medir otros factores dinámicos del mercado, consumidores, época de compra, y características cualitativas del producto.

#### 4.5.4. TIPOS DE ESTRATEGIAS SOBRE PRECIOS

Además de lo expuesto sobre métodos de fijación de precios veremos ahora las distintas estrategias que puede adoptar una empresa en la fijación de los valores de sus productos.

- a) Precios No redondeados: Se basa en fijar precios impares en el supuesto que a precios no redondeados las curvas de demanda varían según este gráfico.



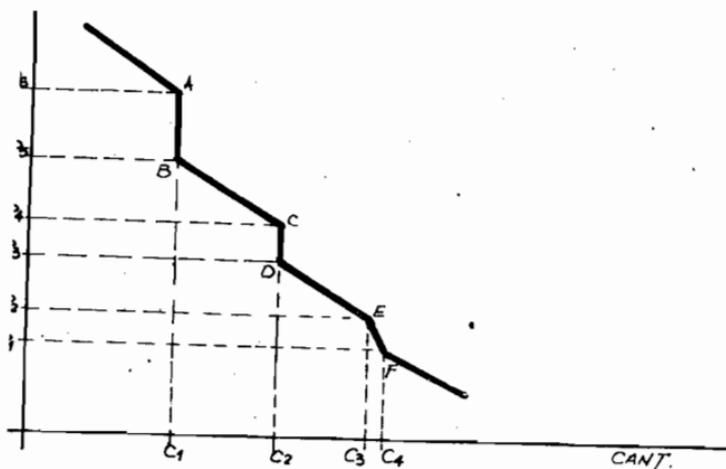
Observemos que para \$ 5,00 la demanda es  $C_1$  vale decir

menor que para 4,95 donde la demanda es  $C_2$

495 -----  $C_2$        $C_1$  ----- 5,00

Estos precios se utilizan generalmente en negocios de venta al público.

- b) Precios psicológicos: A través de investigaciones se desprende que la variable precios no influye en la cantidad demandada de ciertos productos, ya sea por la imagen de marca, por su diferenciación, o bien por otros factores de naturaleza cualitativa. A diferencia de los precios no redondeados la mayor demanda se localiza en ciertos valores que son significativos para el comprador tal como se observa en el siguiente gráfico.



Se aprecia que al precio  $P_6$  la demanda es igual que al menor valor de  $P_5$  ( $C_1$ ), lo mismo ocurre en  $P_4$  con  $P_3$  ( $C_2$ ) y en  $P_2$  la demanda es levemente inferior que la de  $P_1$  ( $C_3 \sim C_4$ ).

Por este motivo los precios se denominan "psicológicos".

Estos precios se dan en productos tales como: Revistas, libros, servicios tales como restaurantes, confiterías, mobiliario, etc.

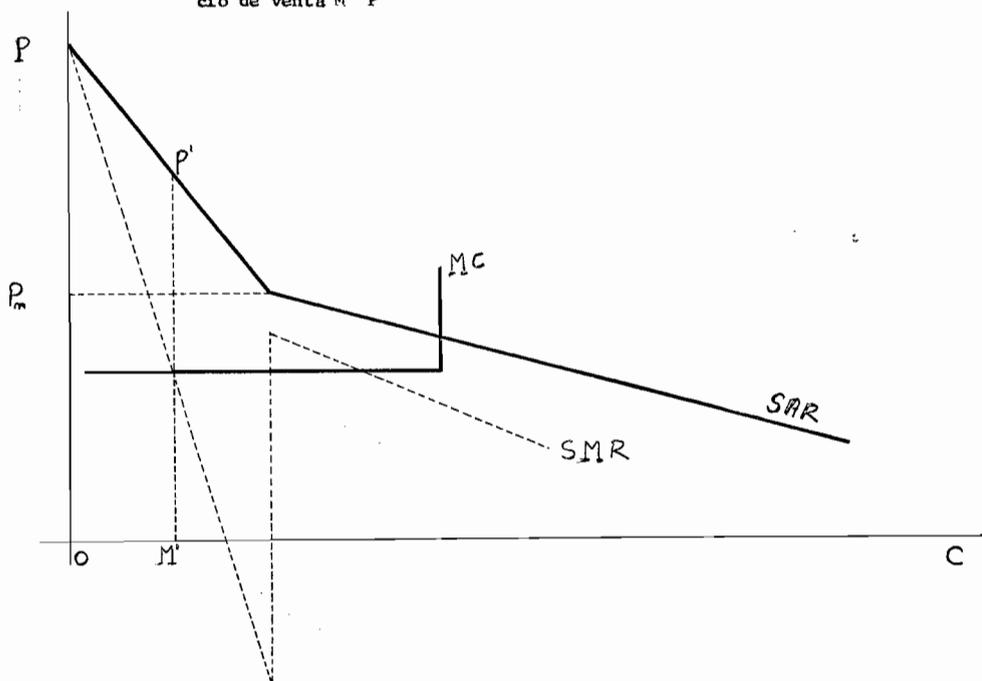
- c) Precios constantes: Existen en países donde no hay inflación. La política consiste en mantener siempre los mismos precios o en algunos casos, como ocurría hace más de 3 décadas en nuestro país, negocios que vendían todos sus artículos a un mismo valor, (sastrería los 49 auténticos, etc).
- d) Precios de prestigio: Persiguen diferencias a través del precio del producto colocándolo en un nivel de "aparente" mayor calidad o status, ocurre con productos de cosmética, medicinales, alimenticios (frutas, conservas, vinos) o en servicios tales como turismo, hotelería, honorarios médicos, espectáculos públicos, transporte, (categoría Ira., Especial, etc.).
- e) Precios por línea de productos: Esta estrategia consiste en fijar para productos esencialmente similares, con muy pequeñas diferencias, distintos valores de precios, ocurre frecuentemente en nuestro mercado con las distintas líneas de automóviles de una misma marca, "línea especial" "línea Sport" "Serie 2", etc. o bien como se da en productos de tocador, jabones, desodorantes, perfumes, dentífricos, cafés, cada línea tiene una marca y un precio. Fundamentalmente se aplica una estrategia de "segmentación".
- f) Precios diferenciados: Es una variable en casi los mismos factores que los citados para la política de precios para línea de productos, con la diferencia que se aplican distintos precios para un mismo producto, en función de

a - Elasticidad de la demanda de distintos grados.

- b - Segmentación del mercado por atributos cuantitativos o cualitativos.
- c - Regiones o plazas distintas no comunicadas entre sí.

En una palabra, con esta estrategia generalmente se consigue disimular parcialmente una suba o baja deliberada en el precio de venta con el fin de operar sobre la competencia o las oportunidades del mercado.

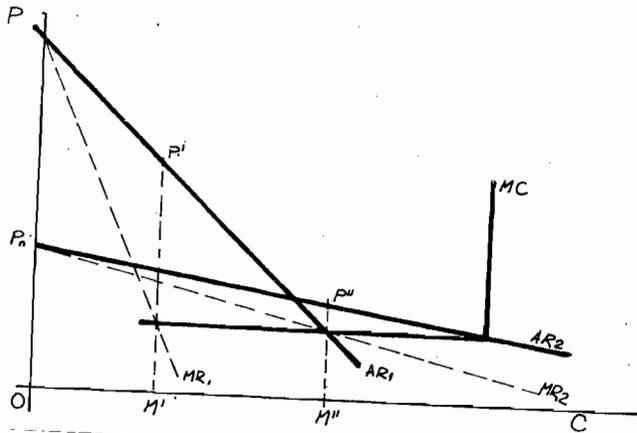
Siguiendo al profesor Marcel Michel (\*) explicaremos el siguiente caso donde existe un mercado potencial por debajo del precio de venta  $M' P'$



(\*) Marcel Michel "La Estrategia Directiva en el Mercado". Ed. Hispano Europea, Barcelona, 1962, pág. 123.

La función de demanda S A R indica en este ejemplo que la firma a precios elevados, por su estrategia de comercialización, no pierde totalmente sus clientes y a precios inferiores su venta aumenta considerablemente. Según se observa el precio de venta óptimo es  $M' P'$  y la cantidad vendida  $O M'$ .

Un estudio del mercado indica para el caso citado que la demanda está formada por dos grupos o segmentos de consumidores o lo que es lo mismo dos demandas parciales  $A R_1$  y  $A R_2$



La función  $A R_1$  muestra que la demanda aumenta cuando bajan los precios a diferencia de  $A R_2$  que es más elástica.

Aquí en esta función está el potencial de clientes dispuestos a comprar debajo del precio  $O P_n$ .

Suponiendo que el costo marginal  $M C$  sea constante a la empresa le convendrá tener el precio  $M' P'$  para el sector de clientes que no reaccionan frente a aumentos o rebajas de precios "inelásticos" y un precio  $M''' P'''$  para el sector de clientes que buscan precios bajos. Para que esto ocurra no debe haber transparencia de mercado vale decir no debe existir intercomunicación entre los distintos segmentos del mercado.

Si la empresa no tuviera precios diferenciados y trabajara solo con el valor  $M' P'$  la demanda sería de:  $O M'$

En cambio al tener los precios  $M'' P''$  y  $M''' P'''$  la demanda total será  $O M'''$ .

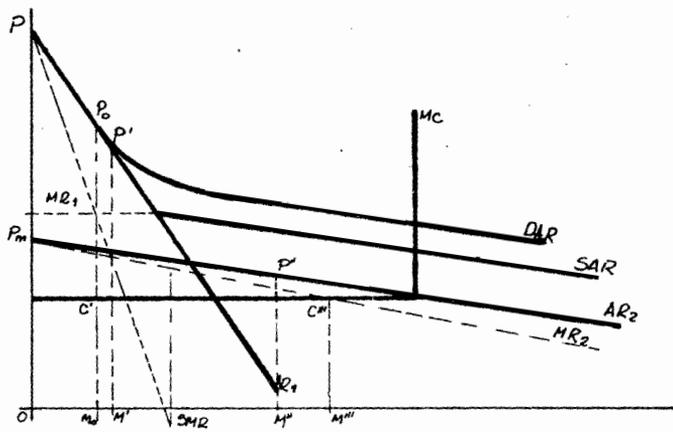
La curva del ingreso marginal que era  $S M R$  pasará a ser  $D M R$ .

Resulta por lo tanto que el ingreso adicional de la empresa, por encima del costo marginal se incrementa cuando hay una política de precios diferenciados.

El aumento de los beneficios brutos equivale a la diferencia entre el área delimitada por  $D M R$  y  $M C$  hasta el punto  $C''$  y el área comprendida entre  $S M R$  y  $M C$  hasta el punto  $C'$ .

La diferenciación de precios puede hacerse en base a:

- \* Tipos de clientes (mayoristas y minoristas)
- \* Magnitud de compras
- \* Lugares de compra.
- \* Oportunidad de compra.
- \* Condiciones de financiamiento.
- \* Canales de distribución.



#### 4.5.5. OBJETIVOS DE LA POLITICA DE PRECIOS

La política de precios no define solamente el valor de ingreso que generará un bien o servicio, sobre la base de alguno de los sistemas o políticas que hemos desarrollado precedentemente, sino que sustenta objetivos de empresa tales como:

- 1 - Rendimientos sobre inversiones
- 2 - Estabilización de precio y margen
- 3 - Obtención de determinada penetración en el mercado.
- 4 - Estrategia competitiva.
- 5 - Maximizar ganancias
- 6 - Imagen ante consumidores
- 7 - Imagen ante autoridades oficiales.

El objetivo de obtener un rendimiento sobre las inversiones es un criterio de naturaleza económica que en algunas empresas se preestablece en función de los beneficios que se desea distribuir a los accionistas. En este sentido pueden existir parámetros como ser 20% sobre lo invertido después de impuestos.

Consideramos que en forma absoluta no puede utilizarse porque ello implicará desconocer las condiciones de mercado.

El objetivo de estabilización del precio y margen, en mercados como el de nuestro país, con constantes cambios en los costos, persigue fijar precios manteniendo una constante de ganancias o contribución. Este criterio es de muy escasa aplicación especialmente porque desaprovecha oportunidades de mercado en sus distintos segmentos o ciclos. Es más bien propio de empresas del estado y mutuales, cooperativas o instituciones colectivas de bien público.

La obtención de una penetración en el mercado lleva como objetivo a favorecer el ciclo de crecimiento de un producto o el desplazamiento de la competencia. Es una de las estrategias más utilizadas en oportunidad de lanzamiento de nuevos productos o en acciones de competencia muy acentuadas. En nuestro mercado tenemos ejemplos clásicos en productos tales como automóviles, artefactos para el hogar, indumentaria, bebidas gaseosas, exportaciones en general, etc.

La estrategia competitiva tiende a evitar la introducción de competidores, o en otros casos a capitalizar ganancias para utilizarlas como reservas para cuando aparezcan competidores.

Esta situación ocurre en mercados oligopólicos o en nuevos productos protegidos por patentes.

El objetivo de maximizar ganancias define una actitud de lograr en corto plazo y en función de oportunidades de mercado (falta de competidores, patentes, alto poder adquisitivo, diferenciación de producto, segmentación de mercado) el mayor volumen de ganancias posibles. A través de la política de precios la empresa puede crear imagen a sus productos que facilite operar en un determinado segmento del mercado por ejemplo algunas compañías de cosmética femenina caso REVLON, AVON, o en prendas de vestir RHODER'S, AMLEYRO SPORT, CERVANTES, GONZALEZ, etc. en cigarrillos el caso típico es el de BENSON and HEDGES y en sentido contrario tenemos SIMPLEX en cigarrillos, CASA TIA, en supermercados integrales, LEGUI, en bebidas alcohólicas, etc.

La imagen ante autoridades tiende a preservar a la empresa o a un sector industrial de la intervención en materia de precios, o a conseguir apoyo o beneficios crediticios o promocionales. El caso típico en nuestro medio es el de la industria de especialidades medicinales que a través de su cámara, sugiere a los asociados, cuando no existen precios máximos la adopción de políticas moderadas de precios. Lo mismo ocurre en empresas privadas de servicios públicos, (transporte, educación, etc.).

#### 4.5.6. LA POLITICA DE PRECIOS Y LA LEGISLACION EN VIGENCIA EN NUESTRO PAIS.

En el momento actual la política de precios en nuestro país está regulada por la intervención del estado quien a través de la Secretaría de Estado de Comercio en el orden nacional y las gubernaciones en el Federal, establecen las normas y procedimientos para la fijación de precios.

En este sentido existen:

- \* Precios máximos o congelados
- \* Precios administrados

Los primeros según la resolución Nro. 918/74 son 109 productos de consumo masivo y especialidades medicinales y 91 insumos industriales.

Los segundos corresponden a 426 empresas que para incrementar sus precios necesitarán autorización expresa de la Secretaría de Comercio.

El resto de los productos podrán modificarse a partir del 30 de Agosto de 1974 en la exacta incidencia de los incrementos operados en los elementos de su costo.

Para el sector comercial se mantienen los márgenes establecidos por las resoluciones 6034/74 y sus complementarias.

En el capítulo de política de precios nos extendemos en forma más específica sobre las disposiciones oficiales en vigencia en materia de precios.

#### 4.5.7. CONCLUSIONES

Como síntesis de lo expuesto en los capítulos precedentes surge:

- 1 - El precio es un factor dinámico que participa en las estrategias de mercado por lo que su administración requiere la intervención del área de comercialización a través de la gerencia de producto y en íntima coordinación con todos los sectores de la empresa.
- 2 - En materia de precios existen teorías desarrolladas por la economía y principios especializados de aplicación que desarrolla la comercialización. Las decisiones de precios están condicionadas por el ciclo de vida del producto, la diferen-

Los gastos de comercialización como el uso de los canales de distribución son los rubros de mayor significación en la formulación de los costos del área comercial. La contribución marginal (diferencia entre el ingreso por ventas y costo total directo) es uno de los parámetros de mayor utilización en la administración comercial por producto.

- 7 -Existen distintos procedimientos para la fijación de precios: Costo-plus; margen flexible, precios de competencia; precios intuitivos; prueba y error; análisis del valor, analogía histórica, Método experimental, método de encuestas. De todos ellos los dos últimos son los más recomendables por su definida orientación hacia el mercado.
- 8 -Las estrategias de precios buscan a través de los valores fijados a los productos y servicios, o a sus condiciones de ventas, captar los segmentos más amplios e interesantes de la función de demanda, para ello se pueden utilizar; a) precios no redondeados, b) precios psicológicos, c) precios constantes, d) precios de prestigio, e) precios por líneas de productos y f) precios diferenciados.
- 9 -Los objetivos que persigue la política de precios pueden establecerse en forma parcial o concurrente. Indudablemente las necesidades de la empresa y su mercado imponen compatibilizar los mismos de modo tal de perseguir su concreción en forma conjunta.

Son objetivos de la política de precios:

- a) Rendimiento sobre inversiones.
- b) Estabilización del precio y margen.
- c) Obtención de penetración en el mercado
- d) Estrategia competitiva
- e) Maximización de ganancias.
- f) Imagen entre consumidores
- g) Imagen ante autoridades oficiales.

10 - Actualmente en nuestro país la política de precios está reglamentada por la Secretaría de Estado de Comercio que a través de la resolución 918/74 establece para 109 productos de consumo masivo y especialidades medicinales y 91 insumos industriales precios máximos y congelados y precios administrados para 426 empresas, que para incrementar sus precios requieren autorización expresa de la Secretaría de Estado de Comercio. El resto de los productos sólo se podrán modificar en base a la estricta incidencia de incrementos de costos y mediante procedimientos reglamentados según el volumen de facturación de las empresas.

Para las actividades intermedias, o sea comercio en general rigen las disposiciones de la Resolución 6034/74 y complementarias, donde se regulan márgenes de comercialización por tipos de canales de distribución y naturaleza de productos.

---

#### 4.5.8. BIBLIOGRAFIA

- ALEXANDER, Ralph S. & BERG, Thomas L. "Dynamic Management in Marketing". Ed. R. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1965.
- BOGO, Héctor Mario "Decisiones en Comercialización". Ed. Macchi, Bs.As., 1967.
- COHEN, Kalman J & CYERT, Richard M. "Economía de Empresas". Ed. El Ateneo, Bs.As., 1973.
- DEAN, Joel "Economía para Directores de Empresa". Ed. Bibliográfica Argentina, Bs.As., 1960.
- FRIEDMAN, Milton "Teoría de Los Precios". Alianza Editorial, México, 1966.
- KOTLER, Philip "Dirección de Mercadotecnia". Ed. Diana, México, 1970.
- LEVENSONS, Albert M. & SOLON, Babette, J. "Manual de Teoría de los Precios". Amorrortu Editores, Bs.As., 1972.
- MICHEL, Marcel "La Estrategia Directiva en el Mercado". Ed. Hispano Europea, Barcelona, 1962.
- NACIONES UNIDAS - CEPAL "El Desarrollo Económico de la Argentina" México, 1959.
- OXENFELDT, Alfred R. "El precio como Decisión Gerencial". Ed. El Ateneo, Bs.As., 1971.
- SAMUELSON, Paul A. "Curso de Economía Moderna". Ed. Aguilar, Madrid, 1969.
- SECRETARIA DE ESTADO DE COMERCIO DE LA NACION Resolución Nro. 918/74.
- STERN, Jorge E. "Seminario Integral de Marketing". Fundación de Altos Estudios en Ciencias Comerciales, Bs.As. 1970.
- STIGLER, George J. & BOULDING, K.E. "Ensayo sobre la Teoría de los Precios". Ed. Aguilar, Madrid., 1968.

-----

4.6. LA VARIABLE PROMOCION DE VENTAS EN LA ADMINISTRACION  
DE LA COMERCIALIZACION

SUMARIO

	Página
1. Concepto .....	547
2. Administración y Organización de la Promoción de Ventas .....	548
3. Objetivos, Estrategias e Inversiones Promocionales.	548
4. Investigaciones Aplicadas a Promoción de Ventas ...	550
5. Conclusiones .....	552
6. Bibliografía .....	554

\*\*\*\*\*

#### 4.6. La Variable Promoción de Ventas en La Administración de la Comercialización.

4.6.1. Concepto: La promoción de ventas es la actividad que tiene por objeto condicionar la concreción de la colocación de productos y/o servicios a nivel intermedio y/o final mediante acciones especializadas de tipo personal o impersonal que faciliten el acercamiento de los bienes a los usuarios, diferencien sus atributos y creen una predisposición a su compra.

La promoción de ventas opera como un factor acelerante del proceso de demanda y desde el punto de vista de las estrategias competitivas facilita la mejor identificación y preferencia de los productos y servicios.

La promoción de ventas utiliza dos tipos o grupos de elementos:

- a) Elementos personales.
- b) Elementos especializados.

Los elementos personales son aquellos que requieren la gestión de personal que realiza la promoción, es el caso de los agentes de propaganda médica, o visitadores médicos, las degustadoras de productos alimenticios, las expertas en belleza, los cursos de especialización que realizan fábricas de maquinarias, instalaciones, computadores, etc.

Los elementos especializados pueden ser: muestras gratis, folletos, exhibidores, vidrieras, carteles que se colocan en los locales de ventas, calcomanías, stands, etc.

Las ferias y exposiciones son eventos de promoción que conjugan el uso de los dos elementos señalados precedentemente.

#### 4.6.2. Administración y Organización de la Promoción de Ventas.

La promoción de ventas como actividad especializada, en las grandes empresas es realizada por un departamento que depende generalmente del gerente de comercialización en casos limitados la dependencia es de ventas y/o publicidad.

La función del departamento de promoción de ventas de una empresa es la de desarrollar la acción específica ya que en la definición de objetivos, estrategias e inversiones habrá participado la gerencia de producto correspondiente y/o la gerencia de comercialización.

Algunas acciones de promoción se contratan a terceros por ejemplos equipos de degustadoras o personal para stands, en otros casos se contrata la ejecución de material de promoción como ser carteles, exhibidores, muestras, etc.

En las empresas medianas y pequeñas la promoción es generalmente realizada por el departamento de ventas o el de publicidad.

La acción de promoción de ventas se caracteriza y diferencia de la fuerza de ventas y de la publicidad.

- 1 - porque utiliza medios especializados.
- 2 - porque es localizada
- 3 - porque fundamentalmente trata de acercar el producto al consumidor.

Existe íntima relación entre la acción de promoción la de publicidad y la de ventas, ambas tienen en común el objetivo de facilitar la concreción de ventas. La fuerza de ventas mediante la acción de colocación la publicidad por la comunicación.

#### 4.6.3. Objetivos, Estrategias e Inversiones Promocionales.

Los objetivos de la promoción de ventas son derivados y dependientes de los objetivos de comercialización.

Así, por ejemplo, si la empresa desea incrementar su participación en el mercado en un 20%, la promoción tendrá por finalidad contribuir a exhibir el producto en mayor cantidad de boscas de expendio, a realizar acciones que generen un mayor proceso de conocimiento y diferenciación del producto.

En algunos casos especialmente en nuevos productos la promoción tiende a desarrollar un proceso de "aprendizaje" en el consumidor.

Los objetivos de la promoción deben ser definidos clara y precisamente, como mínimo una vez por año y ellos se ajustarán a la etapa del ciclo de vida del producto y a su acción competitiva.

Las estrategias promocionales incluyen la mezcla de elementos que se utilizan para concretar los objetivos preestablecidos.

Por ejemplo una importante bodega (\*) en oportunidad del lanzamiento de un nuevo vino de mesa diseñó una estrategia formada.

- a) por la colocación de un cartel exhibidor con la apelación de la campaña publicitaria y exhibición del producto "en vivo".
- b) la realización de un concurso a nivel de usuarios, en forma tal que en cada comercio se entregaban formularios que debían ser llenados por los consumidores con menciones sobre el producto, su lugar de origen, fabricante, tipos de presentaciones, etc., estos formularios una vez llenados se depositan en una urna que acompaña el cartel exhibidor para un posterior sorteo que ofrece como premio un viaje a la zona de producción, Mendoza.
- c) la realización de un concurso a nivel de comerciantes sobre la base de que el comercio cuya cliente saliera sorteada se hacía acreedor a un viaje a Mendoza.

-----  
(\* ) Bodegas Furlotti S.A. para su vino 1892. Bs.As., julio de 1974.

Otras estrategias pueden ser distribución de muestras, degustación de producto en puntos de venta, envío de catálogos o cartas a clientes potenciales, extraídos de listas de profesionales, clubes, etc. Visitas a fábrica y participación en congresos, beneficios y actos especiales de carácter público son también algunas de las estrategias de promoción.

Los presupuestos de promoción pueden establecerse acorde a los siguientes procedimientos:

- a) Porcentaje fijo sobre ventas.
- b) Acorde a los objetivos que se deseen obtener.
- c) En función de los recursos y disponibilidades financieras.
- d) Acorde a la acción de la competencia.

De todos los procedimientos el más recomendable es el relacionado con los objetivos que se desean obtener.

En términos generales en nuestro mercado existe una tendencia cada vez más acentuada al uso del recurso de promoción de ventas, al punto que en algunos rubros como bebidas gaseosas, alcohólicas, y productos de tocador las inversiones en promoción de ventas alcanzan a las de publicidad y en actividades tales como especialidades medicinales, cosmética y productos industriales es superior la inversión en promoción con relación a publicidad.

#### 4.6.4. Investigaciones aplicadas a promoción de ventas.

El uso de la promoción de ventas, en lo referente a la elaboración de estrategias y definición de inversiones cuenta con el valioso apoyo logístico de la investigación. En efecto antes de decidir el uso de un determinado medio o recurso pueden mediante el método experimental, medirse los efectos de tal acción.

Así por ejemplo, si una empresa desea realizar degustacio-

nes en puntos de ventas, supongamos almacenes, y el costo por local es de \$ 300,- por día siendo necesario un mínimo de dos días por local, si la empresa tiene 30.000 negocios donde realizar la promoción la inversión total ascenderá a \$ 18.000.000.

Cuál será el efecto de tal acción e importante inversión?

A tal fin se puede tomar una muestra de negocios donde se realiza, acorte a condiciones técnicas de rigor, la experiencia y se analizan los resultados. Supongamos que en términos generales los mismos indiquen lo siguiente:

nivel de compras antes de la promoción: promedio 10 cajas  
nivel de compras durante la promoción: promedio 20 cajas  
nivel de compras 1er. semana posterior a experiencia: 15 cajas.

nivel de compras al mes de la experiencia: 14 cajas,  
nivel promedio de compras a los tres meses de la experiencia: 12 cajas.

Apreciamos en esta forma los efectos de la promoción durante y con posterioridad al uso de este factor para medir sus efectos directos y marginales a través del tiempo con lo cual podremos:

- a) decidir sobre la conveniencia o no del uso.
- b) sobre los beneficios y aportes directos que genera su aplicación.
- c) sobre los eventuales ajustes o procedimientos a seguir.

Durante el período de prueba así como en el lapso posterior se tomará una muestra denominada "testigo" donde no se efectuará la promoción, para por comparación depurar así, los efectos de variaciones ajenos a la misma.

La investigación puede también utilizarse con posterioridad a la promoción para verificar los efectos específicos o directos que ella generó. Si bien indirectamente podemos medir los resultados de la promoción a través de las cifras de ventas, puede ocurrir que los efectos de la promoción sean afectados o incrementados por otros factores ajenos a la misma. Por ello es necesario su estudio mediante la técnica de encuestas- por entrevistas.

#### 4.6.5. CONCLUSIONES

- 1 - La promoción de ventas es una acción que tiende a acelerar el proceso de ventas creando condiciones que facilitan la colocación de bienes y servicios.
- 2 - La promoción de ventas acerca los bienes y servicios a los usuarios, facilita su conocimiento y contribuye a su diferenciación.
- 3 - El desarrollo de la promoción de ventas en las grandes empresas debe estar a cargo de un departamento especializado, en la medianas y/o pequeñas puede depender del departamento de ventas o de publicidad. En algunos casos se contratan a terceros bajo la dirección del gerente de comercialización.
- 4 - Los factores que utiliza la promoción de ventas pueden ser:
  - a) personales; b) elementos especializados. Existen casos en que su uso es conjunto.
- 5 - La promoción de ventas debe utilizarse en función de: objetivos, estrategias e inversiones. Los objetivos de promoción dependerán de los objetivos de comercialización y deben ser definidos anualmente en forma específica y concreta. Las estrategias son los medios alternativos que se decidirán utilizar para concretar los fines establecidos. El gerente de producto en coordinación con el encargado de promoción es el responsable de recomendar su aprobación al gerente de comercialización.
- 6 - Las inversiones promocionales pueden realizarse en base a los siguientes métodos:
  - a) Porcentaje sobre ventas presupuestadas, b) Objetivos que se desean obtener. c) Recursos y disponibilidades financieras, d) Acorde a la acción de la competencia. De todos estos procedimientos el más recomendable es el de objetivos en función de metas.
- 7 - La tendencia en el uso de la promoción es creciente en nuestro país, especialmente en productos de consumo masivo, donde en muchos casos las inversiones en este rubro igualan a las de publicidad.  
En cambio en productos industriales, en la industria farmacéutica y en cosmética femenina el uso de la promoción es superior a la publicidad.

- 8 - A través de las investigaciones de comercialización se puede medir a priori el resultado de acciones promocionales (método experimental o mercado de prueba), con lo que se puede planificar con precisión y seguridad su utilización en la estrategia de comercialización.
- 9 - Las investigaciones de comercialización sirven también para medir a posteriori el efecto de las inversiones en promoción Constituyendo éstos métodos directos de evaluación.
- 10- La medición de los resultados de la promoción indirectamente pueden realizarse en función de la venta pero está sujeta a influencias de otros factores (precio, publicidad, competencia, etc.).

-----

#### 4.6.6. BIBLIOGRAFIA

- BARALE, José M y CARDETTI, Roberto F. "Promoción en Marketing" Ed. Macchi, Bs.As. 1971.
- GROSS, Albert "Promoción de Ventas". Ed. Hispano Europea, Barcelona, 1965.
- MC CARTHY, E. Jerome "Comercialización". Ed. El Ateneo, Bs.As. 1967.
- REWOLDT, S.H., SCOTT, J.D. "Dirección Comercial". Ed. El Ateneo, Bs.As., 1973.
- WARSHAW, M.R.
- STERN, Jorge E. "Seminario Integral de Marketing". Fundación de Altos Estudios en Ciencias Comerciales. Bs.As. 1974.

\*\*\*\*\*

4.7. LA VARIABLE PLAZA Y CANALES DE DISTRIBUCION EN LA ADMINIS-  
TRACION DE COMERCIALIZACION

SUMARIO

	<u>Página</u>
4.7.1. CONCEPTO DE PLAZA .....	556
4.7.2. CANALES DE DISTRIBUCION .....	557
4.7.3. CLASIFICACION DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION .	560
4.7.4. CRITERIOS DE SELECCION DE CANALES DE DISTRIBU- CION .....	573
4.7.5. ACTIVIDAD OPERATIVA DE LOS CANALES DE DISTRI- BUCION .....	577
4.7.6. INVESTIGACION APLICADA A CANALES DE DISTRIBU- CION .....	581
4.7.7. LOGISTICA DE LA DISTRIBUCION FISICA .....	583
4.7.8. ENFOQUE Y PLANTEO DE UN CASO REAL ARGENTINO DE UNA EMPRESA ELABORADORA Y DISTRIBUIDORA DE BE- BIDAS GASEOSAS .....	590
4.7.9. ANALISIS DE LA VARIABLE DISTRIBUCION EN PRO- DUCTOS INDUSTRIALES .....	622
4.7.10. ESTRUCTURA JERARQUICA DEL DEPARTAMENTO DE DIS- TRIBUCION .....	626
4.7.11. CONCLUSIONES .....	628
4.7.12. BIBLIOGRAFIA .....	631

\*\*\*\*\*

#### 4.7. LA VARIABLE PLAZA Y CANALES DE DISTRIBUCION DE LA ADMINISTRACION DE COMERCIALIZACION

##### 4.7.1. CONCEPTO DE PLAZA

La variable Plaza configura el medio geográfico donde se localizan las oportunidades del mercado. la delimitación de la plaza está dada en función de los límites políticos tales como: ciudades, departamentos, provincias, regiones, países, continentes, comunidades y/o asociaciones tales como A.L.A.L.C. (Asociación Latinoamericana de Libre Comercio) o C.E.E. (Comunidad Económica Europea o Mercado Común Europeo).

La Plaza es un factor controlable de comercialización porque corresponde al responsable del área definir en qué lugares se operará. En este sentido tenemos empresas que operan en mercados nacionales, otras en mercados regionales, algunas en ciudades o barrios dentro de las ciudades (caso de negocios de ventas de artículos para el hogar, supermercados, tiendas, etc.). En otros casos, como indica la tendencia actual, las empresas argentinas han decidido extender el campo de sus operaciones -su plaza- a mercados del exterior, a través de exportaciones a latinoamérica, europa, asia, áfrica, etc. (\*)

Los elementos que caracterizan a la variable plaza son:

- a) El medio físico o geográfico
- b) El ámbito socio-económico que delimita el medio físico o geográfico

El estudio y las informaciones sobre plaza tienen por fuentes a:

- ° Datos demográficos - Censos Población
- ° Datos Económicos - Censos Económicos
- ° Datos Estadísticos - Registros de Producción, consumos, importaciones, exportaciones.

---

(\*) STERN, Jorge E, "Elementos de Comercialización" Ed. El Colocoloquio; Bs.As., 1974, pág. 213

- ° Investigaciones de Mercado: Magnitud de la demanda, poder adquisitivo del consumo, características de los consumos, empresas oferentes, precios de mercado
- ° Disposiciones oficiales y reglamentarias de origen nacional, federal, internacional
- ° Servicios de Información oficiales: Consulados, Secretaría de Comercio Exterior, etc.
- ° Servicios de información privada: Cámaras de Comercio, Cámaras de Exportadores, etc.
- ° Información de campo producida por agentes de ventas, o canales de distribución
- ° Barómetros económicos o Indicadores de Poder adquisitivo de zonas, regiones o Países.

El adecuado estudio de plaza permite tomar decisiones racionales en materia de:

- a) Canales de distribución
- b) Zonificación de territorios de ventas
- c) Localización de depósitos para distribución de pedidos
- d) Presupuestación de ventas

Las características dinámicas de la plaza requieren una actualización periódica de los estudios, que en tal sentido deben efectuarse como mínimo una vez por año.

La gerencia de comercialización, en coordinación con los departamentos de investigaciones, producto ventas y distribución serán los responsables de tales gestiones.

#### 4.7.2. CANALES DE DISTRIBUCION

Son los medios alternativos que dispone la empresa para hacer llegar sus productos al mercado.

Los canales de distribución actúan en la plaza o territorios decididos por la empresa y operan a través de su fuerza de ventas.

## FUNCIONES DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION

Los canales de distribución deben cumplir con las siguientes funciones:

- a) CONEXION: Tomar contacto con los clientes intermedios o finales de la empresa. Desarrollan el circuito de comunicación: empresa-cliente-empresa.
- b) PROMOCION: Los canales de distribución son vehículos de promoción personal de ventas porque acercan los productos a consumidores intermedios o finales, localizan la demanda, la estimulan, diferencian los productos y crean las condiciones de apoyo para concretar la captación de la demanda potencial. Realizan además acciones específicas de promoción de ventas como ser exhibiciones, degustaciones, colocación de afiches vidrieras, entrega de muestras, catálogos, etc.
- c) COSTOS DE DISTRIBUCION: Según las alternativas de canales de distribución que escoja la empresa sus costos de distribución variarán e incidirán tanto en el precio final de venta de los productos como en sus márgenes de contribución. Ultimamente la disposición de la Secretaría de Estado de Comercio 6034 y sus modificatorias, 7762 y sucesivas, han establecido distintos márgenes de marcación o participación en la ganancia bruta para los distintos tipos de canales de distribución. (ver capítulo sobre legislación en materia de precios).  
  
La incidencia de los canales de distribución en la formación de precios y márgenes de contribución es significativa, al punto que, en promedio, podemos estimar que en nuestro país insumen alrededor del 50% del valor final de ventas de los distintos productos que se comercializan en el mercado.
- d) ACCESIBILIDAD: Además de la función de conexión los canales de distribución tienen que facilitar la entrega de los productos en las condiciones de tiempo y servicios que hagan más favorable el consumo o uso de los productos y servicios. la accesibilidad dependerá de la cantidad, localización,

zación y actividad operativa de los canales utilizados.

e) **ESTRATEGIAS COMPETITIVAS:** La existencia de oponentes racionales y naturales hace que el uso de los canales de distribución forma parte de la estrategia competitiva de la empresa en el mercado. Así tenemos por ejemplo que algunas fábricas de neumáticos venden sus productos, además de los canales ordinarios (gomerías) en estaciones de servicio, en supermercados en el Automovil Club, en casas de repuestos de automóviles, en concesionarias de automóviles, etc. Otro ejemplo de estrategia competitiva es la decisión de utilizar canales directos para venta domiciliaria o en instituciones tales como oficinas, empresas, ministerios, a consumidores finales, para evitar la incidencia de la competencia ya arraigada en los canales tradicionales, como ser: mayoristas o minoristas; casos de cosmética, artículos de limpieza para el hogar, artefactos electrodomésticos, ropa de cama, indumentaria, etc.

En otros casos, como servicios tales como: seguro, turismo, transporte aéreo se elige estratégicamente a bancos, mutuales, clubes, asociaciones civiles o empresarias, para que actúen como canales de distribución. Uno de los casos más interesantes de la estrategia aplicada en materia de canales de distribución es el de la Caja Nacional de Ahorro y Seguro, a través de la acción de captación de ahorros realizada en las escuelas primarias y oficinas de correos, y de Seguros, en reparticiones oficiales: Ministerios, Universidades, etc.

#### SERVICIOS QUE PRESTAN LOS CANALES DE DISTRIBUCION

Además de las funciones que hemos descripto precedentemente, los canales deben brindar los siguientes servicios: (1)

- ° Plaza
- ° Posesión
- ° Tiempo

Los servicios de plaza se refieren a la cobertura de mercado que deben brindar los canales, por ejemplo el sistema de distri-

(\*) E. Jerome Mc. Carthy "Comercialización" Ed. El Ateneo, Bs.As, 1967, pág. 430.

bución en la Capital Federal un servicio de plaza casi perfecto porque en cualquier punto de su territorio se puede encontrar el producto. En materia de productos de consumo masivo, de alta frecuencia de compras, la cobertura debe como mínimo superar el 75% de los lugares de ventas. Tenemos ejemplos donde la cobertura es casi total, caso cigarrillos, algunas marcas de bebidas gaseosas, productos lácteos, etc. Los servicios de posesión se relacionan con la variedad de surtido que deben tener en existencia los canales para atender las necesidades de los consumidores. Por ejemplo en el caso de indumentaria, los distintos talles, gustos, calidades, precios, en productos como golosinas, cigarrillos, café, alimentos en general, es un servicio de posesión el fraccionamiento, la entrega a domicilio. En algunos casos según la naturaleza del producto los servicios de posesión incluyen la realización de tareas de pre y/o post-ventas, casos de automóviles nuevos, equipos de aire acondicionado, computadoras, maquinaria industrial, materias primas etc.

Los servicios de tiempo se refieren a la oportunidad en que los canales de distribución realizarán la atención de los consumidores. El caso típico es el de las farmacias que a través de su servicio de turnos atienden las 24 hs. del día. El servicio de tiempo se relaciona también con la frecuencia de visitas, y con la oportunidad de entrega (caso de los diarios que se distribuyen y entregan a pocas horas de su edición, o la leche que se distribuye en las primeras horas de la mañana, o el abastecimiento de restaurantes, que sus proveedores realizan en las primeras horas de la mañana.

#### 4.7.3. CLASIFICACION DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION

Según su naturaleza los canales de distribución se clasifican en los siguientes grupos:

	Locales
	Corredores
CANALES DIRECTOS	Correo
	Instalaciones
	CORTOS Minoristas
	:
CANALES INDIRECTOS	Distribuidores
	LARGOS Representantes
	Mayoristas

**CANALES DIRECTOS:** Son aquellos que conectan a la empresa con su mercado, sin ningún otro intermediario o tercero. Los canales directos pueden desarrollarse a través de: locales de atención al público como por ejemplo: tiendas caso de González S.A., Muñoz S.A.; productos alimenticios: Bonafide, artefactos electrodomésticos: Surrey, Siam; Servicios como bancos, transporte aéreo, etc.

Los canales directos pueden utilizar, para conectar a la empresa con sus clientes, agentes de ventas, corredores o viajantes. Es el caso de fábricas de materias primas, por ejemplo Cfa. Química, Ducilo, Schkolnick etc. También utilizan corredores empresas que fabrican productos de consumo masivo y que venden a domicilio, casos Cosméticos Avon, Vía Valrosa.

El correo es un medio utilizado por algunas empresas como canal directo, ya sea en forma exclusiva, caso de empresas que venden discos, libros, cursos de capacitación técnica, o bien como complemento de otros tipos de canales, por ejemplo: indumentaria, artefactos para el hogar. Las instalaciones son utilizadas como medio de conexión directa por empresas de servicios tales como Segba, para electricidad, ENTEL, teléfonos, GAS DEL ESTADO, para red domiciliaria de gas. También, y en nuestro medio son muy escasas, algunas empresas expenden directamente sus productos por medio de máquinas, instaladas en lugares públicos, caso de: golosinas, máquinas de helados, café, gaseosas, etc.

Los canales directos tienen las siguientes ventajas:

- ° Control total del mismo
- ° Máxima Promoción
- ° Contacto directo con el cliente
- ° Sensibilidad inmediata a reacciones del mercado
- ° Investigación permanente e inmediata del mercado
- ° Mayor contribución marginal

Ofrecen por su naturaleza las siguientes desventajas:

- ° Menor conexión

- ° Mayor inversión en activo fijo
- ° Mayor inversión en stocks
- ° Administración más costosa
- ° Financiamiento directo de ventas

Los canales indirectos son cortos cuando utilizan un sólo eslabón de intermediación entre la empresa y el mercado, caso de las empresas que venden a minoristas. Son largos cuando entre la empresa fabricante y el mercado utilizan más de un intermediario, caso de mayoristas, distribuidores, minoristas:

Ejemplos de canales indirectos cortos: fábricas de automóviles, productos alimenticios manufacturados, indumentaria, cosmética, etc. Casos de canales indirectos largos: Combustibles, diarios, cigarrillos, frutas y hortalizas, tejidos, etc.

Las ventajas de los canales indirectos son:

- ° Conexión, amplia cobertura
- ° Financiamiento propio
- ° Organización de ventas propia
- ° Mantenimiento de stocks
- ° Complementación de líneas de productos y variedad de surtido
- ° Especialización por zonas o áreas

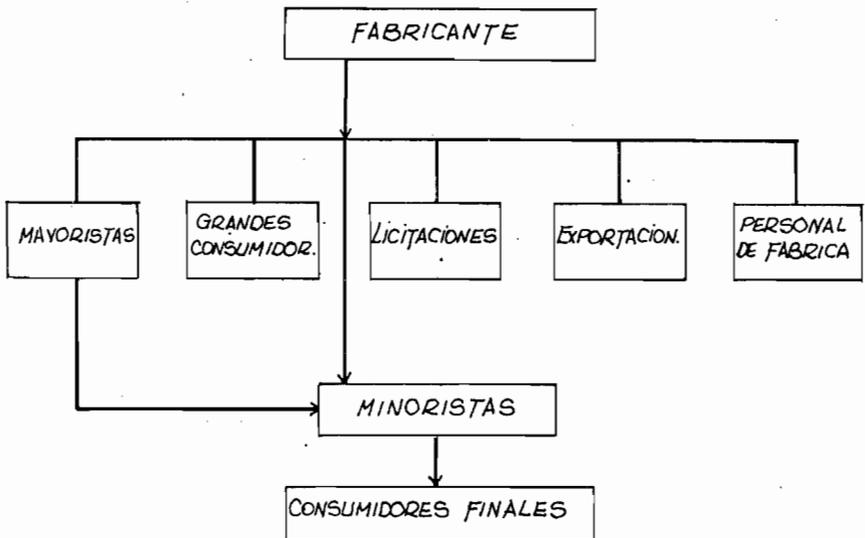
Las desventajas de los canales indirectos son:

- ° Menor promoción que los directos
- ° Controlabilidad relativa
- ° Menor contribución marginal con relación al precio final de venta de los productos
- ° Volúmenes de compras condicionadas a políticas ajenas al fabricante

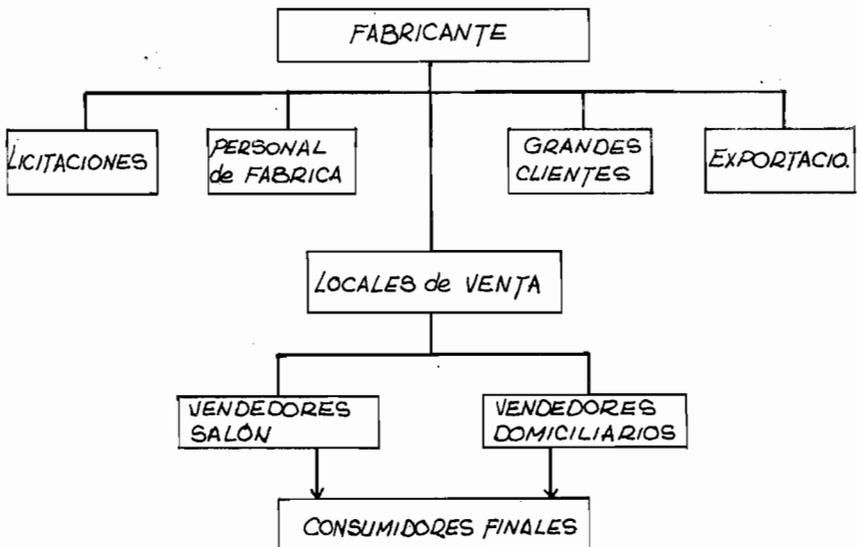
A continuación describimos gráficamente las estructuras de distribución utilizadas en nuestro medio por los siguientes tipos de actividades:

ESTRUCTURA de DISTRIBUCIÓN  
PRODUCTOS ALIMENTICIOS  
MANUFACTURADOS

*Canales Indirectos*

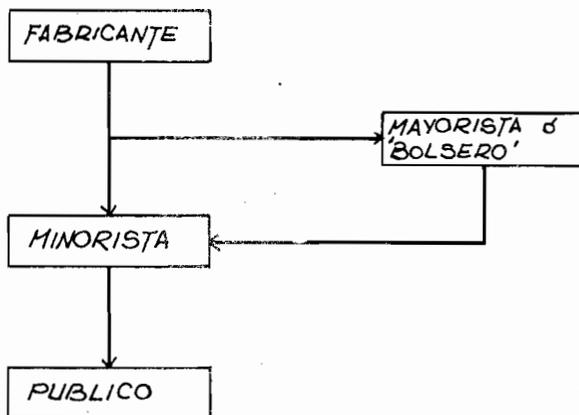


*Canales Directos*

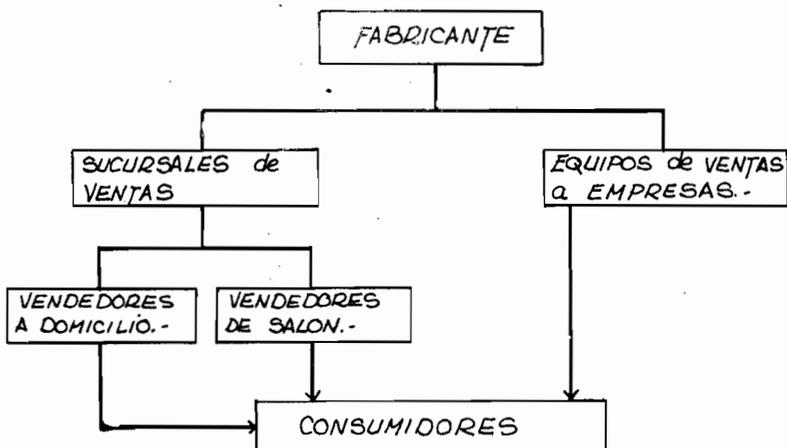


# ESTRUCTURA de DISTRIBUCIÓN ARTEFACTOS PARA EL HOGAR

## Esquema Indirecto

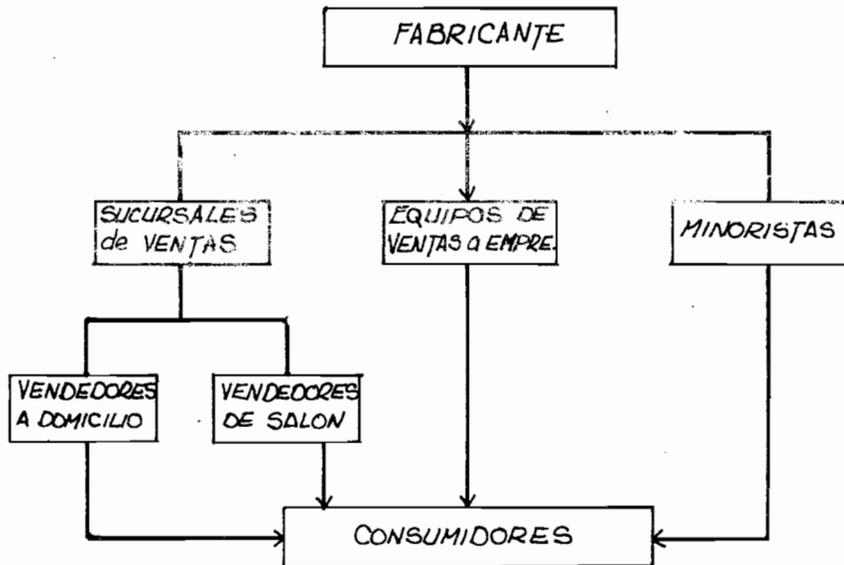


## Esquema Directo

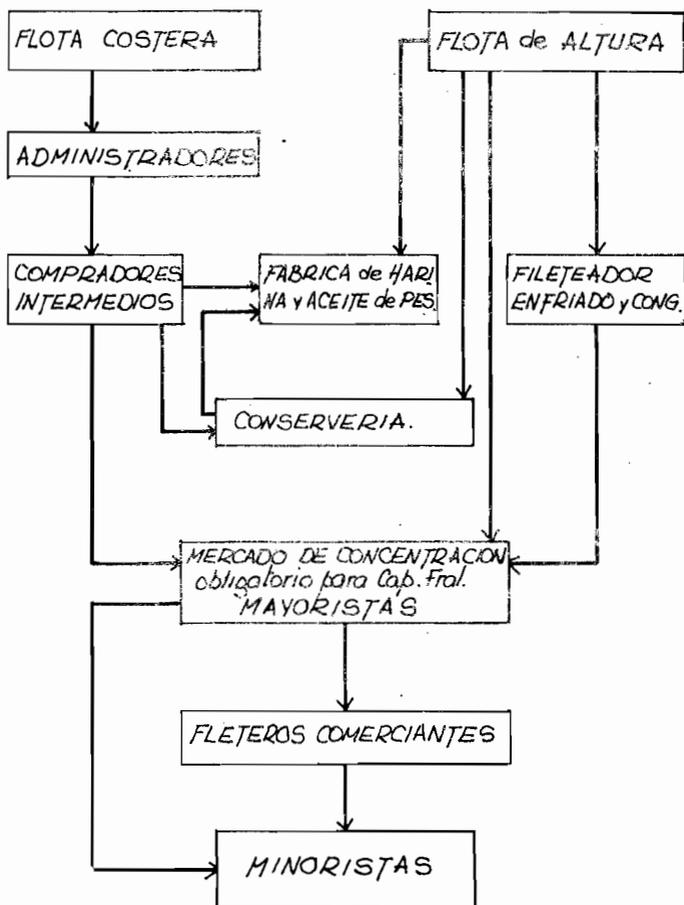


# ESTRUCTURA de DISTRIBUCIÓN ARTEFACTOS PARA EL HOGAR

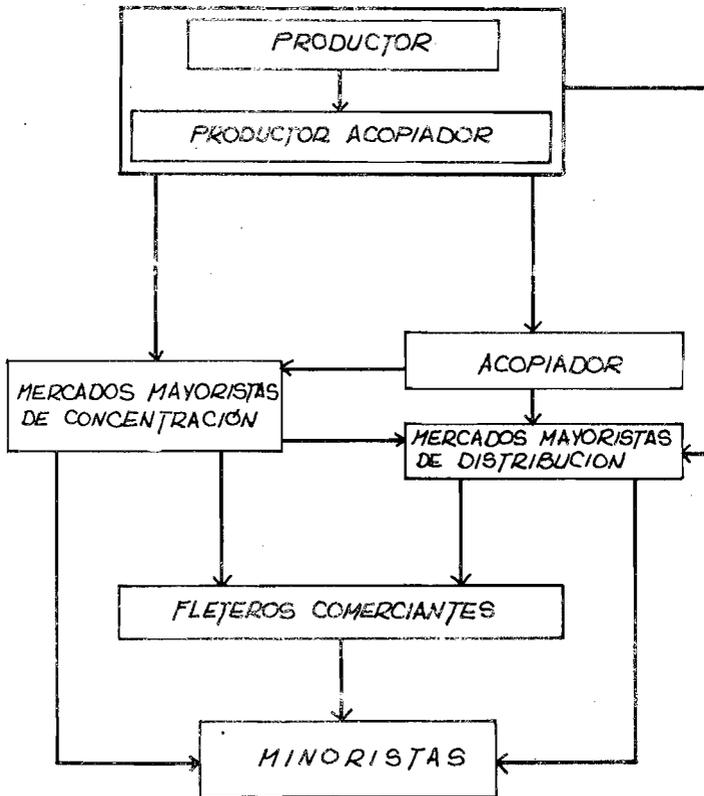
Esquema mixto.-



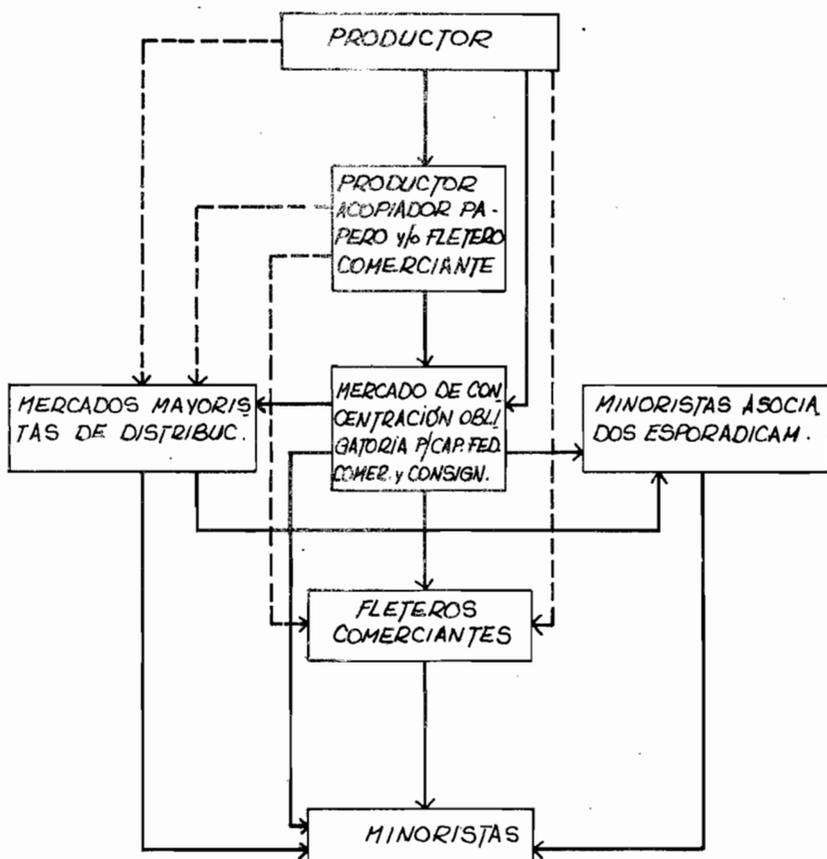
# ESTRUCTURA de DISTRIBUCION PESCA



ESTRUCTURA de DISTRIBUCIÓN  
VERDURAS y HORTALIZAS

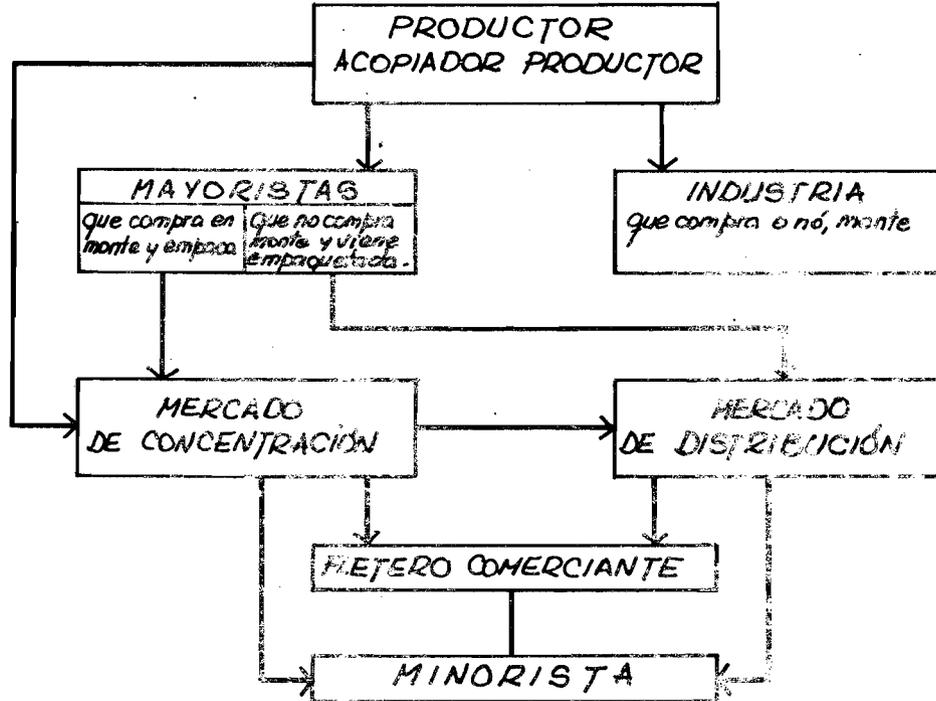


ESTRUCTURA de DISTRIBUCIÓN  
PAPAS

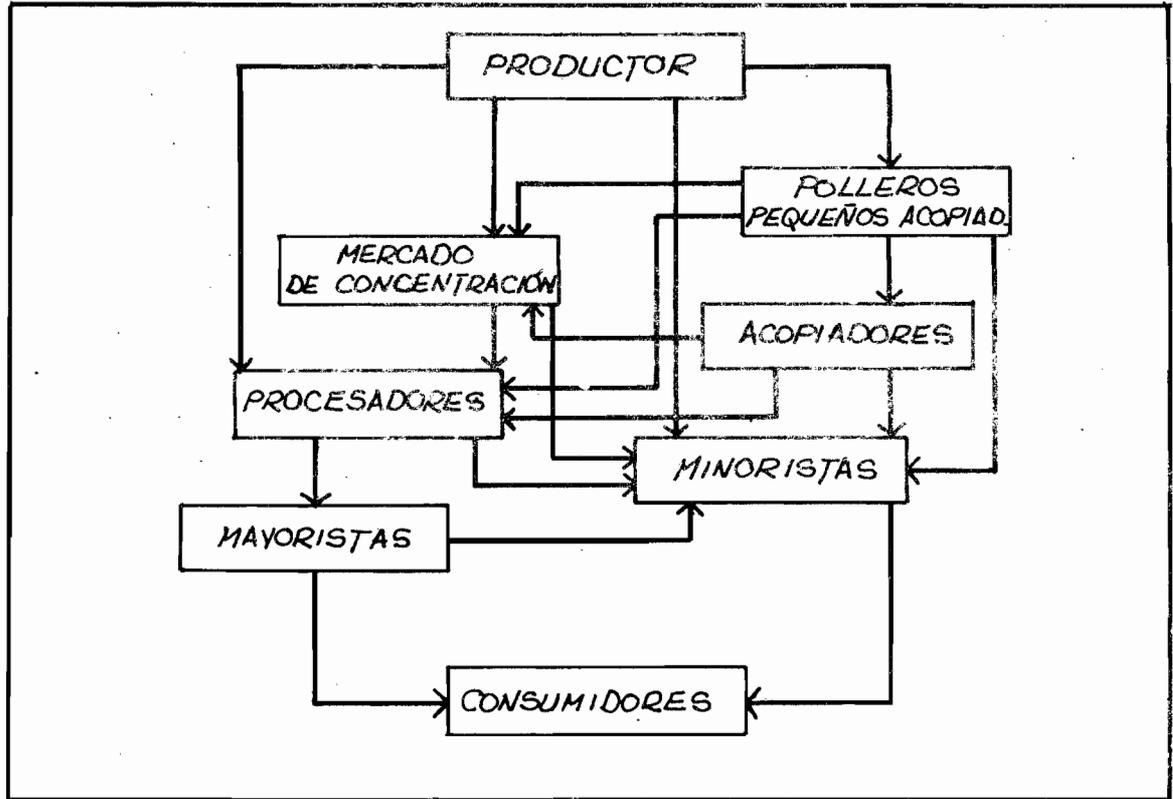


----- FUERA de CAPITAL FEDERAL.-----

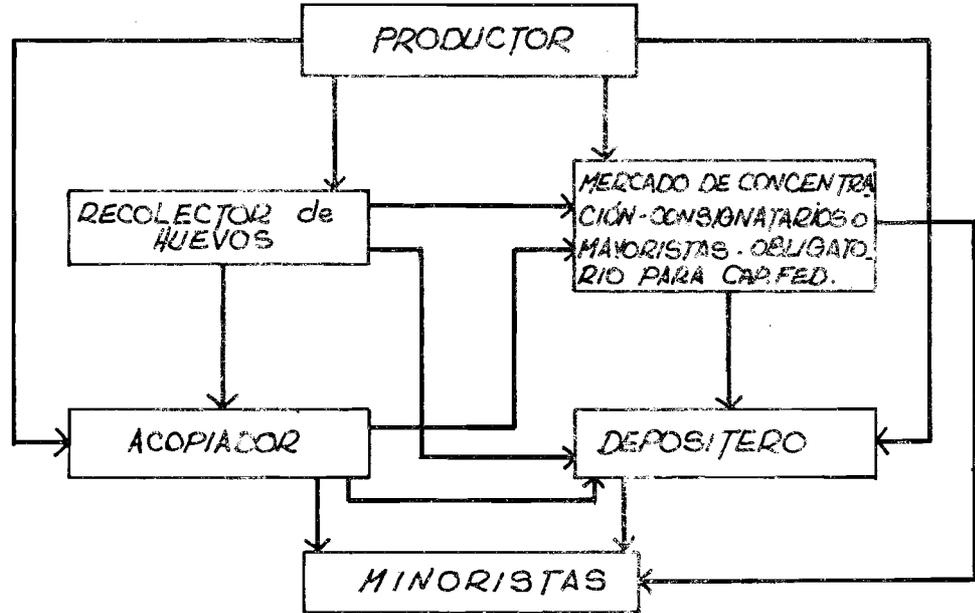
# ESTRUCTURA de DISTRIBUCIÓN FRUTAS



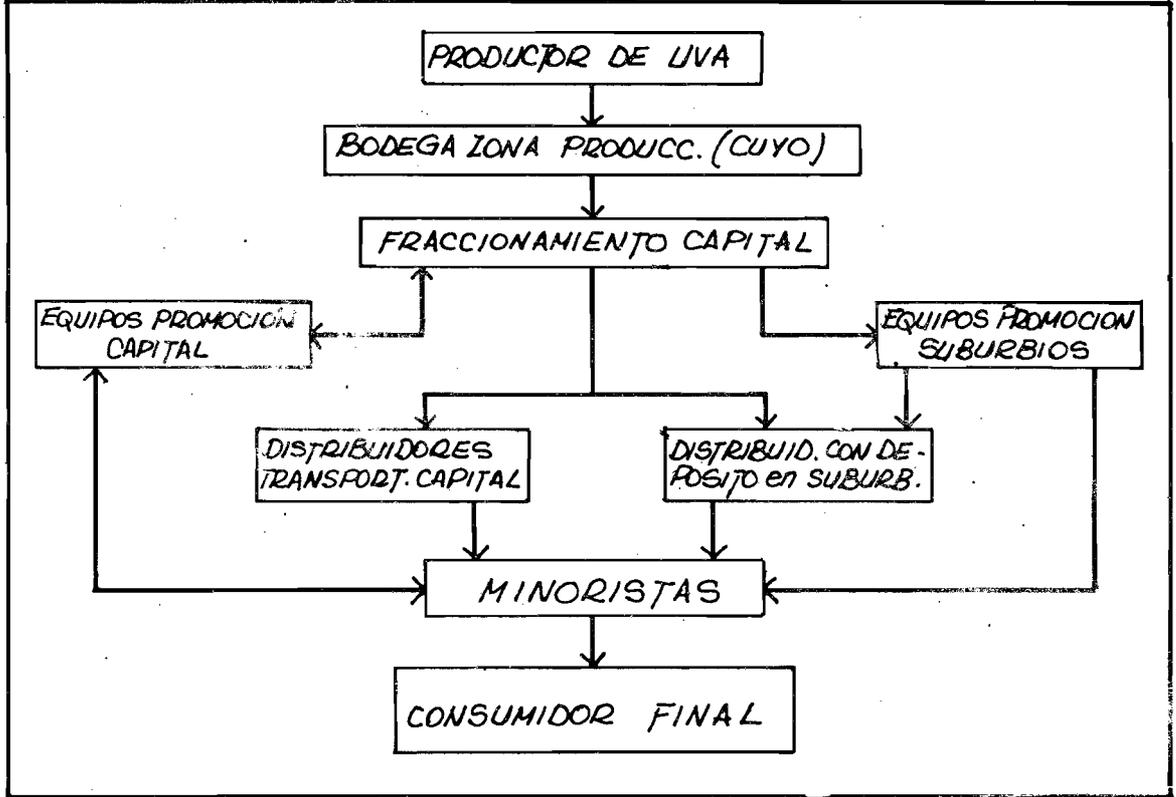
# ESTRUCTURA de DISTRIBUCIÓN AVES



ESTRUCTURA DE DISTRIBUCIÓN  
HUEVOS



ESTRUCTURA de DISTRIBUCIÓN  
VINOS de MESA  
en Capital y Suburbios del Gran Buenos Aires.-



- ° Productos Alimenticios manufacturados
- ° Artefactos para el hogar
- ° Pesca
- ° Verduras y hortalizas
- ° Papas
- ° Frutas
- ° Aves
- ° Huevos
- ° Vinos de Mesa

#### 4.7.4. CRITERIOS DE SELECCION DE CANALES DE DISTRIBUCION

Según lo definido anteriormente, los canales de distribución son medios alternativos, vale decir, distintas formas para llegar al mercado. La empresa debe decidir en función de sus objetivos y condiciones que presenta el medio cuál de esas alternativas facilite la mejor concreción de sus estrategias.

En tal sentido debe adoptar criterios de selección, los cuales deben reunir las siguientes condiciones:

- ° Objetividad
- ° Actualización
- ° Orientación hacia el mercado
- ° Aprovechamiento de oportunidades
- ° Rentabilidad
- ° Servicios y funciones de comercialización

En virtud de las múltiples funciones y servicios que deben ofrecer los canales es difícil que con una sola alternativa se puedan lograr las mismas, por lo que es necesario recurrir a una "mezcla de canales" o estructura de distribución que comprenda el uso combinado de distintos tipos de canales de distribución. Así existen empresas que operan con canales directos e indirectos, con directos a través de locales, correspondencia y agentes de venta, con indirectos cortos, largos y directos, etc.

En nuestro país la tendencia general es hacia el uso de canales indirectos cortos con apoyo de promoción directa por correos o correspondencia.

La naturaleza de los productos y las condiciones del mercado condicionan el tipo de canales a utilizar, así por ejemplo para productos de consumo masivo, con alta frecuencia de compras, pedidos unitarios reducidos y fraccionamiento se utilizan canales indirectos, caso de productos alimenticios, cigarrillos, diarios, combustibles, etc. En cambio para materias primas, maquinarias, instalaciones, y productos de alto valor monetario o complejidad técnica se utilizan canales directos.

Los criterios de selección de canales se clasifican en dos grandes grupos: a) criterios cuantitativos; b) criterios cualitativos. (\*)

Dentro de los criterios cuantitativos encontramos:

- ° Cantidad de clientes a atender
- ° Distancias a recorrer
- ° Mantenimiento de stocks
- ° Financiamiento de ventas
- ° Absorción de producción
- ° Contribución marginal
- ° Líneas de productos a distribuir
- ° Cantidad de personal requerido

Dentro de los criterios cualitativos encontramos:

- ° Naturaleza de los productos
- ° Hábitos de compra
- ° Naturaleza de los servicios a prestar
- ° Estrategias competitivas

---

(\*) HOWARD John A. "La Dirección de los Mercados" Ed. Hispano Europea, Barcelona 1962, pags. 370/90.

El gerente de producto, o en su defecto el responsable de comercialización, será el encargado de realizar los estudios sobre los cuales se tomará la decisión de elegir la estructura de distribución de la empresa.

Atendiendo a las funciones y servicios que los canales deben cumplir podemos elaborar una matriz en la cual pondremos el comportamiento de las distintas alternativas, en forma tal de asignar valores objetivos a cada una de ellas para después decidir. En tal sentido proponemos confeccionar un cuadro de doble entrada donde evaluemos los siguientes elementos: a) funciones que deben cumplir los canales, b) puntuación en valores convencionales, puede ser de 0 a 10, del comportamiento de cada una de las alternativas de canales, c) probabilidad subjetiva de presentación del comportamiento calificado, en base al juicio, experiencia o información disponible del analista. Esta probabilidad es particular a cada alternativa, por lo tanto al no ser excluyente su totalización no debe dar 1; d) valor esperado de cada alternativa, que resultará del producto de la calificación por su probabilidad subjetiva. La suma de los valores esperados de cada alternativa será el barómetro de decisión a utilizar.

Supongamos, a título de ejemplo, que una fábrica de artefactos electrodomésticos tenga que decidir sobre cuál de las alternativas de canales es la más adecuada a sus objetivos. En este sentido se puede plantear una matriz donde se evalúen las distintas funciones de los distintos tipos de canales, se les asignen puntajes de 0 a 10 y se estimen sus probabilidades en base al juicio del gerente de comercialización y a las informaciones estadísticas y de ventas disponibles en la empresa.

En esta forma se tiene el siguiente cuadro:

MATRIZ DE EVALUACION DE ALTERNATIVAS  
DE  
DISTRIBUCION

FUNCIONES	A L T E R N A T I V A S												
	Locales de Vta.			Distribuidores			Vta. Minorista			Venta a Domicilio			Otras
	pje.	Pr.	V.E.	pje.	Pr.	V.E.	pje.	Pr.	V.E.	pje.	Pr.	V.E.	
CONEXION	6	0.5	3	8	0.7	5.6	10	0.9	9	3	0.3	0.9	
PROMOCION	10	0.9	9	1	0.8	0.8	5	0.9	4	10	0.2	2	
COSTOS DE DISTRIBUCION	2	0.8	1.6	10	0.9	9	7	0.9	6 <sup>3</sup>	1	0.5	0.5	
MARGEN DE CONTRIBUCION	9	0.9	8 <sup>1</sup>	2	0.9	1 <sup>8</sup>	5	0.9	4 <sup>5</sup>	10	0.5	5	
ACCESIBILIDAD	7	0.7	4 <sup>9</sup>	5	0.8	4	9	0.8	7 <sup>2</sup>	2	0.8	1 <sup>6</sup>	
ESTRATEGIA COMPETITIVA	8	0.8	6 <sup>4</sup>	5	0.5	2 <sup>5</sup>	7	0.5	3 <sup>5</sup>	10	0.7	7	
TOTALES E V.E.	330			237			34 <sup>5</sup>			12,0			

Se obtiene que el mayor valor lo arroja la alternativa de venta por medio de canales indirectos cortos: o sea a través de minoristas, la cual arroja 34,5 puntos sobre un total posible de 60 puntos, vale decir que su eficiencia es de un 57%. En segundo lugar resultó la alternativa de locales, y luego distribuidores.

Para este ejemplo, dado el bajo valor de eficiencia relativa de la alternativa más favorable, será conveniente reforzar la estructura con una mezcla de promoción directa que podrá hacerse me-

dianete el uso de contactos por correo o promociones en locales de venta de clientes.

La virtud de la matriz expuesta reside en que nos demuestra en forma precisa, objetiva y comparativa las ventajas y posibilidades de complementación de los distintos cursos de decisión que se pueden adoptar.

#### 4.7.5. ACTIVIDAD OPERATIVA DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION

Hasta aquí hemos analizado las funciones de los canales, sus tipos, estructuras, ventajas y desventajas así como los criterios para su selección. Ahora estudiaremos el comportamiento o actividad operativa de cada uno de los distintos tipos de canales: (\*)

Canales directos por medio de locales de ventas: la actividad operativa de este tipo de canales de distribución debe desarrollar las siguientes gestiones:

- a) Localización de locales: la ubicación geográfica de los locales es un factor decisivo en este tipo de alternativa, su radio de atracción, su ubicación comparativa con los centros de compras y la competencia. Para su evaluación se pueden utilizar los siguientes procedimientos: 1°) Observación "in situ", 2°) estadísticas oficiales, estadísticas comerciales, 3°) investigación del mercado por métodos de encuestas por entrevistas o método de observación, 4°) determinación matemática del radio de atracción.
  
- b) Ambientación y decoración de locales: la presentación e instalación de los locales de ventas, la exposición de la mercadería, la ubicación de los muebles, y los elementos de iluminación y decoración, son factores que caracterizan la actividad de este tipo de locales. Su actualización en el tiempo y en las costumbres es de vital significación. Estudios de arquitectura y conocimiento de gustos y requerimientos del segmento del mercado a donde se quiere lle-

---

(\*) Stern, Jorge E. "Seminario Integral de Marketing" Fundación Altos Estudios en Ciencias Comerciales Bs. As., 1974

gar serán los procedimientos para lograr una óptima utilización y funcionamiento de los canales de este tipo. En nuestro país está demostrado en la práctica que lugares de venta del más variado tipo, casos de locales de venta de indumentaria masculina, femenina, bancos, estaciones de servicio, agencias de venta de pasajes y turismo, hoteles, supermercados, almacenes, etc. han incrementado su actividad al realizar cambios en la presentación y decoración de los mismos. Surge como recomendación la necesaria actualización y el asesoramiento técnico especializado (arquitectura y estudios del consumidor) para lograr un eficiente funcionamiento de este canal.

- c) Organización de la atención y distribución dentro de local: Este aspecto incide en el resultado de la actividad operativa del canal directo. En efecto, la cantidad de vendedores y la forma en que los mismos distribuyen sus tareas: por ejemplo no da el mismo resultado en un local que una sección por ejemplo en una casa de venta de indumentaria que la sección "bonetería" o ropa sport, por otro vendedor. Lo mismo con la ubicación dentro del espacio del local, de las distintas secciones o tipos de mercaderías. Hay estudios y experiencias empíricas y técnicas que deben aplicarse en este sentido. En caso contrario se puede realizar a través del tiempo o en distintos locales pruebas, para ir midiendo los efectos hasta adoptar el sistema más racional. La investigación al consumidor sobre sus opciones en este sentido son muy útiles, al igual que el análisis de las ventas.
- d) La variedad del surtido y la cantidad de existencias, son factores que inciden en la actividad operativa del canal directo, y en especial en sus rendimientos económicos y posibilidades de ventas. Qué productos tienen más rotación, cuales estratégicamente deben complementar las líneas, al margen del tipo de rendimiento o rotación. Por ejemplo está comprobado que las casas de venta de ropa para hombre reciben la visita de mujeres que compran para sus maridos o hijos o acompañan a quienes realizan la adquisición. En este caso la existencia de prendas de mujer en los locales sirve estratégicamente para atraer y crear condiciones

más favorables para la actividad del local.

Es también el caso de las estaciones del servicio que expenden artículos de camping, o juguetes, o el de las Cías. de aviación que venden a bordo distintos tipos de productos, carteras, recuerdos, juguetes, pañuelos, prendas de vestir, etc.

Canales directos por medio de corredores: la actividad operativa de esta alternativa está basada en los siguientes elementos:

- a) Censo de clientes
- b) Zonificación de radios de actividad (ver capítulo de fuerza de ventas)
- c) Frecuencia de visitas
- d) Registros de actividades y resultados
- e) Capacitación de ventas
- f) Supervisión de ventas
- g) Presupuestos de ventas, cuotas por productos, épocas, condiciones de ventas
- h) Mezcla de ventas

Canales directos por medio de correo: requiere:

- a) Listados de direcciones o clientes
- b) Programa de envío
- c) Medición de resultados
- d) Preparación de material de presentación
- e) Promoción de ventas, por envío, muestras
- f) Concursos, premios
- g) Sistemas de entregas o distribución física
- h) Administración de cobranzas e informes.

Canales directos por instalaciones o maquinarias: Este tipo de canales requiere un apoyo logístico y técnico de envergadura ya que en el caso de electricidad gas, teléfono, las instalaciones exigen estudios de ingeniería, cálculo de inversiones, manteni-

miento, etc. que condicionan el funcionamiento del canal. El caso típico que actualmente en nuestro país es el de la realización de estudios de factibilidad "técnico-económica" para la ampliación de los servicios de transportes subterráneos en la Capital Federal, así como la ampliación de la red de teléfonos y gas natural en zonas suburbanas de la Capital.

Las máquinas expendedoras requieren además estudios sobre los efectos y reacciones que provocarán en los consumidores para evaluar a priori, antes de la decisión, el retorno de las inversiones.

Canales indirectos largos: Cuando se utiliza este tipo de canales, como ser mayoristas o distribuidores, es necesario reunir las siguientes condiciones:

- a) Asignación de áreas de operación o cobertura de mercado.
- b) Fijación de cupos mínimos de compra por productos.
- c) Realización de actividades de promoción coordinadas con la gestión de la empresa.
- d) Márgenes de contribución y fijación de precios de venta al minorista.
- e) Política de ventas.
- f) Compatibilidad o incompatibilidad para operar con otras líneas o marcas de productos de la empresa.
- g) Organización de ventas de la empresa distribuidora.
- h) Stocks mínimos para atender la demanda.

En todos los casos en que se utiliza este tipo de canal es conveniente establecer normas, "acuerdos" o si es posible contratos con especificación de las actividades que la empresa requiere que se efectúen. Esto se realiza por ejemplo en la distribución de vinos, indumentaria, maquinaria industrial, servicios tales como agencias de turismo, pasajes, etc.

Canales indirectos cortos: para su adecuada actividad operativa requieren:

- a) Censo de clientes

- b) Determinación de potenciales de compras
- c) Zonificación de territorios
- d) Elección de vendedores
- e) Capacitación de vendedores
- f) Supervisión
- g) Análisis de ventas
- h) Estudio del rendimiento de los canales por métodos directos o indirectos, paneles de negocios, auditorías de negocios, encuestas por métodos de observación, etc.
- i) Frecuencia de visitas
- j) Itinerarios de recorridos
- k) oportunidad y frecuencia de distribución física
- l) Coordinación con administración por créditos y cobranzas.
- m) Política de retribuciones a la fuerza de ventas.
- n) Promoción de ventas

#### 4.7.6. INVESTIGACION APLICADA A CANALES DE DISTRIBUCION

La investigación de comercialización como método científico apoya a las decisiones sobre canales de distribución en los siguientes procesos de su administración:

- a) Elección de estructuras o mezclas
- b) Planeamiento de su actividad operativa
- c) Evaluación de resultados

Los distintos métodos de investigación aplicables a canales de distribución son:

- a) Encuestas por entrevistas
- b) Encuestas por paneles
- c) Método experimental
- d) Método de observación
- e) Mercados de prueba

Las encuestas por entrevistas se utilizan para evaluar poder de compras de clientes intermedios o finales. Estudio de imágenes de productos empujados, vendedores, Radio de atracción, etc.

Las encuestas por paneles dan lugar a las llamadas "Auditorías de Negocios" o sistemas de información periódica sobre evolución de compras, ventas, stocks, participación en el mercado, rotación de mercaderías, etc. que permiten al empresario verificar el comportamiento de sus productos y los de la competencia en el nivel del punto de ventas. Por otra parte sirven para comparar tendencias a través del tiempo y resultados de acciones de promoción, publicidad, lanzamiento de productos y estrategias competitivas.

En el capítulo de investigaciones de comercialización de este trabajo se analizan en profundidad y se dan ejemplos de aplicación sobre estos métodos.

El método experimental, en materia de investigación aplicada a canales de distribución, puede utilizarse para medir los efectos de cambios en canales de distribución, por ejemplo una empresa que opera con muy oristas desea analizar los resultados de una atención directa a minoristas

Toma entonces una muestra de negocios donde desarrolla durante un período preestablecido esta acción y extrae luego los resultados absolutos y comparativos que le servirán para tomar decisiones sobre el cambio de estructuras.

En locales de venta el método experimental puede utilizarse para medir efectos de promociones en los mismos. Por ejemplo una empresa desea instalar stands de promoción para exhibición y degustación de productos, se toma una muestra y en una cantidad definida, acorde a la metodología del muestreo y durante un lapso adecuado, y se realiza la acción para medir luego los efectos que provoca en las ventas y el comportamiento del canal.

El método de observación en canales de distribución puede aplicarse para estudiar el tipo de compradores que atrae un canal, por ejemplo si en locales de ventas de artículos para hombres,

O si en los supermercados las compras las realizan los hombres o la pareja, o los niños, etc. El método de observación puede dar lugar a la utilización de la denominada técnica del "comprador oculto" que consiste en que un entrevistador en actitud de compra indague sobre marcas, conveniencia de compras, argumentaciones, etc. El entrevistador en estos casos graba la acción desarrollada por el vendedor del canal y posteriormente se estudian los resultados para compararlos con los programas planificados por la empresa.

Los mercados de prueba se utilizan para estudiar las reacciones de estrategias en materia de canales en lugares elegidos a tal fin, donde se pone en ejecución el plan elaborado. Por ejemplo si una empresa desea realizar ventas a domicilio, toma una localidad según las condiciones técnicas que debe reunir el mercado de prueba (ver capítulo correspondiente de Investigaciones de Comercialización) y desarrolla la actividad en forma corriente. Los resultados de esta acción servirán de base para ratificar o rectificar las previsiones adoptadas para la comercialización a nivel general en todo el país.

Pueden también utilizarse mercados de prueba para introducir cambios en el régimen de frecuencias de visitas, incorporación de nuevas líneas de productos con los mismos o nuevos canales, para sistemas de distribución, en ventas por correo. etc.

#### 4.7.7. LOGISTICA DE LA DISTRIBUCION FISICA

##### 1.- CONCEPTO DE LOGISTICA DE DISTRIBUCION

El concepto y la aplicación del término de logística implica la adopción de criterios racionales que contribuyan a la reducción del tiempo, el costo, los materiales y los esfuerzos para el traslado de los productos y/o servicios desde las fuentes productoras a las de consumo.

La acumulación de stocks, el mantenimiento de los mismos en condiciones de cantidad y espacio para atender a la demanda así como los problemas físicos del transporte y manipuleo, son parte del campo del tratamiento de esta área de especialidad dentro del marketing.

Por ello podemos señalar como temas centrales del quehacer de la logística de la distribución física a los siguientes:

- ° Planificación de los medios de transporte a utilizar
- ° Ubicación de los depósitos
- ° Manejo de niveles de stocks
- ° Costos del proceso de distribución física
- ° Manipuleo y tratamiento manual y mecánico de mercaderías
- ° Información y procesamiento de datos sobre el flujo de mercaderías y su localización

Principios derivados de las siguientes metodologías científicas contribuyen a aportar soluciones al campo de la logística de distribución:

Ingeniería

Arquitectura

Procesamiento de información

Economía de Empresas

Administración de empresas

Costos

Comercialización

## 2.- ALCANCE DE LA DISTRIBUCION

El sistema de distribución física trata todo lo relacionado con el "movimiento" del producto desde el productor hasta el consumidor o cliente final, incluyendo las etapas intermedias correspondientes a depósitos regionales y/o canales indirectos.

Este sistema incluye, como lo señala el autor J.F. Magee (\*)

- Transporte: vale decir el proceso del traslado físico, o tráfico. Muchas veces se confunde a esta etapa con el proceso total de distribución.

---

(\*) Magee John F. "Sistemas de Distribución", Ed. El Ateneo Bs. As, 1969, pág. 2.

- Almacenamiento: los bienes pueden ser depositados en la fábrica o en lugares distintos a la misma, como ser locales de ventas, depósitos de intermediarios, etc.. La accesibilidad de los mismos en los distintos estadios de la comercialización dependerá del adecuado cumplimiento de esta función.
- Fraccionamiento: para proveer a la demanda según sus niveles de requerimientos, en lotes racionales en función de estibaje, traslado, y pedidos de clientes.
- Comunicaciones y control: comprende el procesamiento de pedidos y órdenes de envío de mercaderías y sus interrelaciones con stocks y trámites administrativos.

### 3.- ELEMENTOS DEL SISTEMA DE DISTRIBUCION

Los elementos esenciales del sistema de distribución, tal como lo señala J.F. Magee, son:

- ° Punto de operaciones de transporte.
- ° Operaciones de elaboración y procesamiento.
- ° Redes de comunicaciones.
- ° Centros de control.

Todos ellos integran un sistema encadenado de operaciones y "puntos de stock" que ilustra el gráfico Nro. 1 (\*).

En el gráfico Nro. 2 Magee diagrama el flujo del producto desde la fábrica al consumidor, pasando por distintos depósitos y en el gráfico Nro. 3 se describe el proceso de materiales en el interior de la planta así como el sistema de planeamiento y control utilizado.

Por último en el gráfico Nro. 4 se estudia un caso para un material como el acero.

---

(\*) Magee J.F. "Sistemas de Distribución", Ed. El Ateneo Bs.As., 1969 pág. 6.

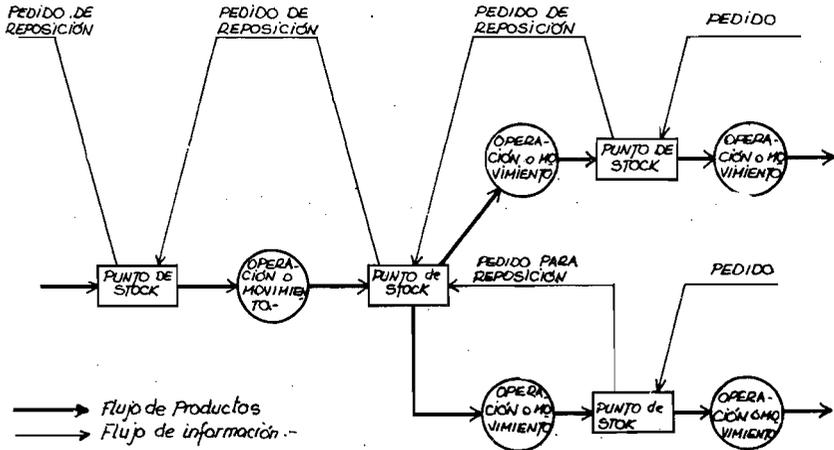


GRAFICO 1 Flujo de Información

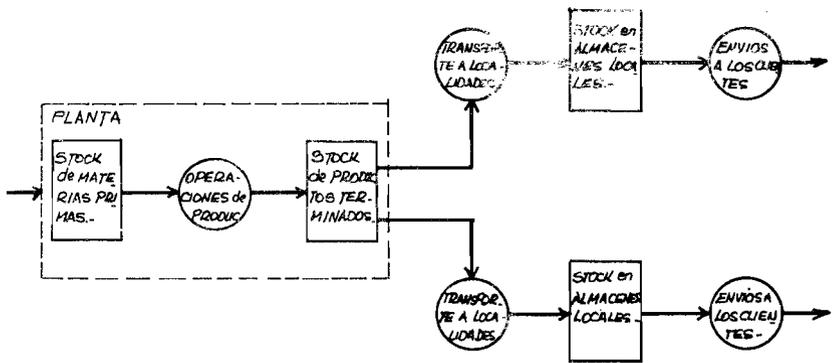


GRAFICO 2 - Flujo de Productos entre planta y almacén.-

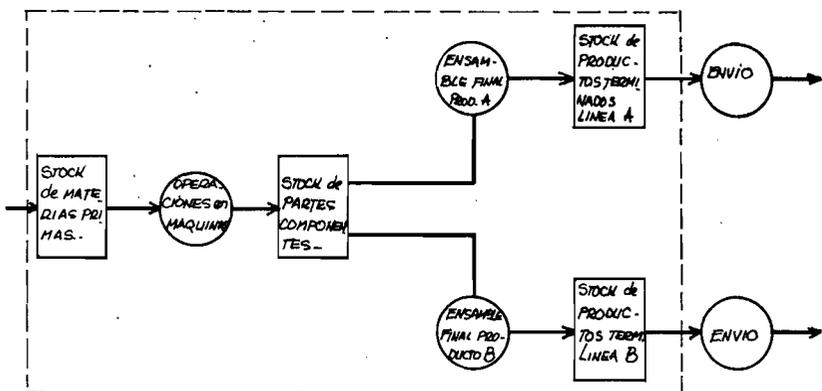


GRAFICO 3 : Flujo de productos dentro de una planta.

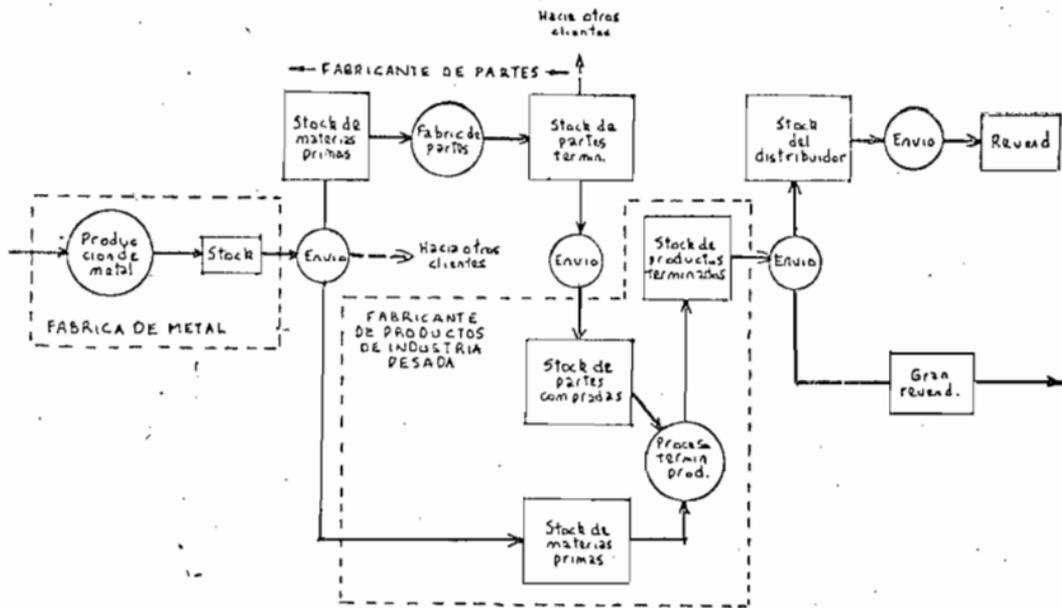


Gráfico 4: Sistema de distribución para un fabricante metalúrgico

#### 4.- FUNCIONES DE INVENTARIO

Desde el momento que la producción masiva debe anticiparse a la demanda, la logística de la distribución aplicada al manejo de los stocks debe adecuar la disposición de un volumen de existencias que, sin afectar a la función de costos, asegure una racional accesibilidad de los bienes en materia de cantidad, surtido y ubicación.

Los objetivos que deben cumplir los inventario se relacionan con las siguientes funciones:

Stocks de productos en proceso

Stocks de lotes cíclicos o voluminosos

Stocks de reserva

Stocks estacionales

#### 5.- FUNCIONES DE ALMACEN

Las siguientes son las funciones básicas de almacenamiento que trata en logística de la distribución física:

1.- Recepción

2.- Identificación

3.- Clasificación

4.- Depósito

5.- Mantenimiento

6.- Reclasificación y selección

7.- Ordenamiento de envíos

8.- Depacho

#### 4.7.8. ENFOQUE Y PLANTEO DE UN CASO REAL ARGENTINO DE UNA EMPRESA ELABORADORA Y DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS GASEOSAS

EMPRESA: Elaboradora y distribuidora de bebidas gaseosas

El caso práctico desarrollado se encuentra basado en un caso real, el cual se realizó sobre la estructura de distribución uti-

lizada hasta el momento por una empresa que opera en el mercado nacional.

Esta Empresa cuenta con una División Interior (Plantas Propias), otra de Concesiones (Plantas Autorizadas), y otra de Gran Buenos Aires. Sobre esta última se basa el estudio.

La División Gran Buenos Aires cuenta con cuatro Centros de Distribución, a saber: Capital, Norte, Oeste y Sud. Este último cuenta con planta de producción y abastece a los restantes Centros indicados.

Cada uno de los Centros de Distribución cuenta con una flota de camiones encargada de distribuir el producto al comercio minorista. Además, existen Subdistribuidores encargados de actuar en Zonas geográficamente no accesibles a los camiones de la flota señalada.

Otro canal existente es el de Ventas Especiales que comprende la atención de Colegios, fábricas, clubes y público cautivo en general.

El personal de ventas afectado a estos Centros de Distribución comprende a un Jefe de Ventas, que se reporta al Gerente de Ventas, Supervisor de Distribuidores, Supervisor de Ventas Especiales y Supervisores de Rutas.

Actualmente el modo de operación es el siguiente: la distribución se realiza por el sistema de hojas de ruta, las cuales son entregadas a los fleteros en la mañana. Las visitas a los comercios no se realizan en días fijos ni con una frecuencia constante o regular. Por otra parte los recorridos no son geográficamente correctos.

La falta de conocimiento de envases en el comercio, cantidad de potenciales, cartera real y situación de la competencia y preferencias del consumidor imposibilitan la toma de decisiones para efectuar los cambios que convengan.

Otro aspecto sobre el cual no existen referencias o conocimientos es el comportamiento del fletero en virtud de la falta

de una adecuada Supervisión.

Teniendo en cuenta todo lo señalado la Empresa se ha dispuesto al estudio y corrección de esos factores.

Es necesario, por lo tanto, implementar un plan de investigación a los efectos de obtener la información necesaria. Se ha proyectado efectuar todas las pruebas e investigaciones en el ámbito de operaciones del Centro de Distribución Norte.

a) Determinar los radios de distribución directa y concesionarios del Centro de Distribución.

b) Determinar la cantidad de P.D.C. (Puntos de Compra) que puede atender un fletero en el radio urbano y/o un concesionario en campaña, por semana con frecuencia óptima según estacionalidad y tendencia.

c) Diseñar ruteos especiales que involucren P.D.C. con público cautivo (fábricas; colegios; clubes; etc.).

d) Determinar el Organigrama Funcional necesario del centro, para cumplir con las programaciones de ventas, distribución, supervisión y control.

e) Fijar políticas de fletes de las cuales resulten servicios eficientes de atención a los P.D.C. y concesiones de distribución.

f) Dimensionar el mercado para establecer el consumo probable de nuestra marca a los efectos de determinar la cantidad de envases necesarios para el circuito de los mismos entre depósitos, P.D.C. y consumidores. Por otra parte es necesario obtener información sobre el potencial inmediato de mercado a los efectos de establecer las necesidades de envases en un eventual plan de conversión de potenciales.

g) Determinar la situación de nuestra marca en los hogares consumidores, en lo que hace a preferencias y envases.

¿Cual es el plan de investigaciones que deberá usarse a fin de despejar las incógnitas?

## 2.- DESARROLLO ANALITICO DEL CASO PLANTEADO

### 1.- MERCADO

La empresa necesita contar, para realizar un adecuado planeamiento, con la información elemental, de cual es su situación actual y las posibilidades que le asisten.

Para ese fin se ha decidido la realización de un censo total de comercios en el Area de Gran Buenos Aires, habilitados para el expendio de bebidas sin alcohol.

La tarea operativa será realizada por cuarenta censistas, contándose además, con un equipo de personas para la tabulación y verificación de los datos recogidos.

El personal de campo afectado a las tareas de censo, en su mayor parte estará integrada por el Departamento de Ventas, colaborando también personal de otras Areas de la Empresa.

El personal censista será dividido en equipos de diez personas cada uno, con un coordinador de grupo, encargado de la recolección de formularios, su entrega y comentario del trabajo realizado por el grupo.

Como método operativo para la realización del censo se ha elegido el llamado peinado o rastreo por calle.

Los sectores de trabajo, serán previamente determinados por el área operativa serán tabulados. La tabulación consiste en: registro ordenado por ítem de la información proporcionada por los formularios de censo.

Los objetivos son:

- 1) Proporcionar a la Empresa la situación actual, de la cobertura de comercios por mercado, productos y tamaños, y las de sus principales competencias.

- 2) Establecer categorías de comercios por sus volúmenes de venta, ya sean clientes actuales o potenciales.
- 3) Implantar canales de distribución, en base a distancias del centro de distribución y características de zonas: pavimento o tierra.
- 4) Planear campañas de conversión de potenciales, estableciendo prioridades por categorías y probable volumen.
- 5) Diagramar frecuencias de servicio rentables para la Empresa y fleteros.
- 6) Planear necesidades mensuales y anuales de fleteros de acuerdo a frecuencia de servicio y comercios a visitar.
- 7) Actualizar el registro de stocks de envases y ramas en hojas de ruta, lo que permitirá un mejor análisis diarios de las ventas.
- 8) Determinar las necesidades actuales y futuras de la Empresa en lo referente a envases.
- 9) Estructurar recorridos de carpetas de clientes y potenciales respetando normas de estacionamiento y tránsito.
- 10) Reestructuración de rutas en base a la cantidad de potenciales agregados a nuestra cartera.
- 11) Establecer un plan de supervisión a comercios basado en la categoría de los mismos.
- 12) Actualizar por listado, la cantidad por ítem de elementos de publicidad y promoción, interior y/o exterior de la Empresa y las principales competidoras.
- 13) Determinar a través de esta información el actual estado de las mismas y preparar un plan de reacondicionamiento o reposición de publicidad.

Con respecto a los resultados arrojados por el Censo en  
cuestión realizado, en Zona Norte, ellos son:

1.1. <u>Cartera a atender</u>	1:4	
a) Distribución Directa		<u>Ventas Especiales</u>
4,100 Puntos de Compra		95 Puntos de Compra
b) Subdistribuidores		
250 Puntos de compra		-----
c) Villas de Emergencia		
120 Puntos de Compra		1 Punto de Compra
d) Distribuidores de Ruta (próximamente a los centros de distrib.)		
510 Puntos de Compra		7 Puntos de Compra
1.2. <u>Potencial de mercado inmediato</u>		
a) Distribución Directa		
1,800 Potenciales		325 Potenciales
b) Subdistribuidores		
70 Potenciales		6 Potenciales
c) Villas de Emergencia		
115 Potenciales		-----
d) Distribuidores de Ruta		
440 Potenciales		56 Potenciales
1.3. <u>Potencial de mercado no inmediato</u>		
a) Distribución directa		
2,700 potenciales no inmediatos		768 potenciales no inmediatos.
b) Subdistribuidores		
60 potenciales no inmediatos		15 potenciales no inmediatos.
c) Villas de Emergencia		
40 potenciales no inmediatos		2 potenciales no inmediatos.
d) Distribuidores de Ruta		
200 potenciales no inmediatos		20 potenciales no inmediatos.

### 1.5. Publicidad Empresa y Competencia

#### Empresa:

	<u>Exterior</u>	<u>Interior</u>
Acrílico	18	
Chapa	1.080	
Cartel	95	
Luminoso		58
Varios		130 (heladeras, carritos, triciclos, etc.)

#### Competencia 1

Acrílico	4	
Chapa	350	
Cartel	100	
Luminoso		4
Varios		100

#### Competencia 2

Acrílico	-	
Chapa	160	
Cartel	6	
Luminoso		-
Varios		12

### 1.6. Envases existentes en el mercado (Cajones)

- a) Distribución Directa  
41.216 cajones
- b) Subdistribuidores  
750 cajones
- c) Villas de Emergencia  
351 cajones
- d) Distribuidores de Ruta  
3.585 cajones

### 1.7 Envases de la competencia y cartera

<u>Competencia 1</u>	<u>Competencia 2</u>
a) Distribución Directa	22,000 cajones
62.000 cajones	22,000 cajones
b) Subdistribuidores	
1.000 cajones	820 cajones
c) Villas de Emergencia	
600 cajones	275 cajones
d) Distribuidores	
9.400 cajones	2.900 cajones

En lo que respecta a la cartera de las competencias 1 y 2, la misma se obtiene de sumar la cantidad de P.D.C. de la Empresa más los potenciales inmediatos de la misma (Clientes de esas Compañías).

### 2. PERSONAL DE DISTRIBUCIÓN (fleteros)

#### Objetivos del Relevamiento

Observación de los comportamientos de los fleteros de distribución con el objeto de comprobar sus actitudes y formas de cumplir con las programaciones correspondientes. (Relevamientos de tiempos y movimientos).

#### Método Operativo

El personal de Ventas de Zona Norte acompañará en forma permanente a cada uno de los fleteros, desde el momento mismo de la llegada a Depósito hasta finalizar la jornada con la descarga en el mismo.

Con el fin de cumplir con el objetivo señalado cada uno de los Supervisores dejará actuar libremente al fletero, sin intarceder en sus movimientos. Es decir, como simple observador de sus tareas.

Para ello el operativo a desarrollarse debe ser de carácter confidencial, utilizándose solamente papeles de trabajo donde se documentarán minuto por minuto todos los movimientos que realiza la unidad y el correspondiente personal de distribución, aún con los hechos menos significativos.

Teniendo en cuenta el objetivo indicado, los datos serán luego tabulados contestando los requerimientos del cuestionario en cuestión,

Relevamiento sobre 15 fleteros de distribución directa.

2.1. Visitas programadas

Total: 1.471 P.D.C.  
Promedio por fletero: 98 P.D.C.

2.2. Visitas realizadas

Totales: 1.183 P.D.C.  
Promedio por fletero: 78,86 P.D.C.

2.3. Distancia al primer cliente (Desde Depósito)

Promedio General 10 km.

2.4. Distancia Total recorrida (en Distribución)

Promedio General: 50 Km.

2.5. Cantidad de horas en la calle (Desde cargas hasta descarga)

Promedio general: 8 horas

2.6. Horas efectivas en distribución (Descontando tiempos ociosos)

Totales: 67 horas  
Promedio por fletero: 4,44 horas

2.7. Cantidad de compradores:

Total 246 P.D.C.  
Promedio general: 16,4 P.D.C. por fletero

2.8. Venta lograda

Total 843 cajones  
Promedio por fletero 56,2 cajones

2.9. Relación visita - compra

Promedio general de compradores  
sobre visitados: 20%

2.10 Bajada por Boleta (o compradores)

Promedio general: 3,4 cajones

2.11 Tiempo máximo de visita con compra

22 minutos (promedio)

2.12 Tiempo mínimo de visita por compra

2,5 minutos (promedio)

2.13. Tiempo máximo de visita sin compra

4,1 minutos (promedio)

2.14 Tiempo mínimo de visita sin compra

1,15 minutos (promedio)

2.15 Total de tiempo insumido en todas las visitas con compra

Total general: 19,56 horas

Promedio por fletero: 1,50 horas

2.16 Promedio general de visitas por hora en el tiempo efectivo de distribución:

Promedio de visitas por hora efectiva: 17,6 P.D.C.

2.17 El cumplimiento de itinerarios según hoja de ruta es del 45%.

3 - PERSONAL DE VENTAS (Opiniones generales)

Objetivo

Conocer las opiniones del personal del Area de Ventas sobre el tema en cuestión, documentando todas las ideas al respecto.

Método

Las entregas se harán en forma anónima mediante sobre cerra-

do. La tabulación arroja los siguientes resultados:

<u>ITEMS</u>	<u>%</u>	<u>PRIORIDADES</u>
Ruteos de distrib.	30	1
Zonificación	16	3
Eficiencia de distrib.	12	5
Envases	22	2
Controles	15	4
Frecuencia de Servicio	5	6
TOTAL	100	

#### 4 - SITUACION DE LA DISTRIBUCION

##### Objetivo

Relevar el out off stock y existencias críticas en el P.D.C. en relación con la frecuencia última de visita, para determinar la eficiencia de la distribución.

##### Método

El relevamiento será efectuado en equipos de dos Supervisores con movilidad, realizando el chequeo de las hojas de distribución del día anterior, empleando el siguiente cuestionario a formularse a los comerciantes que se visiten en la oportunidad:

- 1) Cómo lo atiende nuestra Empresa?
- 2) Cuándo fue la última vez que lo visitó el fletero?
- 3) Cada cuánto la visita? (Precisar cantidad de días)
- 4) Qué cantidad de envases tiene vacíos con respecto a llenos?
- 5) Si no tiene producto o posee stock crítico, ¿Por qué no compró ayer al fletero?
- 6) En el caso que haya comprado, ¿la boleta original del P.D.C. coincide con la que se encuentra en poder del encuestador?
- 7) Siempre lo visita el mismo fletero?
- 8) Prefiere un fletero fijo?
- 9) Cada cuántos días lo visita la competencia?  
Competencia 1 y competencia 2; stocks de vacíos y llenos?

- 10) Qué podemos hacer para mejorar la distribución?  
 11) Por qué no compra más nuestro producto? (Para los no compradores).

La tabulación de los resultados obtenidos al respecto son los siguientes:

4.1. Comprobación de stocks de la Empresa y Las competencias  
 De 378 P.D.C. relevados resumimos los siguientes datos:

	<u>Stock</u>	<u>Llenos</u>	<u>Vacos</u>	<u>% Llenos</u>
Empresa	3353 €	1078 €	2275 €	32,1
Compet. 1	2303	822	1481	35,6
Compet. 2	2459	805	1654	32,7

4.2. Causas de los stocks mínimos o críticos de la Empresa

Se han considerado como stocks mínimos aquellos que se encuentran por debajo del 30% de envases llenos, del stock total del P.D.C.

Causas

Stock suficiente:	53%
Falta de demanda:	30%
Clientes de temporada:	9,7%
Falta de distribución:	4,1%
Falta de envases:	1,53%

4.3. Fecha de la última visita del fletero

Visitas de acuerdo al programa de distribución del día anterior:	68%
No visitados de acuerdo al programa de distribución del día anterior:	31,1%

4.4. Control de realidad de las boletas de ventas.

Coinciden con original:	83%
Coinciden con hoja de ruta:	80%

#### 4.5. Preferencia del comerciante hacia el fletero fijo o volante

De acuerdo a la tabulación de las respuestas sobre el particular, obtenemos los siguientes porcentajes:

Preferencia hacia el fletero fijo:	76%
Preferencia hacia el fletero móvil o volante:	24%

#### 5.- CONSUMIDORES (Hogares)

##### Objetivo

Con los datos del Relevamiento Nro. 4 (Situación de la distribución), conocer la existencia y comportamiento de la botella y producto cuando sale del P.D.C. e ingresa en el hogar (comportamiento en el mismo), tabular los datos e integrarles con la información proveniente de los relevamientos anteriores.

##### Método

- 1) Tomando como base los 378 P.D.C. relevados se tomará el radio de influencia de cada uno de ellos y se determinará cantidad de manzanas que resulten.
- 2) Del resultado de manzanas comprendidas en esos radios, se seleccionará el 10% y de cada una de ellas se tomará el 25% o sea una calle por manzana. La selección se efectuará al azar por medio de un bolillero.
- 3) La selección de las áreas a realizar el Operativo debe ser tal que incluya zonas con edificios de departamentos, casas, chalets y villas de emergencia a efectos de obtener una muestra representativa del perfil social del mercado.
- 4) Se estimará el total de hogares de las calles seleccionadas a efectos de fijar la cantidad de botellas, personal y transportes necesarios.

- 5) Se ofrecerá a precio promocional en cada hogar el producto con envases o el producto únicamente, en aquellos hogares que tengan envases vacíos. En aquellos hogares en que se concrete el canje o se haya colocado envase y producto, se entregará un vale por cada unidad de producto que podrá ser canjeado en el comercio por el consumidor, a un precio también promocional. Asimismo, deberá tratarse de reponer producto por todos los envases vacíos que tenga el consumidor en su poder a efectos de obtener una muestra fidedigna del envase que la Empresa posee en el hogar.
- 6) Se comunicará a los comercios ubicados en la zona de influencia de este Operativo, que procedan al canje de los mencionados vales cuando los consumidores así lo soliciten. Posteriormente y contra su presentación, se les entregarán sin cargo las unidades de producto que reconocieran a precio promocional.

PROGRAMA OPERATIVO RELEVAMIENTO

O B J E T I V O

1) Determinación de hogares y habitantes por Partido y por rutas

a) Vicente López	285.178 habitantes 83.251 hogares
Rutas 1 - 2 - 6	
b) San Isidro	250.008 habitantes 71.859 hogares
Rutas 3 - 4 - 7	
c) San Fernando	119.565 habitantes 33.093 hogares
Rutas 4 - 5	
d) Tigre	152.335 habitantes 46.288 hogares

Ruta 5

e) San Martín 360.573 habitantes  
100,563 hogares

Rutas 8 - 9 - 10

-----  
Total habitantes: 1.167.659  
Total hogares: 335.054  
Muestra a emplearse: 0,20 % hogares  
Cantidad hogares 670  
-----

2 - Determinación de la muestra por Partido y por rutas

Para determinar la cantidad de hogares a ser encuestados por cada uno de los Partidos y rutas de distribución, según la información precedente, se ha utilizado el siguiente método:

- a) Se ha aplicado el porcentaje establecido para la selección de la muestra a emplearse, en la cantidad de hogares correspondientes a cada uno de los Partidos.
- b) También se ha tenido en cuenta la densidad de población de los mismos, según la información indicada.
- c) Mediante este procedimiento, se determina el siguiente panel de hogares:

Total Hogares	Partidos y Rutas de Distribución	Participación de cada Ruta	Porcentual	Cantidad de hogares por ruta
161	Pdo.V.López	Ruta 1: 33,5%		Ruta 1: 54
	R.1 - 2- 6	" 2: 33,-%		" 2: 53
		" 6 33,5%		" 6: 54
		100,0%		161
141	Pdo.San Isidro	Ruta 3: 47,-%		Ruta 3: 66
	R.3 - 7 - 4	" 7: 33,-%		" 7: 47
		" 4: 20,-%		" 4: 28
		100,-%		141

67	Pdo. San Fernando	Ruta 4: 75,-%	Ruta 4: 50
	"	5: 25,-%	" 5: 17
		<u>100,0%</u>	<u>67</u>
94	Pdo. de Tigre	Ruta 5: <u>100,0%</u>	Ruta 5: <u>94</u>
		100,0%	94
207	Pdo. San Martín	Ruta 8: 33,3%	Ruta 8: 69
	"	9: 33,3%	" 9: 69
	R. 8 - 9 - 10	" 10: 33,4%	" 10: 69
		<u>100,0%</u>	<u>207</u>
670	Total Zona Norte	100,0%	670

d) La participación de cada una de las rutas ha sido determinada tomando en cuenta la extensión de cada una de ellas dentro de los Partidos indicados en cada caso.

3) Determinación de las calles para la realización del operativo.

Para cumplimentar este punto ha sido considerado el objetivo establecido para este Relevamiento V, tomando como <sup>base</sup> el Relevamiento II.

4) Determinación de los hogares en las calles seleccionadas.

- a) Del punto anteriormente citado surgen los límites de las zonas que comprenden el presente operativo en cada una de las rutas y las calles o cuadras seleccionadas para el mismo.
- b) De esta forma se procedió a verificar mediante trabajo de campo esas calles seleccionadas en forma previa.
- c) Al mismo tiempo, se determinaron los hogares a ser encuestados durante el relevamiento, en cada una de las cuadras. Esta selección tuvo a cuenta la determinación de una muestra representativa y al azar. De tal forma se trataron de elegir hogares de distinto nivel socio-económico dentro de una misma cuadra.

CUESTIONARIO RELEVAMIENTO HOGARES

Fecha: .../.../7...

DIRECCION:.....

LOCALIDAD:.....

CLASE: ALTA                      MEDIO ALTA                      MEDIA                      BAJA

CONSUMEN NARANJAS (GASEOSAS)                      SI                      NO

QUIENES?

MAYORES

JOVENES                      (Indicar número de personas)

NIÑOS

QUE MARCA CONSUME?

EMPRESA                      F.                      M.                      OTRA NARANJA

(Indicar la más consumida en caso de responder 2 ó más marcas).

CUANTAS BOTELLAS POSEE?                      TOTAL                      LLENOS                      VACIOS

EMPRESA

C. 1

C. 2

CUANTAS BOTELLAS DE GASEOSAS NARANJAS COMPPA SEMANALMENTE?:

EMPRESA                      POR QUE? (1)                      SABOR

PRECIO

C.1.                      PUBLICIDAD

TAPA A ROSCA

C.2.                      NO LA ENCUEN                      SI

NO

TRA

OTRAS                      A VECES

QUE TIPO DE TAPA PREFERE?:

CORONA

ROSCA

INDIFERENTE

DONDE COMPRA?:

DESPENSA                      AUTOSERVICIO O SUPERMERCADO                      OTROS

CAMBIA ENVASES FDE LA EMPRESA POR OTRAS MARCAS?

SI

NO

CUAL

////.

d) La cantidad de hogares a ser encuestados en cada calle de cada una de las rutas, fue establecido dividiendo la cantidad total de hogares según el punto 2.- c), por la cantidad de manzanas que surgieron en base al Relevamiento II de cada ruta.

CUANTAS BOTELLAS FUERON CANJEADAS DE NARANJAS:

CUANTAS BOTELLAS FUERON ENTREGADAS:

CUANTOS VALES FUERON ENTREGADOS:

OBSERVACIONES:.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Nombre y Apellido Promotor .....	Firma .....
-------------------------------------	----------------

Los resultados obtenidos de la tabulación del cuestionario precedente, formalizado sobre 670 hogares según lo indicado en el programa correspondiente al relevamiento en cuestión, son los siguientes:

Nivel socio - económico de hogares entrevistados

<u>ALTA</u>	<u>MEDIA ALTA</u>	<u>MEDIA</u>	<u>BAJA</u>
10%	15%	35%	30%

5.1. Consumidores de gaseosas naranjas

Porcentaje por clase

30%	28%	55%	60%
-----	-----	-----	-----

Cantidad de hogares por clase

20	38	113	120
291 hogares-(43%)			

5.2. Marcas que habitualmente

Empresa:	36%
Compet. 1:	45%
Compet. 2:	15%
Otra:	4%
TOTAL	100% (291 hogares)

5.3. Causas de las preferencias (De la competencia 1)

<u>SABOR</u>	<u>PRECIO</u>	<u>PUBLICIDAD</u>	<u>TAPA A ROSCA</u>	<u>FACTORES DE DISTRIBUC.</u>
25%	-	30%	25%	(Inexist.en com- merc.de Empresa) 20%

Las causas de las preferencias han sido tomadas teniendo en cuenta la competencia de mayor importancia, dejando de lado los motivos por los cuales consumen el producto de la Empresa que realiza la investigación.

#### 5.4. Lugares donde habitualmente compran

<u>DESPESA</u>	<u>AUTOSERVICIOS/SUPERMERCADOS</u>	<u>OTROS</u>
35%	55%	10%

#### 5.5. Total de personas que habitan los hogares consumidores de naranja: 1.000

Más de 20 años:	40%
13 a 19 años :	25%
2 a 12 años :	35%
TOTAL :	100%

Total Ordenes de Compra entregadas: 291 Valor: 1.594 envases

#### 5.6. Envases que poseen en los hogares la Empresa y las competencias.

	<u>Envases</u>	<u>Hogares</u>	<u>Densidad por hogar</u>
Empresa	325	105	3,09
Competencia 1	664	130	5,1
Competencia 2	89	56	1,5

A los efectos de responder los interrogantes 5.7 y 5.8 se procedió a realizar un nuevo operativo como complemento de éste.

Objetivo: Para el cumplimiento del objetivo que nos ocupa se procederá a una nueva visita a todos aquellos hogares que en la primera parte de este Relevamiento aceptaron la oferta por ser consumidores de naranja gaseosas. De tal forma observaremos el comportamiento de los envases y productos entregados en esos hogares, como así también de la Orden de Compra correspondiente.

Método: De acuerdo al programa presentado anteriormente se mantienen las calles y hogares seleccionados en esa oportunidad en cada una de las rutas. En esta ocasión solamente se revisitarán aquellos hogares en los cuales se efectuó una primera entrega de envases y producto o canje de envases llenos por vacíos, a los 15 días de esa primer visita.

Los resultados obtenidos por esta segunda parte son los siguientes:

Existencia de envases (Empresa)

en los hogares:	1,024 envases
Envases llenos:	415 "
Envases vacíos:	609 "
Vales canjeados:	150 0/de compra
Vales en poder de los consumidores:	101 " " "
Extroviados:	40 " " "

De los controles establecidos para los ingresos de las Ordenes de Compras, entregadas en la primera parte del Relevamiento a la Oficina de Liquidaciones de La Empresa, se desprende que el tiempo promedio de Reposición de producto por unidades es de aproximadamente cinco días.

#### 6 - COMPETENCIA

Objetivo: Determinar las formas de operación de la Competencia I en lo que respecta a :

- a) Tiempos de distribución.
- b) Movimientos e itinerarios.

Método: Se procederá al seguimiento de los camiones de distribución a partir de su salida de los centros respectivos hasta la finalización de sus tareas, documentándose sus tiempos e itinerarios.

Del presente relevamiento se obtuvieron los siguientes datos:

- a) P.D.C. visitados por hora de distribución efectiva: 15 P.D.C.
- b) Relación visita/compra, 30 %
- c) Bajada por boleta (o comprador): 5 cajones promedio,

En relación a los itinerarios seguidos para efectuar la distribución física, realizados los croquis correspondientes, se observa que utilizan el método llamado "por barrio de calles".

#### ELABORACION DEL CASO:

##### Política:

Usar la zona de Ventas Norte como base de la estructuración comercial para el Gran Buenos Aires, para lograr eficiencia en: distribución, supervisión, dirección y controles de la organización, encaminados a lograr la mayor utilidad para la Empresa.

##### Objetivos:

- a) Determinar los radios de distribución directo (rutas) y concesionarios de distribución (localidad) de este Centro de Distribución.
- b) Determinar la cantidad de P.D.C. que puede atender un fletado en ruta y/o un concesionario en campaña, por semana con una frecuencia óptima según estacionalidad y tendencia.
- c) Diseñar ruteos especiales que involucren P.D.C. con público cautivo (fábricas, clubes, playas, escuelas, etc.) y P.D.C. con volúmenes importantes (Supermercados, autoservicios, etc.).
- d) Determinar el Organigrama funcional necesario del Centro de Distribución, para cumplir con las Programaciones de Ventas, distribución, supervisión y control.
- e) Fijar política de fletes de las cuales resulten servicios eficientes de atención a los P.D.C. y concesiones de distribución.
- f) Dimensionar el mercado para establecer el consumo probable de nuestra marca a los efectos de determinar la cantidad de envases necesarios para el circuito de los mismos entre Depósitos, P.D.C. y consumidores.

Se fijarán políticas de movimientos de envases en lo que hace a los rubros:

- Aumento de stocks
- Canjes
- Clientes nuevos.
- Entregas y retiros temporarios.
- Donaciones.

#### Programación de Los Objetivos

a) Para determinar el alcance óptimo del Centro de Distribución se tomarán en cuenta:

- Mercado
- Volumen actual
- Volumen potencial
- Costo
- Tránsito
- Distancia

#### Método de atención

- 1) Fletero: con hoja de ruta (listado de clientes), en forma directa desde el Centro de Distribución a sectores compuestos por P.D.C.
- 2) Fletero residente: en una localidad con hoja de ruta que cubra los P.D.C. del radio de la misma, con liquidación y controles diarios por parte del Centro de Distribución.
- 3) Nombrar un Distribuidor: (Consecionario de Distribución), con depósito, camiones y demás elementos de su propiedad, para distribuir en una Zona que por mercado, volumen potencial, costos, distancia o tránsito, no sea rentable efectuarla por los métodos 1 y 2.

4) Combinación: de los métodos anteriores y/o nombramiento de subdistribuidor (mayorista) para casos especiales de los territorios.

b) Con referencia al presente objetivo y para su correspondiente programación se dispone de un censo completo de mercado (Clientes y potenciales categorizados y por dirección).

Se deberán agrupar los P.D.C. correlativamente por calle y dirección para permitir un peinado total de los mismos con dos visitas (frecuencia de servicio), semanales como mínimo. Las visitas se efectuarán en día fijo a los P.D.C. sin excepción.

El aumento o disminución de la flota de camiones de reparto no podrá alterar los días fijos de distribución establecidos para la atención de los P.D.C.

En consecuencia la ruta será la cantidad de P.D.C. que un fletero, fuera de temporada, pueda visitar dos veces por semana en día fijo.

Standards:

Equipo: 1 camión de cuatro a seis planchadas (200 a 300 cajones).

Con chofer y peón

1 hora/fletero visitan en promedio 18 P.D.C.  
con 5, 6 compradores promedio

En ocho horas de fletes diarios divididas en dos horarios: de 8,00 a 13,00 horas, donde el fletero deberá visitar 90 P.D.C. y de 16,000 a 19,000 horas, lapso en el cual se deberán visitar 54 P.D.C., del total de las 194 visitas realizadas resultarán 50,4 compradores en promedio.

Para el cumplimiento del presente programa se deberán tomar los días miércoles y jueves con cinco horas de fletes diarios; y por las tardes se pondrán al día las rutas atrasadas y/o reclamos

como así también la realización de distintas tareas de campo, por ejemplo, conversión de potenciales, aumentos de stocks, reposición de envases, etc.

Cada ruta constará de 400 P.D.C. aproximadamente y estará dividida en cinco sectores a saber:

3 sectores de 90 P.D.C. cada uno:	270 P.D.C. (1)
2 sectores de 54 P.D.C. cada uno:	108 P.D.C. (2)
Total aproximado:	378 P.D.C. =====

Los días sábados se tomarán horarios normales o habituales de distribución.

Ejemplo:

Ruta: Nro. 1 - Fuera de temporada (invierno)

Total P.D.C. : 414      Visitas semanales necesarias: 828  
Frecuencia: 2

Sectores: 1) 90 P.D.C. Lunes y jueves  
2) 72 P.D.C. Lunes y viernes  
3) 90 P.D.C. Martes y viernes  
4) 72 P.D.C. Martes y sábado  
5) 90 P.D.C. Miércoles y sábados

Equipo de distribución: 1 fletero. (Unidad de distribución)

1	2	3	4	5	-	1	-	3	2	5	4
<hr/>											
Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sabado						

Cada uno de los cinco sectores estará compuesto por dos carpetas. Los sectores se numerarán del 1 al 5, las carpetas se identificarán por las letras A y B. Cuando se produzca un aumento

-----

- (1) Se atenderán dentro del horario de 8,00 a 13,00 horas.
- (2) Se atenderán dentro del horario de 16,00 a 19,00 horas.

en el índice de 5,6 compradores de promedio (variación originada especialmente por la estacionalidad del producto), lo cual ocasionará la disminución de la cantidad promedio de 18 visitas por hora y por fletero, el Jefe de Ventas deberá incrementar la flota a efectos de cumplir con eficiencia el programa de distribución.

En la medida que varíen los índices señalados, la distribución en cada sector deberá ser realizada por dos fleteros según las carpetas A y B que componen a cada uno de ellos. Dichas carpetas se rotarán entre los dos fleteros que actúen sobre la ruta en cuestión, respetando siempre los días fijos de atención, de acuerdo a los programas de distribución estipulados.

Ejemplo:

Ruta nro. 1 - En temporada (verano)

Total P.D.C.: 414 Visitas semanales necesarias: 828

Frecuencia: 2

Sectores: 1) Carpeta A: 45 P.D.C. Días de visita idem inv.  
 Carpeta B: 45 P.D.C. " " " " "

2) Carpeta A: 36 P.D.C. " " " " "  
 Carpeta B: 36 P.D.C. " " " " "

3) Carpeta A: 45 P.D.C. " " " " "  
 Carpeta B: 45 P.D.C. " " " " "

4) Carpeta A: 36 P.D.C. " " " " "  
 Carpeta B: 36 P.D.C. " " " " "

5) Carpeta A: 45 P.D.C. " " " " "  
 Carpeta B: 45 P.D.C. " " " " "

Equipo de distribución: 2 fleteros (unidades de distribución)

	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
Fle-	1 1A-2A	3A -4A	5A -	1B -	3B -2B	5B -4B
-teros	2 1B-2B	3B -4B	5B -	1A -	3A -2A	5A -4A

En los que respecta a las localidades suburbanas y/o de campañas, la decisión acerca del mejor método operativo de distribución física, quedará librada al análisis por parte de las personas responsables, quienes deberán tomar en cuenta los siguientes elementos de juicio:

Descripción de la localidad, Km. cuadrados totales, porcentaje de calles con y sin pavimento, caminos de acceso, descripción de las actividades principales y potencial económico, análisis sobre nuestro sistema de comercialización y de la competencia; volumen actual y potencial, habitantes, cantidad de P.D.C. y dispersión geográfica de los mismos, envases, su densidad en comercios, consumo per cápita; distancias al centro de distribución, tiempos insumidos para cubrir esas distancias.

Se debe costear las distintas alternativas teniendo en cuenta los siguientes factores:

- a) Transporte a la localidad
- b) Flete de distribución en la misma y
- c) Otros factores de estacionalidad.

Los datos de costo deben relacionarse al volumen potencial que puede lograrse y establecerse el costo por cajón de venta.

- c) Para la programación correspondiente al presente objetivo deberán ser tenidas en cuenta las siguientes normas que rigen su implementación:
  - 1) Se diagramarán ruteos especiales que involucrarán fábricas, clubes, escuelas, supermercados, etc.
  - 2) Serán atendidos en distribución por medio de ruteos separados de la ruta de distribución directa fijando para cada caso días fijos de visitas.
  - 3) En la atención de estos ruteos se deben rotar a la totalidad de fleteros de cada Zona procurando, a través de la entrega o atención de los mismos, de compensar promedios de fletes o premiar a los de mejor comportamiento.

d) Para cumplir con las Programaciones de Ventas, según los objetivos en tratamiento, se dispone el siguiente Organigrama para cada uno de los Centros de Distribución:

1 Jefe de Ventas  
1 Supervisor de Distribuidores 1 Supervisor de Vtas. Especiales  
8 Supervisores de Rutas  
2 Administrativos de Ventas

FUNCIONES: (en lo que respecta a tareas específicas de distribución).

- 1) La necesidad de fleteros debe ser calculada por el Jefe de Ventas de acuerdo al plan de ventas y cantidad de clientes en su Zona, y es el responsable que el plantel de fleteros no baje las cifras calculadas.
- 2) Rebajar o aumentar los fletes en vigencia y demás condiciones de los fleteros.
- 3) Vigilar el buen servicio de distribución en la Zona con un promedio de negocios sin líquido superior al 2%.
- 4) Clasificación de los P.D.C. por categorías según volúmenes predeterminados.
- 5) La buena atención y guía de los fleteros afectados al Centro de Distribución.
- 6) Mantener los datos del último censo actualizados, discriminados en los rubros correspondientes.
- 7) Nombramiento de distribuidores (concesionarios de distribución). Control.
- 8) Actualización permanente de los ruteos.
- 9) Eficiente cumplimiento de las frecuencias de visitas de distribución.

e) A los efectos de fijar las políticas de fletes convenientes se tendrán en cuenta:

- 1) Oferta actual de camiones.
- 2) Condiciones de la competencia.
- 3) Situación de precios.
- 4) Estacionalidad del producto.

A los efectos de asegurar el mantenimiento de una cantidad de fleteros acorde a las reales necesidades de ventas, cada Centro de Distribución deberá fijar una política de fletes que contenga los siguientes ítems:

- Salida: el importe que se determine es aplicado como flete fijo y su objeto es cubrir los gastos que se originan en el traslado de la unidad hasta el Centro de Distribución correspondiente.

- Publicidad: tiene también el carácter de flete fijo, se aplica teniendo en cuenta la exhibición publicitaria que efectúa cada una de las unidades de distribución.

- Fletes Variables: se aplicarán fletes de invierno y fletes de verano, teniendo en cuenta la estacionalidad del producto.

Se estipularán además los importes correspondientes al flete por cajón vendido, en aquellos casos en que se trate de viajes directos, como ser a Supermercados, clientes de cuenta corriente, distribuidores, etc.

Se establecerán escalas, según los distintos tamaños que se comercialicen, de acuerdo a las necesidades y objetivos de ventas.

- Premios de asistencia: con el propósito de asegurar una normal concurrencia de la flota de distribución en forma diaria, se implementará un premio de asistencia semanal, el cual será percibido siempre y cuando la concurrencia sea perfecta.

f) De acuerdo a los resultados obtenidos por el Censo General de Mercado, se establecen las siguientes pautas correspondientes a la programación del objetivo en análisis:

1) Objetivo de conversión de potenciales:

a) Se fija un primer objetivo en la conversión de potenciales en el mercado refrigerado de 400 P.D.C. y 1,000 P.D.C. en el mercado del hogar; de acuerdo a cifras del Censo Zona Norte, los porcentajes de conversión son el 60% para comercial y 65% para litro, sobre el total de potenciales habituales.

2) Periodo del operativo.

- a) El operativo en cuestión es de una duración estimada de tres meses.
- b) Se ha establecido un orden de prioridades por ruta en virtud de su situación en lo que hace a nivel de ventas y cantidad de potenciales.

3) Desarrollo mensual.

- a) La duración del operativo ha sido establecida teniendo en cuenta una conversión promedio de cinco potenciales diarios por Supervisor.
- b) Se ha previsto que actuarán en el operativo cinco Supervisores diariamente, lo cual arroja un promedio diario de conversión de 25 potenciales.
- c) En un mes de trabajo (25 días hábiles), dicha cantidad sería de 625 potenciales.

4) Envases necesarios.

- a) Para potenciales del mercado refrigerado se ha fijado una densidad promedio por P.D.C. de 10 cajones (20 docenas de botellas).
- b) El total de envases necesarios para el objetivo previsto es de 4,000 cajones.
- c) Con respecto a potenciales del tamaño del hogar se alcanzará una densidad final promedio de 10 docenas por P.D.C. En esa densidad se encuentra incluido el vidrio correspondiente al que se fuga a los hogares.

d) En consecuencia,=las necesidades para este mercado son de 7.000 esqueletos y 10.000 docenas de botellas.

5) Técnicas de conversión.

Alternativas

a) Camión separado: en este caso se utilizarán camiones exclusivos para esta tarea independiente del trabajo normal de distribución.

Cantidad estimada de visitas: 20 potenciales

Porcentaje de conversión probable: 50%

Conversiones estimadas: 10 potenciales

b) Camión de distribución: para este caso se utilizarán las unidades de distribución normales.

Cantidad estimada de visitas: 10 potenciales

Porcentaje de conversión probable: 50%

Conversiones probables: 5 potenciales.

En principio se aconseja la elección de la segunda alternativa señalada.

6) Políticas de introducción de envases.

a) Mercado del hogar

Clientes nuevos: Envases en comodato  
Líquido con cargo.

Reposición de vidrio: Se cobrará garantía por el total de botellas y el 50% del líquido sin cargo.

Aumentos de stocks: Envases en comodato .  
Líquido con cargo.

b) Mercado refrigerado.

Clientes nuevos: Idéntica política que señalada para el mercado del hogar.

- Reposición de vidrio: Se cobrará garantía por el total de botellas y el 70% del líquido sin cargo.
- Aumento de stocks: Idéntica política que para el mercado del hogar.
- c) Canjes de envases: los canjes en cuestión podrán ser realizados entre los distintos productos de la Empresa pero respetando siempre los tamaños.

#### 4.7.9. ANALISIS DE LA VARIABLE DISTRIBUCION EN PRODUCTOS INDUSTRIALES.

##### 1 - PROCESO DE INDUSTRIALIZACION EN LA ARGENTINA.

En el proceso de industrialización en la Argentina, se pueden distinguir cuatro grandes etapas de desarrollo:

- a) Manufactura de bienes de consumo ligeros, orientada por la demanda del mercado local, lo que lleva consigo una tecnología no muy desarrollada e inversiones de capital relativamente bajas. La producción abarca bienes de consumo no duradero. (v.gr.: aceites comestibles, prendas de vestir, medicamentos) y duradero (v.gr.: pinturas, equipo eléctrico para el hogar, como radios y refrigeradores, importación de piezas para armado y fabricación en el país). Esta etapa representa la "marcha o integración hacia atrás", siendo seguida a continuación por:
- b) Etapa de "marcha hacia adelante" para atender la creciente demanda industrial. Está caracterizada por el establecimiento de la industria pesada y semipesada, que produce diversos equipos e instalaciones para la industria, minería y construcción; vehículos y algunas piezas para su armado y fabricación en el país. Esta etapa exige mayores inversiones de capital y una tecnología más compleja.

- c) En la etapa denominada de "propagación radial" se desarrollan industrias complementarias para satisfacer las necesidades de la industria incluida en el párrafo anterior. Comprende las industrias auxiliares mecánicas y químicas, que fabrican partes y elementos a base de producción en serie, por ejemplo, para las industrias del automotor, tractor o maquinaria, y las industrias químicas que abastecen a otras industrias fabriles como la del papel, textiles y jabón. Sólo surgen industrias de este tipo cuando las incluidas en la etapa b) están bastante avanzadas.
- d) La etapa final constituye la base para el desarrollo continuado de los tres grupos y, en realidad, de toda la estructura industrial. Comprende industrias de bienes intermedios pesados (v.gr.: metales y químicos), cemento, siderurgia, aleaciones especiales y productos químicos sintéticos.

## 2 - RECEPCION Y PROCESAMIENTO DE LOS PEDIDOS EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES.

Del análisis de la investigación realizada surge que la recepción de un pedido se efectúa generalmente, en Capital Federal y Gran Buenos Aires, a través del vendedor, mientras que en el interior del país es común la recepción de pedidos a través del correo.

Cuando se trata del suministro de materias primas de uso frecuente se emplea el teléfono.

Debemos destacar que, para productos industriales, el vendedor no cumple la función de "Levantador de pedidos" sino que por el contrario, su función es la de determinar las necesidades de los usuarios o clientes, el asesoramiento y el desarrollo del producto y del mercado. Por tanto, el grado de formación del vendedor es más elevado que el requerido para los productos de consumo masivo.

Las empresas que proveen maquinarias para la industria o productos similares suelen trabajar con producción bajo pedido,

mientras que aquellas que proveen el material base lo hacen a través del stock.

Debido a las características propias de las empresas, industriales es factible observar que, la mayoría, operan con un volumen mínimo de orden de compra, ya sea por facturación o volumen físico.

Una vez que la orden de compra haya sido procesada recién se inicia, en el 80% de los casos, el sistema de facturación del pedido.

### 3 - ANALISIS DE LOS SISTEMAS DE DISTRIBUCION

En materia distributiva podemos afirmar que, en el 80 % de los casos investigados, el tipo de canal empleado es el directo; el 20% restante corresponde al canal indirecto corto.

El criterio de selección que a predominado, en estas empresas, fue el de cobertura y costos. Si tenemos en cuenta el tamaño de las empresas, sólo las medianas y grandes están en condiciones de poder cubrir, a través de la distribución, todo el país. Sin embargo, dadas las características demográficas y geopolíticas, el esfuerzo se halla concentrado básicamente en la Capital y Provincia de Buenos Aires, y en las ciudades más importantes del interior del país (v.gr.: Rosario, Córdoba y Mendoza).

El grado de exposición en el mercado está dado a través de la distribución extensiva y selectiva.

El carácter inflacionario de nuestra economía motivó a los distribuidores, a proceder a almacenar las materias primas; esta especulación no se observó respecto de la provisión de equipos y elementos para la industria. Aquellas empresas que cuentan con un canal indirecto corto brindan un tratamiento especial a sus distribuidores, ya sea a través de un precio especial, o bien, mediante bonificaciones por escalas de ventas.

En materia publicitaria y promocional se puede apreciar que la mayoría de los distribuidores no cuentan con un departamento que desarrolle esta función. Por tanto, son las empresas las que llevan a cabo dicha tarea.

A través del departamento de ventas se procede al control del canal de distribución. La tarea se concentra en la observancia y cumplimiento de las cláusulas establecidas en el respectivo contrato.

#### 4 - ALMACENAMIENTO Y TRANSPORTE

En la mayoría de los casos el almacén cumple la siguiente finalidad:

- Stock de Materias Primas
- Stock de Productos Terminados

suele contarse con un número definido de líneas de stocks para las ventas generales. En cambio, no es usual el stock para clientes específicos.

Respecto de las funciones del almacén, cabe señalar que se cumplen los siguientes:

- Recepción
- Identificación
- Clasificación
- Depósito
- Despacho

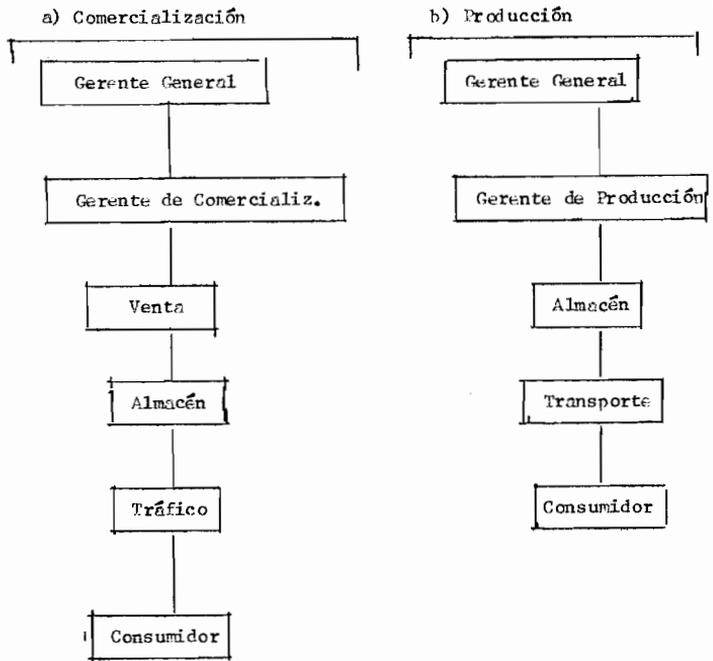
Los tipos de transportes empleados para el traslado de las materias primas y/o productos terminados es el siguiente:

<u>Transporte</u>	<u>%</u>	<u>Características</u>	<u>%</u>
Camiones	80	Contratado	95
Ferrocarril	15	propio	5
Marítimo	<u>5</u>		<u>    </u>
	100		100

Las pautas que las empresas siguen en la selección del tipo de transporte son: la eficiencia y el costo. La eficiencia reviste, en la mayoría de los casos, una mayor preponderancia.

#### 4.7.10. ESTRUCTURA JERARQUICA DEL DEPARTAMENTO DE DISTRIBUCION

En nuestro país resulta muy difícil, en la actualidad detectar empresas industriales que cuenten con un departamento específico para el área de Distribución. Al respecto, la función Distribución se halla asignada a las siguientes áreas:



El área que cumple la función de Distribución es, en la mayoría de los casos, comercialización. Pudo apreciarse que, en los casos en que se halla asignada a Producción, hay un estrecho contacto entre ambas áreas; una de las razones de esta asignación radica en la tradicional organización que aún impera en algunas empresas industriales.

Entendemos que la distribución física debe ser una función exclusiva del área de comercialización. Al respecto el eslabón debería estar constituido de la siguiente manera:

AREA: Comercialización

FUNCION: Distribución

SUBFUNCIONES: Almacenes - Este departamento deberá cumplir con los siguiente requisitos:

- a) Determinación de los lugares de almacenamiento y su capacidad.
- b) Recepción e Inspección de los productos.
- c) Actividades del almacenamiento.

Expedición - Se encargará de:

- a) Preparación de los envíos
- b) Selección de los medios de transporte.
- c) Entrega de los productos.

Servicio del producto - A fin de lograrse una razonable funcionamiento del producto se deberá cumplir con:

- a) Devoluciones, reparaciones y reemplazos.
- b) Creación y administración de las garantías.
- c) Servicio técnico a los clientes.

#### 4.7.11. CONCLUSIONES

- 1.- La plaza es el medio geográfico donde se localizan las oportunidades de mercado. El área de comercialización debe estudiar en forma permanente los elementos físicos y socio-económicos que la integran a los fines de orientar la acción a desarrollar en la misma. El análisis y conocimiento de la plaza, en el medio interno y externo del país, permitirá tomar decisiones racionales en materia de a) canales de distribución; b) zonificación de territorios de ventas; c) localización de depósitos para distribución de pedidos; e) presupuestación de ventas.
- 2.- Los canales de distribución, como variable controlable del área de comercialización, constituyen los medios alternativos que dispone la empresa para hacer llegar sus productos o servicios al mercado. Los canales de distribución cumplen funciones y prestan servicios. Las funciones de los canales de distribución son: a) conexión; b) promoción; c) costos de distribución; d) accesibilidad; e) estrategias competitivas. Servicios: a) plaza; b) posesión; c) tiempo.
- 3.- Los canales de distribución, según su naturaleza, se clasifican en: canales directos y canales indirectos. Los canales directos conectan a la empresa con su mercado, sin la intervención de ningún ente intermedio, o ajeno a la misma. Los canales indirectos requieren la participación de niveles o eslabones de intermediación que según sean más de uno, los constituyen en largo, y si es un solo intermediario, el que existe entre la empresa y el consumidor final, el canal es indirecto corto.
- 4.- Los canales directos tienen por ventajas : control total del mismo; máxima promoción; contacto directo con el consumidor final; sensibilidad inmediata a reacciones del mercado; investigación permanente del mercado; mayor contribución marginal.  
Las desventajas de los canales directos son: limitada conexión; mayor inversión en activo fijo; mayor inversión en stocks; administración más costosa; financiamiento directo de ventas.

Los canales indirectos tienen por ventajas: mayor conexión; financiamiento propio; organización propia de ventas; mantenimiento de stocks, complementación de líneas de productos; especialización por zonas. Sus desventajas son: menor promoción; controlabilidad relativa; menor contribución marginal; poder de absorción de producción condicionado a políticas de compras.

En la Rca. Argentina la tendencia en el uso de canales es hacia los indirectos cortos.

5.- Los canales de distribución plantean la posibilidad de crear estructuras o mezclas de distribución, con la utilización de dos o más alternativas de canales directos o indirectos. Para decidir sobre la composición de estas mezclas, existen criterios objetivos y racionales que se definen como criterios de selección de canales de distribución. Los criterios pueden ser cuantitativos y cualitativos. Los criterios cuantitativos ponderan factores tales como: clientes a atender, cantidad de producción a absorber, contribución marginal, cantidad de líneas de productos a distribuir, distancias a recorrer, existencias a mantener, etc. Los criterios cualitativos definen atributos de la distribución tales como distribución intensiva o selectiva, distribución horizontal - al mismo nivel de canales- o vertical- tomando canales largos y cortos, naturaleza de los servicios a prestar, tipos de clientes a atender, etc.

Mediante la elaboración de matrices de compatibilidad de las distintas alternativas de canales con los objetivos de la empresa se puede decidir sobre la estructura más racional para la empresa, en un momento dado.

Las decisiones en materia de canales son dinámicas, vale decir deben actualizarse en el tiempo, como mínimo es necesario estudiar la adaptación de la actual estructura, una vez por año.

6.- Los canales de distribución deben desarrollar una actividad operativa que comprende distintos tipos de gestiones según su

naturaleza. Así tenemos que la actividad operativa de los canales directos por locales debe incluir trámites relacionados con la ubicación geográfica de los negocios, distribución interna del mismo, cantidad de vendedores, decoración y ambientación de los mismos, etc. Los canales directos por corredores deben zonificar los territorios, asignar cuotas de ventas, capacitar al personal, supervisarlo, establecer frecuencias de visitas, plan de recorridos, etc.

Los canales directos por correo deben preparar listas de sujetos, analizar el rendimiento de envíos, efectuar concursos, promociones. Las instalaciones, como canales directos, requieren estudios de factibilidad técnico-económica, además de medir las necesidades, reacciones y requerimientos de los usuarios.

La actividad operativa de los canales indirectos largos, para facilitar su mejor control y adaptación a las necesidades de la empresa que los utiliza deben operar de acuerdo a zonas, cantidad de clientes a atender, promociones, organización de ventas, política de productos y precios, todos estos elementos se deben convenir o contratar.

Los canales indirectos cortos demandan para su operación, zonificación, presupuestación de ventas, capacitación de vendedores, supervisión de ventas, promoción, coordinación con distribución física de productos, etc.

- 7.- La investigación de comercialización aporta métodos de aplicación en materia de canales de distribución para: a) selección de estructuras; b) planeamiento de actividad operativa; c) evaluación de resultados.

Son de aplicación los siguientes tipos de investigaciones: encuestas por entrevistas; método de paneles; método experimental; método de observación y mercados de prueba.

- 8.- La logística de la distribución física implica la adopción de medidas racionales para facilitar el mejor aprovechamiento de los recursos materiales técnicos y humanos que utilizan los canales a fin de lograr mejores rendimientos

y más adecuada adaptación a las condiciones del mercado y la competencia. La logística de la distribución física se basa en la aplicación de principios científicos a la toma de decisiones, basados en teorías y leyes derivadas de : matemáticas, ingeniería, arquitectura, procesamiento de información, economía de empresas, administración de empresas, costos, comercialización.

-----

#### 4.7.12. BIBLIOGRAFIA

BOGO, Héctor Mario: "Decisiones en Comercialización" Ed. Macchi. Buenos Aires, 1967.

Howard, John, A.: "La Dirección de los Mercados". Ed. Hispano Europea, Barcelona, 1962.

KOTLER, Philip: "Dirección de Mercadotecnia" Ed. Diana, México, 1970.

MAGEE, John, F. "Sistemas de Distribución" Ed. El Ateneo, Bs. As., 1969.

MC CAPTHY, E. Jerome: "Comercialización" Ed. El Ateneo, Bs.As., 1967.

STERN, Jorge E. "Elementos de Comercialización" Ed. El Coloquio, Bs.As., 1974.

-----

4.8 LA VARIABLE PUBLICIDAD EN LA ADMINISTRACION DE LA COMERCIALIZACION

	<u>SUMARIO</u>	página
4.8.1.	Concepto .....	633
4.8.2.	Objetivos de la Publicidad .....	634
4.8.3.	Estrategias Publicitarias .....	637
4.8.4.	Selección de Medios .....	638
4.8.5.	Asignación de Inversiones .....	639
4.8.6.	Evaluación de Resultados .....	644
4.8.7.	Estudios sobre Inversión Publicitaria en la República Argentina .....	651
4.8.8.	Medición sobre Alcance de Medios .....	658
4.8.9.	Conclusiones .....	662
4.8.10.	Bibliografía .....	665

\*\*\*\*\*

#### 4.8. LA VARIABLE PUBLICIDAD EN LA ADMINISTRACION DE LA COMERCIALIZACION

##### 4.8.1. CONCEPTO:

La publicidad es un factor o medio masivo, indirecto y especializado que utiliza la empresa para comunicarse con su mercado.

Es indirecto y masivo porque se vale de medios de alcances generales que llegan a grandes cantidades de personas no individualizadas, y especializado porque utiliza técnicas y "vehículos" que reunen condiciones adecuadas a sus fines.

A través del tiempo la publicidad recibió distintas denominaciones que en realidad no tienen importancia en lo que hoy se refiere a su esencia y metodología. En un primer momento se la llamó "propaganda" -de propagare-difundir-, diferenciándose según tuviera o no objetivos comerciales, en cuyo caso se la denominaba publicidad, sin tener en cuenta nada más que el ente emisor y sus fines. Hoy realmente interesa el proceso de comunicación, sus medios, costos y técnicas, siendo los objetivos "polivalentes" y sus usuarios de distintos orígenes. Así la propaganda, publicidad o comunicación, podrá utilizar los mismos mecanismos y procedimientos tanto para un ente como el Estado, en una campaña de educación sanitaria; o un partido político, con motivo de elecciones; un sindicato para informar sobre sus realizaciones y propósitos; como una empresa pública o privada para anunciar sus productos o su actividad.

La administración de la publicidad, como factor controlable, dentro del área de comercialización se basa en los siguientes procesos:

- a) Fijación de Objetivos
- b) Elaboración de Estrategias
- c) Selección de Medios
- d) Asignación de Inversiones
- e) Evaluación de Resultados

#### 4.8.2. OBJETIVOS DE LA PUBLICIDAD

Existen múltiples definiciones sobre los objetivos de la publicidad, muchas de ellas contrapuestas y discutidas, pero en general todas coinciden en que al ser un medio de comunicación transmite estímulos que tienden a hacer cambiar o modificar la conducta de los sujetos a quienes se dirige (\*).

Al igual que la promoción de ventas, la publicidad es un recurso que contribuye a crear condiciones para estimular, atraer, diferenciar y captar la demanda. Por eso se le asignan atributos de "factor condicionante y acelerador de la demanda".

Se discute si la publicidad, entre sus alcances tiene poder de creación de demanda. Frente a las distintas posiciones consideramos que la publicidad sólo puede generar efectos (de alcances trascendentes) si existe la base de lo que denominaremos "demanda latente o potencial", o sea aquella que está fundamentada por un nivel de necesidad (consciente o inconsciente) y un poder de compra.

Contrariamente a lo que traducen ciertas creencias o "pseudos-axiomas" la publicidad por sí sola no vende; sino que contribuye a generar y auspiciar el circuito "necesidad-producto-compra" para lo cual se requiere, además, el adecuado funcionamiento de los factores controlables: producto, precio, canales de distribución, promoción, fuerza de ventas.

La publicidad actúa a través de la comunicación como un factor de acercamiento del consumidor al producto, a diferencia de la promoción de ventas que acerca el producto al consumidor o de la fuerza de ventas, que, con el apoyo de ambas, y en gestión personal, concreta la operación.

Algunos autores asignan a la publicidad objetivos más específicos. Estimamos, acorde a lo expuesto, que dentro del marco de la emisión de pautas condicionantes que tienden a estimular

---

(\*) Costa Lieste, Enrique: "Marketing" Ed. Sudamericana, Bs.As., 1968, pag. 595.

la demanda, en base a la existencia de consumos potenciales reales o latentes, es parcial cualquier definición taxativa, sin embargo encontramos aceptable señalar entre otras las siguientes definiciones de objetivos:

"influcidar, persuadir y convencer" (\*)

"atención inicial, percepción, continua atención o interés favorables, comprensión, sentimiento, emoción, motivación, conciencia, intenciones, decisión, imagen, asociación, recordación y reconocimiento" (\*\*)

Hasta aquí tenemos definido los objetivos o alcances generales de la publicidad como variable de comercialización, ahora nos dedicaremos a analizar la fijación de los objetivos específicos que una empresa asignará, en un momento dado, a su acción publicitaria.

El uso de la publicidad debe estar orientado al logro de objetivos precisos basados en estudios previos del mercado y condicionarse a los objetivos primarios y globales de la empresa y de comercialización. Vale decir, no puede existir una acción publicitaria sin objetivos específicos (con la sola misión de informar o comunicar), ni menos aún objetivos publicitarios independientes o aislados de los objetivos de la empresa en el mercado (penetración, rentabilidad, etc.).

El gerente de producto y en última instancia el gerente de comercialización serán los responsables en la organización de la empresa de definir los objetivos de la acción publicitaria por producto.

El gerente de publicidad o la agencia contratada se ocuparán de implementar las estrategias y concretar la acción.

---

(\*) Mc Garry, Edmund, citado por Costa Lieste E. "Marketing", op. cit. pag. 603.

(\*\*) Lucas, D.B., Britt, S.H. "La Efectividad publicitaria" Ed. El Ateneo, Bs.As., 1969, pag. 14.

Los objetivos de la publicidad están en función de:

- a) Condiciones del mercado, emergentes de estudios cuantitativos de comercialización.
- b) Ciclo de vida del producto.
- c) Acción publicitaria de la competencia.
- d) Recursos afectados o disponibles.
- e) Objetivos de comercialización de la empresa.
- f) Naturaleza del producto.

A través de los siguientes ejemplos citaremos casos reales de definición de objetivos de acciones publicitarias desarrolladas en nuestro país.

Y.P.F., con motivo de la introducción de sus naftas refinadas al platino, fijó como objetivos de su campaña publicitaria en los años 1971/72, "cambiar la imagen de su producto, indicando las ventajas técnicas y el rendimiento de las mismas por el proceso tecnológico de producción, diferenciándolas por su avanzada de las demás naftas del mercado"

La Bodega Enrique Arizu, para su marca de vino de mesa "Crespi", desarrolló como objetivo de su primer campaña publicitaria ("Custodiado por expertos") fijar la imagen de vino elaborado acorde a condiciones rigurosamente controladas, para eliminar cualquier connotación de producto artificial o poco noble. En una segunda campaña ("Crespi Seco") trató de identificar el sabor de su vino con un sabor y tipo de alto prestigio y aceptación en los consumidores. Por otra parte creó para su producto una imagen de vino adecuado por sus condiciones para ser consumido por la clase media-media-alta.

Odol, a través de sus primeras campañas publicitarias tuvo por objetivo crear imagen de una "gran empresa elaboradora de sus productos" para garantizar y asegurar "seguridad" y "calidad" en productos poco diferenciados.

Chrysler a través del concepto de "Ingeniería Chrysler" per-

sigue como objetivo indicar ventajas técnicas de sus productos.

Compañía Gillette, a través de su campaña "Tiene hojas de afeitar para mañana" fijó como objetivos incrementar las ventas de su producto, ya que los estudios de mercado indicaban una pérdida de operaciones por falta de existencias adecuadas de hojas en el hogar.

Alba, fábrica de pinturas, realizó una campaña para estimular el uso de sus productos en temporadas de invierno, cuando se producía una baja en el ciclo de ventas.

Surrey, en equipos de aire acondicionado, apela como objetivo publicitario al precio y a las condiciones de financiamiento.

Segba realiza periódicamente campañas para evitar el uso innecesario y la economía en el consumo de energía eléctrica.

#### 4.8.3. ESTRATEGIAS PUBLICITARIAS

Las estrategias publicitarias, una vez definido el objetivo, tienen que elegir el tipo de mensaje a comunicar, vale decir crear la apelación, el lenguaje, el arte o diseño gráfico.

La elaboración de la denominada plataforma creativa en la cual intervienen, redactores, dibujantes, músicos, fotógrafos, directores de cine, etc., es una actividad propia de las agencias de publicidad, quienes a través de la coordinación de los distintos especialistas y bajo la conducción del denominado "director creativo" definen el tipo de alternativa de comunicación.

La creatividad publicitaria, como parte de la estrategia de comunicación tiene que responder a orientaciones fundamentadas por informaciones propias y consistentes de a) el producto y su competencia; b) el mercado, sus usuarios, hábitos, imágenes, factores de atracción o rechazo, usos, aplicaciones, poder adquisitivo, etc.; c) objetivos de mercado y publicidad, d) costos y presupuestos.

La eficiencia de la creatividad publicitaria puede ser medida antes de su utilización mediante investigación cuantitativa.

En esta forma se puede verificar con medios científicos la tarea artística, en forma tal de constatar si se adecúan al cumplimiento de las metas preestablecidas.

Además de la creación del mensaje forma parte de la estrategia publicitaria de la selección de los "medios" a utilizar y la definición del presupuesto o inversión publicitaria. Por separado nos referiremos a estos dos aspectos de la actividad publicitaria.

#### 4.8.4. SELECCION DE MEDIOS DE PUBLICIDAD

Los medios de publicidad son los vehículos a través de los cuales se hará llegar el mensaje preparado acorde a la estrategia creativa y los objetivos de la empresa.

Son medios de publicidad: Radio, Televisión, Gráfica (diarios y revistas), Vía Pública, Cines, Carteleras en Ferrocarriles, Subterráneos, etc.

Cada uno de estos medios tienen su impacto o sea el alcance de sus efectos, llegan a un determinado tipo de público y representan condiciones técnicas de interés a los fines de la plataforma creativa y los objetivos de audiencia establecidos para la campaña. (color, música, permanencia, continuidad, reiteración, amplitud). En muchos casos se eligen en forma excluyente, por ejemplo un canal de televisión u otro, vía pública o medios gráficos, y en otros casos la estrategia prevé su uso conjunto, en forma simultánea o combinada a través del tiempo.

Cada uno de los distintos medios cuantifica su audiencia o poder de alcance, ya sea a través de su circulación, caso de diarios y revistas, o bien de investigaciones sobre audiencias, caso de radios, televisión, cine, vía pública).

La estrategia de medios además de encargarse de elegir el conjunto de alternativas más idóneas para hacer llegar el mensaje racionaliza mediante el estudio de tarifas y "costo-impacto" la asignación del presupuesto definido en los distintos medios.

La elaboración de la estrategia de medios está a cargo generalmente de personal especializado de las agencias de publicidad, aunque últimamente, por la importancia de las inversiones y por la existencia de empresas que asignan sus campañas a distintas agencias, por tener para cada una de ellas un producto, el manejo de la estrategia de medios puede quedar a cargo de la propia empresa, que en estos casos tiene un departamento especializado dependiendo de la gerencia de publicidad o de la gerencia de comercialización. En nuestro país casos de Cía Gillette, Refinerías de Maiz, Farmasa, etc.

En virtud de la cantidad de medios, sus distintas tarifas, fechas de publicación, espacios de emisión o inserción, costo audiencia, lugares de alcance, naturaleza de productos, objetivos de mercado, acción competitiva, objetivos de publicidad, etc., que intervienen como factores a evaluar para la decisión de una estrategia de medios, en los últimos años las empresas han recurrido al uso de modelos de computación, donde por simulación se analiza y elige la estrategia más adecuada, según la información evaluada.

En este sentido en nuestro país además de la utilización de modelos los propios que elaboran las empresas interesadas hay ya tres empresas especializadas de investigación y asesoramiento de publicidad que ofrecen sus servicios de programación de inversiones publicitarias por modelos de computación (\*).

#### 4.8.5. ASIGNACION DE INVERSIONES PUBLICITARIAS

Existen distintos procedimientos para definir la cantidad de dinero o presupuesto que se invertirá en la publicidad de un producto o de la empresa. Estos procedimientos puede clasificarse

---

(\*) IPSA; MARPLAN; MERCADOS Y TENDENCIAS

según su naturaleza y fundamentos en:

- a) Métodos convencionales o arbitrarios
- b) Métodos lógicos o racionales
- c) Métodos científicos

Métodos convencionales o arbitrarios (\*)

Se definen así porque resultan de prácticas o rutinas impuesta empíricamente por los responsables de asignar presupuestos de publicidad. Si bien están relacionados con ciertas informaciones o experiencias tienen la desventaja de no garantizar su adaptación a las necesidades de los objetivos propuestos y por lo tanto su eficiencia no tiene ningún tipo de garantía, técnica o científica. Su utilización pese a ello es frecuente, a nuestro criterio por falta de profesionalidad o conocimiento técnico de los responsables de su asignación.

Dentro de los métodos convencionales encontramos los siguientes sistemas:

- a) Porcentaje sobre ventas esperadas
- b) Porcentaje sobre ventas anteriores
- c) Porcentaje sobre beneficios estimados
- d) Porcentaje sobre beneficios pasados
- e) Porcentaje sobre costos totales
- f) Cantidad fija de dinero
- g) Imitación o seguimiento de inversiones de competencia
- h) Inversión con expectativas de rendimiento a largo plazo.

Métodos de asignación lógica

Responden a ciertos fundamentos o situaciones que admiten

---

(\*) Aldo Zicari: "Seminario Planificación de Inversiones en Medios Publicitarios" Fundación de Altos Estudios en Ciencias Comerciales, Bs.As., 1972.

una justificación del destino de los fondos. Tienen la ventaja de ajustarse a situaciones reales y de corto plazo, pero no pueden generalizarse como métodos de aplicación universal.

Entre estos métodos podemos citar los siguientes casos:

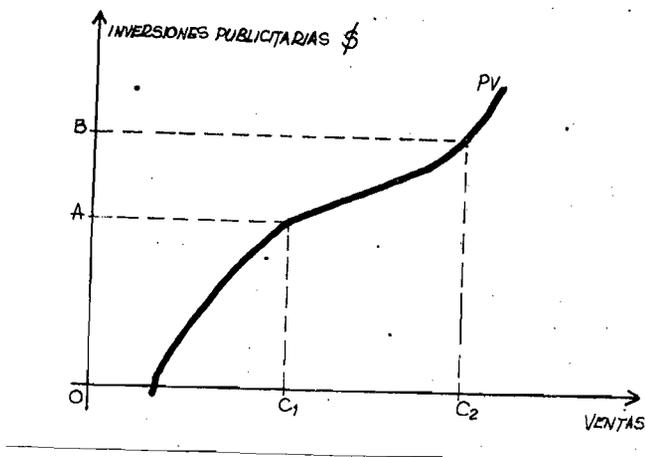
- a) Etapa del ciclo de vida: según la etapa se realizarán determinadas inversiones, por ejemplo durante el lanzamiento para acelerar el proceso de "aprendizaje" se destinará un presupuesto mayor que durante el período de crecimiento
- b) Margen de contribución del producto: los productos de poco margen tendrán menores asignaciones publicitarias.
- c) La naturaleza del producto: los productos de consumo masivo requieren mayor inversión que los productos selectivos o industriales.
- d) La actividad publicitaria de los competidores: cuando la base de la estrategia competitiva se halla en el factor publicidad su uso estará condicionado por lo que hace la competencia, caso en nuestro país de cigarrillos, vinos de mesa, relojes pulsera, productos de cosmética, etc.
- e) Reglamentaciones o disposiciones oficiales: actualmente la Secretaría de Estado de Comercio No Admite, a efectos de autorización de precios para nuevos productos, o solicitudes de aumento de precios la imputación de las inversiones publicitarias en los costos.

#### Métodos de asignación científica

Son aquellos que están basados en relaciones de "causa a efecto" y son regidos por leyes o principios generalmente derivados de leyes psicológicas, económicas, matemáticas, sociológicas, o últimamente de la informática, mediante el procesamiento de datos y la elaboración de modelos de simulación.

Entre estos procedimientos podemos citar los siguientes:

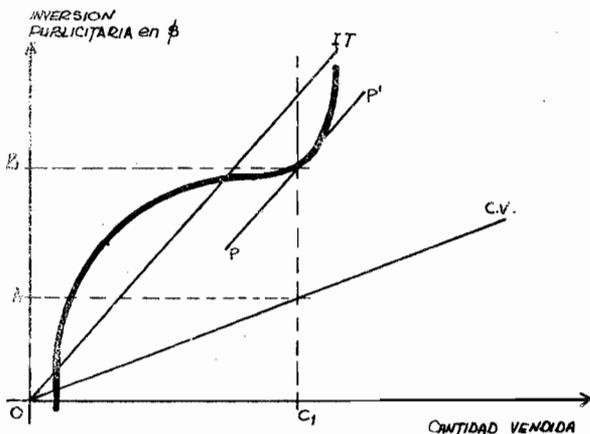
a) Marginal o incremental: Este método como lo cita Costa Lieste (\*) fue desarrollado por Hollander en 1949 y se basa en una relación teórica entre la función de ventas y publicidad, tal como se observa en el siguiente gráfico



En la primera etapa de la función PV se observa que a medida que aumenta la inversión publicitaria no se incrementa la cantidad de unidades vendidas, en la segunda etapa, a un mismo nivel de inversiones se comienzan a incrementar en mayor proporción las ventas (como si la función dependiera del tiempo o exclusivamente del proceso de aprendizaje anterior) y en la tercer etapa ocurre algo similar a la primera, vale decir que a mayor inversión publicitaria no se consigue mayor incremento de ventas.

Sobre la base de estos principios se puede elaborar la apropiación óptima siguiendo este razonamiento que gráficamente se explica en esta forma:

(\*) Costa Lieste, Enrique: "Marketing" op. citado, pag. 626.



PV = función publicidad ventas  
 IT = función ingreso total por ventas  
 CV = costos variables, adecuada publicidad  
 PP' = Tangente al punto de inflexión del P.V.

La distancia entre PV y CV son los costos variables de publicidad. El monto de inversión "B" que corresponde al punto de inflexión donde pasa la tangente PP' y que marca la cantidad de ventas  $C_1$  es el punto de óptima inversión de publicidad, porque a partir de allí en más o menos inversiones proporcionalmente no se obtendrán más o menos ventas.

Esta función y procedimiento teórico tiene la desventaja que es muy difícil de lograrse en la práctica y por otra parte no tiene en cuenta nada más que dos variables de comercialización ventas y publicidad, dejando sin considerar todos los otros factores controlables y no controlables

b) Objetivo y tarea: consiste en analizar en base a investigación previa la situación del producto en el mercado y

evaluar cualitativamente el comportamiento de los consumidores para definir en base a estos elementos los objetivos y metas a lograr, por ejemplo vencer resistencias, mejorar imágenes estimular deseos, ampliar los usos o aplicaciones del producto, para lo cual se determinan las tareas y acciones publicitarias requeridas y sus costos emergentes. En esta forma el presupuesto a invertir no es un antecedente sino una función o consecuencia de los que se estudia como factible de lograr. Para ello se usa investigación a priori y a posteriori, siempre antes de lanzar la campaña definitiva. (ver capítulo de evaluación de resultados).

Este es uno de los procedimientos más utilizados en la actualidad, a él se suman los análisis de naturaleza económica que permiten medir la incidencia de las inversiones en los costos contribuciones y programas financieros del producto a corto, mediano y largo plazo.

- c) Elección de la inversión óptima: este sistema se basa en la evaluación de las distintas alternativas y sus posibles combinaciones las cuales se logran mediante la preparación de modelos matemáticos que resuelven con ayuda de computadoras. (\*) Este sistema es una consecuencia de los modelos referidos anteriormente cuando citamos los casos de estrategias de medios. En la actualidad en nuestro país diversas empresas lo aplican en la determinación de sus inversiones y su utilización se extiende en las agencias de publicidad, con el apoyo de servicios externos que funcionan a tal fin.

#### 4.8.6. EVALUACION DE RESULTADOS DE LA ACCION PUBLICITARIA

Por ser un elemento componente de las estrategias de comer-

---

(\*) Kuehn, Alfred A.,: "Modelos de presunestación publicitaria" cap. 6 de la obra de Peter Langhott "Comercialización, 'Étodos y Modelos" Ed. El Ateneo, Bs.As., 1969, pág. 171.

cialización la publicidad debe ser medida en sus efectos a fin de poder realimentar el proceso de planeamiento, con conocimiento preciso de sus resultados anteriores. En tal sentido, es tan importante planificar una campaña publicitaria como evaluar sus consecuencias.

Existen dos tipos de procedimientos para estudiar los efectos de la acción publicitaria:

- a) Los métodos directos
- b) Los métodos indirectos

Los métodos indirectos se basan en relacionar los resultados de ventas con los de publicidad. Si bien este sistema es de fácil determinación no explica en todos los casos los verdaderos efectos de la publicidad porque ésta no es la única determinante del proceso de ventas. Pueden venderse muy bien, pese a una campaña negativa de publicidad, si no existen competidores, o si el precio es el factor determinante, por lo que en este caso las cifras de ventas no son representativas de las consecuencias de la publicidad.

En nuestro país en este momento se dan muchos casos donde pese a la reducción total de presupuestos publicitarios la venta se incrementa; ello no se debe indudablemente a los efectos de la publicidad, sino a otros factores no controlables, como ser capacidad de compras, oferta de bienes competitivos o sustitutivos, política de precios, canales de distribución, etc. etc..

Como consecuencia de lo expuesto surge que el método indirecto no puede ser racionalmente utilizado como criterio de evaluación de los resultados de la publicidad, sino puede eventualmente servir de hipótesis o referencia para comprobar por métodos directos.

Debemos señalar que no compartimos la clasificación del autor Costa Lieste (\*) quien denomina como método directo al que

---

(\*) Costa Lieste, Enrique, "Marketing", op. cit, pag. 640.

surge de relacionar la publicidad con las ventas.

Nosotros consideramos que este método es indirecto porque mide el efecto de la publicidad no en función de sus consecuencias específicas o directas (imagen, motivaciones, diferenciaciones, preferencias, aprendizaje, usos, etc.) sino "indirectamente" a través de los resultados de ventas que llevan implícitos esfuerzos de otros factores controlables como ser precios, canales de distribución, fuerza de ventas, etc.

#### Métodos directos de evaluación:

Están basados en la verificación de los efectos que produjo la acción publicitaria ya sea antes (pruebas piloto), durante o con posterioridad a su realización.

Utilizan para su medición las técnicas de la investigación científica de comercialización en sus aspectos cuantitativos y cualitativos.

INVESTIGACION PRELIMINAR: Antes del lanzamiento de una campaña publicitaria es posible medir las reacciones que la misma podía provocar. A tal fin se pueden utilizar las técnicas de encuestas por entrevistas para indagar a los componente de una muestra sobre sus opiniones con relación a: apelaciones, textos, arte, dimensión, argumentos, imágenes, asociaciones y consecuencias de lo que se da en llamar "prueba de avisos".

De la misma manera una vez preparadas las piezas publicitarias y a los fines de evaluar los efectos que las mismas generan en las actitudes de los sujetos a quienes se dirigen, se pueden utilizar técnicas proyectivas, que, a través de la conducción e interpretación de psicólogos, permitirán en muestras seleccionadas a tal fin, detectar los resultados de las campañas acorde a los objetivos preestablecidos.

Otro sistema de muy reciente aplicación en nuestro medio, pero ya de uso frecuente, es el de las exposiciones de filmes publicitarios, antes de su lanzamiento, a grupos de personas,

que a través de la llamada técnica de "grupos de exploración dinámica" bajo la conducción de psicólogos, permiten evaluar mediante el estudio de los mecanismos de "percepción", "aprendizaje", "motivación" y "actitudes" los efectos de los distintos elementos componente de los instrumentos publicitarios creados para fines específicos, que de esta manera se evalúan en su concreción, antes de su uso masivo.

Así por ejemplo se logra conocer "a priori" si una película publicitaria generará una imagen adecuada a las necesidades del producto, si lo diferenciará favorablemente, si identificará las ventajas o beneficios competitivos que ofrece, si no provocará efectos contrapuestos a los buscados, etc.

En otros casos y en conocimiento e éxitos de otras campañas publicitarias, inclusive de competidores, se verifican mediante estos sistemas los factores que influyeron en tales resultados para capitalizarlos y adaptarlos acorde a las necesidades propias de la empresa en la creación publicitaria.

Durante el desarrollo de las campañas publicitarias se pueden efectuar investigaciones cuantitativas, a nivel de muestras o paneles para reconocer el avance, a través del tiempo del grado de recordación identificación, conocimiento, aceptación y/o rechazo del producto o servicio publicitado. Estos resultados sirven para ratificar o rectificar las estrategias de medios, la frecuencia de exposición, la extensión de los mensajes, la diversificación de películas o material, los efectos comparados en distintos segmentos, jóvenes, adultos, compradores, no compradores, Capital e interior etc.. La investigación opera aquí como un factor de realización de decisiones de publicidad.

Con posterioridad al desarrollo de las campañas se pueden realizar las siguientes mediciones en los aspectos cuantitativos, todas ellas mediante el método de encuestas por entrevistas:

- a) Tests de reconocimiento: consisten en preguntar sobre lo que recuerdan de la publicidad del producto o empresa: puede ser "recordación pura", vale decir sin mención o indica-

ción de ninguna especie, se pregunta directamente qué avisos recuerda de T.V., diarios, revistas, radio u otros medios que han sido escuchados, vistos o leídos por el entrevistado. En esta forma se analiza el grado y los elementos que se recuerdan. Esto se puede repetir en el tiempo, por medio de paneles para verificar la duración de los efectos de las campañas.

Otra forma de realizar los tests de reconocimiento es mediante la presentación de las piezas utilizadas, en forma encubierta, vale decir sin menciones o indicaciones que permitan distinguir marcas, argumentos, u otras indicaciones. En esta forma se estimula la recordación "inducida" para ver que grado de recordación producen las piezas ante su presentación.

- b) Grupos de exploración dinámica; al igual que lo realizado antes y durante; con posterioridad al desarrollo de la campaña publicitaria se reúnen grupos de personas que selecciona, de acuerdo a los recaudos técnicos, un psicólogo, a fin de indagar en forma conjunta sobre las opiniones y efectos de las acciones desarrolladas. Se estudia de este modo las motivaciones, imágenes, actitudes y demás efectos que desde el punto de vista cualitativo ha generado el empleo de la publicidad. Se comparan estos resultados, con los estados previos a la iniciación de la campaña, si es que se disponen de este estudio, o en forma absoluta, si no. La importancia de estos resultados es la de poder "desagregar" el aporte y efecto de la publicidad, en los resultados de ventas porque puede ocurrir que la publicidad haya cumplido adecuadamente sus objetivos, pero que haya fallado la presentación del producto o su calidad, su distribución, su precio o la acción de la competencia.

Existen ejemplos interesantes en nuestro medio de acciones publicitarias que evaluadas a posteriori demostraron los efectos negativos, contrarios a los objetivos perseguidos y como producto de indagaciones cualitativas, mediante grupos de exploración dinámica. Un primer caso fue el de la-

varropas: una importante fábrica en el momento de su introducción apelaba en su campaña televisiva, radial y gráfica a la apelación "doña dale que dale, doña sale que sale", queriendo indicar que mientras la máquina lavaba el ama de casa podía disfrutar de su tiempo libre saliendo de compras. Sin embargo la reacción fue contraria y negativa, por que -los estudios así lo indicaron- a nivel inconsciente el ama de casa rechazaba todo estímulo que pudiera afectar su imagen de señora "sacrificada" y no admitía la "competencia" en el hogar de un artefacto que le quitaba "méritos de sacrificio" y "reconocimiento íntimo por parte de sus familiares". Hubo entonces que cambiar la apelación por otra que sugería que mientras el lavarropas trabajaba bajo la atención del ama de casa, ella tenía mayor tiempo para dedicarse a sus niños u otros menesteres de la casa.

Lo mismo ocurrió con la acción publicitaria de algunos alimentos precocidos que sugerían que ya el ama de casa no tenía que cocinar más porque el producto venía totalmente listo para ser usado.

La actitud del ama de casa a nivel consciente e inconsciente fue de rechazo total, porque esto implicaba "dejadez" "despreocupación" "Poca responsabilidad", "comodidad en sacrificio de la familia y su seguridad". Se corrigió la acción indicando que "ahora el ama de casa podía "cocinar" mejor con el producto promovido, y la actitud y las ventas cambiaron rápidamente.

En vinos de mesa ocurrió un caso muy interesante, detectado por la investigación cualitativa a posteriori. Se trataba de un producto de gran éxito e impacto gracias a una inteligente diferenciación de producto a través de la apelación al color. La empresa introdujo al mercado un vino de mesa, tinto, que denominó "rojo", mediante una intensa acción publicitaria tomó una participación destacada en el mercado llegando a ocupar uno de los tres primeros lugares en el ranking del mercado de Capital y Suburbios, después de dos años aún cuando el producto seguía ascendiendo en sus ventas indagaciones realizadas permitieron detectar

4.8.7. ESTUDIO SOBRE INVERSIÓN PUBLICITARIA Y RENTABILIDAD DE  
EMPRESAS EN LA REPUBLICA ARGENTINA

INTRODUCCION

La Cámara Argentina de Anunciantes realizó en mayo de 1974 un estudio sobre "Inversión Publicitaria y Rentabilidad de Empresas" en base a una muestra integrada por 200 empresas, de las cuales 165 suministraron datos sobre inversiones y rentabilidad, con lo que la información tiene, sobre el universo total de empresas, una representatividad del 49,7% y sobre el monto total de ventas del 74,5%.

De este estudio surgieron las siguientes conclusiones:

1) Relación de la Publicidad sobre Ventas

En promedio en el año 1972 la inversión sobre ventas en las 165 empresas resultó del 1,20% y en 1973, bajo a 0,94%.

Sólo 6 del total de empresas que suministraron información tenían inversiones superiores al 5%. De ellas, 3 correspondían a bebidas alcohólicas, 2 a artefactos para el hogar y 1 a cosmética y tocador. El mayor porcentaje de inversión correspondió a ésta última, que tenía el 19,8%.

2) Posición de la Inversión Publicitaria Argentina por Habitante con respecto a 15 Importantes Países, en el año 1972

La misma fuente señala que el promedio de inversión publicitaria por habitante en los 15 países del cuadro que se detalla a continuación, fue de U\$S 47,6. Correspondiéndole a nuestro país un total de U\$S 7,6.

La mayor inversión por habitante correspondió a E.E.U.U., con un total de U\$S 110.-seguiéndole Suecia con U\$S 60.-, Bélgica, U\$S 55.-, Alemania Occidental U\$S 54.-, Australia U\$S 51 y Canadá U\$S 50.

Con relación a los países latinoamericanos, Argentina tenía inversiones superiores a Brasil (6.0) y México (4.0).

INVERSION PUBLICITARIA CON RELACION AL

P.B.I. EN 16 PAISES EN EL AÑO 1972 (\*)

P A I S	P.B.I. por Habitante en U\$S	Inversión Public. por Habitante en U\$S	%
P R O M E D I O	3.412	47,6	1,39
Alemania Rep. Fed.	5.561	54,0	1,00
U.S.A.	5.476	110,0	2,00
Suecia	5.366	60,0	1,10
Canadá	4.682	50,0	1,10
Australia	4.546	51,0	1,10
Francia	4.524	35,0	0,80
Holanda	4.178	9,0	0,20
Austria	3.733	15,0	0,40
Bélgica	2.600	55,0	2,10
Nueva Zelanda	2.500	33,0	1,30
Gran Bretaña	2.228	21,0	0,94
Italia	2.212	7,0	0,31
México	976	4,0	0,40
Sudáfrica Rep.	913	6,0	0,65
ARGENTINA	871	7,6	0,88
Brasil	416	6,0	1,43

(\*) Fuente: Cámara Argentina de Anunciantes. "Estudio de Inversión Publicitaria y Rentabilidad de Empresas" Bs.As. 1974.

3) Evolución de la Inversión Publicitaria en la República Argentina:

En un meticoloso estudio preparado por la Cámara Argentina de Anunciantes en el año 1973 con el título de: "Estudio de la Inversión Publicitaria en la República Argentina" se analiza el comportamiento de las inversiones en publicidad revisadas en nuestro país desde el año 1960 y su distribución por distintos medios, incluyendo Investigaciones del Mercado.

4) Análisis de Evolución de Inversión Global

En 1972 la inversión total alcanzó a la suma de: . . . 1.840.000.000. Comparando en pesos constantes de 1960 en máximo de inversión se logró en 1969 con: \$ 170,3 millones que gradualmente fue reduciéndose hasta llegar en 1972 a \$ 125,5 millones.

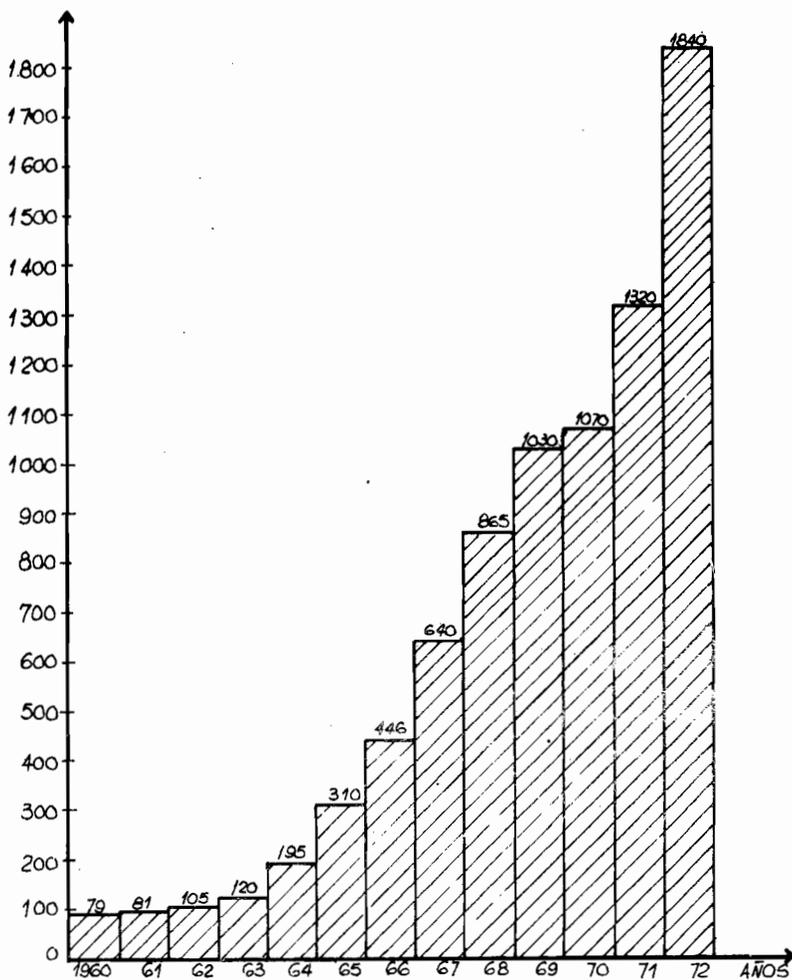
A continuación detallamos en un cuadro la inversión total a precios corrientes y a precios constantes.

Inversión Años	Inversión a precios corrientes		Inversión a precios constantes de 1960	
	Gen.	Por H.	Gen.	Por Hab.
1960	79	4	79,0	4
1961	81	4	71,2	4
1962	105	5	72,1	4
1963	120	6	66,4	3
1964	195	9	88,4	4
1965	310	14	109,2	5
1966	446	20	119,0	5
1967	640	29	132,3	6
1968	865	38	153,9	7
1969	1030	45	170,3	7
1970	1070	46	155,8	7
1971	1320	56	142,7	6
1972	1840	77	125,5	5

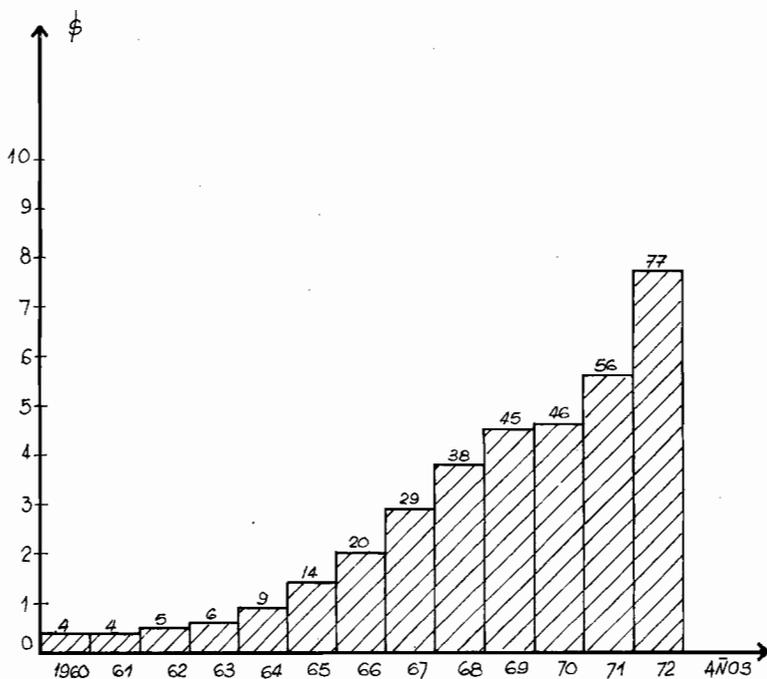
CONCLUSIONES: En la inversión general a precios corrientes se nota una suba ininterrumpida que alcanza su valor máximo en 1972

TOTAL GENERAL DE INVERSIÓN PUBLICITARIA. EVOLUCIÓN DE PESOS INVERTIDOS  
INVERSIÓN A PRECIOS CORRIENTES.

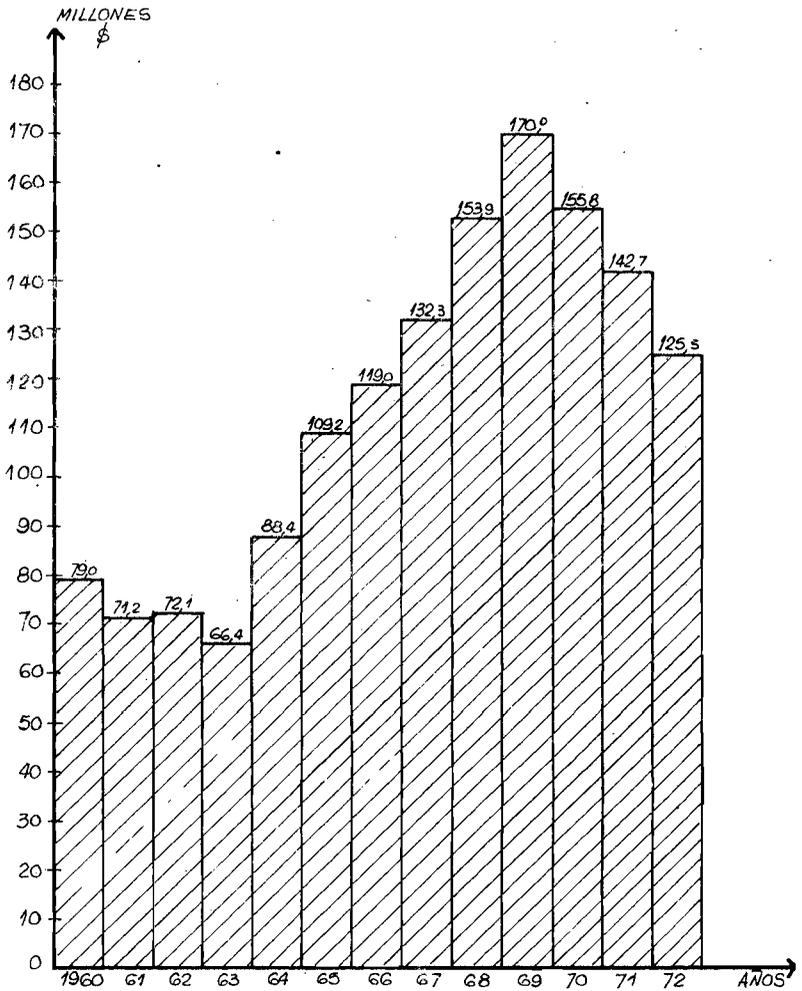
INVERSIÓN GENERAL



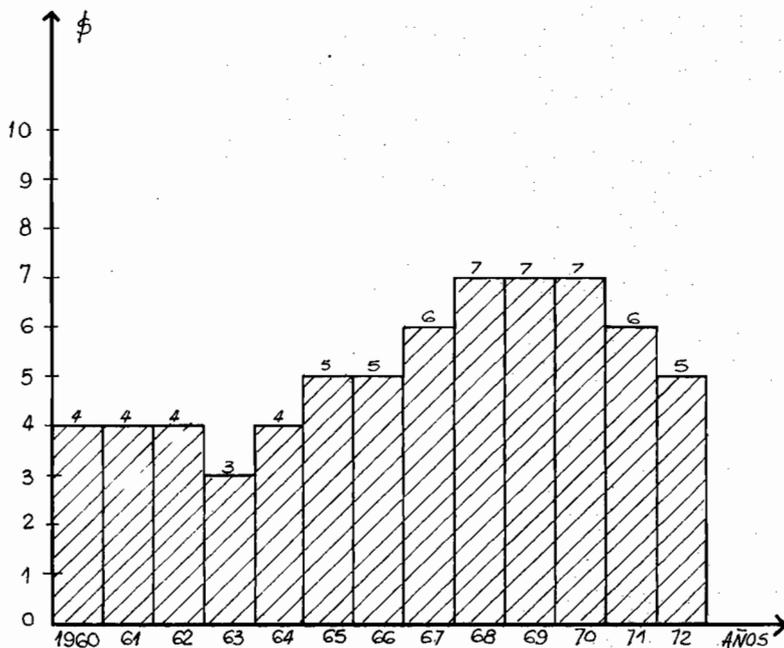
TOTAL GENERAL DE INVERSIÓN PUBLICITARIA.- EVOLUCIÓN DE PESOS INVERTIDOS.- INVERSIÓN A PRECIOS CORRIENTES.- INVERSIÓN POR HABITANTE.-



INVERSIÓN PUBLICITARIA (TOTAL GENERAL) - EVOLUCIÓN DE PESOS INVERSIÓN A PRECIOS CONSTANTES DE 1960 - INVERSIÓN GENERAL -



INVERSIÓN PUBLICITARIA (TOTAL GENERAL) - EVOLUCIÓN DE PESOS INVERTIDOS - INVERSIÓN A PRECIOS CONSTANTES DE 1960 - INVERSIÓN POR HABITANTE.-



Radio: De 1960 a 1963 hay una declinación. Luego se observa un alza continuo, que en el período 1971 a 1972 es más del doble ya que de 120 pasa a 245.

Publicidad directa: Se mantiene en alza continuo, habiendo un gran escalón en el período 63-64 que pasa de 20 a 60 o sea tres veces más.

Vía pública: La inversión en este medio fue en crecimiento, sin denotar anomalías.

Cine: Inversión en crecimiento y en el período 71-72 alcanza un 80% de 25 a 43.

Investigaciones de mercado: En general fue en suba, en 1960 se invierte 0,9 y en 1972 6,4. En el año 1964 la inversión fue 41/2 veces menor que el menor medio que se invirtió y en el período 1972 fue de 7 veces menor que el que se invirtió menos y 100 veces menor del que se invirtió más.

#### CONCLUSIONES SOBRE EVOLUCION DE PESOS INVERTIDOS A PRECIOS CONSTANTES DE 1960

Diarios y revistas: Retracción en las inversiones en el período 60-63. Alcanza la inversión máxima en el año 70 con 58,2.

Televisión: Alcanza una inversión mínima en 1964 con 14. Luego se notan oscilaciones sistemáticas para alcanzar en 1972 una alza con respecto al año anterior.

Radio: Encuentra su inversión máxima en el año 1960 con 29, luego va en escala descendente hasta 1972 donde alcanza 16,7, alzando su punto crítico en 1964, con 9,5.

Publicidad directa y varios: A pesar de pequeñas oscilaciones se ve robustecida la inversión en este medio, alcanzando la inversión máxima en 1969 con 31,4.

Evolución de pesos invertidos, a precios corrientes. En general y la inversión por habitante.

MEDIOS AÑOS	DIARIOS Y REVISTAS		TELEVISION		RADIO		PUBLICIDAD DIRECTA Y VARIOS		VIA PUBLICA		CINE		INVESTIGACIONES DE MERCADO	
	Gen.	Por Hab.	Gen.	Por Hab.	Gen.	Por Hab.	Gen.	Por Hab.	Gen.	Por Hab.	Gen.	Por Hab.	Gen.	Por Hab.
1960	31,3	1,57	14,9	0,75	19,0	0,95	8,4	0,42	2,4	0,12	2,2	0,11	0,9	0,05
1961	27,5	1,35	20,2	1,00	18,7	0,92	9,9	0,49	2,3	0,11	1,6	0,08	0,8	0,04
1962	26,3	1,28	32,3	1,57	16,2	0,79	16,5	0,80	9,6	0,47	2,5	0,12	1,7	0,08
1963	26,6	1,27	40,0	1,90	18,2	0,87	20,0	0,95	9,6	0,46	3,5	0,17	2,0	0,10
1964	61,5	2,89	31,0	1,46	21,0	0,99	60,0	2,82	15,0	0,70	5,5	0,26	1,0	0,05
1965	100,0	4,63	63,0	2,92	42,0	1,94	63,0	2,92	34,0	1,57	6,0	0,28	2,0	0,09
1966	144,0	6,58	82,0	3,74	48,0	2,19	110,0	5,02	50,0	2,28	9,0	0,41	2,5	0,11
1967	210,0	9,42	150,0	6,73	61,0	2,74	125,0	5,61	77,0	3,45	14,0	0,63	3,0	0,13
1968	282,0	12,48	229,0	10,13	76,0	3,36	158,0	6,99	95,0	4,20	20,0	0,88	5,0	0,22
1969	345,0	15,00	259,0	11,26	99,4	4,32	190,0	8,26	110,0	4,78	21,0	0,91	5,6	0,24
1970	400,0	17,09	240,0	10,26	91,0	3,89	200,0	8,55	112,0	4,79	22,0	0,94	5,0	0,21
1971	508,0	21,45	287,0	12,11	120,0	5,06	246,0	10,38	128,0	5,40	25,0	1,05	5,5	0,23
1972	607,0	25,29	464,0	19,33	245,0	10,21	330,0	13,75	144,6	6,93	43,0	1,79	6,4	0,27

FUENTE: Cámara Argentina de Anunciantes

Evolución de pesos invertidos, a precios constantes de 1960.  
En general y la inversión por habitante.

MEDIOS	DIARIOS Y REVISTAS		TELEVISION		RADIO		PUBLICIDAD DIRECTA Y VARIOS		VIA PUBLICA		CINE		INVESTIGACIONES DE MERCADO	
	AÑOS	Gen.	Por Hab.	Gen.	Por Hab.	Gen.	Por Hab.	Gen.	Por Hab.	Gen.	Por Hab.	Gen.	Por Hab.	Gen.
1960	31,3	1,57	14,9	0,75	19,0	0,95	8,4	0,42	2,4	0,12	2,2	0,11	0,9	0,05
1961	24,2	1,19	17,8	0,88	16,4	0,81	8,7	0,43	2,0	0,10	1,4	0,07	0,7	0,03
1962	18,1	0,88	22,2	1,08	11,1	0,54	11,3	0,55	6,6	0,32	1,7	0,08	1,2	0,06
1963	14,7	0,70	22,1	1,05	10,1	0,48	11,1	0,53	5,3	0,25	1,9	0,09	1,1	0,05
1964	27,9	1,31	14,0	0,66	9,5	0,45	27,2	1,28	6,8	0,32	2,5	0,12	0,5	0,02
1965	35,2	1,63	22,2	1,03	14,8	0,69	22,2	1,03	12,0	0,56	2,1	0,10	0,7	0,03
1966	38,4	1,75	21,9	1,00	12,8	0,58	29,3	1,34	13,3	0,61	2,4	0,11	0,7	0,03
1967	43,4	1,95	31,0	1,39	12,6	0,57	25,8	1,16	15,9	0,71	2,9	0,13	0,6	0,03
1968	50,2	2,22	40,0	1,80	13,5	0,60	28,1	1,24	16,9	0,75	3,6	0,16	0,9	0,04
1969	57,1	2,48	42,8	1,86	16,4	0,71	31,4	1,37	18,2	0,79	3,5	0,15	0,9	0,04
1970	58,2	2,49	34,9	1,49	13,2	0,56	29,1	1,24	16,3	0,70	3,2	0,14	0,7	0,03
1971	54,9	2,32	31,0	1,31	13,0	0,55	26,6	1,12	13,8	0,58	2,7	0,11	0,6	0,03
1972	41,4	1,73	13,6	1,32	16,7	0,70	22,5	0,94	9,9	0,41	2,9	0,12	0,4	0,02

FUENTE: Cámara Argentina de Anunciantes

Vía pública: Se incrementa en el período 60-69 que pasa de 2,4 a 18,2 para descender luego a 9,9 en 1972.

Cine: Las inversiones en este medio no son significativas ya que en 1960 es de 2,2 y en 1972 2,9. Alcanzando su punto máximo en 1968 con 3,6 y el mínimo en 1961 con 1,4.

Investigaciones de mercado: Exceptuando los años 1962 (1,2) y 1963 (1,1) en el resto de los años la inversión fue menor que en el año 1960 (0,9), alcanzando una inversión mínima en 1972 de 0,4. Notándose un descenso brusco de 1962 a (1,1) a 1964 (0,5).

#### 4.8.8. MEDICION SOBRE ALCANCE DE MEDIO.

Uno de los elementos básicos para tomar decisiones sobre la estrategia de medios es el conocimiento del alcance de los mismos. En esta forma se sabe a cuantas personas llega cada uno de los distintos medios alternativos, así como también las características socioeconómicas de cada audiencia o grupo de lectores.

En este sentido hay dos tipos de sistemas para evaluar el alcance de medios:

- a) La auditoría contable y estadística
- b) La investigación de Comercialización

La auditoría contable y estadística se utiliza en los medios gráficos (Diarios y Revistas) mediante el control del Tiraje de cada edición y la venta neta (facturación menos devolución).

Existe en nuestro país un instituto el I.V.C. -Instituto Verificador de Circulaciones- organismo integrado por representantes de los distintos medios y cámaras que representan a instituciones relacionadas con la publicidad con la publicidad que publica periódicamente el alcance de cada uno de los medios adheridos a su sistema.

Estadísticamente existen también institutos privados (Exact.

T.V. y Exact. Gráfica) que miden la cantidad de espacios de televisión y el centimetrage de diarios y revistas por cómputo directo (grabación observación y recuento). Preparando estadísticas de inversiones mensuales por rubros, empresas, medios, horarios, y montos de inversiones.

A través de esta información se puede conocer la estrategia de inversiones y distribución de medios utilizados por las distintas empresas o rubros de comercialización.

Las investigaciones de comercialización mediante el método de paneles o también de encuestas por entrevistas detectan periódicamente la audiencia de medios tales como T.V. y Radio, facilitando el conocimiento del alcance de cada uno de ellos y su distribución por días, horarios, programas, tipo de audiencia, etc.

En este sentido existen en nuestro país varias agencias especializadas (\*) que se encargan de preparar estudios y presentar información, basada en investigación científica que suministran a empresas, medios, y usuarios interesados.

El caso más conocido es el de los ratings de televisión que permiten conocer el porcentaje de participación de distintos programas sobre la audiencia total, así como la cantidad de personas que ven determinados canales o programas.

La utilidad de ésta información reside en la medición de su alcance así como la determinación del costo por contacto. O sea la relación entre la tarifa pagada por el espacio y el número de personas que escuchan el programa.

A título de ejemplificación incluimos a continuación los resultados de un estudio realizado por "Mercados y Tendencias" en mayo de 1974 y publicados por la empresa "INFORMATIKA" (\*\*).

---

(\*) MERPLAN, A y C, IPSA, Mercados y Tendencias.

(\*\*) INFORMATIKA, Consultoria en Investigación Publicitaria, Bs. As. Agosto, 1974.

PARTICIPACION EN EL ENCENDIDO POR EMISORA

Emisoras	Lapso: Lunes a Domingo	Lapso: Lunes a Viernes	Lapso: Sábado	Lapso: Domingo
	Horario: 00.00 a 24,00	Horario: 00.00 a 24.00	Horario: 00.00 a 24	Horario: 00.00 a 24 hs.
	Relación	Relación	Relación	Relación
	%	%	%	%
CWI-Colonia	4.5	4.2	4.9	4.8
LRA-Nacional	5.7	5.2	2.5	6.3
LR1-El Mundo	9.1	8.4	6.2	11.1
LR2-Argentina	1.1	1.0	2.5	1.6
LR3-Belgrano	5.7	5.2	9.9	7.9
LR4-Splendid	3.4	3.1	7.4	4.8
LR5-Excelsior	11.4	12.5	9.9	7.9
LR6-Mitre	9.1	9.4	9.9	7.9
LR9-Antártida	2.3	2.1	4.9	1.6
LS1-Municipal	1.1	1.0	-	3.2
LS4-Continental	8.0	7.3	6.9	9.6
LS5-Rivadavia	26.1	26.1	20.9	23.8
LS6-Del Pueblo	1.1	1.0	-	1.6
LS10-Del Plata	11.4	12.5	11.1	7.9
LS11-Provincia	-	1.0	-	-

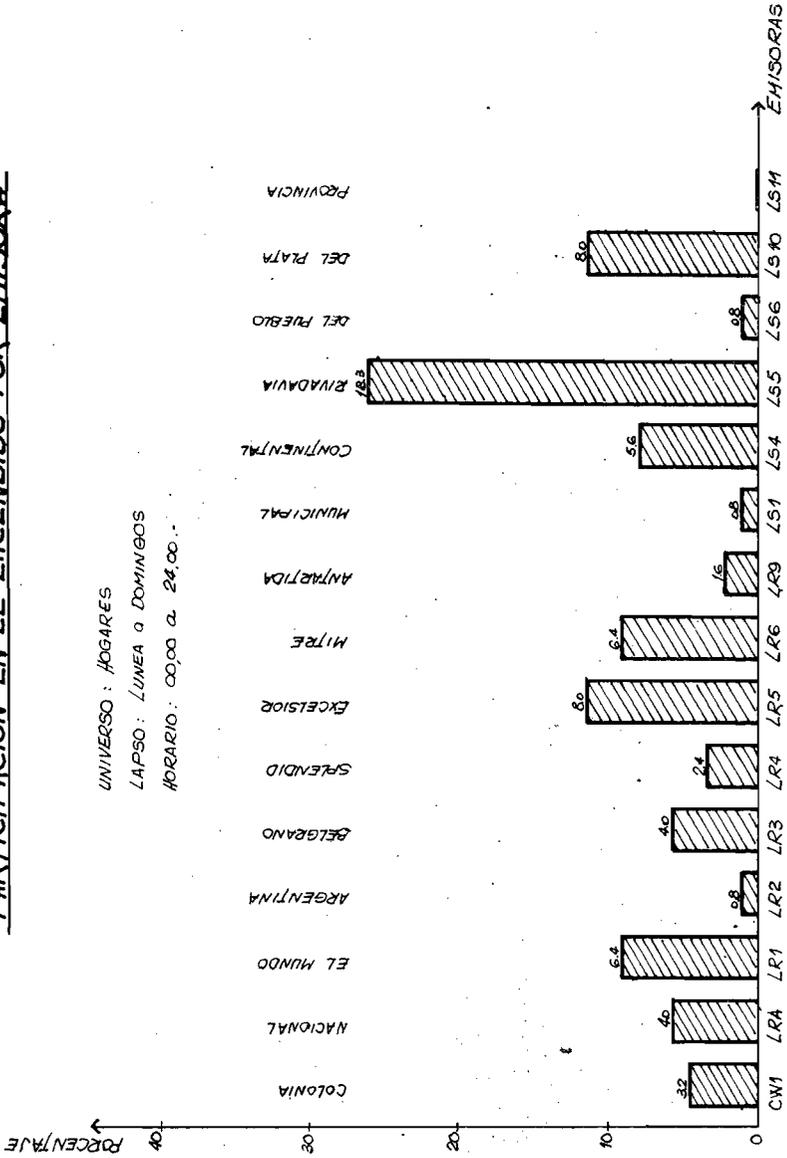
PARTICIPACION EN EL ENCENDIDO POR EMISORAS Y POR GRUPOS DE HORAS

UNIVERSO: HOGARES

	06.00 a 09.00 hs. %	09.00 a 12.00 hs. %	12.00 a 15.00 hs. %	15.00 a 18.00 hs. %	18.00 a 21 hs. %
CW 1 Colonia	4.9	3.5	5.5	4.2	4.2
LRA Nacional	4.2	1.7	3.9	2.1	5.2
LR1 EL Mundo	10.9	6.9	10.2	5.4	2.1
LR2 Argentina	1.2	2.3	0.8	1.1	1.1
LR3 Belgrano	6.1	6.9	3.9	5.3	4.2
LR4 Splendid	1.8	4.6	3.1	4.2	3.2
LR5 Excelsior	4.2	13.9	13.4	16.0	20.0
LR6 Mitre	9.7	11.0	8.7	5.3	6.3
LR9 Antártida	4.2	2.3	2.4	1.1	1.1
LS1 Municipal	1.8	1.2	0.8	1.1	2.1
LS4 Continental	10.3	8.7	7.1	6.4	4.2
LS5 Rivadavia	28.0	24.0	24.4	25.5	38.9
LS6 Del Pueblo	1.2	1.7	1.6	2.1	—
LS10 Del Plata	10.9	9.2	13.4	18.1	6.3
LS11 Provincia	<u>10.6</u>	<u>1.2</u>	<u>0.8</u>	<u>1.1</u>	<u>1.1</u>
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

# PARTICIPACION EN EL ENCENDIDO POR EMISORA

UNIVERSO : HOGARES  
 LAPSO : LUNES a DOMINGOS  
 HORARIO : 00.00 a 24.00.





#### 4.8.9 CONCLUSIONES

- 1) La publicidad es un medio de comunicación masivo que utiliza la empresa para tomar contacto en forma indirecta con su mercado. Es un factor controlable que para su administración requiere la definición precisa de objetivos, estrategias inversiones y evaluación de rendimientos.

El gerente o responsable del producto y por su intermedio el director de comercialización son los encargados de planificar el uso de esta variable. El departamento de publicidad de la empresa y las agencias especializadas se encargan de instrumentar y concretar el cumplimiento y desarrollo de la acción, a través de las campañas publicitarias.

- 2) La publicidad como variable de comercialización tiene por misión crear conexiones para estimular, atraer, diferenciar y captar la demanda. La publicidad por sí sola no produce ventas sino que contribuye a "condicionar y acelerar la demanda", sobre la base de necesidades latentes o potenciales.

La publicidad actúa a través de los medios especializados como un factor de acercamiento del consumidor al producto.

Los objetivos específicos de la publicidad están en función de los objetivos de comercialización de la empresa, y como tales forma parte de la estrategia de mercado que la misma utilizará. La publicidad puede tener objetivos específicos por productos y dentro de ellos los objetivos varían según las etapas del ciclo de vida. También puede existir publicidad institucional, que tiene por finalidad informar y destacar las condiciones y atributos de la empresa.

- 3) La definición de los objetivos publicitarios deberán tener en cuenta: a) condiciones del mercado, emergentes de estudios cuanti-cualitativos de comercialización; b) etapa del ciclo de vida del producto; c) acción publicitaria de la competencia; d) recursos afectados o disponibles; e) objetivos de comercialización de la empresa; f) naturaleza del producto.

- 4) Las estrategias publicitarias son las alternativas más adecuadas, en función de los factores condicionantes, previamente estudiados, que se eligen en materia de: a) objetivos; b) plataforma creativa de las campañas; c) selección de medios; d) inversiones.
- 5) La plataforma creativa de una campaña está integrada por la redacción, el arte, y la producción, a la que se agrega por su especialidad la mezcla de medios. Las agencias de publicidad coordinan a través de los denominados directores creativos la elaboración de la acción publicitaria que integra la tarea de redactores, dibujantes, fotógrafos, músicos, directores de cine, especialistas en medios, etc.
- 6) La estrategia de medios responde a la distribución del presupuesto publicitario en función del alcance de los distintos medios, sus condiciones técnicas, tarifas, tipo de audiencia o lectores, área geográfica cubierta, naturaleza del producto, acción de la competencia y todos los factores cuantitativos que racionalicen el uso de los vehículos más idóneos para hacer llegar los mensajes acorde a los objetivos preestablecidos.
- 7) La fijación de la inversión publicitaria puede responder a distintos procedimientos, que por su naturaleza se clasifican en a) Métodos convencionales o arbitrarios; b) Métodos lógicos; c) Métodos científicos.

Dentro de los métodos convencionales encontramos: Porcentaje sobre ventas; Porcentaje sobre beneficios; Porcentaje sobre costos; Cantidad fija de dinero; Imitación o seguimiento de competencia; Inversión con expectativas de rendimientos a largo plazo.

Los métodos de asignación lógica responden a: Etapa del ciclo de vida del producto; Margen de Contribución del producto; Naturaleza del producto; Actividad de la Competencia; Reglamentaciones o disposiciones oficiales.

Los métodos de asignación científica son: Marginal o incremental Objetivos y Tarea; Modelos Matemáticos para evaluación y Selección Óptima de Alternativas.

- 8) La evaluación del rendimiento de la acción publicitaria tiene por finalidad realimentar el proceso de planeamiento y desagregar los efectos de esta variable de los demás factores utilizados en la mezcla comercial. Existen dos tipos de métodos para estudiar los rendimientos de la publicidad: a) Métodos Directos; b) Métodos Indirectos. Los Métodos Directos se basan en las Investigaciones Cuantitativas y Cualitativas de Comercialización y pueden ser aplicados antes, durante y después de la realización de la acción publicitaria. Los métodos Indirectos se basan en correlacionar los resultados de ventas con los efectos de la publicidad.
- 9) En el año 1972, según estudios realizados por la Cámara Argentina de Anunciantes, la inversión promedio sobre ventas resultó ser del 1,20% que se redujo al 0,94% en 1973. Según la misma fuente mientras que para 16 de los más importantes países del mundo inversión publicitaria por habitante con relación al Producto Bruto Interno fue del 1,39%, en la Rca. Argentina, en 1972 se destinó el 0,88 del producto bruto por habitante a inversión publicitaria.
- 10) En 1972, sobre una inversión bruta total de \$ 1.840 millones de pesos, el 33% se distribuyó en Medios Gráficos (Diarios y Revistas), el 25% en Televisión, el 18% en Publicidad Directa y Varios, el 13% en Radio, el 8% en Vía Pública, el 2,6% en Cine y el 0,4% en Investigación del Mercado.

A pesos constantes de 1960 el máximo de inversión publicitaria registrado en nuestro país correspondió al año 1969. A partir de entonces fue gradualmente reduciéndose hasta el presente.

En la actualidad por disposiciones de orden oficial originadas en resoluciones emanadas de la Secretaría de Estado de Comercio de la Nación las inversiones publicitarias, al igual que las promocionales no pueden afectarse a los costos de los productos, a los fines de autorizaciones de precios para nuevos productos o solicitudes de aumentos de precios. Como consecuencia de ello muchas empresas optaron por reducir drásticamente sus presupuestos publicitarios.

#### 4.8.10. BIBLIOGRAFIA

CAMARA ARGENTINA DE ANUNCIANTES: "Estudio de Inversión Publicitaria y Rentabilidad de Empresas, Bs.As., 1974.

COSTA LIESTE, Enrique: "Marketing", Ed. Sudamericana, Bs.As., 1968.

HAAS, CAR.: "Teoría, Técnica y Práctica de la publicidad" Ed. Rialp, Madrid, 1959.

HATTWICK, Melvin S: "Psicología Publicitaria", Ed. Hispano Europea, Barcelona.

INFORMATIKA, Boletín Agosto 1974, Bs.As.

LANGHOFF Peter, "Comercialización, Métodos y Modelos" Ed. El Ateneo, Bs.As., 1969.

LUCAS, D.B.; BRITT, S.H.: "La Efectividad Publicitaria" Ed. El Ateneo, Bs.As., 1969.

PACKARD, Vance: "Las Formas Ocultas de la Propaganda" Ed. Sudamericana, Bs.As., 1961.

ZICARI, Aldo: "Seminario Planificación de Inversiones en Medios Publicitarios", Fundación Altos Estudios en Ciencias Comerciales, Bs.As., 1972.

4.9. LA VARIABLE FUERZA DE VENTAS EN LA ADMINISTRACION DE  
COMERCIALIZACION

SUMARIO

	Página
4.9.1. CONCEPTO DE FUERZA DE VENTAS .....	668
4.9.2. ESTRUCTURAS DE ORGANIZACION DEL AREA DE VENTAS	670
4.9.3. ACTIVIDADES ESPECIALIZADAS DEL AREA DE VENTAS .	695
4.9.3.1. Organización y Administración de Ven- tas .....	697
4.9.3.2. Proyectos y Presupuestos de Ventas ..	698
4.9.3.3. Selección y Evaluación del Personal de Ventas .....	699
4.9.3.4. Capacitación y Entrenamiento de Ven- dedores .....	701
4.9.3.5. Zonificación: Concepto y Procedimien- tos .....	704
4.9.3.6. Barómetros para la determinación de Indices de Poder de Compra .....	706
4.9.3.7. Casos Reales de Zonificación en la Re- pública Argentina .....	710
4.9.3.8. Delimitación de Areas del Mercado en el Interior del País .....	768
4.9.3.9. Actividad de Ventas .....	772
4.9.3.10. Política de Retribuciones de la Fuer- za de Ventas .....	772
4.9.4. SINTESIS DE CONCLUSIONES .....	782
4.9.5. BIBLIOGRAFIA .....	787

4.9. LA VARIABLE FUERZA DE VENTAS EN LA ADMINISTRACION DE COMERCIALIZACION

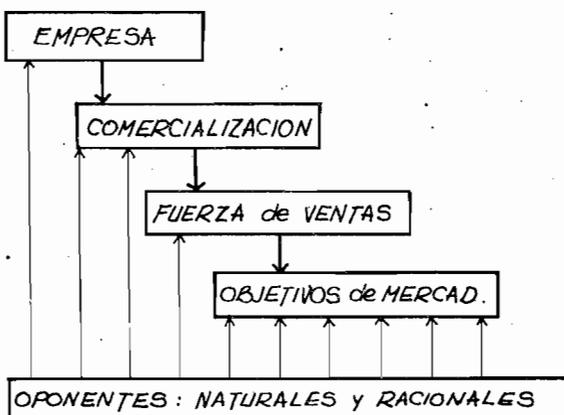
4.9.1. CONCEPTO DE FUERZA DE VENTAS

La fuerza de ventas es la acción de colocación de productos o servicios a nivel de clientes intermedios o finales.

El concepto de "fuerza" se incorpora como expresión de la necesidad de realizar una gestión que opere con una determinada gravitación sobre los oponentes que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En un mercado de demanda la empresa puede tener una organización de ventas ya que son mayores los pedidos que la producción. No se requiere por lo tanto una actividad que "fuerce" al comprador. Sino simplemente una acción de atención y contacto.

En un mercado de oferta -que es lo que normalmente ocurre en la actualidad- no puede tener éxito una organización sin "fuerza de ventas"



Los oponentes son fuerzas que actúan normalmente, vale decir no por excepción, en el mercado y operan en forma tal que impiden o dificultan el acceso a la consecución de los objetivos, en este caso del arca de ventas, de colocación de productos.

Los oponentes se clasifican en dos grupos según su naturaleza y fuente que los generen:

- a) Oponentes naturales: Son aquellos colocados por el medio o sea que no dependen en su accionar de un sujeto determinado. Por ejemplo, las condiciones climáticas, topográficas, socioeconómicas, etc.
- b) Oponentes racionales: Son aquellos que "deliberadamente" se producen para accionar contra los objetivos de una empresa. Son oponentes racionales, la competencia directa e indirecta y el consumidor.

El Estado en casos muy especiales puede ser un oponente racional, cuando por ejemplo fija cuotas de producción o comercialización (caso de vinos, yerba mate, exportaciones de carnes, prestación de servicios de transporte aéreo etc.).

La fuerza de ventas debe (salvo en el último caso señalado) vencer, mediante su estrategia y actividad operativa y a la acción de los oponentes; de ello depende su eficiencia y por supuesto los resultados de la empresa.

Pese a ser una acción la fuerza de ventas no es una variable independiente, sino por el contrario es una función cuyos resultados dependen de otros factores independientes pero que actúan en forma integrada. En efecto la fuerza de ventas es la resultante de este conjunto de actividades especializadas que la determinarían:

- \* ORGANIZACION
- \* Planeamiento
- \* Coordinación
- \* Actividad Operativa

### \* Evaluación y Control

En forma tal que podemos enunciar que la fuerza de ventas en sus resultados depende de esta función:

$$R. F. Vtas. = E.O + E.P + E.C + E.A + E.C.E.$$

o sea que el resultado de Ventas es una variable dependiente de la eficiencia de cada uno de los factores anteriormente citados.

#### 4.9.2. ESTRUCTURAS DE ORGANIZACION DEL AREA DE VENTAS Y FUNCIONES DE LOS DISTINTOS NIVELES QUE LA COMPONEN

Para el desarrollo de la actividad de ventas se requiere la organización del área en distintos niveles cada uno de los cuales tiene una función específica. Estos niveles son:

Dirección: Gerencia y Jefaturas

Supervisión

Personal de Ventas

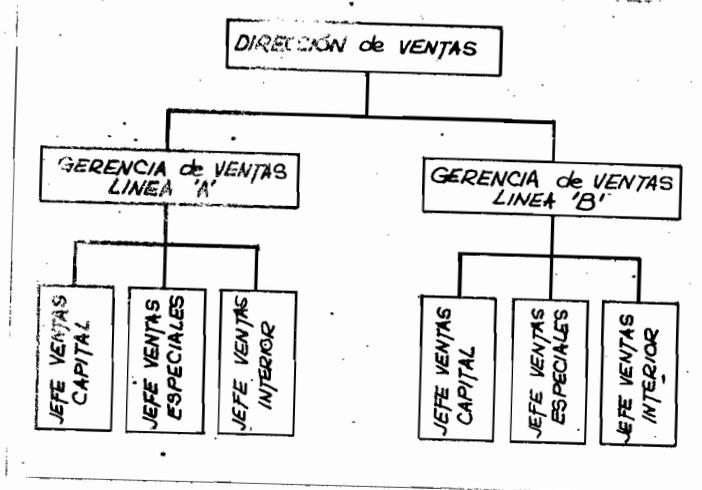
Personal auxiliar

El nivel de dirección es responsable de la toma de decisiones y de la conducción global del área, coordina por otra parte su actividad con los restantes departamentos del sector comercial y de la empresa. Elabora las estrategias, coparticipa en la confección de presupuestos y tiene a su cargo la planificación, es responsable de los resultados y evaluación de las gestiones. Realiza actividades específicas de ventas y actúa por excepción en la atención del cliente.

En términos generales podemos señalar que la Dirección de Ventas, realiza por la naturaleza de sus funciones como mínimo con un 85 por ciento de tareas relacionadas con la organización el planeamiento, la coordinación y la evaluación y control; y un 15 por ciento como máximo, de tareas operativas o específicas de colocación de productos o atención de clientes (\*)

(\*) Jorge E. Stern "Seminario Integral de Marketing" Fundación de Altos Estudios en Ciencias Comerciales, Bs.As. 1974.

La Dirección de Ventas según la magnitud de la empresa puede integrarse con: Directores de Ventas, Gerentes de Ventas, y Jefes de Ventas.



La existencia de estos cargos a nivel de dirección permiten delegar por especialidad, ya sea de líneas de productos o áreas de actividad geográfica las funciones específicas de la dirección de ventas, tal como se ejemplifica en el gráfico precedente.

En las empresas medianas y pequeñas puede que exista solamente un jefe o encargado de ventas, de quien dependerán los supervisores y vendedores.

El nivel de supervisión de ventas tiene por funciones:

- a) Conexión
- b) Comunicación
- c) Motivación
- d) Apoyo y Colaboración
- e) Entrenamiento
- f) Evaluación y Control
- g) Relaciones con clientes
- h) Selección de vendedoras

La experiencia constatada en nuestro medio indica que la supervisión realiza un 50% de tareas operativas o de gestión específica de ventas, y un 50% de tareas relacionadas con las actividades anteriormente citadas (\*).

La naturaleza de la gestión de ventas determina que el vendedor se encuentre la mayor parte de su tiempo en contacto con sus clientes, más que con la empresa, o la dirección de ventas, en algunos casos, y especialmente en zonas del interior del país, el vendedor se reúne con la dirección de ventas una o dos veces al año. Esa falta de contacto entre los niveles de dirección y vendedor impone la existencia de una función, que realiza la supervisión, de conexión. El supervisor está frecuentemente con la dirección (gerencia, jefaturas) y con los vendedores. Actúa en las oficinas de la empresa y en el campo o radio de operaciones. De no existir la supervisión puede generarse una dispersión de actividades y objetivos que afectan a la conducción y sus resultados.

Por los mismos factores señalados se produce una natural incomunicación tanto de la empresa con el vendedor, como de éste con la empresa, lo que también afecta al circuito de comunicación "empresa-cliente" y viceversa.

La supervisión al servir de nexo y tomar contacto permanente y frecuente con la Dirección de Ventas y los vendedores actúa como agente directo de comunicación personal y resuelve así esta situación propia del tipo de actividad del área.

---

(\*) Jorge E. Stern. "Seminario de Dirección de Ventas". Fundación de Altos Estudios en Ciencias Comerciales. Bs.As. 1973 y 1974.

La motivación es un factor de realimentación de la fuerza de ventas a cargo de la supervisión. Como consecuencia de la acción de los oponentes y en virtud de que los vendedores se encuentran más en contacto con ellos que con la empresa, con el tiempo ocurre que existe más identificación de los vendedores con los clientes y oponentes que con los objetivos de la empresa. Por otra parte se produce un desgaste anímico que requiere apoyo y consideración de tipo personal que la supervisión debe cumplir como función.

La supervisión al estar en contacto con vendedores y clientes en el mismo lugar donde se realizan las operaciones tiene oportunidad de intervenir ya sea colaborando o bien apoyando a la acción del vendedor. Por ello se señala que el supervisor debe realizar ventas donde el vendedor no puede vencer a los oponentes, o al menos colaborar con él para intentar lograr los objetivos.

Los vendedores requieren por la complejidad de sus tareas, por la gravitación progresiva de los oponentes y por la misma determinación de objetivos crecientes de la empresa un constante proceso de capacitación y entrenamiento. Los supervisores son responsables de efectuar la denominada "capacitación dinámica" o sea la que se realiza constantemente en oportunidad de verificarse una necesidad o carencia y en el mismo lugar y tiempo en que se observa su necesidad. También en algunos casos (son la excepción) los supervisores se encargan de la capacitación formal o básica de los vendedores.

La supervisión evalúa y controla la gestión y los resultados de los vendedores. Para ello se vale de la información estadística recibida, en materia de resultados, de la dirección de ventas de la empresa, de los partes diarios de vendedores y de sus informes periódicos, así como también de la constatación personal que realizan cuando en forma independiente toman contacto con los clientes.

La evaluación de la supervisión es importante para estudiar no sólo el comportamiento de la fuerza de ventas sino también el de los oponentes y sirve de base para realimentar el proceso de

planeamiento y organización.

Los supervisores son representantes jerarquizados de la empresa y al tomar contacto periódico con los clientes, además de lo que hace el vendedor, cumplen con un programa de relaciones y atenciones con los clientes. Ello facilita la mejor interrelación entre los vínculos "cliente-empresa" y facilita que los mismos no se transformen, por rutina, en vínculos exclusivos de "cliente-vendedor".

La gestión de selección que se asigna al nivel de supervisión, se integra dentro de los trámites que en tal sentido se realizan en otros departamentos de la empresa. Vale decir por sí sólo el supervisor no selecciona ni decide exclusivamente sobre las personas a incorporar o promover en la empresa, sino que contribuye, a través de entrevistas y pruebas técnicas, a evaluar las aptitudes y condiciones tanto de las personas que desean ingresar, como de las que pueden ser promovidas a niveles superiores.

La supervisión opera en la organización de ventas como un factor multiplicador de rendimientos y por tal motivo los insumos y gastos que demanda su mantenimiento son altamente productivos.

No existe técnicamente una relación o proporción entre el número de jefes, supervisores y vendedores pero un principio de administración "radio o alcance de control" permite considerar que como máximo un supervisor puede tener a su cargo hasta 10 vendedores. El mínimo está dado por las condiciones de la empresa y las posibilidades de incrementar rendimientos (\*).

La supervisión no necesariamente debe ser fija, puede variar en función del tiempo, zonas, productos, clientes, etc.

En la práctica, y sin que esto tenga más valor que el de una referencia estadística, en nuestro país la relación supervisión-

---

(\*) Charles Lapp.: "Adiestramiento y Supervisión de Vendedores", Ed. Herrero Hnos., México, 1961.

vendedores es de 5 a 10 vendedores por supervisor.

El nivel de vendedores tiene a su cargo la atención directa de los clientes intermedios (comerciantes mayoristas o minoristas) o finales y su responsabilidad básica es la de concretar la colocación del producto, como última instancia del proceso de comercialización.

Existen dos tipos de vendedores, según el lugar y la forma en que realicen su tarea:

- a) los vendedores placistas, corredores o viajantes de comercio.
- b) los vendedores de salón o locales de ventas.

Los primeros actúan visitando a sus clientes, vale decir operan fuera del ámbito geográfico de la empresa. Los segundos actúan en los locales de la compañía.

Por otra parte desde el punto de vista jurídico los corredores o vendedores placistas están legislados por la ley de viajantes de comercio mientras que los vendedores de salón por las leyes de empleados de comercio.

Las funciones específicas de los vendedores son:

- \* Conocimiento del producto, empresa, cliente, mercado y competencia.
- \* Encuesta sobre situación, necesidades y posibilidades de clientes.
- \* Presentación y exhibición del producto, o material de identificación (folletos y fotografías).
- \* Argumentación
- \* Rebatir objeciones
- \* Remate o cierre de ventas
- \* Gestión directa o, indirecta de cobranzas.

Con relación a la función de cobranzas puede según los casos asignarse o no al vendedor pero lo que siempre debe ejercitarse es una acción que asegure, a través del vendedor, que los clientes sean motivados a cumplir con las condiciones convenidas de pagos.

Además de las funciones básicas enunciadas el vendedor debe realizar las siguientes tareas o gestiones complementarias:

- \* Asistencia a cursos o reuniones de capacitación
- \* Elaboración de informes diarios y especiales
- \* Relaciones públicas con clientes
- \* Recepción y análisis de estadísticas de ventas
- \* Colaboración en acciones de promoción de ventas.

En los últimos años la gestión de ventas se ha tecnificado, como consecuencia de la necesidad de enfrentar la acción de los oponentes, para los cuales los vendedores deben dominar entre otras las siguientes técnicas:

- a) Presentación y atención de clientes
- b) Psicología aplicada a la venta
- c) Argumentación de ventas
- d) Presentación de productos
- e) Rebatir objeciones
- f) Remate o cierre de ventas.

Las técnicas de ventas son los procedimientos basados en principios o experiencias racionales que tienden a asegurar el cumplimiento de los resultados.

En general se resume la aplicación de las técnicas de ventas en la creación y obtención de los siguientes resultados en los clientes:

- Atención

- Interés
- Deseo
- Acción o Remate

### Atención

Siendo el acto de ventas un acto de relación humana y teniendo al comprador varias alternativas, no se puede vender sin tener una concentración o predisposición hacia el cliente. Para generar la venta hay que ubicar al cliente en actitud de atención. El vendedor tendrá que preparar el material y los procedimientos necesarios para generar la atención.

### Interés

Es obvio que para comprar tiene que estar interesado en algo.

El interés puede ser:

- a) natural o espontáneo, provocado por la demanda. Es conocido por el comprador y es anterior al acto de venta. Lo podemos encontrar en situaciones repetitivas o especiales del cliente.
- b) latente, basado en una necesidad no manifiesta. Por ej.: a nivel del comerciante, es vender más, tener una alta rotación del producto. Nosotros desarrollaremos ese interés en la medida que se lo hagamos despertar.
- c) Creación del interés, motivarlo. No existe "a priori", ni está latente. El vendedor deberá generar una actitud o juicio favorable en base a la convicción que resulte del empleo de elementos y factores relacionados con las necesidades y posibilidades del cliente.

### Deseo

Es el paso posterior al interés e implica una decisión de elegir algo, lo cual genera una predisposición de compras.

Está más condicionado por un conjunto de alternativas. La

acción de la venta tratará de eliminar los factores que condicionan negativamente el interés.

El deseo se genera a través de una buena argumentación.

Cuando la acción del vendedor es muy eficiente en estas primeras etapas se llega directamente al Remate de Ventas.

#### Introducción a la Técnica de Ventas

Existen principios que deben ser aplicados permanentemente para el ejercicio de la Técnica de Ventas. (\*)

Estos son:

- a) Acercarse a un comprador indiferente, hacerse recibir, captar su interés, convencerlo y lograr la venta.
- b) Cualquier vendedor que lo desee puede llegar a rematar ventas., siempre que aplique técnicas adecuadas.
- c) Muchos vendedores aplican ciertos trucos o estrategias que transforman en rutina. Ellas no son suficientes y no producen resultados.
- d) El arte del remate no es difícil ni imposible; es delicado y requiere ingenio, práctica y agudeza.
- e) Todas las técnicas de ventas responden a reglas sencillas.
- f) Hay dos formas para dominar las técnicas de ventas: continua práctica de procedimientos comprobados y orientación, enseñanza y entrenamiento a cargo de Supervisores.
- g) Lo más importante en la Venta y sobre todo en el Remate.

---

(\*) Adaptado de Charles B. Rott: "El Arte de Rematar las Ventas", pags 17 a 29, Ed. Juis Miracle, Barcelona, 1957.

no es el cliente, el producto, la situación de la demanda, sino el vendedor y su actitud,

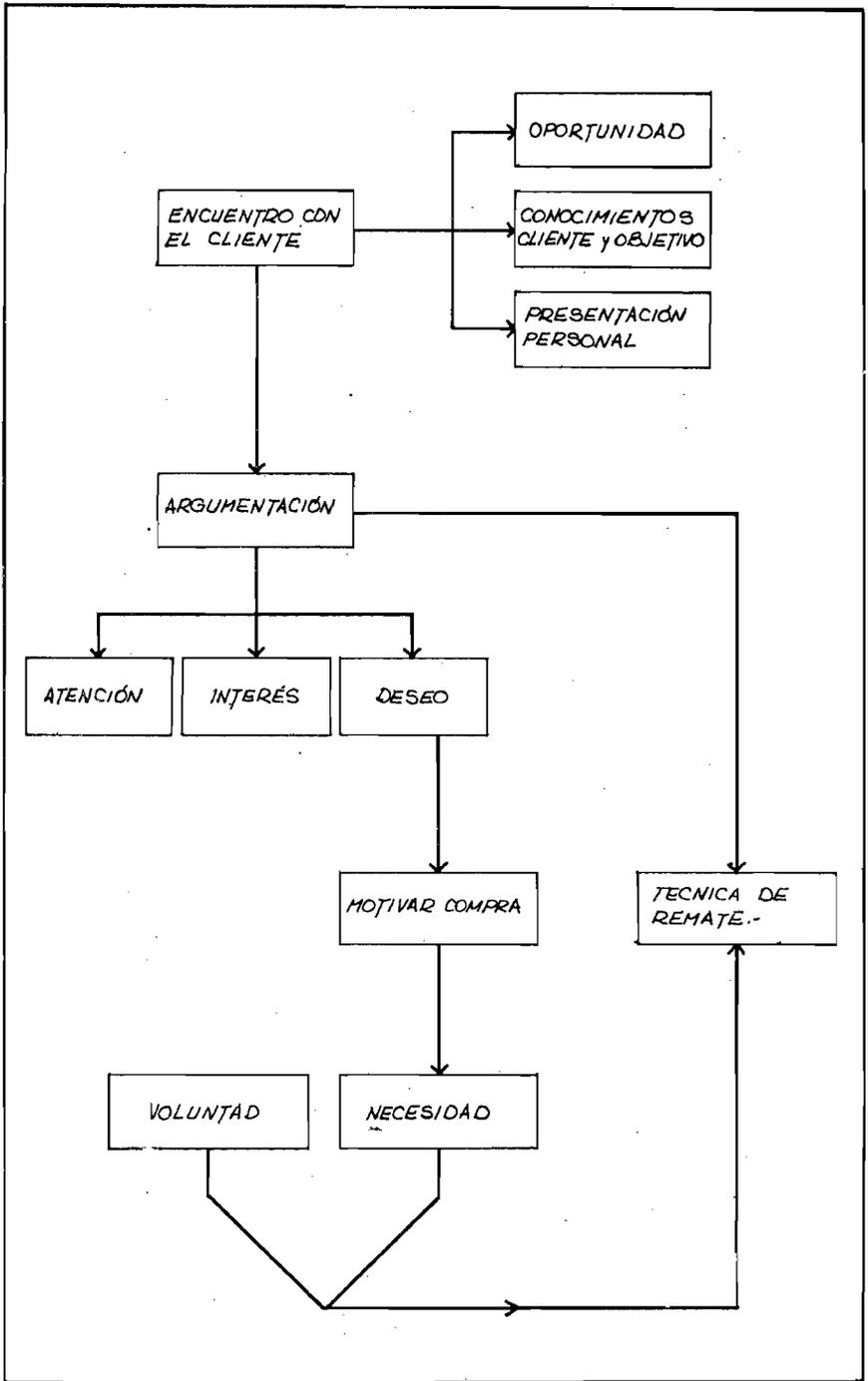
- h) El vendedor debe tener convicción de que puede rematar vtas. En otras palabras, debe buscar y desear el éxito de de su acción,
- i) El vendedor debe tener el lema: "A este cliente le voy a vender, estoy seguro de ello".

En el siguiente esquema, orientado por la obra y los principios del autor Charles B. Roth, sintetizamos la estructura que fundamenta la acción de ventas.

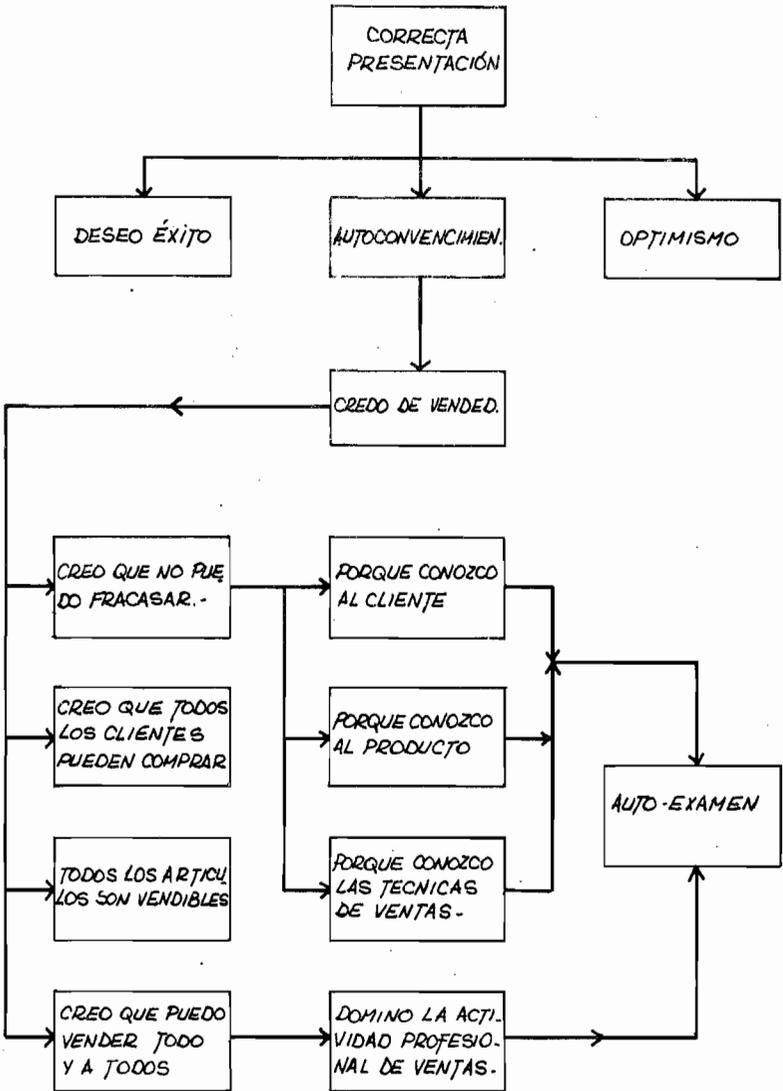
En él se aprecia que la primer etapa denominada "encuentro con el cliente" es la base de toda la gestión posterior. Ello se justifica y explica por el hecho de ser el acto de "compra-venta" una gestión propia de los seres humanos, donde además de los factores cuantitativos juegan un rol preponderante las motivaciones y actitudes tanto del consumidor como del vendedor, que a tal fin estudian las denominadas ciencias de la conducta o comportamiento humano.

De allí el énfasis que las técnicas de ventas dan a esta etapa que detallamos en el segundo de los esquemas, incluyendo textualmente el "Credo del Vendedor" citado por C.B. Roth y cuya finalidad es la de crear conciencia en los vendedores de los aspectos básicos que hacen de su tarea una gestión "creativa" y no una rutina de simple atención y contacto, propias de un mercado sin oponentes.

Las citas textuales a que hacemos referencias se incluyen en este trabajo, por compartirlas el autor y por considerarlas, pese al tiempo en que fueron publicadas, las más adecuadas y comprobadas con su experiencia real en nuestro medio, así como las más concretas y precisas que sobre el tema se pueden presentar. Por otra parte llevan implícitas un reconocimiento al mérito del mismo por su aporte al desarrollo técnico de esta función de la comercialización.



# TECNICAS DE PRESENTACIÓN (\*)



(\*) Charles Roth "El Arte de Rematar las Ventas" pag. 55 op. cit.-



## Técnicas de Presentación del Producto, Exhibición Física,

Puede ser directa o indirecta. La primera corresponde a la presentación física del producto y la segunda a través de fotografías, folletos, muestrarios, diapositivos y transmisión de la imagen.

### Rebatir Objeciones

Es vencer los oponentes racionales. Debemos elaborar una argumentación para cada tipo de objeción y superar con ella los argumentos del comprador. Existen ciertos principios: a) Nunca discutir con el cliente. b) Técnica del "Si, si, pero".

### Remate de Ventas

Es la acción por la cual se motiva la decisión de compras. Existen ciertos obstáculos por parte del vendedor para utilizar la técnica del Remate: a) Falta de conocimientos sobre la misma técnica. b) Falsos temores. c) Poca predisposición o tiempo inadecuado que se dedica a la Acción de Ventas. Para lograr un buen Remate de Ventas nos podemos guiar por las siguientes reglas:

Deseo de lograr un buen Remate y fomentar condiciones complementarias como: ser positivo, estudiar las necesidades y conveniencia del comprador, dar al tiempo su justo valor, insistir con tacto, estudiar al comprador, prestar atención a las diferencias de detalle, evaluar la correcta duración de la entrevista, tener entusiasmo, saber retirarse oportunamente, evitar detalles que malogren la venta como charla desmedida, impaciencia, presión excesiva, presentación ineficiente, argumentación inadecuada, alejarse del objetivo que es vender y cualquier otra actitud negativa.

### Causas de la Oposición de los Clientes, Técnicas para su enfren- tamiento.

Todo comprador tiene "complejo de oposición", y genera constan-

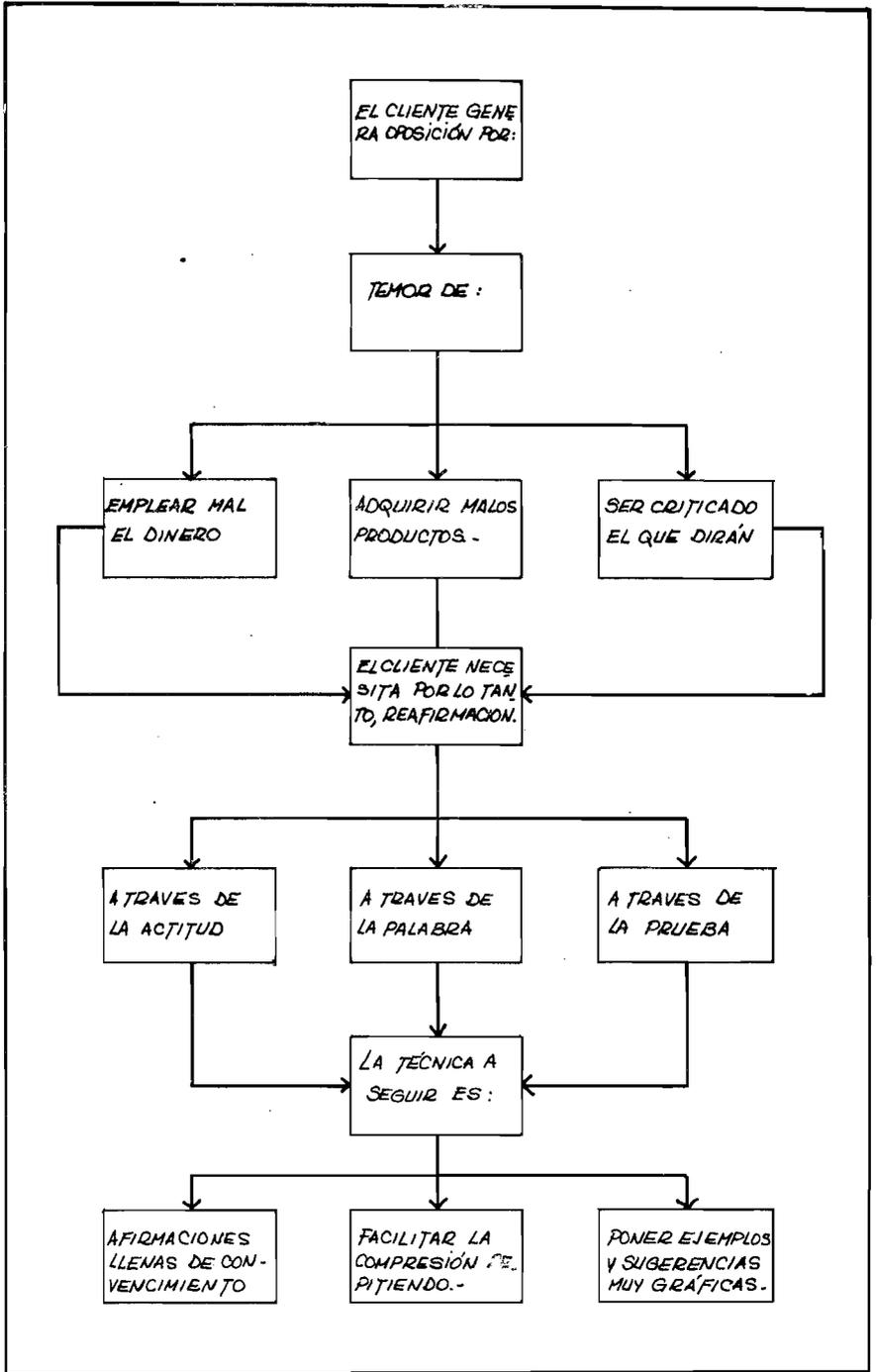
temente oponentes. (\*)

- a) Un defecto común de los vendedores es creer que en la venta no existen más que ellos y el producto.
- b) Hay vendedores que todo lo confían al artículo, esperando que se venda a sí mismo.

La oposición del cliente debe ser analizada en interpretación por el vendedor a fin de poder utilizar las técnicas para su enfrentamiento. El diagnóstico de la oposición es la base para el éxito de la venta. En el siguiente gráfico, siguiendo a Charles B. Roth, se citan los factores que inciden en la actitud de "no compra" del consumidor, tanto a nivel final como intermedio.

---

(\*) Charles B. Roth: "El Arte de Rematar las Ventas" Cap. V; pags. 69 a 89 op. cit.



EL CLIENTE GENERA OPPOSICIÓN POR:

TEMOR DE :

EMPLEAR MAL EL DINERO

ADQUIRIR MALOS PRODUCTOS. -

SER CRITICADO EL QUE DIRÁN

EL CLIENTE NECESITA POR LO TANTO, REAFIRMACION.

A TRAVÉS DE LA ACTITUD

A TRAVÉS DE LA PALABRA

A TRAVÉS DE LA PRUEBA

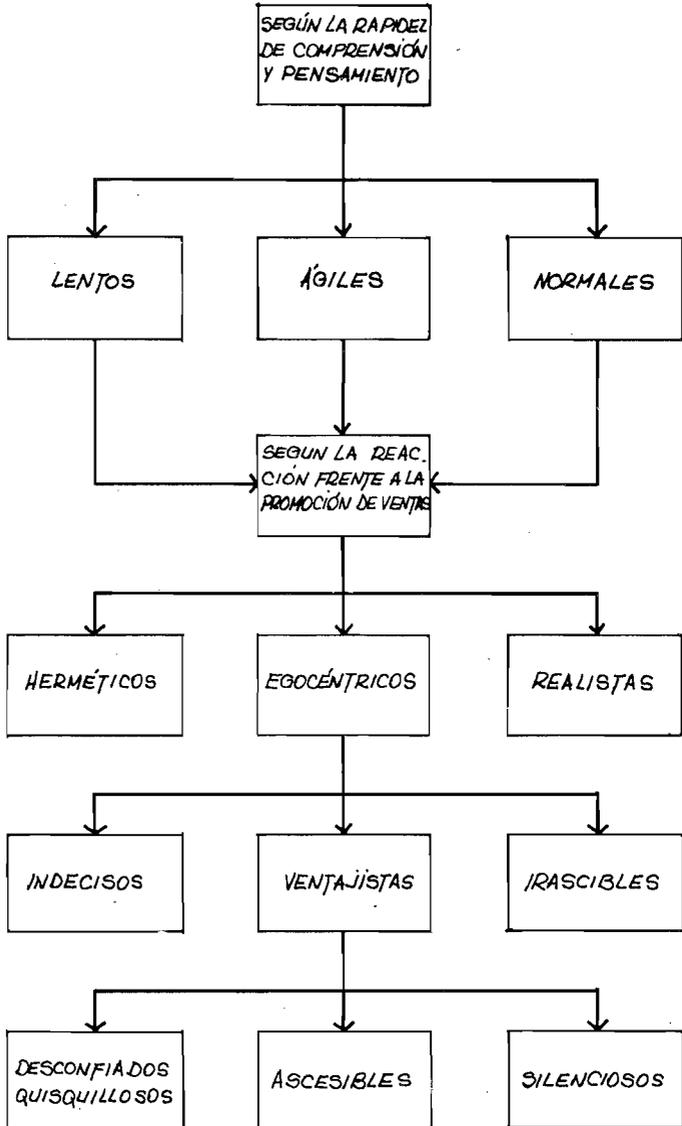
LA TÉCNICA A SEGUIR ES:

AFIRMACIONES LLENAS DE CONVENCIMIENTO

FACILITAR LA COMPRESIÓN DEPTIENDO.-

PONER EJEMPLOS Y SUGERENCIAS MUY GRÁFICAS.

## CLASIFICACIÓN DE LOS COMPRADORES (\*)



(\*) Adaptado de: Charles B. Roth "El Arte de Rematar las Ventas"  
Cap. VI - pag. 91 al 98 op. cit. -

### Hermético

Es totalmente cerrado, interior o exteriormente; en la palabra, sensibilidad, gestos, es inmutable y frío, no emotivo. A este cliente hay que hacerlo participar tratando de que salga de su encierro, por lo que el vendedor siempre le formulará preguntas, pedirá juicios y consultas y se tratará de invertir los roles, o sea de que por cada palabra del vendedor se obtengan dos del cliente.

### Egocéntrico

Se caracteriza porque EL es el eje de todo; le gusta escucharse a sí mismo, hablar, que lo alaben, que lo tengan siempre presente. La actitud frente a este tipo de clientes es: hablar por su boca, o sea que él nos de los juicios del producto y ponderar su forma de actuar, su negocio y sobre todo, hacerlo hablar siempre de todo.

### Realista

Es el que piensa todo en términos de pesos o beneficios; el que reacciona frente a evidencias y no palabras. Siempre trataremos de proponerle negocios, hablándole de utilidades.

### Indeciso

Es incapaz de tomar espontáneamente una decisión; nosotros tenemos que ayudarlo, aconsejarlo, imponerle.

### Ventajista

Es el que busca un beneficio o una condición adicional para él.

### Irascible

Es el cliente de mal carácter, peleador, unilateral, sólo él. Nunca hay que enfrentarlo sino dejarlo descargar y ofrecerle mucha amabilidad y comprensión.

### Desconfiado - Quisquilloso

Es el que no cree en nada, va a dudar de ntros. argumentos y acciones. Frente a este cliente hay que plantear hechos y evidencias. Se le mostrará y mencionarán ventas realizadas en la zona, se le mostrará material de apoyo y le ofreceremos garantías de ntra. visita periódica y colaboración.

### Accesible

Es el que acenta con menor oposición ntros. procedimientos, siempre que exista una buena técnica. Colabora con nosotros y hasta es paternalista.

### Silencioso

Es el que se queda de emitir juicios verbales, pero tiene actitudes, gestos y emotividad. Le podemos hablar y como respuesta exigirle hechos.

### REMATE DE VENTAS:

Es la etapa final del proceso de acción personal que sirve para cerrar la operación y concretar la misma.

La existencia de alternativas de compra y la limitación de disponibilidad económica, sumada a los factores de oposición señalados anteriormente, provoca en los compradores una indecisión o indefinición que en muchos casos invade la venta o la difiere.

Para ello es necesario que el vendedor anlique la técnica de remate. El remate no es la "venta a presión" sino es el procedimiento que se aplica para transformar una oportunidad de compra fundamentada en un poder adquisitivo, una necesidad y un deseo, en una venta de recíproco interés y beneficio por sus efectos.

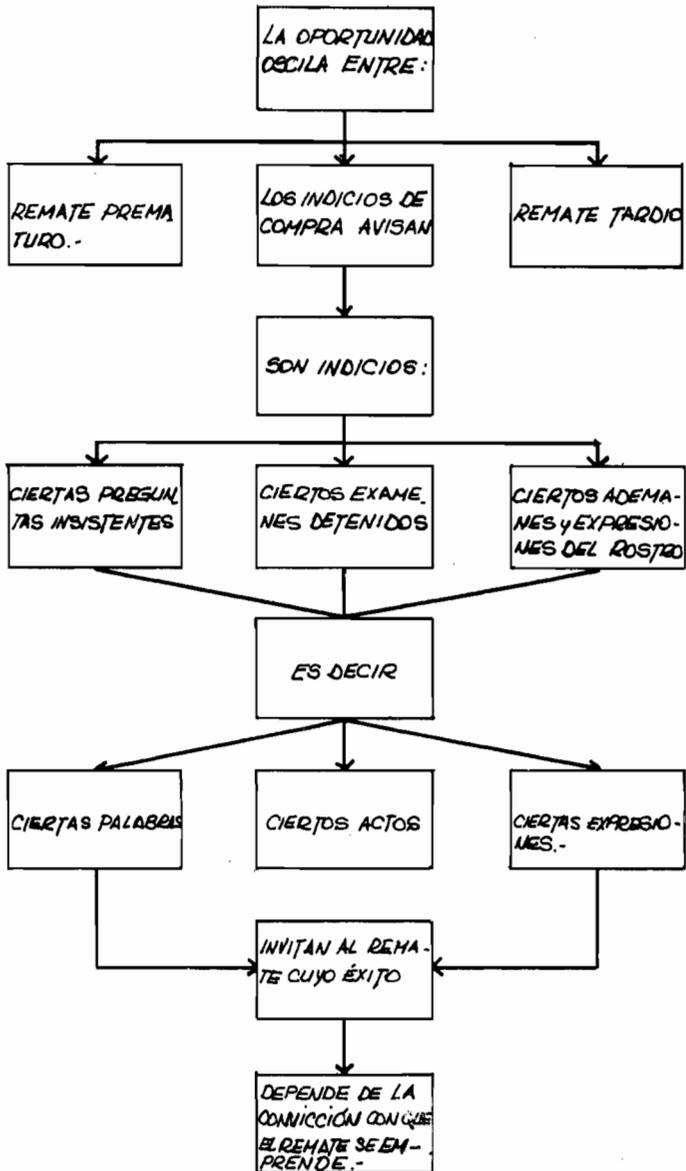
De acuerdo con Charles B. Roth (\*), autor que ha estudiado profundamente este tema la técnica de remate se basa:

- a) En la preparación y aptitud del vendedor.
- b) En el adecuado desarrollo de las etapas previstas de la técnica de venta.
- c) En la oportunidad del remate.
- d) En los procedimientos específicos que se emplean
- e) En la insistencia racional en su número de intentos

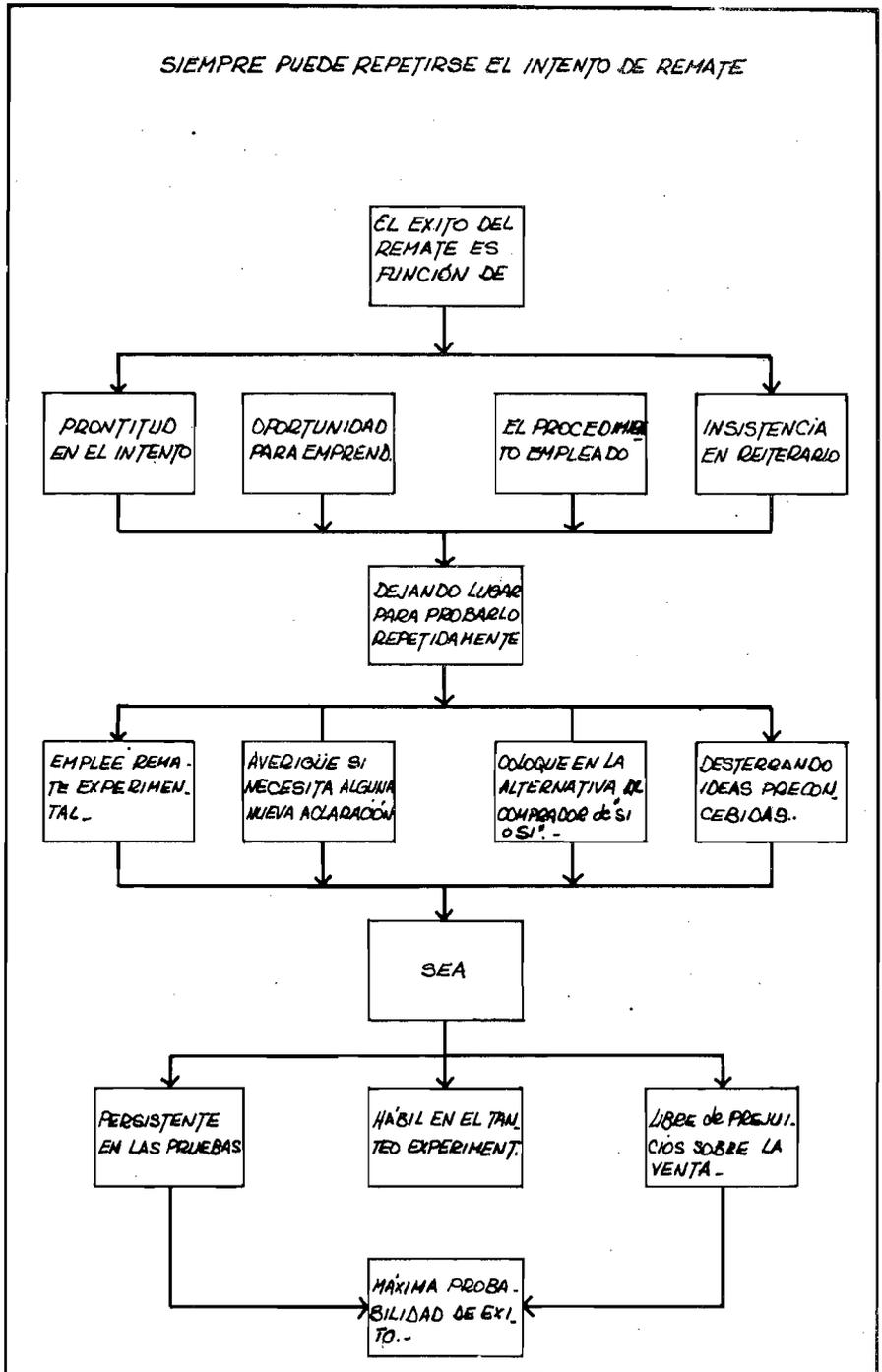
---

(\*) Charles B. Roth, "El Arte de Rematar las Ventas" op. cit. Caps. VII y VIII, págs. 99 a 130.

REMATE DE VENTAS  
OPORTUNIDAD DEL REMATE



SIEMPRE PUEDE REPETIRSE EL INTENTO DE REMATE



## Características de los Remates

### El Método Presuntivo

Donde el vendedor presume que la venta está realizada. Además irá con un lenguaje imperativo, claro y preciso. Se debe tener gran conocimiento del producto para defenderlo en la objeción y autoconvicción en lo que se dice, de acuerdo al Credo del Vendedor.

### El Método de la Pregunta Accesoría

Es el que se apoya en la respuesta que da el cliente. Este remate se basa en compartir puntos de vista y además abre puertas para hacer otros argumentos y remates.

### El Método de la Acción Física

Es el que se apoya en cosas materiales, degustaciones, folletos, dis - plays. Tiene un buen porcentaje de éxito, ya que da prueba palpable de la eficacia.

### El Método de la Técnica Amenazante

Se puede dar positivamente o negativamente. Es positiva cuando traduce un beneficio para el comprador y debe desterrarse cuando implica una extorsión.

### El Método de la Técnica Narrativa

Es contar al comprador un hecho comprobable que pueda darle beneficios. Es la moraleja y capitaliza la experiencia ajena.

### El Método del Incentivo Estratégico

Es hacerle ver al cliente la ventaja material de la compra. Para utilizar este método hay que buscar constantemente ejemplos de la vida diaria.

### El Método Suplicante

Implica un ruego, una súplica. No debe utilizarle nunca.

### El Método de la Venta Diferida

Es la que facilita una venta posterior; deja una puerta abierta para el futuro. Es una forma elegante que utiliza el vendedor sobre los oponentes del cliente.

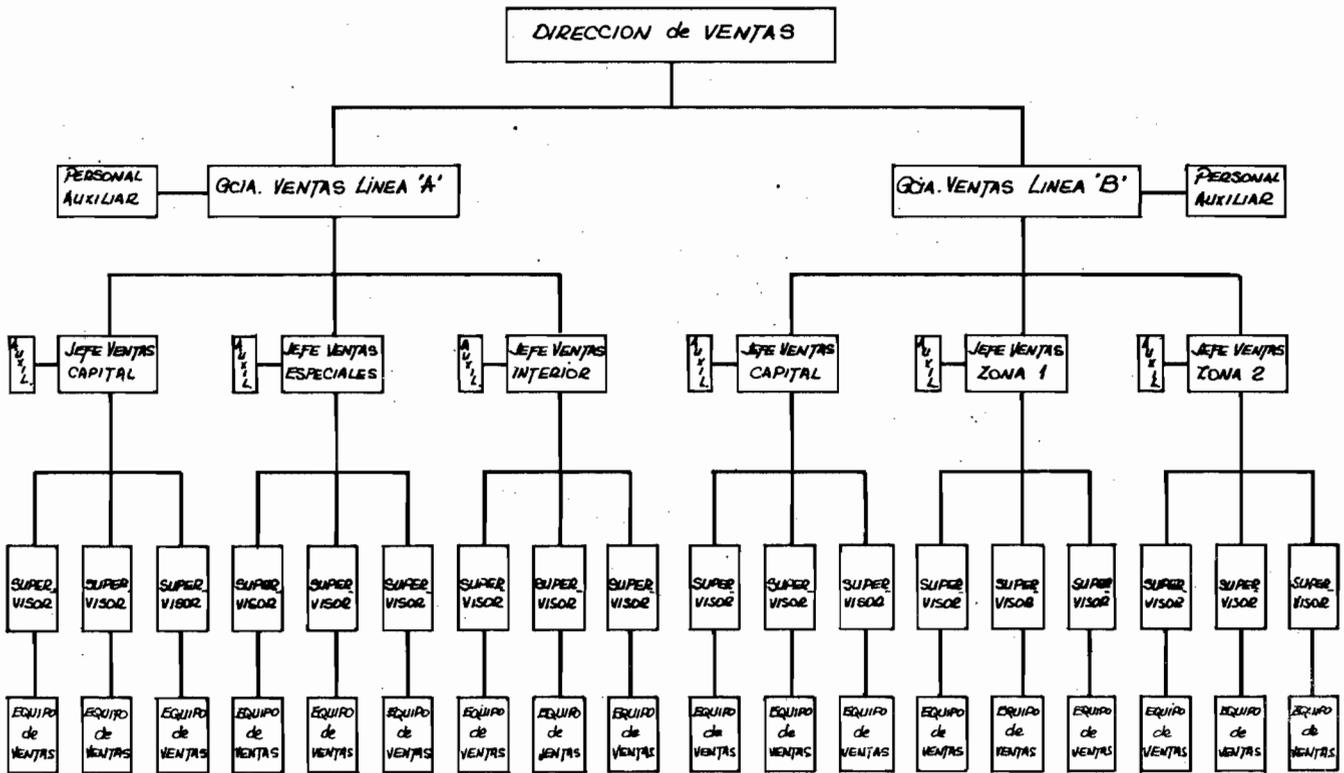
EL PERSONAL AUXILIAR DE VENTAS: Complementa las tareas de los distintos niveles descritos precedentemente.

A nivel de Dirección el personal auxiliar puede ocuparse de Registros, correspondencia, estadísticas, trámites administrativos, archivo, recepción, coordinación con otros departamentos. Sus responsables pueden ocupar los cargos de auxiliares, adscritos, secretarias, etc.

En la tarea específica de ventas los auxiliares pueden desarrollar en los casos de ventas en locales, las funciones de ordenamiento de mercaderías, expedición, empaque, caja, coordinación con créditos y cobranzas, mantenimiento de locales, etc.

Resumiendo la estructura de organización del área de ventas puede responder al siguiente organigrama

ORGANIGRAMA TIPO -ESTRUCTURA DE VENTAS POR PRODUCTOS Y ZONAS-



#### 4.9.3. ACTIVIDADES ESPECIALIZADAS DEL AREA DE VENTAS

La naturaleza de las actividades propias del área de ventas pueden clasificarse en dos grupos:

- 1 - Actividades operativas
- 2 - Actividades logísticas

Las primeras de ellas se relacionan con el proceso de atención a clientes y concreción de operaciones y fundamentalmente están a cargo del nivel de vendedores y supervisores de ventas.

Las segundas son propias de la dirección de ventas y en parte del nivel de supervisión. Según los niveles de organización la participación en el tiempo de gestión de cada uno de estos tipos de actividades, tal como se vió precedentemente, responde a la siguiente distribución (\*)

Niveles de organización	NATURALEZA DE ACTIVIDADES		Totales
	Logísticas	operativas	
Dirección	85 %	15 %	100 %
Supervisión	50 %	50 %	100 %
Vendedores	15 %	85 %	100 %
Personal auxiliar	-	100 %	100 %

Si bien estos porcentajes varían según las condiciones y el mercado de las empresas, indican en términos generales la significación que ellos tienen dentro de la gestión total del área de ventas.

(\*) Jorge E. Stern. "Seminario de Dirección de Ventas" Fundación de Altos Estudios Ciencias Comerciales, 1973 y 1974.

Paralelamente se ha producido en la última década en nuestro país un avance en la tecnificación de la actividad de ventas la cual se ha visto propiciada por la mayor capacitación del personal responsable de cada nivel, así como por el acceso a procedimientos y sistemas de conducción más racionales.

Tal como lo señaló Bertrand R. Canfield (\*) ya antes de 1960 en los países más desarrollados la evolución y tendencias en el desarrollo de las gestiones de ventas se manifiestan en:

- a - Mayor utilización de la investigación
- b - Planeamiento más racional
- c - Personal más capacitado
- d - Descentralización de la Dirección de Ventas
- e - Mayor especialización en las actividades
- f - Coordinación más integral y efectiva con otros sectores del área de comercialización y de la empresa.
- g - Mayor control de costos de ventas y resultados económicos de operaciones
- h - Mejores relaciones humanas con el personal.

En nuestro país se pueda asegurar, por la existencia de casos, por los cursos que en todo el país congregan a niveles de ejecutivos del área de ventas y por los congresos anuales nacionales e internacionales de dirigentes de comercialización y ventas (\*\*), que se ha operado la misma evolución, la cual se ha visto favorecida por la incorporación y asistencia técnica de profesionales del área de Administración de Empresas y de Ciencias Económicas que se han especializado en Comercialización y Ventas.

Las actividades específicas del área de ventas en sus diferentes niveles son:

(\*) Bertrand R. Canfield, "Administración de Ventas", Ed. Diana, México 1959.

(\*\*) En la República Argentina se han realizado a partir del año 1963, 8.º Congresos Nacionales de Dirigentes de Comercialización y Ventas y dos congresos Panamericanos, 1961 y 1962. En 1974 se realizó en la ciudad de San Juan el 9º Congreso Argentino de Comercialización.

- 1 - Organización y Administración de Ventas
- 2 - Proyectos y Presupuestos de Ventas
- 3 - Selección y Evaluación de Personal
- 4 - Capacitación y Entrenamiento de Vendedores
- 5 - Zonificación
- 6 - Actividad de Ventas
- 7 - Política de Retribuciones
- 8 - Evaluación y Control de Actividades y Resultados
- 9 - Coordinación con créditos, cobranzas, promoción de ventas y publicidad
- 10 - Relaciones Públicas con clientes

#### 4.9.3.1. ORGANIZACION Y ADMINISTRACION DE VENTAS

El área de ventas, a través de su dirección, debe estudiar y adoptar los esquemas de organización, vale decir el ordenamiento de las gestiones, responsabilidades y uso de recursos materiales que más se adapten a sus objetivos y necesidades.

De la misma forma debe establecer:

- \* Manuales de funciones
- \* Normas de procedimientos
- \* Informes a recibir y emitir
- \* Estadísticas de Ventas
- \* Registros de operaciones
- \* Legajos de clientes
- \* Sistemas de administración y seguimiento de operaciones desde que se inicia el proceso con la aplicación del presupuesto a cumplir hasta que se cierra un período anual de actividades.

#### 4.9.3.2. PROYECTOS Y PRESUPUESTOS DE VENTAS

Los proyectos son los planes que contienen las estrategias de actividad a desarrollar, por ejemplo mezcla de productos a operar por zonas, clientes, tiempo, frecuencia de visitas, seguimiento de clientes, argumentos de ventas, promoción personal, etc., vale decir que ellos contienen el planeamiento de lo que se debe hacer en sus formas y procedimientos.

Los presupuestos indican la cantidad de unidades que se deben vender, o sus valores en montos de ventas, así como los gastos e insumos que demandará el proceso de ventas.

El área de ventas coparticipa en la elaboración de los presupuestos en dos instancias: a) a priori; b) a posteriori, de la aprobación del presupuesto general del área de comercialización de la empresa.

A priori el área de ventas, en base al análisis de los resultados obtenidos en las ventas por clientes y productos así como a las expectativas y conocimientos derivados del contacto actualizado con el mercado, los clientes y la competencia, preparará los "estimados de ventas". Estos estimados serán evaluados y compatibilizados con los pronósticos e investigaciones que precise la gerencia de producto o la gerencia de comercialización.

Los estimados deben formularse de "abajo hacia arriba" vale decir cada vendedor como mínimo con una anticipación no inferior a 3 meses de la fecha de cierre de cada ejercicio debe preparar su estimación de ventas para el próximo período por cliente, productos, épocas y condiciones de ventas.

Los supervisores evaluarán, ajustarán o confirmarán los estimados de sus vendedores y en base a ellos prepararán el estimado de ventas de su equipo.

Los jefes recibirán los estimados de sus supervisores y elevarán a los gerentes, sobre su base, sus propios estimados, los que serán resumidos en la instancia final por la dirección de ventas.

A posteriori, cuando la empresa haya decidido el presupuesto global de ventas la gerencia de ventas deberá distribuir el mismo por zonas, vendedores, clientes, épocas de ventas y condiciones de ventas. Para esta distribución se pueden utilizar:

- a) Índices de poder adquisitivo por zonas (barómetros económicos)
- b) Estadísticas de ventas
- c) Estimados de vendedores, supervisores, jefes.

#### 4.9.3.3. SELECCION Y EVALUACION DEL PERSONAL DE VENTAS.

El área de ventas es responsable de definir el "perfil del cargo" que deberá cubrir mediante una selección. Esto significa que establecerá cuáles son los atributos y condiciones personales, técnicas y de experiencia que tendrán que reunir los postulantes.

La participación del área de ventas puede concretarse en coordinación con los departamentos de personal o agencias contratadas, a través de la gerencia, las jefaturas y la supervisión.

Además de la elaboración del perfil del cargo, el área de ventas realizará entrevistas de evaluación técnica y en última instancia en base a todos los elementos de juicios reunidos por el departamento de personal decidirá sobre la persona a seleccionar.

La selección se realizará también cuando se quiera promover a una persona a un cargo superior dentro del área.

La evaluación es una tarea que debe realizarse como mínimo una vez por año para conocer y decidir sobre la evolución, comportamiento, y aptitudes de los recursos humanos que conduce el área.

La evaluación se hará en base a elementos objetivos y acorde a programas previamente decididos y probados para evitar cual-

quier tipo de subjetividad o tendencia personal y se instrumentará en formularios preestablecidos.

Los encargados de la evaluación serán los jefes inmediatos superiores.

Consideramos imprescindible que el resultado de la evaluación sea informado y discutido con cada interesado, a fin de que tenga un real sentido práctico. De este modo la persona evaluada sabrá que es lo que conceptúa de él su jefe y la empresa tanto en los aspectos positivos como en los negativos. Esto servirá a ambos para aprovechar los atributos favorables y corregir los desfavorables. Promover ascensos o tomar las medidas correctivas en casos negativos.

#### INFORMES A RECIBIR Y EMITIR

En el área de ventas se deberán recibir informes de sectores internos y externos del departamento de comercialización y de la empresa.

Los informes que se requieren en ventas deberán ser especificados por su dirección en lo relacionado con su periodicidad, amplitud y alcances. Los informes que generalmente el área de ventas debe utilizar son:

- \* Desarrollo del programa de producción
- \* Existencias de productos
- \* Cumplimiento de entregas
- \* Cuentas corrientes
- \* Cobranzas
- \* Programas de promoción de ventas
- \* Programas de publicidad
- \* Costos de ventas
- \* Nuevos productos en estudio
- \* Situación económica del mercado

- \* Informes de competencia
- \* Estudios de mercado
- \* Informes comerciales de clientes
- \* Programas de relaciones públicas de la empresa

En el área de ventas se elaboran dos tipos de informes

- a) Informes ordinarios o de rutina
- b) Informes especiales o extraordinarios

Los informes ordinarios son de carácter diario, semanal, mensual y anual y se refieren a:

- \* Partes diarios de vendedores
- \* Informes de cumplimiento de presupuestos
- \* Análisis de mercado
- \* Evaluación de gestiones

Los informes especiales o extraordinarios son aquellos que se piden por circunstancias particulares al dentro, de ventas en casos tales como: Estudio de resultados y efectos de campañas promocionales y publicitarias; Consultas a clientes sobre nuevos productos; Informes sobre situación de plaza; Estudio sobre acciones y estrategias de competencia; etc.

Es conveniente que periódicamente la dirección de ventas entregue a la gerencia de comercialización un informe general sobre el desarrollo de sus actividades con estadísticas y consideraciones de gestión. Este informe puede denominarse "Informe mensual de progreso o desarrollo de gestiones y resultados".

#### 4.9.3.4. CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO DE VENDEDORES

La acción de los oponentes racionales y naturales, la incorporación de nuevos productos, la progresiva incrementación de los objetivos de participación en el mercado y el cambio en el compo-

tamiento de los clientes y consumidores son, entre otros, algunos de los principales factores que determinan que la capacitación y entrenamiento de los vendedores, como también la de supervisores y jefes y gerentes sea una actividad corriente en el área de ventas.

La capacitación tiene por objeto dotar al personal de ventas de los conocimientos necesarios para desarrollar con suficiencia sus tareas y brindar buenos servicios a clientes, consumidores, al mismo tiempo que facilitar la concreción de los objetivos propuestos en las mejores condiciones de rentabilidad.

En ventas la rentabilidad no sólo se mide en términos de diferencia entre el ingreso por ventas y el costo de ventas sino que gravita también el "costo de oportunidad" o sea el valor de las operaciones y sus ganancias derivadas que dejan de percibirse por ineficiencia de la fuerza de ventas.

De allí que el costo directo del proceso más el eventual costo de oportunidad serán los factores gravitantes para que en toda empresa, sin discriminación de tamaño o rubro se desarrolle la capacitación.

La capacitación puede clasificarse según sus objetivos en:

Capacitación básica y formal

Capacitación dinámica y de actualización

La capacitación básica es aquella que se da al personal de ventas (vendedores, supervisores, jefes y gerentes) al iniciar sus tareas en el cargo. La de carácter formal, se realiza en lugares especialmente destinados a tal fin y con el concurso de personas (ejecutivos y/o profesores) especializadas en los distintos temas del programa preparado por la dirección de ventas.

Los temas que generalmente comprende un programa de capacitación son:

- \* Conocimiento de la empresa, su organización y funcionamiento (organigramas, manuales, procedimientos).
- \* Conocimiento de los productos de la empresa
- \* Conocimiento de los clientes
- \* Conocimiento integral de la competencia y sus productos
- \* Técnicas de ventas (o en su defecto, supervisión o dirección)
- \* Manejo de personal (dinámica de grupos)
- \* Formulación de estrategias

La capacitación básica no debe realizarse sólo para quienes se incorporan sin experiencia, es imprescindible en todos los casos aún en aquellos en que la persona al recibirla tenga años de actividad en la función.

La capacitación básica tiene lugar también para toda la organización en oportunidades de lanzamiento de nuevos productos, o cambios en las estrategias de mercado.

Algunas empresas optan por realizar en forma parcial o total la capacitación enviando a su personal a escuelas especializadas (\*) aunque es conveniente que además de esta alternativa la empresa desarrolle un programa interno de capacitación

Algunas empresas, dada su envergadura tienen departamentos de capacitación internos que se ocupan regularmente de estos programas caso de: IKA - RENAULT, FORD, BONAFIDE, en general todos los laboratorios de especialidades medicinales y compañías de seguros.

La capacitación dinámica es aquella que señalamos cuando nos referimos a las funciones de la supervisión y que se realiza in-

---

(\*) Fundación de Altos Estudios en Ciencias Comerciales, I.D.E. A., Cámara Arg. de Comercio, Cámaras empresariales de distintos ramos (Artefactos para el Hogar, Seguros, Indumentaria, Concesionarios de Automotores, etc.

formalmente en la medida en que el supervisor observa carencias que hacen necesaria su aplicación, en el mismo lugar y tiempo en que se aprecia. Es por otra parte permanente.

Existen otros sistemas de capacitación que consisten en reuniones dirigidas por jefes o especialistas donde se analizan y discuten (tipo seminarios) temas de interés para el área de ventas. Esta técnica se aplica por ejemplo cuando se deben cambiar las estrategias o incorporar nuevos productos.

El entrenamiento consiste en ejercitar la aplicación y adecuado uso de técnicas y procedimientos impartidos en los cursos de capacitación o indicados en manuales de procedimientos. Su acción está a cargo de los jefes inmediatos superiores y en algunos casos -los menos- dan lugar a reuniones formales.

Las convenciones de ventas son procedimientos que se utilizan en algunos casos para capacitar, en otros para entrenar y en la mayor parte de ellos para agasajar y reunir con criterio de relaciones humanas a los distintos componentes de la firma, por ello no se recomiendan como sistema exclusivo para capacitación o entrenamiento.

Las técnicas de dinámica de grupos (\*), así como la evaluación de los resultados de la capacitación son parte de este proceso. A tal fin los responsables de su desarrollo deben prever la adaptación de las condiciones técnicas para su utilización. La discusión conjunta de objetivos, la encuesta previa de expectativas y posterior de resultado (\*\*) son procedimientos que deben aplicarse sin exclusiones.

#### 4.9.5. ZONIFICACION: CONCEPTO Y PROCEDIMIENTOS

La actividad de ventas se desarrolla dentro de un medio físico, geográfico y socioeconómico en el cual se manifiestan las

---

(\*) Thelen Hebert, "Dinámica de los Grupos en Acción", Ed. Escuela, Bs.As., 1970.

(\*\*) Lapp Charles, "Adiestramiento y Supervisión de Vendedores", Ed. Herrero Hnos., México, 1961.

oportunidades.

El territorio de ventas es el ámbito donde se localizan todas las oportunidades dentro del contexto definido precedentemente.

Para un mejor aprovechamiento del territorio es necesario dividirlo en partes, que faciliten una mejor adecuación de los recursos y por ende un mejor servicio de atención. La zonificación es precisamente la actividad de dividir el territorio en distintas partes para lograr un mejor aprovechamiento de sus oportunidades.

La zonificación se caracteriza por:

- 1 - Ser dinámica; vale decir debe adecuarse en el tiempo y en el espacio.
- 2 - No existe un modelo ideal de zonificación sino por el contrario en cada caso hay que diseñar un esquema de zonificación y adecuarlo al caso estudiado.
- 3 - Debe responder a criterios técnicos para evitar consecuencias que puedan generar costos de oportunidad y/o reducción de ganancias.

Los criterios en los cuales debe basarse todo tipo de zonificación son los siguientes:

- 1 - Determinación de la magnitud económica del territorio (potencial de mercado)
- 2 - Objetivos de la empresa
- 3 - Naturaleza de los productos de la empresa
- 4 - Comportamiento de los consumidores (hábitos de compras)
- 5 - Cantidad de comercios o puntos de ventas
- 6 - Cantidad de consumidores finales
- 7 - Amplitud de la línea de productos
- 8 - Comportamiento de la competencia
- 9 - Recursos disponibles

- 10 - Distancias geográficas
- 11 - Frecuencias de visita
- 12 - Retribución de vendedores
- 13 - Logística de distribución física

La información es la base más importante para la zonificación, para ello la dirección de ventas podrá recurrir a las siguientes fuentes:

- 1 - Censos demográficos
- 2 - Censos económicos
- 3 - Registros catastrales
- 4 - Censos de comercios
- 5 - Planos de ciudades, regiones, país
- 6 - Investigaciones del mercado
- 7 - Información de ventas de la empresa
- 8 - Información de la competencia

#### 4.9.6. BAROMETROS PARA LA DETERMINACION DE INDICES DE PODER DE COMPRA

La determinación de la magnitud del mercado se podrá hacer en base a la elaboración de barómetros que incluyan la mayor cantidad de índices representativos del poder de compras del territorio.

En base a los resultados del barómetro se ordenará la distribución del mercado en zonas, ajustando las mismas en función de las demás variables que a tal efecto señalamos que deben tenerse en cuenta.

A continuación describimos un caso donde se elaboró un barómetro o índice de compra de bienes de consumo para determinar la distribución de los mismos a nivel de cada una de las 24 provincias de la República Argentina.

INDICES SIMPLES UTILIZADOS: Fuentes y causas de su ponderación:

- POBLACION: (INDEC, Censo Demográfico, 1970). Ponderación: 5
- P.B.I.: (SIMA, Servicio Información, 1972). Ponderación: 5
- PERSONAL OCUPADO: (SIMA, Servicio Información, 1964). Pond. 5
- PRODUCCION DE ENERGIA: (SIMA, Servicio Información, 1972). Pond. 5
- Número de establecimientos BEBIDAS Y ALIMENTOS: (SIMA, Serv. Información, 1964). Ponderación 5.
- VENTAS MINORISTAS: (SIMA, Servicio Información, 1963). Pond. 5.
- DEPOSITOS BANCARIOS AL PUBLICO: (Estadística Banco Central, Marzo 1973). Pond. 3
- CONSUMO NAFTA: (Dirección General de Energía y Combustibles, 1971). Ponderación: 3.
- DOCUMENTOS PRESENTADOS EN CAMARAS COMPENSADORAS: (SIMA, Servicio Información, 1972). Ponderación: 3
- DESPACHO CEMENTO: (SIMA, Servicio Información, 1971). Pond. 3
- PATENTAMIENTO AUTOMOVILES: (Estadística ADEFA, 1970). Pond. 1.

Podríamos decir que el índice de población está directamente relacionado con la demanda de productos alimenticios.

Por su parte, la cantidad de personal ocupado, nos estaría indicando el movimiento de la economía interna del país y consecuentemente con el poder adquisitivo.

El P.B.I. además de los anteriormente señalado, analiza la renta per capita, de allí su principalísima importancia.

Tanto el número de establecimientos de bebidas y alimentos como las ventas minoristas están directamente relacionados con el potencial de compra debido a que la demanda está formada por las necesidades físicas y psicológicas de los habitantes del país y su correspondiente capacidad adquisitiva. Pero es necesario además que exista una red de distribución de negocios que permita el acceso a los individuos y la satisfacción de tal demanda.

Por ello la cantidad de negocios es un indicador de la posibilidad de consumo.

La venta de combustibles y la cantidad de despacho de cemento no son indicadores que estén directamente proporcionada al nivel de demanda de productos alimenticios. No son fieles indicadores; las curvas de demanda no se comportan en igual forma.

El clearing bancario y los depósitos bancarios son indicadores de la situación económica financiera de la economía del país.

De la cantidad de patentamientos podríamos decir lo mismo que para venta de combustibles, sólo que aquí la relación es aún menor.

NOTA: Las venta minoristas en millones de pesos m/n se obtuvo de multiplicar las ventas minoristas por habitantes y la cantidad de población respectivas de cada provincia en estudio.

A continuación, en la siguiente hoja detallamos la composición de un barómetro acorde a lo descrito precedentemente.

		POBLACION			PATENTAMIENTO			DEP. BANCARIOS			CONSUMO NAFTA			PROD. ENERGIA ELECTRICA			DOC. PRES. EN CAM. COMPENS.		
		Miles	%	Pond.	Unidad	%	Pond.	Miles	%	Pond.	Miles	%	Pond.	Millones de K.W.	%	Pond.	Valor	%	Pond.
1	CAPITAL	2.972	12.7	63.5	368.708	17.5	17.5	12.393.055	49.05	147.15	923.329	17.4	42.2	99.454	49.86	249.30	309.616	80.99	242.97
2	BS. AS.	8.775	37.6	188.0	905.340	42.1	42.1	6.094.462	24.12	72.36	2.128.527	40.0	12.0	44.670	22.39	111.95	12.973	3.39	10.17
3	CATAMARCA	172	0.7	3.5	3.819	0.2	0.2	44.974	0.18	0.54	19.249	0.4	1.2	---	---	---	220	0.02	0.06
4	CORDOBA	2.060	8.8	4.4	218.156	10.5	10.5	1.469.910	5.81	17.43	513.763	9.6	28.8	14.133	7.08	35.40	10.133	2.65	7.95
5	CORRIENTES	564	2.4	1.2	18.059	0.8	0.8	166.788	0.70	2.50	60.164	1.1	3.3	87.4	0.44	2.20	1.135	0.30	0.90
6	CHACO	567	2.4	1.2	19.800	0.9	0.9	157.800	0.62	1.86	56.845	1.1	3.3	210.6	1.06	5.30	1.758	0.46	1.38
7	CHUBUT	190	0.8	4.0	22.108	1.0	1.0	173.292	0.69	2.07	61.920	1.2	3.6	---	---	---	928	0.24	0.72
8	E. RIOS	812	3.4	17.0	57.687	2.6	2.6	395.199	1.56	4.68	145.960	2.7	7.1	221.3	1.11	5.55	1.422	0.37	1.11
9	FORMOSA	234	1.0	5.0	4.618	0.2	0.2	64.181	0.25	0.75	15.962	0.3	0.9	---	---	---	328	0.09	0.18
10	JUJUY	302	1.3	6.5	10.054	0.4	0.4	127.389	0.50	1.50	32.468	0.6	1.8	91.9	0.46	2.30	620	0.16	0.48
11	LA PAMPA	172	0.7	3.5	24.996	1.2	1.2	138.611	0.55	1.65	67.735	1.3	3.9	---	---	---	608	0.16	0.48
12	LA RIOJA	136	0.6	3.0	4.462	0.2	0.2	46.855	0.19	0.57	10.090	0.4	1.2	39.8	0.20	1.00	192	0.05	0.15
13	MENDOZA	973	4.2	2.1	101.400	4.6	4.6	630.917	2.50	7.50	238.327	4.4	13.2	1.572.4	7.88	39.40	9.486	2.48	7.44
14	MISIONES	443	1.9	9.5	21.017	1.0	1.0	151.678	0.60	1.80	56.551	1.1	3.3	---	---	---	1.245	0.33	0.99
15	NEUQUEN	155	1.7	3.5	11.161	0.5	0.5	94.855	0.38	1.14	42.348	0.8	2.4	244.1	1.22	6.10	1.015	0.27	0.81
16	RIO NEGRO	263	1.1	5.5	26.336	1.2	1.2	180.361	0.71	2.13	82.586	1.5	4.5	147.9	0.74	3.70	103	0.03	0.09
17	SALTA	510	2.2	11.0	17.560	0.8	0.8	185.544	0.73	2.19	57.716	1.1	3.3	122.7	0.62	3.10	1.849	0.48	1.44
18	SAN JUAN	384	1.6	8.0	22.192	1.0	1.0	188.357	0.75	2.25	63.013	1.2	3.6	217.2	1.09	5.45	2.130	0.56	1.68
19	SAN LUIS	183	0.8	4.0	10.916	0.4	0.4	89.185	0.35	1.05	40.880	0.8	2.4	---	---	---	306	0.08	0.24
20	STA. CRUZ	84	0.4	2.0	10.360	0.5	0.5	78.534	0.31	0.93	32.024	0.6	1.8	---	---	---	286	0.07	0.21
21	SANTA FE	2.136	9.2	46.0	227.453	10.5	10.5	1.737.570	6.88	20.64	539.428	10.1	30.3	724.2	3.63	18.15	20.889	5.46	13.38
22	S. DEL ESTERO	485	2.1	10.5	9.179	0.4	0.4	102.713	0.41	1.23	39.171	0.7	2.1	61.4	0.31	1.55	589	0.15	0.45
23	T. DEL FUEGO	16	0.1	0.5	1.176	0.1	0.1	300.638	0.05	0.15	2.300	0.1	0.3	---	---	---	---	---	---
24	TUCUMAN	766	3.3	16.5	31.899	1.4	1.4	11.788	1.19	3.57	76.789	0.5	4.5	381.6	1.91	9.55	4.464	1.17	3.51
	<b>TOTAL</b>	<b>23.354</b>	<b>100</b>	<b>500</b>	<b>2.148.456</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>25.024.680</b>	<b>100</b>	<b>300</b>	<b>5.387.934</b>	<b>100</b>	<b>300</b>	<b>199.482</b>	<b>100</b>	<b>500</b>	<b>382.295</b>	<b>100</b>	<b>300</b>

	DESPACHO CEMENTO			P. B. I.			PERSONAL OCUPADO			ESTAB. ALIMEN. Y BEB.			VENTAS MINORISTAS			INDICE POND. COMPUUESTO
	Toneladas	%	Pond.	Millones	%	Pond.	Nº	%	Pond.	Nº	%	Pond.	Millones	%	Pond.	
1.	726.525	13.56	40.74	739.702	25.2	126.0	350.085	26.52	132.60	27.059	13.1	65.5	145.330	19.52	97.60	28.50
2.	2.455.843	45.90	137.70	1.112.930	37.7	188.5	531.955	40.30	201.50	81.448	39.4	197.0	233.415	31.34	156.7	30.65
3.	16.835	0.31	0.93	7.962	0.3	1.5	2.473	0.19	0.95	1.661	0.8	4.0	3.663	0.49	2.4	0.38
4.	493.276	9.22	27.66	218.757	7.4	37.0	99.268	7.52	37.60	17.452	8.4	42.0	68.804	9.24	46.2	6.86
5.	35.227	0.66	1.98	40.796	1.4	7.0	9.796	0.74	37	5.567	2.7	13.5	5.076	0.68	3.4	0.94
6.	59.986	1.12	3.36	47.978	1.6	8.0	14.583	1.10	5.5	4.597	2.2	11.0	17.180	2.31	11.5	1.61
7.	10.367	0.19	0.57	25.328	0.9	4.5	3.774	0.44	2.2	1.226	0.6	3.0	2.299	0.31	1.5	0.53
8.	90.166	1.69	5.07	65.446	2.2	11.0	26.728	2.02	10.1	6.867	3.3	16.5	13.560	1.82	9.1	2.09
9.	16.663	0.31	0.93	10.353	0.4	2.0	2.901	0.22	1.1	1.632	0.8	4.0	9.757	1.31	6.5	0.50
10.	64.663	1.21	3.63	1.750	0.6	3.0	8.389	0.64	3.2	2.797	1.4	6.5	5.919	0.79	3.9	0.76
11.	30.313	0.57	1.71	28.789	1.0	5.0	4.785	0.36	1.8	1.464	0.7	3.5	2.494	0.33	1.6	0.56
12.	24.077	0.45	1.35	6.246	0.2	1.0	1.941	0.15	0.7	1.461	0.7	3.5	2.026	0.27	1.3	0.32
13.	297.598	5.56	16.68	113.552	3.9	19.5	49.213	3.73	18.65	8.381	4.0	2.0	34.638	4.65	23.2	3.59
14.	37.272	0.70	2.10	23.584	0.8	4.0	12.718	0.96	4.80	2.763	1.3	6.5	4.695	0.63	3.1	0.85
15.	168.176	3.14	9.42	10.947	0.4	2.0	2.801	0.21	1.05	757	0.3	1.5	4.092	0.55	2.7	0.72
16.	69.305	1.30	3.90	26.339	0.9	4.5	10.075	0.76	3.80	1.868	0.9	4.0	4.549	0.61	3.0	0.84
17.	56.870	1.06	3.18	27.303	0.9	4.5	10.190	0.77	3.85	3.873	1.8	9.0	11.016	1.48	7.4	1.16
18.	84.958	1.59	4.77	34.784	1.2	6.0	10.980	0.83	4.15	2.910	1.4	7.0	11.558	1.55	7.7	1.20
19.	29.099	0.54	1.62	15.779	0.5	2.5	4.542	0.34	1.70	1.843	0.9	4.5	3.477	0.47	2.3	0.48
20.	2.080	0.04	0.12	26.536	0.9	4.5	1.634	0.12	0.60	362	0.1	0.5	1.453	0.20	1.0	0.28
21.	425.071	7.95	23.85	272.526	0.3	1.5	126.996	9.62	48.10	19.400	9.4	47.0	127.946	17.18	8.59	6.23
22.	40.054	0.75	2.25	20.526	0.7	3.5	5.103	0.39	1.95	4.640	2.2	11.0	8.563	1.15	5.7	0.94
23.	1.160	0.02	0.06	3.456	0.1	0.5	590	0.04	0.20	77	0.03	0.1	139	0.02	0.1	0.05
24.	113.964	2.13	6.39	43.325	1.5	7.5	26.587	2.01	10.05	6.395	3.1	15.5	23.056	3.10	15.5	2.19
	5.349.848	100	300	2.924.664	100	500	1.320.117	100	500	206.306	100	500	744.705	100	500	100.00

#### 4.9.3.7. CASOS REALES DE ZONIFICACION EN LA REPUBLICA ARGENTINA

Como producto de la investigación realizada por el autor se exponen a continuación 10 casos reales de zonificación de empresas que operan en el mercado argentino:

Los mismos han sido tomados tal como se aplican en las compañías y se han seleccionado tomando distintos tipos de productos y servicios, como se aprecia en el siguiente detalle:

- CASO 1 Zonificación Industria Químico Farmacéutica
- CASO 2 Zonificación Industria Químico Farmacéutica
- CASO 3 Zonificación Distribuidora Artículos de Perfumería y Tocado
- CASO 4 Zonificación Productos Alimenticios, Canales Directos.
- CASO 5 Zonificación Frigorífico Avícola
- CASO 6 Zonificación Productos Alimenticios Envasados
- CASO 7 Zonificación Fábrica de Pinturas
- CASO 8 Zonificación de Empresa de Productos Alimenticios de Consumo Masivo
- CASO 9 Zonificación para Venta Domiciliaria en Capital Federal
- CASO 10 Esquema de clasificación del Cliente Para Productos Comestibles
- CASO 11 Delimitación Regional de Mercados en la República Argentina

## CASO N° 1

### ZONIFICACION EN INDUSTRIA QUIMICO FARMACEUTICA

#### INTRODUCCION

Para tratar ordenadamente el proceso de zonificación en la industria químico-farmacéutica es conveniente considerar dos tipos de políticas imperantes:

- Laboratorios Americanos
- Laboratorios Europeos

- 1) En los laboratorios americanos la acción de Promoción y Ventas se asigna a un mismo individuo, y su zonificación tomando como base:
  - 1.1. Densidad de Médicos
  - 1.2. Densidad de Farmacias
  - 1.3. Densidad de Droguerías
  - 1.4. Densidad de Instituciones y Hospitales.

La organización de ventas, salvo la zona de la Capital y Gran Buenos Aires, en las cuales se realizan diferentes divisiones, se asemeja a las zonas geográficas utilizadas en muchos casos. Los índices de ventas proporcionada por D K K (Marketing Research and Consultation) cuya técnica de muestreo está basada en un universo de 6.504 Farmacias de las cuales se seleccionan 200 como muestra proporcional, de acuerdo con la distribución proporcional de población.

Los citados índices demarcan áreas de competencia sobre las cuales se fijan los mayores esfuerzos comerciales y promocionales de los Laboratorios; la división resultante es:

- 2.1 Provincia de Bs.As., excluyendo Bs.As. y gran Buenos Aires
- 2.2 Zona Central
- 2.3 Santa Fé
- 2.4 Litoral
- 2.5 Zona Norte
- 2.6 Zona Andina
- 2.7 Zona Patagónica

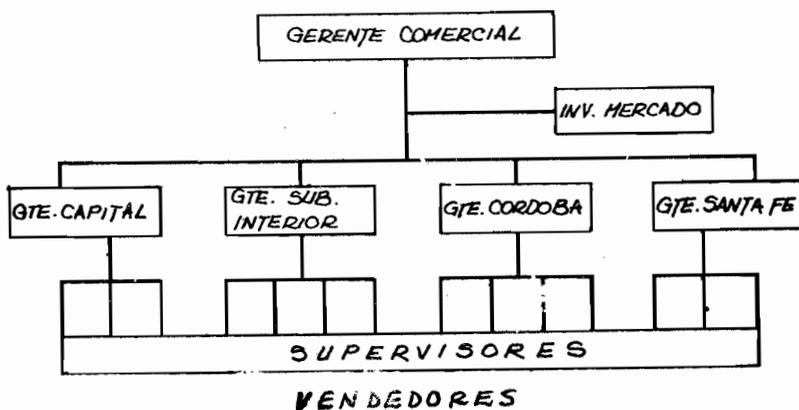
Estos índices están divididos en tres sub-mercados:

Mercado total                      Mercado ético y              Mercado popular

Una vez establecida esta zonificación de tipo general se determina y analizan las diferentes densidades que nombráramos anteriormente.

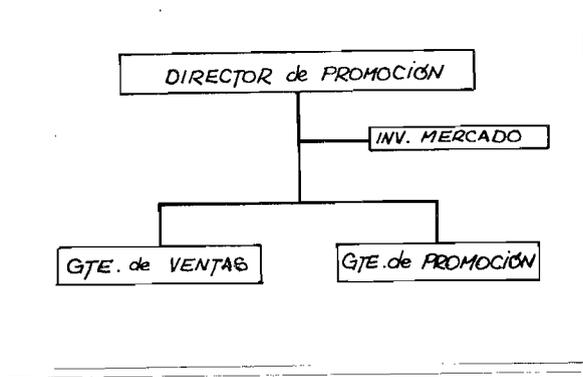
Generalmente se emplean 10 o más supervisores, uno para cada región.

### ORGANIZACION COMERCIAL



En Capital y Suburbano se zonifica por:

- 1) Sucursales postales
  - 2) Seccionales policiales
  - 3) Superponiéndose a otra organización de tipo líder.
- 2) En lo que hace la organización de tipo europeo, se divide la función de Venta de la función Promoción, la organización es más sencilla; ya que cuenta con un Gerente de Ventas y un Gerente de Promoción para todo el país:



La zonificación se realiza en base a los mismos índices de densidad que nombráramos anteriormente, pero se debe contar con una zonificación para la función promoción y otra para ventas, este tipo de organizaciones, generalmente, no superan los 10 vendedores en Capital y Suburbano y uno por cada región del resto del país. La organización se zonifica en base a densidad de Médicos, Sanatorios, Clínicas, Hospitales, etc.

Para mayores datos existen organizaciones que pueden brindar información de lo que hace a una correcta ubicación de los des-

tinatarios de la promoción (Médicos).

1) Direcciones LAR

2) Médico Moderno - Medicina Alemana ú otras revistas especializadas

3) Direct Mail

Vale decir, recurriendo o consultando a organismos especializados en medios que poseen un actualizado fichero médico.

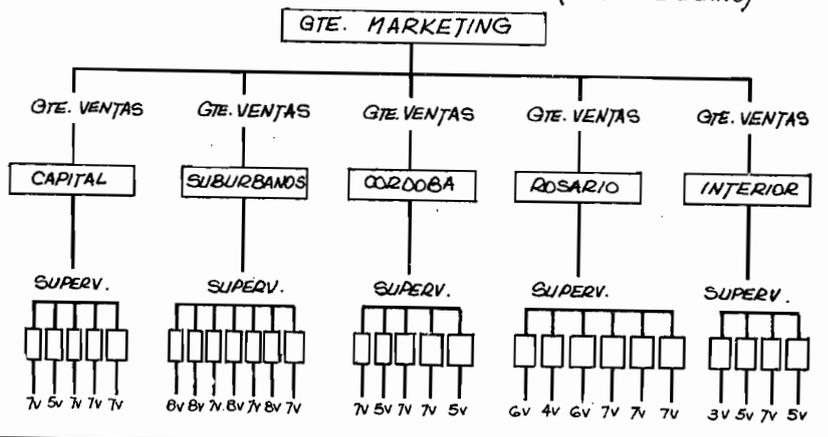
A continuación, incluimos un gráfico donde se aprecia la división del país por regiones geográficas, y un cuadro estadístico donde a título de ejemplo se aprecia el porcentaje de participación de mercado por empresas y por áreas geográficas.

FORBES INTERNATIONAL CORPORATION - 1967 DIVISION  
 Balance Sheet - 12/31/67

	BALANCE SHEET					
	FIXED ASSETS	INVESTMENTS	NET ASSETS	LIABILITIES	SHAREHOLDERS' EQUITY	TOTAL
WELLS FARGO	2300000	2500000	1200000	750000	3100000	3000000
ROCHE	4.33	4.46	4.31	4.70	3.70	4.76
ELI LILLY	2.20	2.20	2.82	3.72	3.30	3.11
PFIZER	2.77	2.50	2.53	3.26	2.65	2.71
ROGERS	.43	.40	.36	.46	.64	.41
ROEMERS	2.62	2.49	2.65	2.74	2.12	3.1
ABBOTT	2.28	2.55	2.63	1.88	2.13	2.1
LEPENT	2.14	1.85	1.85	2.17	2.67	2.1
SCUITT	2.08	2.05	2.11	1.96	1.97	2.4
BUEHRINGER INC	2.12	2.18	2.18	2.17	1.86	2.1
CIBA	1.89	2.01	2.21	1.67	1.45	1.7
SCHERING ARGENTINA	1.82	1.60	1.92	1.59	1.55	2.0
LILLY	1.86	1.94	1.94	1.95	1.98	2.1
PARSON & CIA.	1.71	1.75	1.90	1.59	1.13	1.1
INCA	1.78	1.77	1.78	1.75	1.64	1.1
HOECHST	1.66	1.66	1.79	1.46	2.11	1.
ELI LILLY	1.63	1.64	1.25	1.23	1.25	1.
WINTHROP	1.50	1.52	1.47	1.08	1.21	1.
ROSS	.33	.34	.38	.26	.25	.
GEIGY	1.71	1.79	1.77	1.83	1.27	1.
M.S.D.	1.56	1.57	1.48	1.71	1.83	1.
PARKE DAVIS	1.44	1.44	1.37	1.56	1.27	1.
ESSEX	1.43	1.52	1.53	1.51	.91	1.
ARGENTIA	1.59	1.57	1.64	1.47	1.94	1.
PRIMECC	1.40	1.36	1.42	1.30	1.46	1
LEGERLE	1.33	1.45	1.40	1.57	1.20	1
ROUX-CCEFA	1.35	1.22	1.15	1.34	1.22	1
GLAXO	1.34	1.33	1.34	1.31	2.14	1
WYETH	1.36	1.55	1.79	1.10	1.04	
ANDRACCO	1.23	1.26	1.31	1.07	1.19	1
WARNER CHILCOTT	1.25	1.38	1.43	1.55	.87	1
UACG	1.32	1.32	1.34	1.28	1.22	1
ELI LILLY	1.11	1.22	1.22	1.21	.23	
MONTGOMERY	.40	.46	.51	.44	.38	
STRASBURGH	.32	.37	.36	.35	.16	
WYETH	.14	.17	.16	.18	.11	
		.13	.10	.18	.14	

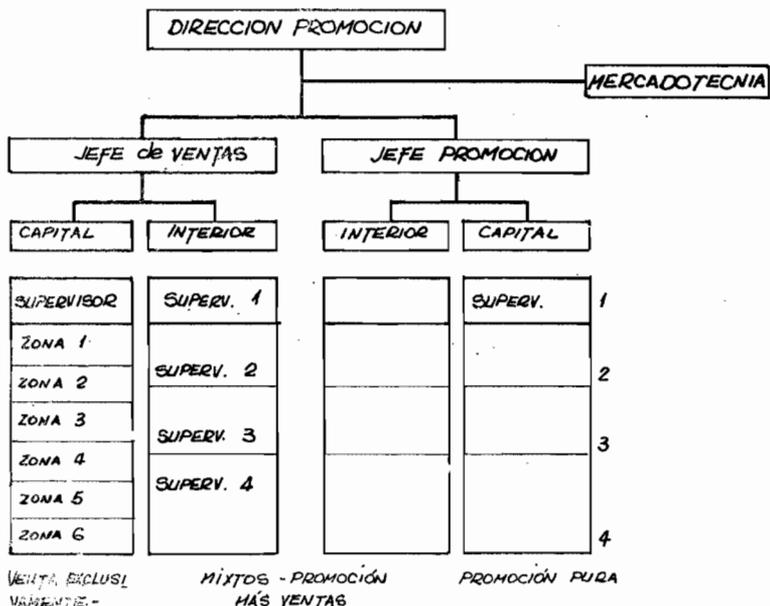
(\*) D.K.K., International Corporation; junio, dicbre, 1967. Las zonas indicadas corresponden al gráfico de la página anterior.

**ZONA VENTAS INDUSTRIA FARMACEUTICA**  
(LAB. AMERICANO)



Los vendedores realizan tareas de promoción y ventas en forma alternada. De mañana, se realizan tareas de ventas en farmacias, droguerías e instituciones; también tareas de promoción en Hospitales, Clínicas y Sanatorios. De tarde, la promoción es exclusiva en Consultorios Médicos. Las tareas del supervisor: evalúa y controla la labor de los promotores-vendedores. Analiza estadísticas de ventas, como así también intervienen en la planificación de la promoción, que se cambia cada treinta días, preparando a los vendedores para actuar frente al médico.

## CASO LABORATORIO EUROPEO



Las zonas de capital dividen drásticamente la Promoción de la venta, mientras que en el interior los supervisores y APM dividen su tiempo 50% Venta, 50% Promoción.

Cada supervisor tiene un grupo de 6 a 10 hombres.

La suma total es de 90 hombres en todo el país. 50 en capital, 40 en interior.

Es de destacar que los equipos promedio oscilan entre 50 y 60 hombres y los laboratorios líderes entre 100 y 120.

CASO N° 3

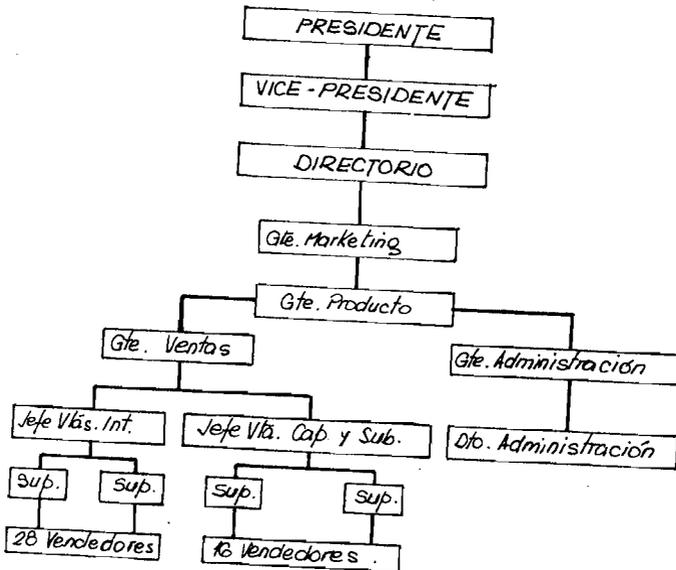
CASO COMPANIA DISTRIBUIDORA ARTICULOS DE PERFUMERIA

TOCADOR

Se trata de una compañía de más de cuarenta años de antigüedad en el mercado con líneas de productos diferentes, es decir, 7 ó 8 líneas de productos relativos al ramo específico de perfumería y artículos de tocador y además una serie de productos afines tales como, cepillos dentales, tijeras, brochas para afeitarse, guantes de látex, peines, etc.

La nota de pedido de dicha compañía consta de aproximadamente 230 ítems. Sobre esto volveremos a hablar más adelante.

La empresa tiene la siguiente organización:

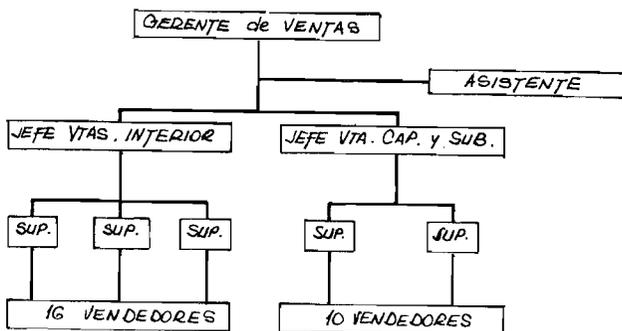


Como dijimos anteriormente la cantidad de 230 items en una nota de pedido resulta un poco largo para el vendedor. En reunión de Directorio se acordó la formación de una organización paralela de ventas, con el mismo Directorio la misma Administración, al frente de la cual se colocaría un nuevo Gerente de Ventas. Para esto se procuró el concurso exterior de una persona especializada a nivel gerencial.

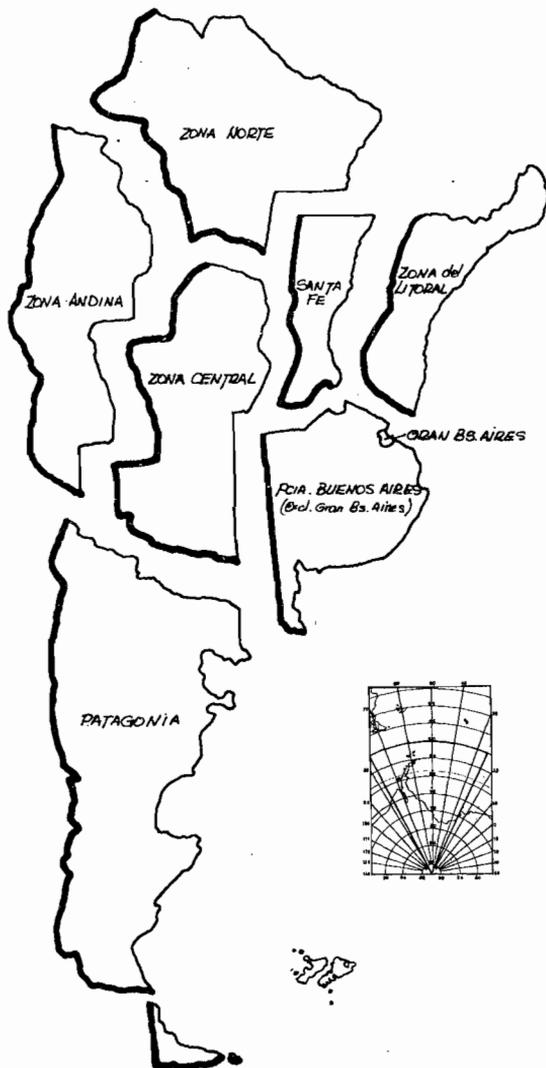
La base de la lista de productos para esta nueva organización de Ventas fué una línea completa de productos para bebé de perfumería, tocador y afines, con un total de 67 items. A esta línea por consejo del nuevo gerente se agregó una totalmente nueva y orientada hacia el mercado moderno, para caballeros. Esta nueva línea tiene 14 ítems. Además se comercializa también una línea de 12 ítems, de cepillería fina. (Esta en vías de preparación una línea completa de perfumería, tocador y cosmética para damas).

Una vez calculado el volumen de ventas que se iba a tener con estos productos se procedió de acuerdo a los clientes existentes en la empresa, a las ventas de las otras líneas y a la cantidad de hombres existentes, a la organización del cuerpo de ventas.

Se planificó el organigrama de esta nueva Sección de Ventas como sigue:



# ARGENTINA, por REGIONES GEOGRAFICAS (\*)



## REGIONES FORESTADAS ARGENTINA

- GRAN BUENOS AIRES.-
- PROVINCIA de Bs. AIRES.-  
(Excl. Gran Buenos Aires)
- ZONA CENTRAL.-  
Córdoba.  
La Rampa.  
San Luis.-
- SANTA FE.-
- ZONA DEL LITORAL  
Corrientes  
Entre Ríos  
Misiones.-
- ZONA NORTE  
Chaco  
Formosa.-  
Jujuy  
Salta  
Santiago del Estero  
Tucumán
- ZONA ANDINA  
Catamarca  
Mendoza.-  
La Rioja  
San Juan
- PATAGONIA  
Chubut  
Neuquén  
Río Negro  
Santa Cruz  
Tierra del Fuego

(\*) D.K.K. International Corporation, Zonificación utilizada para análisis del mercado por regiones.-

La zonificación, tema que nos interesa en este momento, se realizó de la siguiente manera: 1) sobre un mapa de la Capital Federal se pincharon alfileres de distintos colores (cuatro colores, grandes mayoristas como supermercados, casa Tía, Ivonne, etc. -mayoristas minoristas grandes y pequeños), según su volumen de compra mensual promedio de todo un año, sobre esto, con cuerdas se marcó la zonificación del equipo de ventas de la compañía ya existente (antigua). Se procedió de la misma manera con el Gran Buenos Aires e Interior. En mapas pequeños se marcaron con distintos colores las zonas idénticas, sobre cada zona se anotó el promedio anual de ventas mensuales, sobre la línea ya existente para bebé. El nuevo gerente, basado en el presupuesto de ventas, determinó realizar una inversión sobre 26 vendedores en todo el país.

Se modificó casi totalmente la zonificación, basándola en lugar de zonas geográficas, en densidad de población, cantidad de clientes, de los distintos tipos y potencial de cada zona. Como sede del vendedor en las zonas del interior se ubicó la ciudad más grande y que estuviese situada a una distancia equidistante del límite geográfico marcado para cada zona.

Cada zona consta de aproximadamente 300 clientes, con un potencial de ventas de m\$ñ 3,000.000 mensuales. Se calculó la frecuencia de visita en base a: N° de clientes, en lo que hace a ventas y cobranzas de los mismos, tiempo de traslado de uno a otro, días de concurrencia a la oficina (tres por semana para Capital y Suburbano) y promedio de feriados anuales, en una vez cada 15 días a los mayoristas (grandes y pequeños), una sola vez cada 30 días minoristas y cada 45 a 60 días a los pequeños minoristas.

#### CASO N° 4

#### CASO DE EMPRESA QUE COMERCIALIZA PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO

RAMO: ALIMENTICIO  
DISTRIBUCION: CANALES DIRECTOS

Se zonifica en base a densidad de población e importancia de la región en la cuál se halla el local de ventas.

Se consideran 150 locales de ventas propios y 150 locales de ventas consignatarios. Estos últimos deben asimilarse a la política comercial que impera en los locales de ventas propios.

La organización de ventas tiene 4 gerentes, que tienen como base la empresa y viajan con poca frecuencia. Esta tarea es delegada a los jefes de zona que se reportan con regularidad, una vez por semana.

En el caso de la gerencia de interior, los viajes de inspección con más frecuencia.

Existe un equipo de telex en las ciudades más importantes (Buenos Aires Casa Matriz, Córdoba, Santa Fe Litoral y Mendoza), a efectos de obtener una mayor comunicación y coordinación de los locales de ventas y consignatarios; como falta de productos que se pueden producir y cualquier otra novedad al respecto.

En algunos casos el jefe de zona cuenta con un asistente dado la extensión del territorio que ocupa.

Los encargados de locales propios cuentan con un sistema de venta domiciliaria denominada: "Tricargo". Estos equipos de venta están constituidos por un jefe de equipo y tres vendedores.

El departamento de Análisis y Planes de la empresa está compuesto por un jefe y dos asistentes que fijan las normas de reposición de los productos (la empresa en cuestión presenta un serio problema de espacio físico para sus productos, ya que de acuerdo a su agresiva política comercial, incorpora un promedio de tres a cinco productos nuevos mensuales), y de la distribución de los productos dentro del local, además efectúa investigaciones de mercado (precios competitivos, afluencia de público, medición de las degustaciones, etc.).

El Departamento de Planeamiento Comercial cuenta con tres asistentes de líneas de productos que se reportan a un gerente de línea de productos.

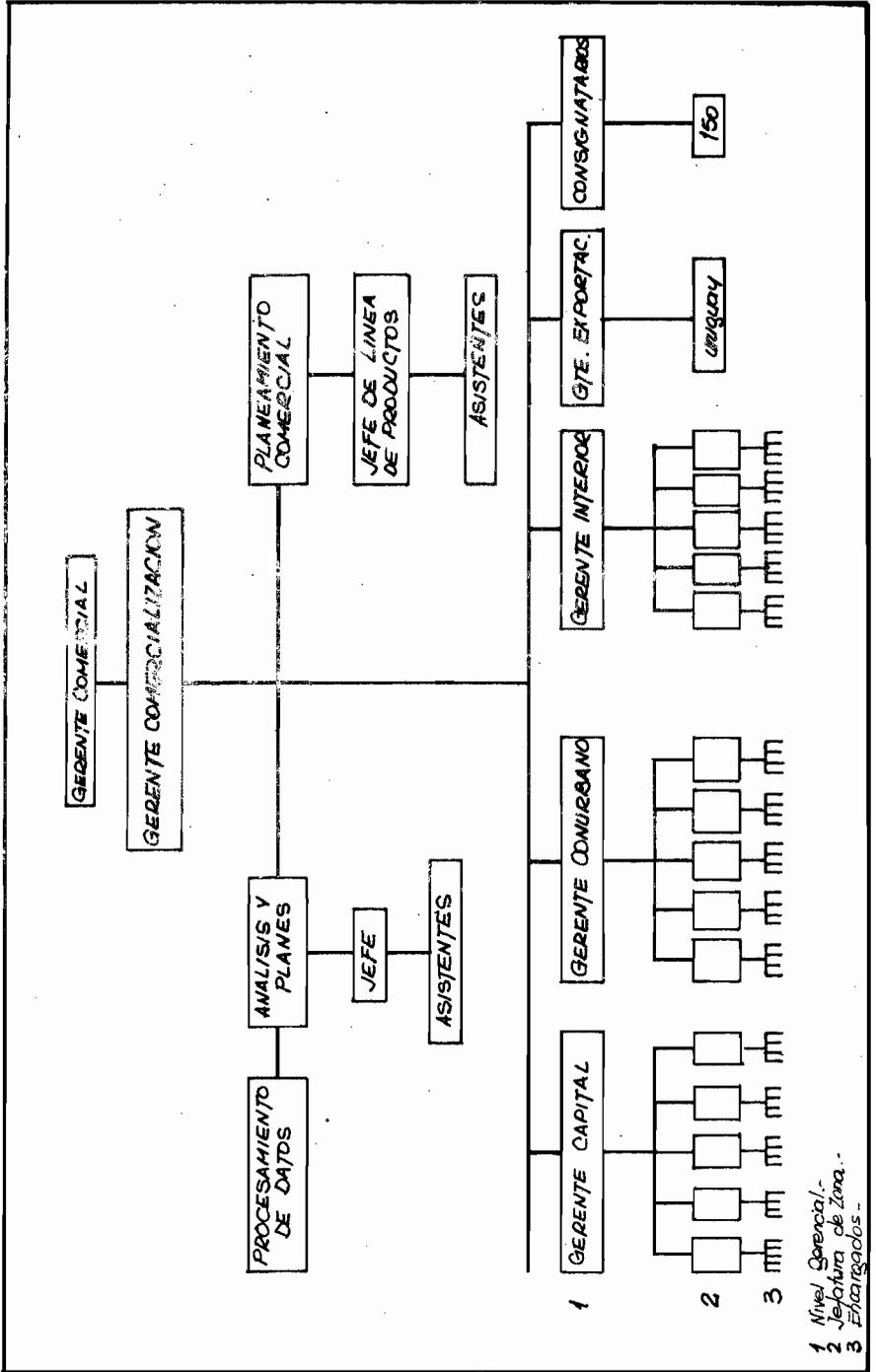
La línea de productos divide en productos tradicionales y productos nuevos.

Uno de los asistentes de la línea de productos es el responsable de esta última (Productos Nuevos). Las dos restantes se dividen los Productos Tradicionales.

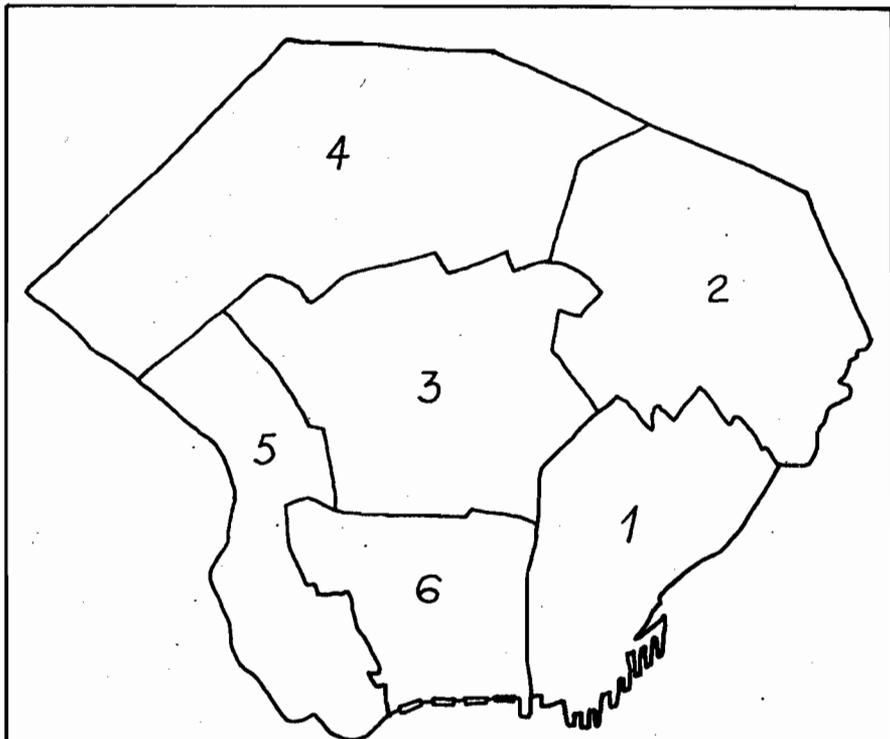
Las funciones de estos asistentes son:

- 1) Investigaciones de mercado.
- 2) Análisis de Costos.
- 3) Control en el Registro de Patentes y Marcas, conjuntamente con el Departamento de Asesoría Legal.
- 4) Estudios de Packaging.
- 5) Degustaciones
- 6) Promoción
- 7) Publicidad
- 8) Contacto con proveedores en conjunto con el Departamento de Compras
- 9) Arte de productos
- 10) Arte de locales (Decoración)

Los Nuevos Productos se lanzan a la venta mediante el sistema "PERT".



1 Nivel Gerencia/-  
 2 Jefatura de Zona -  
 3 Ejecutados -



ZONA 1:

Palermo.-  
Recoleta.-  
Retiro.-

ZONA 2:

Belgrano.-  
Nuñez.-  
Saavedra.-  
Coghlan.-  
Colegiales.-  
Villa Ortúzar.-  
Villa Urquiza.-  
Villa Pueyrredón.-  
Agronomía.-  
Chacarita.-  
Villa Crespo.-

ZONA 3:

Flores  
Villa Gral. Mitre  
Paternal.-  
Villa Crespo.-  
Caballito.-  
Pque. Chacabuco.-  
Boedo.-  
Almagro.-

ZONA 4:

Villa Riachuelo.-  
Villa Lugano.-  
Mataderos.-  
Liniers.-  
Versailles.-  
Villa Real.-  
Villa Devoto.-  
Villa del Parque.-  
Villa Santa Rita.-  
Floresta.-  
V. Sarsfield.-  
V. Luro.-  
Pque. Avellaneda.-

ZONA 5:

Boca.-  
Villa Soldati.-  
Nueva Pompeya.-  
Barracas.-

ZONA 6:

San Telmo.-  
Montserrat.-  
San Nicolás.-  
Constitución.-  
San Cristóbal.-  
Balvanera.-  
Parque Patricios.-

CASO N° 5

CASO DE UN RIGORIFICO AVICOLA

GERENTE COMERCIAL

JEFE DE VENTAS PARA CAPITAL

SUPERVISOR PARA INTERIOR

SUPERVISOR PARA CAPITAL

7 VENEDORES PARA BS.AS. Y 3 GRAN BS.AS.

CLIENTES (1700) PROPIOS

CANAL INDIRECTO CORTO

LA ZONIFICACION EN EL INTERIOR ES POR PROVINCIAS (SOLAMENTE LAS CAPITALS)

ZONIFICAN EN BASE A LA CANTIDAD DE CLIENTES POR LOCALES.

REPRESENTANTES EN EL INTERIOR - PEDIDOS TELEFONICOS (A LAS 24 Hs. SE RECIBE EL PEDIDO EN EL INTERIOR).

FRECUENCIA DE VISITA DOS VECES POR SEMANA (CAPITAL Y SUBURBANOS)

ROTISERIAS, FIAMBRERIAS

MERCADOS

SUPERMERCADOS

GRANJAS

ALGUNOS ALMACENES

SANATORIOS

COMEDORES INDUSTRIALES

Las zonas se dividen geográficamente de la siguiente manera en la Capital Federal:

LIMITES DE ZONA

ZONA 1: PARTIDO DE TIGRE - PARTIDO DE SAN FERNANDO - PARTE DEL PARTIDO DE SAN ISIDRO

Desde el límite del Partido de San Isidro y Río Reconquista, hasta Río de la Plata (arroyo Sarandí). Por el Río de la Plata hasta Av. Roque Sáenz Peña. Por Roque Sáenz Peña, su continuación camino de Cintura (Av. B. Márquez), hasta Sarratea. De Sarratea hasta Río Reconquista. En todos los casos de límites corresponderá la atención de las aceras interiores.

ZONA 2: PARTE DEL PARTIDO DE SAN ISIDRO Y VICENTE LOPEZ

Desde Av. Ader y Camino de Cintura, por éste hasta el Río de la Plata, por el Río de la Plata hasta Av. Gral. Paz, por Av. Gral. Paz hasta Av. de los Constituyentes y por ésta hasta Av. L. M. Drago. Por Av. Drago hasta Av. Ader. Por Av. Ader hasta Camino de Cintura.

En todos los casos de límites corresponderá la atención de las aceras interiores..

ZONA 3:

Av. Vélez Sarsfield y Riachuelo, por Av. Vélez Sarsfield hasta Av. Entre Ríos; por ésta hasta Brasil y por ésta hasta Río de la Plata. Por Río de la Plata, por Riachuelo, hasta Av. Vélez Sarsfield. En todos los casos de límites corresponderá la atención de las aceras interiores.

ZONA 4:

Desde Brasil y Av. Entre Ríos, por ésta hasta Hipólito Yrigoyen y hasta Sáenz Peña. Av. de Mayo hasta Bolívar. Hipólito Yrigoyen hasta Río de la Plata. Por el Río de la Plata hasta Brasil. Brasil hasta Av. Entre Ríos.

En todos los casos de límites corresponderá la atención de las aceras interiores.

ZONA 5:

Desde Rivadavia y Callao por Callao hasta el Río de la Plata y por éste hasta Av. Rivadavia. Av. Rivadavia hasta Bolívar y por Bolívar hasta Av. de Mayo, por Av. de Mayo hasta Callao.

En todos los casos de límites corresponderá la atención de las aceras interiores.

ZONA 6:

Av. Córdoba y Dorrego, por Córdoba, hasta Av. Álvarez Thomas. Por Álvarez Thomas hasta Av. Congreso. Por Congreso hasta Pacheco. Por Pacheco hasta Republiquetas; por Republiquetas hasta Galván, Galván hasta Av. del Tejar. Por ésta hasta Av. Gral. Paz. Av. Gral Paz hasta el Río de la Plata y por éste hasta Av. Dorrego. Por Av. Dorrego hasta Av. Alvarez Thomas.

En todos los casos de límites corresponderá la atención de las aceras interiores.

ZONA 7:

Av. Córdoba y Dorrego, por ésta hasta Río de la Plata. Por Río de la Plata hasta Av. Callao. Por Callao hasta Av. Córdoba hasta Dorrego.

En todos los casos de límites corresponderá la atención de las aceras interiores.

ZONA 8:

Desde Av. Córdoba y Bulnes por Bulnes hasta Av. Boedo. Su continuación Av. Sáenz; el Riachuelo, por Riachuelo hasta Av. Vélez Sarsfield. Su continuación, Av. Entre Ríos, su continuación Callao hasta Córdoba. Córdoba hasta Bulnes.

En todos los casos de límites corresponderá la atención de las aceras interiores.

ZONA 9:

Desde Rivadavia y Donato Alvarez por Donato Alvarez hasta Trelles. Trelles, su continuación Garmendia, hasta Av. del Campo. Por ésta hasta Donato Alvarez. Por Donato Alvarez hasta Alvarez Thomas. Alvarez Thomas hasta Dorrego. Dorrego hasta Avda. Córdoba; Av. Córdoba hasta Bulnes y por Bulnes hasta Rivadavia. Por Rivadavia hasta Donato Alvarez. En todos los casos de límites corresponderá la atención de las aceras interiores.

ZONA 10:

Desde Riachuelo y Lacarra, por ésta hasta Rivadavia. Por Rivadavia hasta Av. Boedo. Por Boedo su continuación Av. Sáenz Peña hasta el Riachuelo y por éste hasta Lacarra. En todos los casos de límites corresponderá la atención de las aceras interiores.

ZONA 11:

Desde Riachuelo y Av. Gral. Paz, por ésta hasta Av. Rivadavia. Por ésta hasta Av. Lacarra y por Lacarra hasta el Riachuelo. Por Riachuelo hasta Av. Gral Paz.

En todos los casos de límites corresponderá la atención de las aceras interiores.

ZONA 12:

Desde Rivadavia y Gral Paz, por General Paz hasta Av. Lope de Vega. Por Lope de Vega hasta Av. Beiró hasta Ricardo Gutiérrez (Vías del FF.CC. Gral San Martín). Ricardo Gutiérrez (Vías FF.CC.) hasta Añasco y Donato Alvarez. Por Donato Alvarez hasta Rivadavia. En todos los casos de límites corresponderá la atención de las aceras interiores.

ZONA 13:

Lope de Vega y Gral. Paz. Por ésta hasta Av. del Tejar y Galván. Por Galván hasta Republicetas. Por ésta hasta Pacheco. Por Pacheco hasta Congreso. Congreso hasta Alvarez Thomas. Por Alvarez Thomas hasta Donato Alvarez. Por Donato Alvarez hasta Av. del Campo y Garmendia. Por Garmendia, Trelles hasta Añasco y Vías del Ferrocarril (Vías FF.CC. Gral. San Martín). Por ésta hasta Ricardo Gutiérrez. Por Ricardo Gutiérrez hasta Av. Beiró. Por Beiró hasta Lope de Vega. Por Lope de Vega hasta Av. Gral. Paz.

En todos los casos de límites corresponderá la atención de las aceras interiores.

ZONA 14:

Desde Av. Gral Paz y Lope de Vega por Marcelo T. de Alvear.

Su continuación, Martínez de Hoz hasta Piedrabuena, Piedrabuena hasta Labaré. Por Labaré hasta Av. Gaona. Por Gaona hasta Gobernador Vergara (Camino de Cintura). Por Gobernador Vergara hasta Río Reconquista. Por Río Reconquista Ruta Panamericana. (Límite Partido de San Isidro). Por Sarratea hasta Camino de Cintura. Camino de Cintura hasta Av. Ader. Av. Ader hasta Av. Luis M. Drago. Por ésta hasta Av. de los Constituyentes. Av. de los Constituyentes hasta Av. Gral Paz. Av. Gral. Paz. hasta Lope de Vega y M.T. de Alvear.

En todos los casos de límites corresponderá la atención de las acercas interiores.

CASO N° 6

CASO DE EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS

ALIMENTICIOS ENVASADOS

DISTRIBUYE PRODUCTOS DE DOS GRANDES FRIGORIFICOS

ZONA: BAHIA BLANCA

SECTOR URBANO

ZONIFICACION ANTERIOR:

Las zonas estaban conformadas sin fundamento específico. Existían grandes distorsiones en las comisiones: Había vendedores que ganaban \$ 30.000 y otros \$ 80.000 por mes. El índice de efectividad estaba en el 30% (Promedio relación pedido sobre visitas efectuadas). En este caso no es una buena proporción.

- 1° Se establecía el pedido rentable. (costo de pedido).
- 2° Venta mínima 5 cajas.
- 3° Equipo de ventas:

Frigorífico "A": 4 vendedores. 1 Supervisor

Frigorífico "B": 4 vendedores. 1 Supervisor

Aproximadamente el 30% de los comercios existentes no eran visitados. La supervisión estaba distorsionada en su acción por muchos factores. Reinaba una tremenda burocracia.

Se estudió en profundidad y se llegó a la conclusión que faltaba una adecuada organización del equipo de ventas.

ZONIFICACION ACTUAL (En base al sistema de mosaicos)

Se hizo la siguiente consideración:

Se obtuvo un censo total municipal (básico) y a la vez un cotejo con la competencia.

Se hizo una graficación de los clientes evaluativamente.

CLIENTES A (Activos que compraban) \$ 25.000 mensuales.

CLIENTES B (Activos que compraban) \$ 10,000 mensuales.

CLIENTES C (Activos que compraban) \$ 5,000 mensuales.

CLIENTES D (Activos que compraban) \$ 5,000 mensuales.

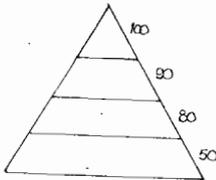
La relación de inactivos fue hecha en base a un porcentual nominal del 100% y calculando un 25% inactivo; se tenía un porcentaje del 75% que podrían comprarnos "X" cantidad de productos.

También se hizo un promedio de venta por vendedor, por ejemplo:

"Sobre un total de \$ 6,000.000 de ventas, se consideró que había 600 clientes, y si se tenía 3 vendedores, (600 dividido por 3 sería igual a 200 comercios que atendería cada vendedor, viendo que podrían atender a 20 clientes por día).

La práctica trajo como consecuencia otras cosas. Se dividió a la ciudad en 6 zonas.

Promedio 20 clientes por día, se llegó a 22 clientes (dato real).



LUNES			MARTES			MIÉRCOLES		
1	2	3						
1/2	2/2	3/2						
1/3	2/3	3/3						
JUEVES			VIERNES			SABADO		

Se tuvo en cuenta que los vendedores tratarán de escalar posiciones a nivel vertical, (de vendedor a supervisor) y no que el vendedor tratara de acaparar las zonas de otros vendedores.

Se tomaron 3 vendedores y el día lunes se dividió en 3 sectores, una venta organizada trajo como consecuencia una cobranza organizada. Este caso es del frigorífico "A". Al frigorífico "B" se le diagramó el mismo esquema. Esta vuelta demoraba 3 semanas corridas y a los 9 días estaba "B" ofreciendo sus productos. Entre visita y visita de frigoríficos "A" y "B" había 12 días.

La cuestión era no permitir entrar a la competencia.

Se eliminó a un supervisor y el único supervisor restante, supervisaba en forma diagonal.

También se agilizó el reparto y despacho y la entrega se hace en 48 horas.

El reparto se hacía a razón de 28 boletas por día y actualmente es de 35 a 46.

Este sistema posibilitó una medición extraordinaria de potencial de zona y control.

CASO N° 7

"PINTEX S.A."

Pintex S.A. es una empresa de avanzada que se dedica a la fabricación y comercialización de pinturas. Esta empresa posee el 50% del mercado nacional.

Estudios de mercado, de tipo cualitativo y cuantitativo les ha permitido efectuar estimaciones sobre la evolución económica y social del país, demostrando que las pinturas en sus más diversos tipos se encuentran ubicados entre aquellos productos que alcanzarán mayor demanda.

Tampoco han descuidado el aspecto tecnológico, tal es así, que en el futuro contarán con una computadora electrónica de tipo analógico que emplearán para obtener el ajuste exacto de los colores.

Por los motivos expuestos, Pintex S.A. está en constante superación, actualmente está abocada a la planificación de nuevas fábricas.

La comercialización la efectúan por intermedio de tres filiales: Cuyo, Tucumán, Rosario, Bahía Blanca y su gran red de distribuidores, teniendo como finalidad llegar a todas las bocas de expendio.

Para mayor ilustración, se diagraman los organigramas de Pintex S.A., correspondientes al área comercial.

EMPRESA QUE COMERCIALIZA "PINTURAS Y AFINES"

La zonificación se realizó en el interior por división política en la mayoría de los casos.

Para su zonificación esta empresa consideró cuatro factores a saber:

- a) Número de clientes por zona.
- b) Cuotas de ventas (en pesos y unidades)
- c) Areas geográficas.
- d) Rutas.

Los elementos que se tomaron como base o punto de partida para esta zonificación, la manera en que han sido analizadas las zonas, como también la metodología que se aplicó, resulta muy difícil precisarlo, pues no se conocen antecedentes, ya que la historia de la empresa se remonta a 1935.

El tipo de estadística que se lleva es teniendo en cuenta el monto de ventas y facturación por zona, volumen físico vendido por producto y zona y su comparación con los respectivos presupuestos, facturación por clientes y sus saldos deudores. Para su realización utilizan listados de computadoras IBM.

El cliente es analizado en relación a:

- a) en relación a nuestra participación en su negocio.
- b) en relación a compras anteriores.
- c) en relación a sus saldos deudores.
- d) en relación a su importancia en la zona.
- e) en relación a su potencial de desarrollo.

En cuanto al cálculo del potencial, se están realizando estudios preliminares en tal sentido, en base a barómetros económicos.

Las cuotas de ventas de cada zona se fijan teniendo en cuenta:

- a) se toma como base la incidencia histórica de la zona.
- b) se estima su evolución futura.

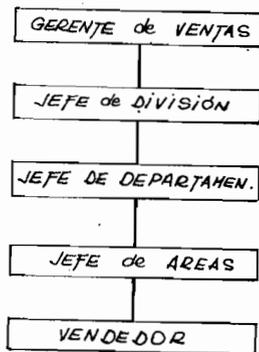
La cantidad total de clientes es de 9,000, y en cada zona 120 clientes.

Hay zonas agrupadas por regiones. Utilizan este tipo de zonificación, pues consideran que facilita la supervisión y la comparación de resultados.

Realizan modificaciones periódicamente en base al número de clientes por zona, cuotas de ventas, áreas geográficas y rutas, cuando uno de estos factores sufre variaciones que así lo justifiquen.

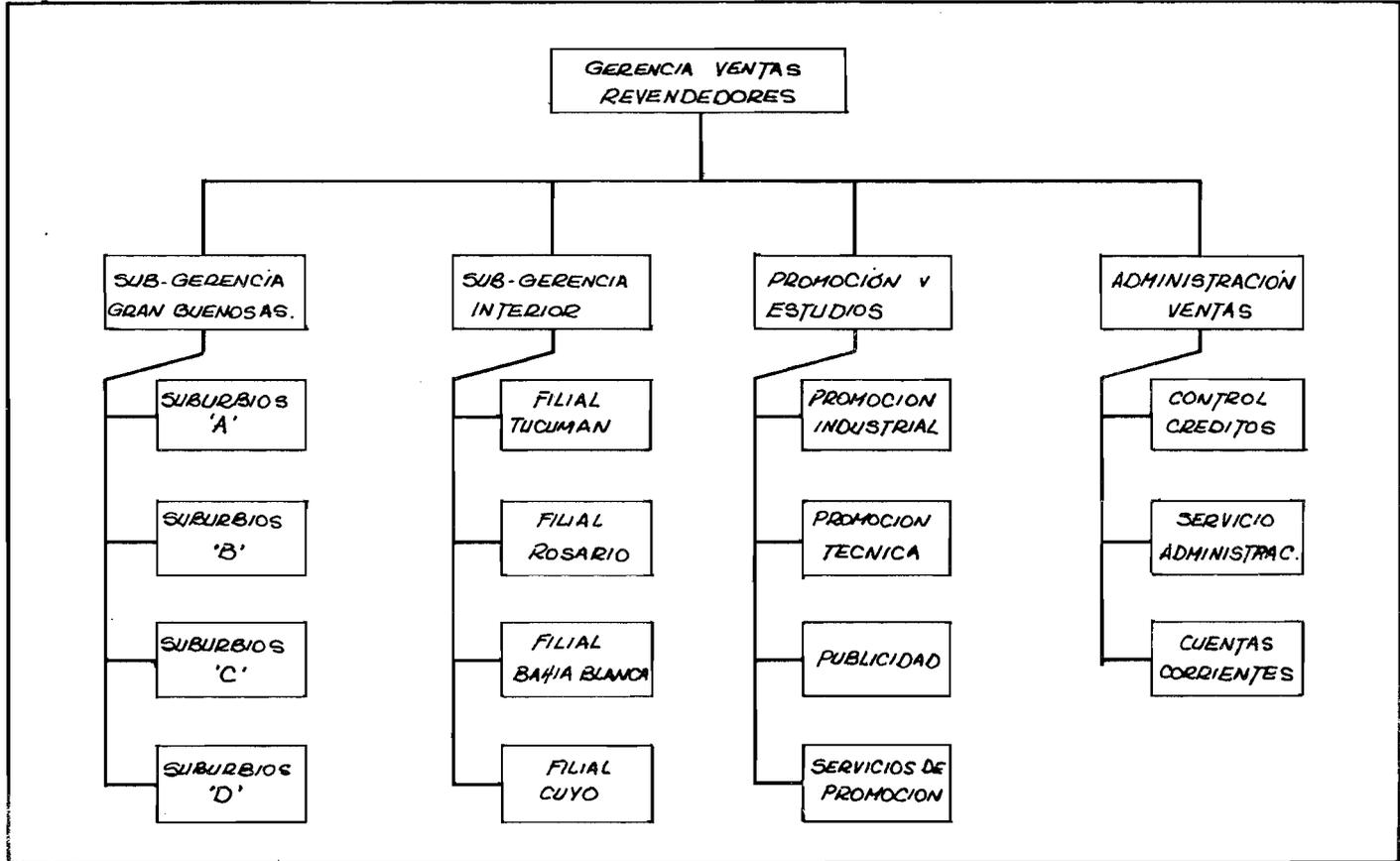
Se eleva un sistema de partes diarios donde se anota el trabajo de cada vendedor. Este es supervisado directamente por un jefe de área. El total de los vendedores es de 74, contando con 8 supervisores.

El organigrama del cuerpo de ventas es el siguiente:



Al vendedor se lo controla por medio de los listados estadísticos mencionados anteriormente, y se lo evalúa principalmente en base a su cumplimiento de presupuestos de ventas y cobranzas.

La zona se evalúa básicamente en función de la información estadística que se extrae de los listados anteriores.



GERENCIA VENTAS INTERIOR

INDUSTRIAS ESPECIALES e INTERIOR

ASESOR VENTAS

CAPITAL Y SUBSIDIOS

CAPITAL

INSPECCION Y CONTROL

SUBSIDIOS

INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

SECTOR 'A'

SECTOR 'B'

SECTOR 'C'

ASESORAMIENTO TECNICO - INDUSTRIAL

ASESOR TECNICO 'A'

ASESOR TECNICO 'B'

ASESOR TECNICO 'C'

ASESOR TECNICO 'D'

MECADO Y PRODUCTO

PRODUCTOS

PROYECTO Y PLANEAMIENTO

CASO N° 8

CIA. QUE COMERCIALIZA PRODUCTOS

ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO

1 - INTRODUCCION

1.1. - ORGANIZACION ZONAL DE VENTAS

De acuerdo al sistema que se implanta, la zona actual que recorre cada vendedor se llamará en adelante: "SECTOR" y dependerá directa y exclusivamente de un Jefe de Equipo. Dentro de cada sector de ventas tendremos:

1.2 - Circuito: Tendremos 3 circuitos en cada sector. Cada circuito incluye los clientes comprendidos en el área que el vendedor visitará en una semana, es decir, que la recorrida de su sector se completa en 6 semanas.

Ejemplo: N° Zonal-N° Equipo-N° Sector-N° Circuito-N° Cliente

4 - 2 - 4 - 1 - 37

El número de cliente será corrido dentro del circuito.

1.3 - Clasificación de los clientes:

Tendremos estas categorías, de acuerdo al tamaño de cada una:

<u>Categoría</u>	<u>Compras Anuales (en miles)</u>	<u>Frecuencia de visita</u>	<u>Ficha Color (1)</u>
CC	+2.000	10 días	Rosa
A	700 a 2.000	20 días	Amarillo-Sepia
B	300 a 700	20 días	Amarillo-Negro
C <sub>1</sub>	( 80 a 300	( 40 días	Blanco-Sepia Blanco-Negro
D <sub>1</sub>	( Hasta 80	( 40 días	Gris-Sepia
D <sub>2</sub>	(	(	Gris-Negro

En cada categoría entran tanto los mayoristas como minoristas.

(1) - El segundo color corresponde a la tinta de impresión.

1.4. - Itinerarios:

De acuerdo a lo expresado sobre circuitos y frecuencia de visita tenemos:

1a. Visita al circuito: Itinerario I: Clientes A,B,C<sub>1</sub> y D<sub>1</sub>.

2a. Visita al circuito: Itinerario II: Clientes A,B,C<sub>2</sub> y D<sub>2</sub>

3a. Visita al circuito: Itinerario I: Vuelve a cumplir.

Los clientes D por el momento se visitarán igual que los C para lo cual también y a este solo efecto los clasificamos como D<sub>1</sub> y D<sub>2</sub>.

Es decir que tendremos 2 itinerarios en cada circuito: Cada nuevo cliente debe contar con la ficha encasillada con su color y ubicación en el lugar correspondiente.

1.5 - TAREA A DESARROLLAR POR EL VENDEDOR

Teniendo en cuenta el orden cronológico, el desarrollo es el siguiente:

<u>SEMANA</u>	<u>CIRCUITO</u>	<u>ITINERARIO</u>	<u>CLIENTES</u>
1a.	1	I	A - B - C <sub>1</sub> - D <sub>1</sub>
2a.	2	I	"
3a.	3	I	"
4a.	3	II	A - B - C <sub>2</sub> - D <sub>2</sub>
5a.	2	II	"
6a.	3	II	"
7a.	Comienza nuevamente el circuito 1 Itinerario I.		

CIRCUITO 1

A - B - C<sub>1</sub> - D<sub>1</sub>

A - B - C<sub>2</sub> - D<sub>2</sub>

CIRCUITO 2

A - B - C<sub>1</sub> - D<sub>1</sub>

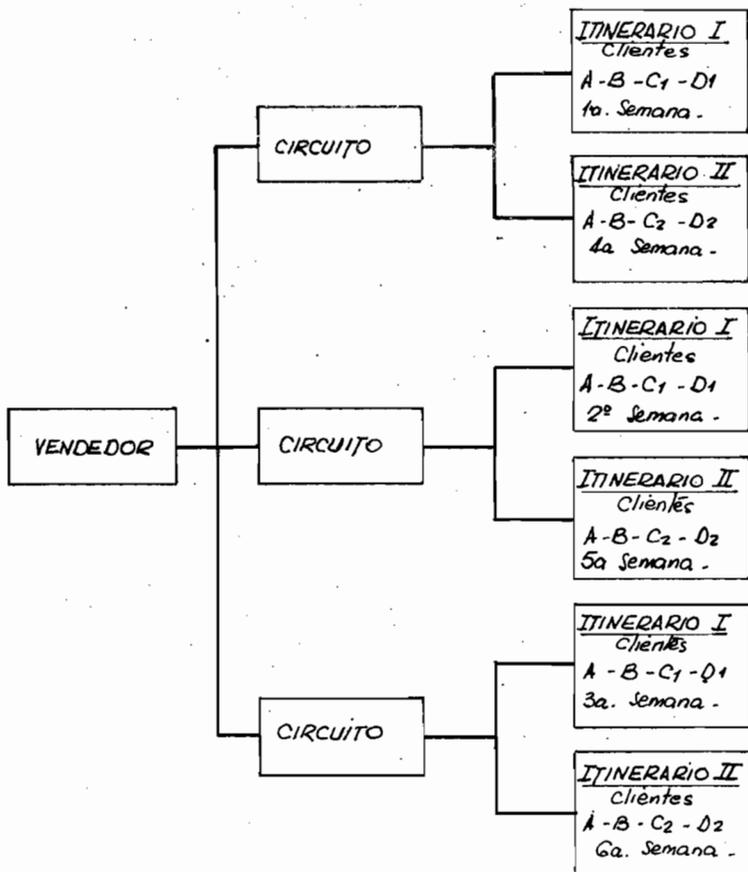
A - B - C<sub>2</sub> - D<sub>2</sub>

CIRCUITO 3

A - B - C<sub>1</sub> - D<sub>1</sub>

A - B - C<sub>2</sub> - D<sub>2</sub>

ITINERARIOS



EJEMPLO:

Zona: 4 Circuito: 3  
Equipo: 1 Lista de Precios: 18  
Sector: 2 Afectado a Depósito: Río 4o.

TODAS LAS VISITAS SON EL MISMO DIA

---

1a. Visita

Circuito 3 - Cliente N° 4 - JUAN GOMEZ - C<sub>1</sub>  
Minorista - Entrega inmediata por Río Cuarto - Cond. de Pago  
30 días.

VENTA

3 c/cocin. 12/1 1/2  
4 c/Blanc. 15/0., 750  
1 c/Chamigo 10/1

COBRADO:

\$ 3.000 en efectivo  
recibo N° 319.200

---

2a. VISITA

Circuito 1 - Cliente N° 22 - CARLOS GARCIA - B  
Mayorista - Entrega inmediata por Río Cuarto-Cond. de pago 30  
días op. 3% (8 días)

VENTA

10 c/Cocin. 12/1 1/2  
20 c/Favor. 15/1

COBRADO

No hubo  
Colocó: Un cartel de pro-  
paganda de "DELICIA".

---

3a. VISITA

Circuito 3 - CLIENTE 4 - GOMEZ, FERNANDEZ Y RODRIGUEZ C<sub>1</sub>  
Minorista - Entrega inmediata desde Laboulaye.

VENTA

20 Bol. de lienzo  
Harina de 5 Kgs. c/u

COBRADO

No hubo

---

1°) Registrar las Visitas - 2°) Efectuar el cierre

## 1.6 CRÉDITOS

Las normas para su fijación son las siguientes:

Código de Crédito	Monto en miles de \$			Responsable	Prec. Renovac.	Observaciones.
	Har.	Comest.	Al.Bal.			
1	50	40	65	Vendedor	-	Datos de ficha cliente
2-3			245	Jefe Equipo	-	(Idem último balance
2-3-4	440	185	-	Jefe Equipo	-	(de Soc. en (A.B. aclarar título (propiedad.

Los créditos indicados serán permanentes, es decir que no requieren actualización salvo cuando el vendedor constata una modificación en los datos del cliente. La actualización por desvalorización monetaria será por aplicación de los códigos respectivos.

La fijación del crédito será, teniendo en cuenta la capacidad, desenvolvimiento, solvencia y los otros factores relacionados con el cliente y su negocio que en cada caso correspondan.

Por créditos superiores a los indicados se confeccionará, por el momento, el F.2 actual y se renovarán cada dos años.

Los clientes mixtos no tendrán un crédito especial, los mismos se asimilarán de acuerdo al ramo predominante (por ejemplo: Ramos Generales: Comestibles; Panadería y Varios: Harinas).

VENDEDOR

TAREAS MAS IMPORTANTES

- Ficha Cliente
- Cuenta Corriente
- Hora más oportuna
- Planificación previa de la visita

ESTRATEGIA

VISITA

- Venta
- Cobranza
- Promoción

VARIOS

- DIARIAS - Estadística, Ventas y Cobranzas
- Rendición y depósito de cobros
- Ficha cliente: Artículos relevantes
- SEMANA- - Parte: Estadística
- LES Facturas Vencidas
- MENSUA-  
LES - Reunión con Jefe de Equipo

2 - TRAMITE ADMINISTRATIVO DEL VENDEDOR

2.1.- PEDIDO DIARIO

Preferentemente, al final de cada día, es necesario que los señores vendedores preparen el desarrollo de su labor del día siguiente. Así, y fuera de establecer la estrategia a utilizar con cada cliente -presentación, producto clave, cobranza, asuntos que pudieron haber quedado pendientes en visita anterior,- etc. convendrá que en el formulario "Pedido Diario" llene el encabezamiento y registre los nombres de los clientes a visitar con sus correspondientes n° de cuentas y tamaño y cuando tenga que salir del itinerario de rutina, también el n° de circuito. Asimismo deberá llenar en "Acumulado Minorista" y "Acumulado Mayorista" los

los renglones "Ventas Anteriores del mes" y "cuota"; finalmente registrará también el "cobrado anterior", "cuota" y "saldo anterior" del sector "cobranzas" y "Km. anterior del mes", así como también "gastos anterior del mes", al pie de la planillas. Este formulario es clave para su labor diaria y el autocontrol de la tarea desarrollada. Al visitar al cliente, debe registrar las ventas, cobranzas, e indicaciones especiales cuando corresponda: (retirar envases, exquisita, colocación displays, etc.).

Lista de Precios: La numeración se unifica para todos los productos, debiendo indicar el número respectivo, que significa los precios con las últimas modificaciones.

Cuando visite un cliente fuera del circuito que corresponde al itinerario de esa semana, debe aclarar el número del circuito en la columna correspondiente.

El pedido tiene impresos los artículos relevantes, que suman el mayor porcentaje de nuestra facturación, y algunas columnas en blanco para agregar otros productos que no están impresos; cuando las columnas en blanco no alcancen, se emplearán las hojas especiales. Cada artículo de los mencionados tiene dos columnas; el vendedor debe registrar en la primera de ellas las cantidades vendidas, dejando la segunda en blanco; luego tendrá una columna de control de Buitos. En la respectiva columna se indicará la condición de pago, de acuerdo al siguiente código:

30 días en cta. cte. ....	30
8 " " " " .....	8
contado riguroso .....	CR.
contado anticipado .....	CA.

La columna valor se utilizará para establecer el valor aproximado del pedido en miles de pesos, lo cual le permite al vendedor cursar el pedido por crédito y determinar el tamaño del mismo para las estadísticas correspondientes.

Por último, cuenta con las columnas para efectuar la rendición de las cobranzas realizadas en el día, en ella indicará nú-

mero de recibo, efectivo y cheques corrientes y valores al cobro.

Cada cobranza debe registrarse en el mismo renglón del cliente respectivo.

Las visitas se registrarán en la planilla de acuerdo a este orden:

Primera parte: Clientes minoristas que comoren para entrega inmediata, ya sea por intermedio de fleteros o transportistas (Depósito Cabecera). Comenzando del pie de esta parte, registrará hacia arriba los pedidos levantados para ser cumplidos por fábrica, fecha determinada o retira cliente.

Segunda Parte: Clientes mayoristas, en las mismas condiciones.

Con estos datos, concluye la primera parte del pedido.

A continuación, siguiendo el sentido vertical de la planilla, el mismo vendedor totalizará las ventas del día, clasificándolas por mayoristas y minoristas; tendrá asimismo el acumulado mensual y la cuota establecida para su sector, a fin de controlar el desarrollo de sus ventas.

En la parte inferior de la planilla se acumulará los kilómetros recorridos y los gastos clasificados por concepto. Ello facilitará la rendición periódica de gastos, de acuerdo a lo establecido en el punto correspondiente.

Cuando por razones especiales de estado de cuentas, el vendedor se encuentra imposibilitado de cursar un pedido, completará los datos requeridos para que el Jefe de equipo pueda juzgar si es conveniente cumplir el mismo, en el recuadro habilitado al efecto.

Cualquier comunicación urgente, ya sea para el depósito o Jefe de Equipo, la registrará en "observaciones".

Confección: Original y dos copias.

Distribución: Original: Depósito.

Copia: Jefe de Equipo.

Copia: Vendedor.

2.2. - Ficha cliente: Este formulario está dividido en dos partes que completan los datos y la historia del cliente.

Frente: Se registrarán los datos básicos de clientes y algunas informaciones para facilitar las entrevistas y otras necesarias para las entregas.

Se utilizarán asimismo para asentar el valor crédito otorgado, de acuerdo a lo establecido en el apartado respectivo.

El registro de firma debe completarse de acuerdo a las normas actuales.

Dorso: Se registran las ventas de los productos relevantes, es decir que sería algo semejante a la ficha circuito actual, pero con menos cantidad de artículos.

En el caso de clientes de Harinas y Alimentos Balanceados debe indicar los productos que nos compra el cliente habitualmente.

Esta ficha está prevista para dos años de actuación.

Confección: En original y dos copias que se distribuyen así:

Depósito - Zonal - Vendedor

Las copias del depósito y la zonal se distribuirán al censar al cliente; esta última primero por el Jefe de Equipo que tomará nota. La copia restante, es de cartulina, y la lleva el corredor en su carpeta intercalada en el circuito correspondiente.

Para facilitar los recorridos, de acuerdo a las distintas frecuencias de visitas y tipo de clientes, las fichas son de diferentes colores, de acuerdo a lo establecido en el punto respectivo.

2.3 - Cuentas Corrientes: Cada fin de semana recibirá del depósito cabecera donde se lleva la cuenta corriente de su sector, una copia de los movimientos y saldo de las cuentas correspondientes al circuito que visitará la próxima semana y un detalle de los pedidos pendientes de entrega de ese circuito.

El saldo de cuentas corrientes que recibe, más los pedidos pendientes que debe adicionarle al mismo, le permiten establecer si el cliente tiene crédito suficiente para levantar un nuevo pedido; asimismo el detalle de la cuenta corriente le permitirá cobrar las facturas correspondientes.

Los códigos indicados en las copias del movimiento de cuentas corrientes son los siguientes:

10 - Facturación	71 - Nota Crédito Harina
30 - Sellado cheque	72 - Nota Crédito Comestibles
40 - Cheque rechazado	74 - Devolución mercadería
50 - Cobranzas	90 - Asientos varios
57 - Venta al Contado	99 - Corrección

2.4 - Cobranzas: Se efectuarán con el formulario de recibo actual y realizará el depósito bancario, transferencia o remesa, según las instrucciones en vigencia.

La rendición, como ya se ha indicado, se registrará en el pedido diario, en lugar del aviso de cobranza.

Las copias de los recibos, boletas de depósito, cheques a fecha, etc., se despacharán al depósito cabecera.

El acumulado para comparar con la cuota establecida para el mes, será un sólo, incluyendo cheques, efectivo y valores al cobro.

## 2.5 - PARTE SEMANAL DEL VENDEDOR

Si bien este parte comprende una semana, la mayoría de sus datos deben registrarse diariamente y totalizarse al fin del período.

La cantidad de clientes visitados los clasificará de acuerdo a la categoría del mismo (CC - A - B - C - D - potenciales - nuevos clientes), etc.

Cuando visite algún cliente no incluido en el itinerario de esa semana, (ya sea por cobranzas, ventas, situaciones especiales, etc.), debe registrarla en la columna "Visita fuera itinerario".

En igual forma procederá con las cantidades de pedido levantados. Semanalmente totalizará las visitas y los recibos, y establecerá la relación entre ambos totales.

En la parte inferior clasificará los pedidos de la semana según el tamaño, separando mayoristas y minoristas.

En el sector derecho del frente se registrará las novedades importantes de la semana y una información sintética sobre precios y actividades de la competencia (casos especiales que se hubieren presentado).

Al dorso del parte se indicarán las cuentas vencidas del circuito recorrido en esa semana. En principio se incluirán aquellos clientes que superen en cinco días la condición de ventas.

CONFECCION: Original y Copia.

DISTRIBUCION: Ambos se enviarán al Jefe de Equipo, quién devolverá al vendedor la copia con las observaciones que merezcan comentarse.

El último día de cada mes debe cerrarse y despacharse aunque no sea fin de semana. El de la primera semana de cada mes, debe cerrarse el viernes, cualquiera sea el día en que se inicie.

## 2.6 - AUTORIZACION DE PEDIDOS:

El depósito despachará todo pedido que lleve la firma del vendedor. Es decir la responsabilidad por el cursado queda a cargo integralmente del mismo, pero debe quedar bien entendido que sólo está facultado para hacerlo cuando la cuenta del cliente se hala en orden: CRÉDITO Y PLAZA.

En lo referente a crédito, no se establece tolerancia alguna, mientras que en plazo será de cinco días, sobre la condición de venta, esta cifra puede variar de acuerdo a las situaciones propias de cada sector.

Cuando un vendedor cuenta con un pedido que exceda estos límites, debe consultar al Jefe de Equipo, quién puede autorizar dentro de sus facultades o consultar a su vez con el Gerente Zonal.

### Resumiendo:

- a) - No debe excederse el V.C. asignado, cualquiera sea su monto.
- b) - Cuenta en orden, sin facturas que superen los treinta días, o lo que es establezca en cada caso, con la tolerancia de cinco días que hemos mencionado antes.
- c) - De ser necesario un crédito mayor, se asignará o se solicitará, según los casos, la ampliación correspondiente, pero mientras tanto se manejará con el crédito vigente.
- d) - Destacamos la importancia que tiene señalar correctamente en la columna respectiva del "Pedido diario" la condición de pago para evitar que a un cliente a quién no le hayamos concedido crédito, le enviemos mercadería en cuenta corriente.
- e) - Consultar o someter al Jefe de Equipo cualquier pedido para un cliente cuya cuenta no se encuentre en perfecto orden - crédito a plazo - y que el señor vendedor estime que lo mismo debe ser atendido. Expondrá por supuesto sus argumentos.

2.7 - RENDICION DE GASTOS:

En la F. 10 indicarán los totales de gastos de estadía y varios, adjuntando los comprobantes. Los gastos de auto se liquidarán de acuerdo con el régimen actual. Debe conformar el Jefe de Equipo, pagándose posteriormente de acuerdo al régimen actual.

2.8 - DESPACHO Y RECEPCION DE DOCUMENTACION:

La documentación se enviará diariamente al depósito cabecera, utilizando los medios de comunicación que en cada caso se establezcan.

Debe clasificar previamente los papeles y preparar un sobre por destino: Depósito - Jefe de Equipo - etc., que despacharán dentro de un sobre total.

2.9 - REUNIONES DE VENTA MENSUALES:

Cada vendedor recibirá un calendario con las fechas de cada reunión, en las cuales se tratará el siguiente temario básico:

- Desarrollo de ventas y cobranzas del período.
- Situaciones especiales: de clientes, mercado, etc.
- Cuota para el mes siguiente, ventas, cobranzas.
- Capacitación.

## NORMAS PARA LA PUESTA EN MARCHA

A partir del .... se comienza a aplicar el sistema comentado.

Como primer paso se utilizará la planillería indicada, se cursarán directamente los pedidos, se aplicará el nuevo método para otorgar créditos y los otros aspectos, excepto la nueva programación de las visitas, cuya puesta en marcha será el ....

Al respecto cabe aclarar:

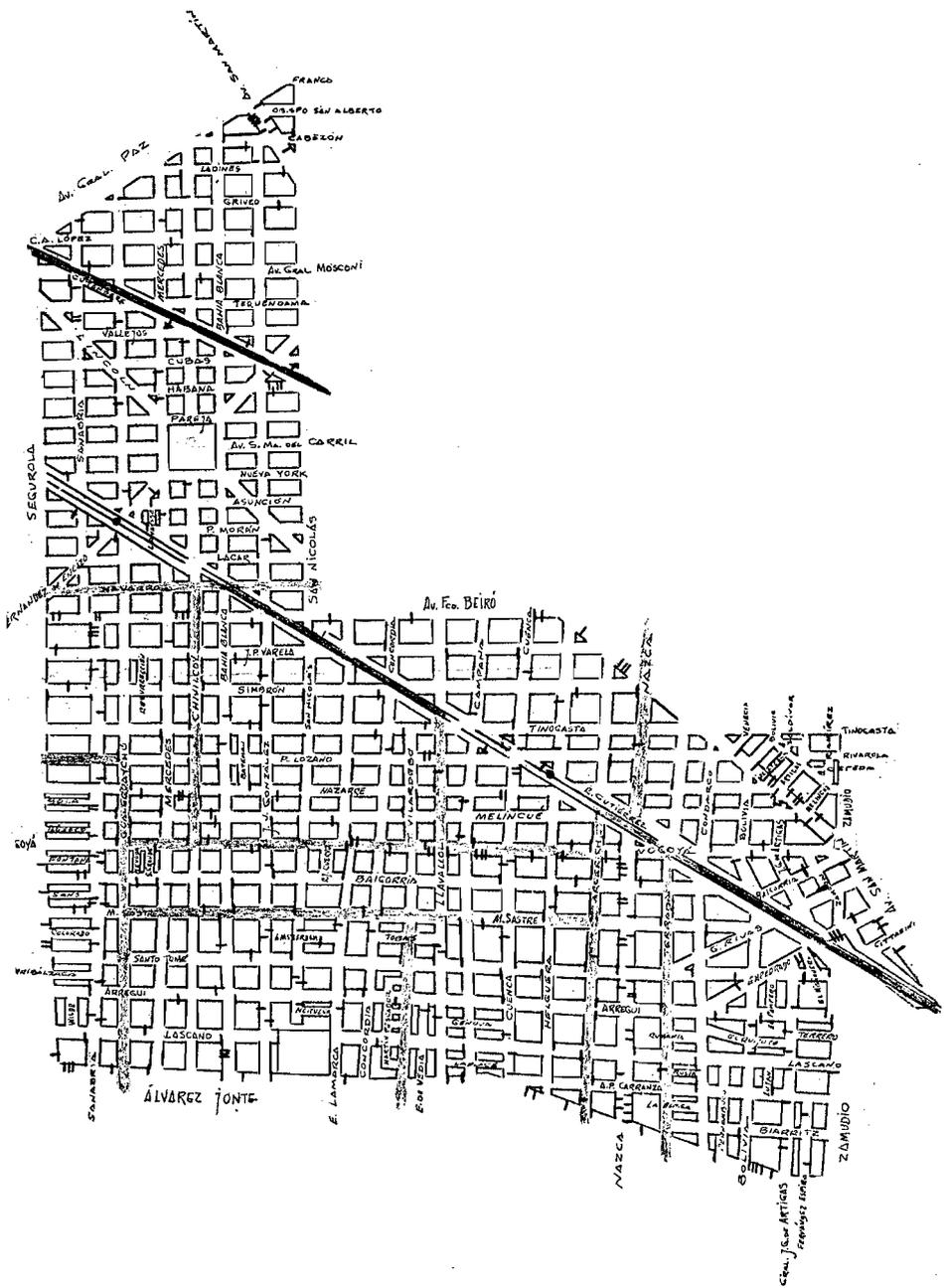
En este período de prueba que nos tomamos antes de entrar de lleno a la aplicación del sistema el primero de ... próximo, deberemos utilizarlo para comunicar a cada cliente el régimen con que lo visitaremos en el futuro. Consideramos que conviene hacerlo de la manera más sencilla posible, sin entrar en mayores detalles, en especial con aquellos clientes a quienes visitaremos cada 40 días. Recomendamos utilizar la siguiente fórmula:

- Con motivo de un cambio de procedimientos que estamos llevando a la práctica, en lo sucesivo lo visitaremos cada  $\frac{3 \text{ sem.}}{6 \text{ sem.}}$  y en lo posible siempre el mismo día de la semana. En esta forma esperamos atenderlo más regularmente, con el consiguiente beneficio mutuo.

Si fuese factible, no habría que agregar nada más, para evitar el tener que entrar en explicaciones que en un principio, prácticamente sin ninguna experiencia, pueden resultar confusas.

Por supuesto que en los casos en que se alarga el intervalo entre vista y visita, los señores vendedores tendrán que manejar las cosas de modo de obtener pedidos que cubran las necesidades y posibilidades del nuevo período.





Chen, J. & Artigas  
Reimpresión 1980

CASO N° 9

Zonificación del territorio de la Capital Federal para el desarrollo de una acción de venta de productos alimenticios a través de vendedores domiciliarios.

La Zonificación debe ser intensiva (no exclusiva) y se deberá determinar lo siguiente:

1. Cantidad de vendedores necesarios.
2. Itinerarios de trabajos con delimitación de radios y circuitos.
3. Zonas de supervisión y Número de supervisoras a emplear.
4. Regiones para la dirección de ventas por zonas.

Zonificación para el DISTRITO I de la Capital Federal:

Metodología:

1. Determinación del tiempo de visita que insume cada atención:  
10 minutos
2. Frecuencia de visitas que vamos a establecer: Una vez cada dos semanas.

Teniendo presente que la venta se realizará casa por casa, se trabajará con el censo de hogares (fuente: INDEC).

Determinación del número de visitas por vendedor en un día:

Teniendo en cuenta:

Tiempo activo que son: 10 minutos; tiempo pasivo que son: 5 minutos, incluyendo tiempo de traslado (por pruebas pilotos realizadas).

un vendedor podrá realizar 32 (treinta y dos) visitas diarias.

Determinación del número de visitas por vendedor en un mes:

Teniendo en cuenta:

Veintidos días hábiles (días lunes, martes, miércoles, jueves, viernes y sábado mediodía).

un vendedor podrá realizar 704 (setecientos cuatro) visitas mensuales.

Determinación de la cantidad de vendedores necesarios para el

DISTRITO I:

Teniendo en cuenta:

Que la cantidad de viviendas en el Distrito I suman 922.185, y que cada vendedor deberá visitar las dos veces en el mes con: 1.844.370 visitas por mes.

Esto dividido por el número de visitas que cada vendedor realizará, determina una necesidad para cubrir el total de viviendas de 2.903 vendedores.

FUENTES UTILIZADAS:

Censo nacional de población, familias y viviendas, 1970. Tomo I y II. INDEC.

Zonificación:

Se realizará teniendo presente las siguientes definiciones:

ZONAS: El territorio que se le asignará en forma exclusiva a cada vendedor/a.

CIRCUITO: Es la sub-división de las zonas que comprende el total de visitas no repetitivas.

RADIO: Es la unidad mínima que abarca un itinerario de visita diaria.

ASIGNACION DE RADIOS Y CIRCUITOS PARA EL VENDEDOR: I

Radio I.1. (Día lunes).

Manzanas: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 18.

Radio I.2. (día martes).

Manzanas: 10, 20, 27, 28, 35.

Radio I.3. (día miércoles).

Manzanas: 36, 44, 45, 54, 63.

Radio I.4. (día jueves).

Manzanas: 43, 52

Radio I.5. (día viernes).

Manzanas: 53, 61.

Radio I.6. (día sábado).

Se completa el CIRCUITO A.

Radio I.7. (día lunes)

Manzana: 64

Radio I.8. (día martes).

Manzana: 65

Radio I.9. (día miércoles).

Manzana 56 (comenzar).

Radio I.10. (día jueves).

Manzana 56 (continuar).

Radio I.11. (día viernes).

Manzana 56 (continuar).

Radio I.12. (día sábado).

Manzana 56 (finalizar la manzana).

Se completa el CIRCUITO B.

ASIGNACION DE RADIOS Y CIRCUITOS PARA EL VENDEDOR II.

Radio II.1. (Día lunes)

Manzanas: 29, 30

Radio II.2 (día martes).

Manzanas: 30 y 37. (Comenzar esta última)

Radio II.3. (día miércoles).

Manzanas: 37 y 38. (Terminar la primera)

Radio II.4. (día jueves).

Manzanas: 46 y 47. (comenzar esta última).

Radio II.5. (día viernes).

Manzana: 55

Radio II.6. (día sábado).

Manzana: 47 (finalizar la manzana).

Se completa el CIRCUITO C.

Radio II.7. (día lunes).

Manzana: 21. (comenzar).

Radio II.8. (día martes).

Manzana: 21. (finalizar).

Radio II.9. (día miércoles).

Manzana: 22 (comenzar).

Radio II.10. (día jueves).

Manzana: 22 (finalizar).

Radio II.11. (día viernes).

Manzana: 23 (comenzar).

Radio II.12. (día sábado).

Manzana: 23. (finalizar).

Se completa el CIRCUITO D.

SUPERVISION:

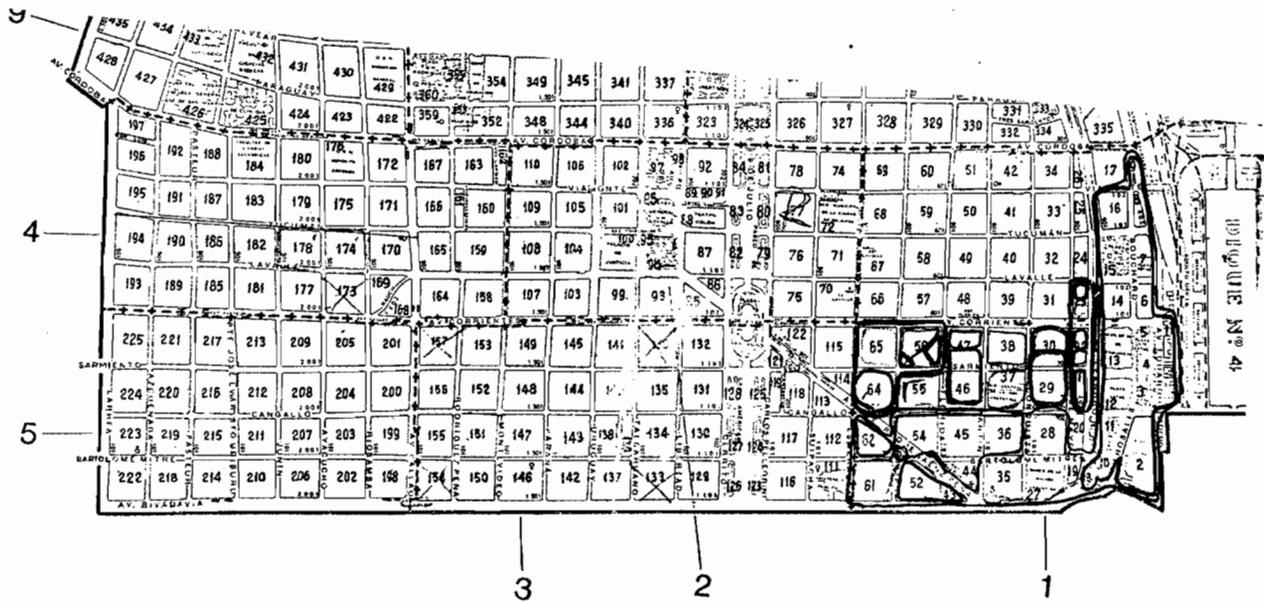
Cada supervisor tendrá a su cargo cuatro vendedores (I, II, III, IV). Lo que equivale a cuarenta y ocho radios y ocho circuitos que deberá controlar y supervisar.

Se ocupará además de hacer cumplir ciertas normas de procedimientos. De los tiempos activos y pasivos. De los reclamos. Reemplazos de vendedores. Visitas. Del relevamiento de zona. De levantar zonas. De actualizar zonas.

También será el responsable de la asignación de tareas.

JEFE REGIONAL:

Cada jefe regional tendrá a su cargo cinco supervisores, a quienes controlará y verificará su tarea.



CASO N° 10

ESQUEMA DE CLASIFICACION DE CLIENTES

PARA PRODUCTOS COMESTIBLES

	CLIENTE "A"	CLIENTE "B"	CLIENTE "C"
UBICACION	1o. Lugar Céntrico 2o. En zonas donde se hizo investigación de mercado. 3o. En puntos claves de paso. 4o. Cruce de Avenidas. 5o. Salida de Subtes, etc.	Pueden estar en los mismos lugares que el A, pero en mitad de cuadra, cerca de una parada de colectivo, donde el paso del público es menor.	Ubicado en los barrios, es el cliente típico que recibe a las mismas personas.
M2.CUBIERTOS POR ESTANTES	1o. pequeño 1.40 x 2 2o. mediano 1.40 a 1000 m2. 3- grande 1000 a 3000 m2. 4o. super: 3000 m2 o más.	Pequeño 40 m2 ó menos. Grande 64 a 80 m2.	Hasta promedio 50 m2.
M2 DEPOSITO STOCK	Pequeño 40 m2 calcular para stock y servicios de 25% a 30%	No tiene. (Generalmente una pieza ó un patio techado). Hasta 16 m2.	No tiene, está todo a la vista, también sí en patios o piecitas.
PERSONAL TOTAL	Desde 4 personas al cálculo de 1/7, 2/15, 3/27, 4/30, 5/65	Dos a tres personas pueden tener un cajete para el reparato.	Dos personas, en horas claves para ayudar otra persona.
UBICACION CAJA	Separado y paso obligado. Separado en forma normal.	Generalmente en la línea del mostrador. Excepcionalmente separado.	En el mismo mostrador.
UBICACION EMPAQUE	A continuación de la caja. Separado en forma normal.	Mismo lugar de despacho	Mismo lugar de despacho.
VENDEN CON TICKETS	Sí. Pueden no entregar nada.	Muy excepcionalmente. Pueden entregar ticket.	Trabaja a veces con libreta, hace la cuenta en el mismo papel que envuelve.
EL CLIENTE PUEDE SERVIRSE EL MISMO.	Parcialmente (lleva los paquetes al mostrador. Totalmente sin intervención del vendedor.	Puede hacerlo y tiene esa tendencia, pero no hay aún idea de auto-servicio.	No, espera ser atendido por el comerciante.
TAMAÑO DEL CANASTO	De mano, cesta, De tracción a rueditas.	No existe.	No existe.
TIENE SECTORES PARA DESTACAR NUESTRALINEA Y DE LA COMPETENCIA	Sí, usa góndolas. Si, usa mostradores y mesas.	No, sin planificar Puede tener esa tendencia.	Sin criterio.

	CLIENTE "A"	CLIENTE "B"	CLIENTE "C"
SISTEMA DE REPARTO	Dos o más unidades a motor.	Dos o más unidades triciclos.	No hace reparto
PRODUCTOS IMPORTADOS	Puede tener una sección. Tiene toda una línea.	Puede tener según la zona de instalación.	No tiene. Puede tener algunas conservas, bacalao o licores, muy pocos.
CIRCULACION COMPRADORES	Se estudió la circulación	Se circula con cierta comodidad, sin estudio previo.	No cree importante la circulación.
HACEN PUBLICIDAD EXTERNA	Diarios Vía Pública Volantes	Muy pocas veces. Volantes con precios.	NO hace.
VIDRIERAS	El negocio se ve a través de las vidrieras. Son vendedores.	Son vendedores. No se suele ver el negocio.	Sirven como depósito. Y no tienen estética.
ESTACIONAMIENTO	Hay creado. Se anuncia donde se puede realizar.	No tienen.	No tienen.

CLIENTE "D"

CLIENTE "E"

CLIENTE "F"

UBICACION	Barrios humildes	Barrios humildes	Barrios humildes
PERSONAL	Máximo 2 personas	1 persona, generalmente mujer.	1 persona, mujer o jubilado.
VIDRIERAS	No tienen, si la hay es sin criterio.	No.	Son salas, piezas ó zaguanes sin vidrieras.
ESPACIO en M2	10 a 20 m2.	10 a 15 m2	10 m2
STOCK COMPRAN A MAYORISTAS O LISTEROS.	No tienen diversidad de marcas nacionales.	No tienen línea.	Limitado stock.
MENTALIDAD	Negativa.	Trabaja como segundo recurso.	Ayuda negativa.
VELOCIDAD ROTACION	15% a 20% de su línea total.	En descapitalización.	Idem
CLIENTELA	Irregular	Para cubrir alguna falta	Idem
PAGOS	Mal en general	Deriva pago.	Mal
ASPECTO DEL NEGOCIO Y TENDENCIAS	Mal, negativo. Más a desaparecer.	Mal. Comienzan a cerrar.	Mal Idem

## CASO N° 11

### DELIMITACION REGIONAL DE MERCADOS EN LA REPUBLICA ARGENTINA

Para la delimitación de los mercados regionales de nuestro país, se han tenido en cuenta los siguientes factores:

- a) Característica de la población y su distribución geográfica.
- b) Topografía y medios de comunicación.
- c) Situación económica actual y potencial.
- d) Canales de distribución existentes en la zona.

En base a estos factores y teniendo como referencia las conclusiones del 3er. Congreso Argentino de Dirigentes de Ventas y Comercialización realizado en la ciudad de Córdoba en el año 1965, se detalla a continuación un caso sobre centros genéricos de distribución.

#### 1.- ZONA PATAGONICA (COSTA)

Comprende: Las provincias de Chubut y Santa Cruz y Territorio de Tierra del Fuego.

#### 2.- ZONA NOR-PATAGONICA

Comprende: Las provincias de Neuquen y Río Negro en su totalidad sur de las provincias de La Pampa y Buenos Aires, delimitados por una línea imaginaria, trazada desde Colonia 25 de Mayo a Quatrache en la provincia de La Pampa, continuando en la provincia de Buenos Aires por las localidades de Puñ, Coronel Suárez, Coronel Pringles, Coronel Dorrego, terminando en Monte Hermoso.

#### 3.- ZONA CUYO

Comprende: Las provincias de Mendoza y San Juan en su totalidad, N.O. de La Pampa, N.O., centro sur de San Luis y sur de La Rioja, delimitadas por una línea imaginaria trazada desde Malanzan a Chespe y Catuna en La Rioja hasta el límite en Córdoba y descendiende

por éste hasta la localidad de Nueva Escocia en la provincia de San Luis, y desde ésta hacia el oeste hasta el límite en Córdoba, la zona N.O. de La Pampa. antes mencionada está limitada al E. por los Rios Atuel y Salado.

#### 4.- ZONA CENTRO

Comprende: La provincia de Córdoba a excepción de la zona S.E. delimitada por una línea imaginaria que desciende desde San Francisco, pasando por las localidades de Cintra y Bell Ville, terminando en el punto de unión de los límites de las provincias de Buenos Aires, Santa Fé y Córdoba, provincia de La Rioja a excepción de su extremo sur ya mencionado en la zona anterior, sur de las provincias de Santiago del Estero y Catamarca, limitadas por una línea imaginaria que partiendo de la localidad de San Martín, en el límite de Catamarca y La Rioja sigue al N.O. hasta Cañas en los límites de Catamarca y Santiago del Estero, prologándose al E. hasta el límite de Santiago del Estero con Santa Fé.

#### 5.- ZONA NROESTE

Comprende: Las provincias de Jujuy, Salta y Tucumán en su totalidad, la provincia de Catamarca con excepción de la parte sur mencionada en la zona anterior, centro y N.O. de Santiago del Estero, delimitando al sur con la zona antes mencionada y al E. por una línea imaginaria que une las localidades del Cuadrado en Santiago del Estero y Monte Quemado en la misma provincia.

#### 6.- ZONA NOROESTE

Comprende: Las provincias de Chaco, Formosa y Misiones en su totalidad, norte de Santa Fé y Corrientes y N.E. de Santiago del Estero, limita al sur por una línea imaginaria que parte de la localidad de Pedro Iturralde en la provincia de Santa Fé hasta Bella Vista en la provincia de Corrientes, descendiendo a Buena Vista, para continuar al N.E. hasta la localidad de Mercedes y descendiendo nuevamente al S.E. hasta la localidad de Paso de Los Libres.

7.- ZONA LITORAL

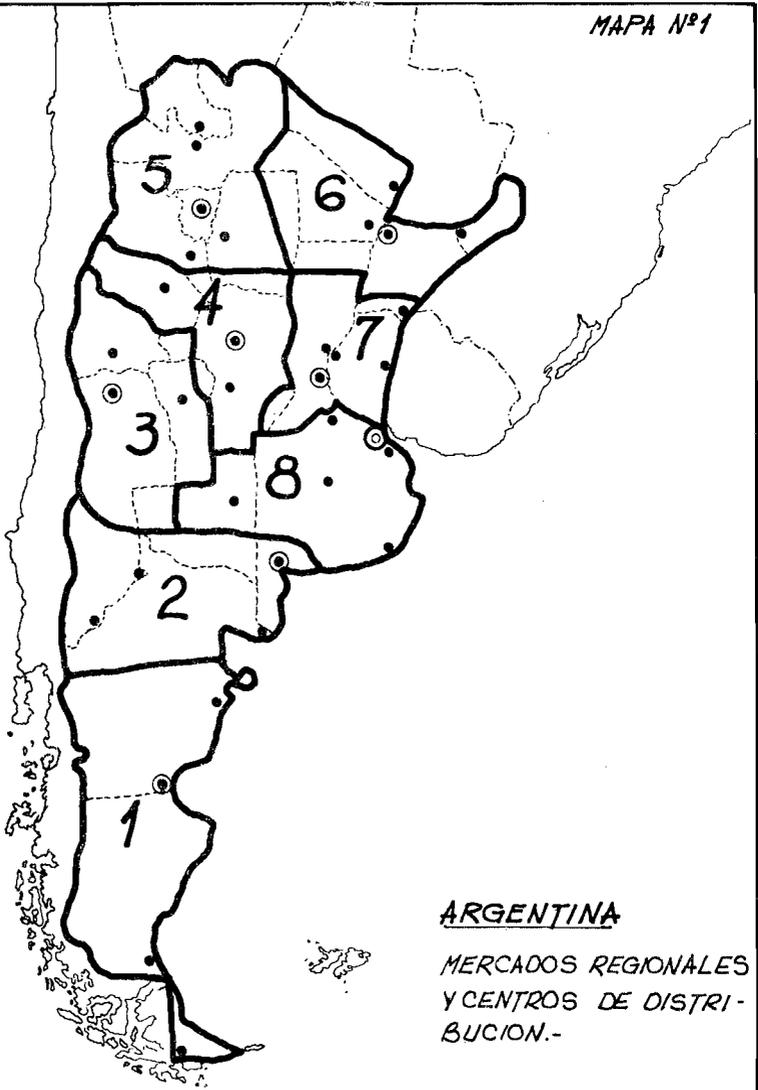
Comprende: Provincia de Entre Ríos en su totalidad, sur de Corrientes, centro y sur de Santa Fé, S.E. de Córdoba y la ciudad de San Nicolás en la provincia de Buenos Aires.

8.- ZONA PAMPEANA

Comprende: La provincia de Buenos Aires a excepción de su extremo sur mencionada en la zona N° 2 y la ciudad de San Nicolás, centro y E. de La Pampa, limitando al sur y oeste con las zonas 2 y 3.

CUADRO No. 2

MERCADOS REGIONALES	ORDEN PRIMARIO	ORDEN SECUNDARIO
1. ZONA PATAGONICA	Comodoro Rivadavia	Trelew-Río Gallegos
2. NORTE PATAGONICO	Bahía Blanca	Neuquen-Bariloche
3. CUYO	Mendoza	San Juan -San Luis San Rafael
4. CENTRO	Córdoba	Río Cuarto La Rioja
5. NOROESTE	Tucumán	Salta-Catamarca Sgo. del Estero
6. NOROESTE	Resistencia	Corrientes-Formosa Posadas - Roque Saenz Peña
7. LITORAL	Rosario	Santa Fé - Paraná Concordia -P. de los Libres
8. PAMPEANA	Buenos Aires	Mar del Plata Olavarría-Pergamino Santa Rosa

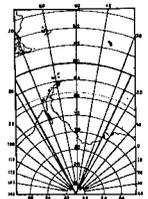


**ARGENTINA**

MERCADOS REGIONALES  
Y CENTROS DE DISTRIBUCION.-

REFERENCIAS:

- ⊙ ORDEN PRIMARIO.-
- ORDEN SECUNDARIO.-
- ⊙ CAPITAL y GRAN Bs.As.



#### 4.9.3.8. DELIMITACION DE AREAS DEL MERCADO EN EL INTERIOR DEL PAIS

La cantidad de habitantes, la concentración de negocios, los hábitos de compras y las distancias condicionan la distribución de ventas y el poder de atracción entre zonas o ciudades, con relación a las alternativas de los consumidores.

Por ejemplo los habitantes de Wilde pueden comprar en la Capital Federal, en Quilmes o en su propio centro.

Los habitantes de San Lorenzo, pueden comprar en San Nicolás, Rosario, Zárate o en Capital Federa, etc.

En este sentido el profesor Reilly, de la Universidad de Texas (\*), formuló una ecuación donde pondera los factores condicionantes anteriormente citados.

Se parte del principio de que a medida que aumenta el ingreso de los habitantes es mayor la propensión a efectuar compras en ciudades grandes, donde hay mayor variedad de surtido y también factores cualitativos de prestigio, selectividad, etc.

#### LA LEY DE GRAVITACION DEL COMERCIO AL DETALLE Y LA FORMULA REILLY

En general el poder de atracción de una ciudad aumenta <sup>con</sup> la masa de su población. Por el contrario, las distancias constituyen un obstáculo al comercio: mayor distancia, mayor es el costo de transporte y más grande debe ser la fuerza de atracción de la ciudad.

La distancia, el volúmen de población, son los términos que figuran en "la ley de gravitación de comercio al detalle", según la fórmula propuesta por Reilly.

---

(\*) Citado por Guglielmo Tagliacarne, "Técnica y Práctica de las Investigaciones del Mercado" Ed. Ariel, Barcelona, 1960, Cap. XXII, Pags. 391.

$$\frac{V^a}{V^b} = \left[ \frac{P^a}{P^b} \right]^N \left[ \frac{D^b}{D^a} \right]^n$$

$V^a$  = importe de ventas que la ciudad A atrae de una localidad intermedia T

$V^b$  = importe de ventas que la ciudad B atrae de una localidad intermedia T

$P^a$  = población ciudad A

$P^b$  = población ciudad B

$D^a$  = Distancia ciudad A a una localidad intermedia T

$D^b$  = Distancia ciudad B a una localidad intermedia T

Las dos incógnitas de la ecuación son por consiguiente N y n, o sea el exponente de la relación que considera el volumen de población y la relación que considera las distancias.

En cuanto a la población, se pudo comprobar que el comercio extraurbano atraído por una ciudad, es función directa de la población de dicha ciudad con población doble que otra atrae para sí su volumen de comercio extraurbano doble que otra.

Se puede utilizar la unidad como exponente (N) de la relación de poblaciones en la ecuación.

Queda por hallar exponente (n) de la relación referente a las distancias.

Resolviendo la ecuación se tiene:

$$\text{Log} \left( \frac{V^a \cdot P^b}{V^b \cdot P^a} \right)$$

$$n = \frac{\text{Log} \left( \frac{D^b}{D^a} \right)}{\text{Log} \left( \frac{V^a \cdot P^b}{V^b \cdot P^a} \right)}$$

La ley Reilly dice: 2 ciudades (A y B) atraen el comercio de una localidad más pequeña intermedia (T) aproximadamente en pro-

porción directa del número de habitantes de las 2 ciudades más grandes (A y B) y en proporción inversa al cuadrado de las distancias de cada ciudad a la localidad más pequeña intermedia (T).

$$\frac{V_a \cdot P_a}{V^b \cdot P_b} \times \left( \frac{D_b}{D_a} \right)^2$$

FACTOR DE INERCIA:

Partiendo de la fórmula de Reilly, P.D. Converse desarrolló otra fórmula que permite establecer la proporción del comercio al detalle de artículos no comunes, que es sustraído a una localidad, en favor del centro urbano de gravitación, y la que, por el contrario permanece en la localidad:

$$\frac{V_a \cdot P_a}{V^b \cdot P_b} \times \left( \frac{.4}{D_a} \right)^2$$

En dicha fórmula los símbolos son:

$V_a$  - tanto por ciento del comercio al detalle que la localidad B pierde en favor del centro mayor, o sea del centro de gravitación A.

$V^b$  - tanto por ciento del comercio al detalle retenido en el lugar por B

$P_a$  - población del centro de gravitación A

$P^b$  - población de la localidad B

$D_a$  - distancia de B a A

.4 = factor de inercia

#### Determinación de los límites de las áreas de mercado

La fórmula de Reilly es importante para la delimitación de las áreas de mercado. Se precisa determinar 2 problemas: a) Determinar las ciudades que representan los centros de atracción; b) Delimitar el territorio que se debe incluir en cada área de

mercado del cual aquellas ciudades pueden considerarse como capitales comerciales.

El primer problema ha sido resuelto por tanteo, bajo el concepto de: constituir un centro de atracción cuya suma de cifras de ventas sea al menos un tercio de las ventas al detalle de la misma ciudad.

El segundo problema: determinación de la zona de influencia o la línea de indiferencia en que las compras no se inclinan por ninguna ciudad.

Fórmula del punto de indiferencia:

Distancia de dos ciudades al punto de indiferencia =

$$= \frac{\text{Distancia entre A y B.}}{1 + \sqrt{\frac{P_a}{P_b}}}$$

La fórmula de Reilly es un elemento útil pero de características muy teóricas y estáticas por lo que consideramos que no puede utilizarse como única variable en estudios de radios de atracción.

Por lo tanto, planteamos como metodología de aplicación la que se basa en las siguientes etapas:

- a) Fórmula Reilly
- b) Análisis de Estadísticas de ventas
- c) Encuestas por método de entrevistas a compradores
- d) Encuestas por método de paneles
- e) Encuestas por métodos de observación
- f) Evaluación de estadísticas oficiales o privadas (censos económicos, de negocios, ventas, etc.)

#### 4.9.3.9. ACTIVIDAD DE VENTAS

Es la función específica de atención de clientes mediante la gestión personal acargo directo de vendedores, supervisores y excepcionalmente jefes o gerentes de ventas.

La actividad de ventas implica un planeamiento previo el cual comprenderá:

- a) Objetivos a concretar - Presupuestos - Cuotas
- b) Zonas, radios y circuitos de atención.
- c) Estructura de supervisión
- d) Itinerarios a recorrer y frecuencias de visitas
- e) Estrategias a emplear (argumentación, presentación de productos, promoción de ventas, plan de ventas)
- f) Informes a presentar (partes diarios de visitas)
- g) Registros de ventas (fichas de clientes)
- h) Reuniones con equipo y supervisores.

Precedentemente al definir la función de ventas hemos desarrollado los aspectos más importantes de la actividad de ventas los cuales fueron cumplimentados en el capítulo de zonificación donde a través del caso número 8 se ha expuesto en forma integral el procedimiento seguido por los vendedores.

#### 4.9.3.10. POLITICA DE RETRIBUCIONES DE LA FUERZA DE VENTAS

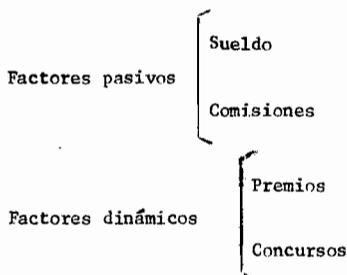
La naturaleza de la gestión de ventas, el medio físico donde se realizan las operaciones, la existencia de oponentes y responsabilidad asignada al sector vendedor de cumplir y concretar los objetivos y esfuerzos totales desarrollados por la empresa en sus distintos sectores, hacen de la política de retribuciones un tema de significativa trascendencia.

Mas que un sistema o procedimiento para retribuir una tarea planteamos la necesidad de disponer de una política (arte o ciencia de gobernar, en este caso la fuerza de ventas) cuyos objetivos

específicos son:

- 1 - Contraprestación por la tarea realizada
- 2 - Orientación del esfuerzo hacia un objetivo determinado
- 3 - Estímulo e incentivo
- 4 - Autocontrol
- 5 - Evaluación y control

Para que se alcancen estos objetivos la política de retribuciones podrá elaborarse con la utilización de dos tipos de factores o métodos de retribución:



El sueldo es un factor pasivo, dentro de la política de retribuciones porque por sí solo no contribuye a orientar una acción de ventas o a estimular una mayor producción.

El sueldo existe por razones de orden legal (salario mínimo vital y móvil o por convenios de gremios). Tiene una sola ventaja, permite brindar seguridad al empleado de percibir una asignación fija al margen de los riesgos de la mayor o menor venta.

La comisión, de carácter obligatoria en los vendedores plásticos, corredores o viajeros de comercio, tiene en un mercado donde no existen oponentes todas las virtudes de asociar al interesado en el resultado de su producción, por lo tanto como sistema fue muy bueno hasta que el mercado cambió de demanda a oferta. Al existir obstáculos para concretar las operaciones los vendedores destinan sus esfuerzos a los productos o clientes de mayor accesibilidad, desinteresándose por aquellos donde realmente se necesita una mayor dedicación. Es aquí donde precisamente la co-

misión se transforma en un factor pasivo que requiere un complemento dentro de la política de retribuciones.

Los premios son gratificaciones que retribuyen a esfuerzos, gestiones o resultados personales. Como ser premio por cumplimiento de cuotas, premio por asistencia perfecta, premio por incorporación de nuevos clientes, premio por cobranzas, premio por obtención de mezclas de ventas, premios por cobertura de ventas, premios por penetración de ventas, premios por mantenimiento de clientela activa, etc.

Para que el sistema de premios sea positivo debe reunir las siguientes condiciones:

- 1 - Debe asignarse sobre bases justas y racionales.
- 2 - Debe establecerse en forma adicional y complementaria a sueldos y comisiones.
- 3 - Debe realizarse por periodos cortos. Mensualmente. Cambiar sus bases de retribución o sistema de asignación todos los meses (por ejemplo un mes premio por cobertura, otro mes por cumplimiento de cuotas de ventas, otro, por incorporación de nuevos clientes, etc.).
- 4 - No debe ser excluyente, o sea se pagará en forma individual a todo aquel que realice el esfuerzo u obtenga el resultado preestablecido.
- 5 - Para que el sistema de premios pueda establecerse sin obstáculos de tipo legal debe ampararse en un contrato o convención de partes. (ver modelo que se detalla al final).
- 6 - Deben ser abonados en forma inmediata a su conclusión en dinero efectivo.

Los concursos son sistemas que retribuyen una gestión o resultado comparativo o tienen por objeto estimular el espíritu de capacidad y perfeccionamiento del personal de ventas, al mismo tiempo que facilitar la comprensión y conocimiento del trabajo de equipo y evaluar la acción de cada uno de sus componentes.

Los concursos pueden establecerse por ejemplo sobre estas bases (cuando se trata de muchos vendedores) un primer premio para el que obtenga el mayor porcentaje de cumplimiento de cuotas de ventas, y en orden correlativo hasta el décimo lugar,

Para que los concursos sean efectivos deben reunir las siguientes condiciones:

- 1 - Deben asignarse sobre bases justas y racionales.
- 2 - Deben establecerse en forma adicional y complementaria a sueldos comisiones y premios.
- 3 - Deben realizarse por períodos que permitan compensar situaciones accidentales o temporales, generalmente su duración óptima es un trimestre.
- 4 - Deben acumular puntajes para un concurso anual, a fin de no desmotivar a quienes no llegan a ganar en una oportunidad, pese a obtener una buena posición.
- 5 - La retribución debe ser en especie, (un artefacto para el hogar, un viaje de turismo, una orden de compra en un comercio, etc.) ya que además del valor económico tiene un significado moral de mayor proyección, goce y perdurabilidad.
- 6 - No debe hacerse partícipe de su desarrollo a otras personas que no sean los propios interesados (es contra-productivo informar a la familia sobre la iniciación de un concurso).
- 7 - Periódicamente deben cambiar sus bases para no rutinizarse su aplicación.

A continuación desarrollamos algunos ejemplos de políticas de retribuciones en el área de ventas:

Retribución del personal de vendedores:

- a - Sueldo fijo \$ 1.500,00
- b - Salario familiar y asignaciones según leyes y convenios en vigencia.

c - Comisión 2% sobre ventas

d - Premio mes de setiembre 1974

base: Cobertura mínima 70% cobrará \$ 300,00 y por cada punto que exceda ese porcentaje \$ 10,00

e - Concurso meses de setiembre, octubre y noviembre

base: Al vendedor que obtenga el mayor porcentaje de cobertura en el período setiembre/noviembre se le cambiará el coche por un vehículo 0 Km. del mismo modelo.

Al vendedor que obtenga el segundo lugar por porcentaje de cobertura se le entregará una orden de compra para un artefacto para el hogar valor \$ 5.000,00

Al vendedor que obtenga el tercer lugar, una orden de compra para una sastrería por valor de \$ 2.500,00

Nota: El concurso acumulará puntaje de 10 a 5 puntos en orden descendiente a partir del primer lugar, para los cinco primeros puestos, para el concurso anual en vigencia que consiste en un viaje a Bariloche, con toda la familia por 15 días, para el primer premio, un viaje a Mar del Plata por 15 días, con toda la familia, para el segundo premio y un tercer consistente en una orden de compra por valor de \$ 10.000,00 en un comercio a elección del favorecido.

Otro modelo de asignación de premios que al mismo tiempo en forma acumulativa puede servir para concursos es el que se describe a continuación.

La base del sistema es evaluar las funciones y objetivos más importantes de la acción del vendedor y dar valores máximos a los que obtengan comprativamente el primer lugar en cada uno de ellos. En orden descendiente hasta llegar a 0 (no puede haber valores negativos) se calificará a los participantes.

Premio mes de setiembre de 1974

Vende- sores	Conceptos evaluados										Total de puntos	orden de premio
	Cobertura de Mercado		Cumplimiento de cuota		Cobranzas		Mezcla de Ventas		Incorpo- ción de de Nvos. clientes			
	%	puntos	%	puntos	%	puntos	%	puntos	Cant.	puntos		
1	68%	7	95%	8	70%	9	97%	8	5	9	41	2°
2	72%	10	93%	7	65%	7	90%	6	3	7	37	5°
3	70%	8	100%	9	68%	8	98%	9	8	10	44	1°
4	71%	9	105%	10	65%	7	95%	7	2	5	39	4°
5	60%	6	80%	6	80%	10	99%	10	4	8	40	3°

Este sistema la ventaja de cuantificar el comportamiento relativo de la acción de los vendedores. Puede en caso de ser necesario ponderarse las gestiones más importantes con valores más relevantes que las restantes.

En el ejemplo señalado tenemos que el vendedor que obtuvo el primer lugar tuvo sobre 50 puntos posibles 44 vale decir aproximadamente el 90% de eficiencia y el más bajo 37 puntos o sea una eficiencia del 74%.

Estos puntajes se acumulan para los concursos trimestrales y luego para los anuales. Sive también este modelo como adecuado sistema de evaluación de los vendedores y de autoestímulo y autocontrol personal.

El nivel de supervisión debe participar de la política de retribuciones, para lo cual deberá sobre las bases señaladas precedentemente fijarse un sistema similar de premios y concursos.

En este caso los resultados deben computarse sobre las gestiones del total de los vendedores a su cargo.

Los supervisores no perciben comisiones, pero sí es conveniente que tengan premios y concursos.

MODELO DE CARTA CONVENIO PARA APLICACION DE PREMIOS

Buenos Aires, .....

Señor

.....

PRESENTE

De nuestra consideración:

De acuerdo a lo previamente convenido con Ud., dejamos constancia que a partir del día ....., su retribución mensual podrá verse incrementada hasta un máximo de m\$n ....., según escala abajo detallada, siempre que en el mes respectivo sus ventas de ..... hayan superado las ..... teniendo en cuenta pedidos netos colocados y aceptados acorde con normas preestablecidas a establecer por nosotros.

(detallar escala de premios)

El incremento mencionado en el párrafo anterior tendrá carácter de premio a la mayor venta y regirá exclusivamente hasta el día ....., período en el cual deseamos realizar una promoción excepcional de ventas.

Vencido el período mencionado la retribución especial que nos ocupa dejará de tener lugar automáticamente, sin nueva notificación alguna, salvo que circunstancias determinadas aconsejarán extender el término del pago de premios referido en cuyo caso volveremos a conversar con Ud. sobre el particular.

Con tal motivo saludamos a Ud. atte.

MODELO DE CONTRATO BASICO CON CORREDORES

Entre los señores ....., con domicilio en ..... en adelante "LA SOCIEDAD", por una parte; y el señor ..... con domicilio en ....., en adelante "EL CORREDOR", por la otra, se conviene lo siguiente:

PRIMERO: El corredor ofrecerá en venta mercaderías de la sociedad, ateniéndose a las obligaciones y derechos que surgen de la presente convención y a las normas laborales legales, convencionales y reglamentarias que orientan en general tal actividad.

Fundamentalmente deberá cumplir con las normas impartidas por la sociedad sobre horarios, presencia en las oficinas de la Sociedad y/o en determinados lugares, suministro de información de actividades, y asistencia a cursos, reuniones o visitas, trato con el público, con compañeros de labor y con personal superior de la sociedad, colaboración con las cobranzas, normas todas ellas que tendrán el carácter de modificables en cualquier momento por decisión de la sociedad.

SEGUNDO: La labor del corredor se desarrollará exclusivamente con relación a una nómina de clientes prefijada, que podrá tener el carácter de nómina positiva o de nómina de exclusión, según convenga por razones prácticas, pudiendo también recurrirse a sistema de nóminas integradas por inclusiones y exclusiones al mismo tiempo.

TERCERO: Sin que el contenido de la presente cláusula modifique lo expuesto en la anterior, el corredor deberá promover la captación de nuevos clientes como aspecto importante de su función. Cuando obtenga dichos nuevos clientes notas de pedido deberá solicitar a la sociedad aprobación para que aquéllos pueden pasar a integrar la nómina de clientes del corredor, sin cuya autorización no será considerado ningún pedido, ni el primero de ellos.

CUARTO: La tarea de obtención de nuevos clientes que se menciona en la cláusula solamente podrá tener lugar dentro de la zona que está limitada al Norte por ..... al Este por ....., al

Oeste por ..... y al Sur por ..... Fuera de la zona que se acaba de delimitar, el corredor no podrá cumplir tarea alguna, salvo que se encomiende expresamente por motivos especiales.

QUINTO: La retribución del corredor estará integrada de la siguiente forma: a) un sueldo mensual fijo de ....., b)..... por ciento sobre totales netos de pedidos no rechazados.

SEXTO: Es condición esencial, estudiada y decidida de completo acuerdo por las partes, que ningún pedido del corredor podrá considerarse recibido por la sociedad a efecto alguno si la copia del mismo no se encuentra en poder del corredor debidamente firmada y sellada por un representante autorizado de la sociedad. La precedente norma reglamentaria tiene por objeto evitar cualquier diferencia de opinión entre las partes, referente a cantidad de pedidos, montos de los mismos fecha de recepción de la sociedad, etc. y su cumplimiento estricto será la más perfecta prueba con relación a los temas que se terminan de anunciar.

SEPTIMO: Lo estipulado en el presente acuerdo con relación a la remuneración total del corredor no excluye la posibilidad de pactar por separado premios o retribuciones especiales temporarias, que ambas partes consideran útiles para el mejor resultado de su vinculación, y además propias del correcto ordenamiento de la labor encomendada al corredor.

OCTAVO: Para cualquier divergencia que surja de la aplicación y/o de la interpretación del presente contrato las partes se someten a los Tribunales Ordinarios de la Capital Federal renunciando desde ya a todo otro fuero o jurisdicción.

En prueba de conformidad con lo que antecede se firma el presente en Buenos Aires, a ..... días del mes de ..... del año .....

#### 4.9.4. SINTESIS DE CONCLUSIONES

- 1.- El concepto de fuerza de ventas tiene su origen en la existencia de factores oponentes que gravitan como obstáculos para impedir que la acción de comercialización se concrete. En tal sentido es necesario realizar una actividad, a cargo del departamento de ventas que tenga por finalidad, no sólo acercar los productos y servicios al mercado, sino también hacer frente y salvar, adecuadamente, los impedimentos propios de las condiciones que impone el medio.
- 2.- La fuerza de ventas no es en sí una variable independiente, sino por el contrario es una función cuyos resultados dependen de otros factores que actúan en forma integrada: Organización; Planeamiento; Coordinación; Actividad Operativa; Evaluación y Control.
- 3.- Las estructuras de organización del área de ventas se integran con los siguientes niveles: a) Dirección; b) Supervisión; c) Personal de Ventas; d) Personal Auxiliar.

El nivel de Dirección, según la magnitud de la empresa y la naturaleza de sus productos, puede integrarse con: directores, gerentes y jefes de ventas. A partir de la autoridad máxima de este nivel, dos demás responsables actúan por delegación especializada ya sea por líneas de productos, por áreas geográficas, o por ambas características.

Las funciones del nivel de dirección son las de: a) tomar decisiones sobre el uso de recursos materiales, humanos y técnicos que el área de comercialización afecta a la acción de ventas; b) conducción global del operativo de ventas; c) elaboración de estrategias especializadas de ventas, dentro del marco de referencia de las estrategias generales de comercialización; d) coparticipa en la confección de los presupuestos globales de ventas de la empresa, y los distribuye por zonas, vendedores y clientes; e) tiene a su cargo la planificación de todas las actividades del área; f) coordina la acción de ventas con las demás gestiones de la empresa; g) es responsable final de los resultados y gestiones de

ventas; h) realiza, por excepción, ventas y atención de clientes.

En términos generales, la dirección de ventas realiza, por la naturaleza de las funciones descritas, como mínimo un 85% de tareas relacionadas con la organización, el planeamiento, la coordinación y evaluación y un 15%, como máximo, de tareas operativas, o de atención de clientes.

El nivel de supervisión tiene por funciones: a) conectar a la dirección de la venta con el cuerpo de vendedores; b) servir de medio de comunicación, en doble sentido: empresa-vendedores-mercado y viceversa; c) motivar al factor humano; d) apoyar y colaborar en la atención de clientes y concreción de operaciones; e) capacitar y entrenar a la fuerza de ventas; f) evaluar gestiones y resultados; g) relaciones públicas con clientes; h) selección de vendedores.

El 50% de las tareas del nivel de supervisión son de naturaleza operativa y se desarrollan en el campo de trabajo, o sea en contacto directo con vendedores y clientes. El otro 50% corresponde a gestiones de planeamiento, coordinación y evaluación.

El nivel de vendedores realiza como mínimo un 8% de tareas operativas y como máximo un 15% de tareas administrativas. En general las funciones a cargo de los vendedores son las siguientes: a) conocimiento de productos, empresa, clientes, mercado y competencia; b) encuesta permanente sobre situación, necesidades y posibilidades de clientes; c) presentación y exhibición de productos; d) argumentación de ventas; g) gestión directa o indirecta de cobranzas.

El nivel del personal auxiliar de ventas se encarga fundamentalmente de realizar tareas administrativas y complementarias de las gestiones de ventas, como ser: registros, archivos, estadísticos, mantenimiento de locales y/u oficinas, etc.

4.- El área de ventas, pese a realizar una tarea que por sus orígenes se remonta casi a la misma época de la civilización humana, desarrolla una gestión no rutinaria, sino cons-

tante y gradualmente "creativa", y por ser la última etapa del eslabón de la comercialización tiene la responsabilidad, frente a oponentes racionales y naturales, de concretar los esfuerzos e inversiones de todas las demás áreas de la empresa y transformar lo que hasta ese momento fueron costos e inversiones en ganancias y retorno de capital. De allí que su funcionamiento y administración sean objeto de aplicación de procedimientos técnicos cuya evolución se manifiesta a través de los siguientes elementos: a) mayor utilización de la investigación aplicada; b) planeamiento más racional; c) personal más idóneo y capacitado; d) descentralización de la dirección; e) mayor especialización en las actividades; f) coordinación más integral y efectiva con otros sectores del área de comercialización y de la empresa g) mayor control de costos de ventas y resultado económico de operaciones; h) mejores relaciones humanas con el personal.

5.- Las tareas especializadas que debe realizar el área de ventas en sus distintos niveles son las siguientes: 1°) organización y administración de ventas; 2°) Proyectos y Presupuestos de ventas; 3°) Selección y Evaluación de Personal; 4°) Capacitación y Entrenamiento de Vendedores; 5°) Zonificación 6°) Actividad de Ventas; 7°) Política de Retribuciones; 8°) Evaluación y Control de Actividades y Resultados; 9°) Coordinación con Créditos, Cobranzas, Promoción de Ventas y Publicidad; 10°) Relaciones Públicas con Clientes.

6.- La participación del área de ventas en la elaboración de los presupuestos de ventas de la empresa se realiza en dos instancias: a) "A priori", o sea como fuente de información previa que utiliza el área de producto y la gerencia de comercialización, en base a los "estimados" que desde el nivel de vendedores, hasta el de dirección realiza el departamento de ventas, en base al contacto directo con el mercado, los clientes y competencia, así como del juicio que surge del análisis de las estadísticas de ventas por clientes y zonas.

b) "A posteriori" una vez que la dirección de la empresa aprueba el presupuesto global, el área de ventas lo debe distribuir a nivel de zonas, vendedores, clientes, épocas, mezcla de productos y condiciones.

7.- Las actividades de ventas se desarrollan dentro de un territorio o medio físico, geográfico y socio-económico, que para su mejor tratamiento requiere una división, que da lugar a la tarea de zonificación.

Los factores que deben caracterizar la zonificación son:

a) ser dinámica, vale decir adecuarse en el tiempo y el espacio; b) adaptarse en cada caso a las condiciones de la empresa, no existe un modelo ideal; c) responder a criterios técnicos para evitar consecuencias que puedan generar costos de oportunidad y/o reducción de ganancias.

Los criterios en base a los cuales se dividirá el territorio o plaza en zonas son los siguientes; 1°) Magnitud económica o potencial del mercado; 2°) Objetivos de la Empresa; 3°) Naturaleza de los productos; 4°) Comportamiento de los Consumidores; 5°) Cantidad de comercios o puntos de ventas a atender; 6°) Cantidad de consumidores finales; 7°) Amplitud de la línea de productos; 8°) Comportamiento de la competencia; 9°) Recursos disponibles, 10°) Distancias geográficas; 11°) Frecuencia de visita; 12°) Retribución de vendedores; 12°) Logística de distribución física.

8.- La actividad específica de ventas es la acción o fuerza que tiende a concretar la operación acorde a los objetivos estratégicos y condiciones planificadas por su dirección. En tal sentido, acorde a lo expuesto precedentemente todos los niveles actúan para lograr los resultados finales, dentro de un marco de organización administrado en función de: a) objetivos específicos a concretar presupuestos, cuotas; b) Zonas, medios y circuitos de atención; c) Estructura de supervisión; d) Itinerarios y frecuencias de visitas preestablecidos; e) Estrategias de ventas; f) Informes de gestiones y resultados; g) Registros de ventas; h) Reuniones de coor-

dinación.

- 9.- La política de retribuciones en el área de ventas tiene por objetivos: a) Satisfacer una contraprestación; b) Orientar el esfuerzo hacia objetivos específicos; c) Estimular e incentivar la acción de los vendedores y supervisores; d) Servir de medio de autocontrol; e) Evaluar y controlar gestiones y resultados.

La aplicación de la política de retribuciones requiere el uso de dos tipos de factores 1º) factores denominados por sus efectos, pasivos o estáticos; Sueldo Fijo y Comisión; 2º) factores denominados dinámicos; premios y concursos.

- 10.- El proceso de Evaluación y Control del área de ventas tiene significación porque además de servir para apoyar corregir y resolver situaciones propias de un medio que plantea obstáculos, es un elemento imprescindible en el planeamiento a corto plazo y el ajuste del planeamiento a mediano y largo plazo. La evaluación debe realizarse no sólo sobre resultados sino también sobre gestiones y estará a cargo de todos los niveles, ya sea por estudio de elementos de información como ser partes, registros, fichas, o contactos directos con vendedores, clientes y mercado.

La base más importante para la evaluación y control del área de ventas es la comparación de las gestiones realizadas con las estrategias o proyectos elaborados previamente, así como los presupuestos de ventas con las cifras concretadas.

El informe sobre la verificación personal realizada en el mismo campo de operaciones, como las conclusiones obtenidas mediante el contacto con vendedores, en situaciones de ventas o en reuniones personales o de equipos, son elementos necesarios a tal fin.

#### 4.9.5. BIBLIOGRAFIA

- A.D.C. (Asociación de Dirigentes de Comercialización) "III Congreso Argentino de Dirigentes de Ventas" Cordoba, 1965.
- American Management Association "Métodos Prácticos de Previsión de Ventas" Ed. Deusto-Gestion, Bilbao, 1964.
- Association Francaise Des Conseils en Organisation Scientifique, "La previsión y el Programa de Ventas" Ed. Francisco Casanova, Barcelona, 1963
- BUTT, Richard V. "Sales Effort and Marketing Strategy". Ed. American Management Association Inc., New York, 1969.
- CANFIELD, Bertrand R. "Administración de Ventas", Ed. Diana, México 1959.
- F. NEPVEU-NIVELLE "Técnicas Modernas de Ventas de Productos Industriales". Ed. Hispano Europea, Barcelona, 1961
- GUTENBERG, Erich "La Planificación de Ventas en la Práctica". Ed. Deusto-Gestión, Bilbao, 1966.
- LAPP, Charles L. "Adiestramiento y Supervisión de Vendedores". Ed. Herrero Hnos., México, 1961
- MACDONALD, John A. "Estrategias que Hacen Vender", Ed. Hispano Europea, Barcelona, 1960.
- MAYNARD, H.H. y DAVIS, J.A. "Técnicas de Dirección de Ventas", Ed. Hispano Europea, Barcelona, 1960.
- RAUX, Emille "Manual de Ideas para el Vendedor". Ed. Herrero Hnos., México, 1961
- ROTH, Charles B. "El Arte de Rematar las Ventas". Ed. Luís Miracle, Barcelona, 1957.

SIMMONS, Harry "Manual de Ejecutivo de Ventas". Ed Herrero Hnos., México, 1961.

STERN, Jorge E. "Seminario Integral de Marketing". Fundación de Altos Estudios en Ciencias Comerciales, Bs.As., 1974.

STERN, Jorge E. "Seminario de Dirección de Ventas". Fundación de Altos Estudios en Ciencias Comerciales Bs.As., 1973.

TAGLIACARNE, Guglielmo "Técnica y Práctica de las Investigaciones del Mercado". Ed. Ariel, Barcelona, 1960.

THELEN, Herbert A. "Dinámica de los Grupos en Acción". Ed. Escuela, Bs.As., 1970.

\*\*\*\*\*

## 5.- INVESTIGACIONES DE COMERCIALIZACION

### SUMARIO

	página
5.1. CONCEPTO Y ALCANCES .....	790
5.2. INVESTIGACIONES CUANTITATIVAS .....	792
5.2.1. Análisis Económico .....	794
5.2.2. Análisis Estadístico .....	794
5.2.3. Análisis de Ventas .....	795
5.2.4. Trabajo de Campo .....	796
5.2.4.1. Encuestas por entrevistas ....	797
5.2.4.2. Encuestas por paneles .....	816
5.2.4.3. Método experimental.....	819
5.2.4.4. Método de observación .....	822
5.2.4.5. Mercados de prueba .....	823
5.3. INVESTIGACIONES CUALITATIVAS .....	825
5.3.1. Metodología .....	826
5.3.2. Caso de aplicación .....	831
5.4. CONCLUSIONES .....	840
5.5. BIBLIOGRAFIA .....	846

## 5.- INVESTIGACIONES DE COMERCIALIZACION

### 5.1. CONCEPTO Y ALCANCES

Las investigaciones de comercialización, denominadas comercialmente investigaciones del mercado, son el conjunto de métodos de naturaleza científica destinados a evaluar la incidencia y comportamiento de cada uno de los factores que intervienen en el proceso de comercialización.

Las investigaciones de comercialización se valen de principios derivados de dos grandes grupos de ramas del saber científico: a) las ciencias de naturaleza cuantitativas: economía, estadística matemáticas, ciencias exactas en general, b) ciencias de naturaleza cualitativas, psicología, psicología social, sociología, antropología, también denominadas ciencias del comportamiento humano.

Las investigaciones representan en la administración de la comercialización una herramienta de orientación, imprescindible, tanto para el análisis del planeamiento, como para la conducción y el posterior estudio y evaluación de los resultados.

La necesidad de conocer la naturaleza de los mercados, así como la de experimentar los efectos de distintos tipos de decisiones, han constituido, con el correr del tiempo, a las investigaciones de comercialización en una "materia prima" propia e imprescindible para el manejo de las variables controlables del área.

La metodología de las investigaciones, si bien reúne recaudos técnicos, hace accesible su aplicación a todos los campos de las actividades, tanto de la macro, como la microcomercialización. Así como también para cualquier tipo de empresas, según la naturaleza de sus actividades, como la magnitud de sus operaciones.

En un primer momento y hasta la finalización de la segunda guerra mundial (1945) las investigaciones de comercialización se basaron casi exclusivamente en principios de naturaleza cuantitativa, analizando al proceso desde el punto de vista del análisis económico del mercado, con posterioridad a la era de los años

1950, comienzan a incorporarse a la metodología teorías y experiencias derivadas del campo de la psicología. En la actualidad, si bien el desarrollo de los métodos continúa en plena evolución, la investigación comprende ambos campos del saber científico, perfeccionándose además con el aporte de la investigación operativa mediante el apoyo logístico de la cibernética.

En la investigación realizada a los fines de este trabajo en 78 de las empresas más importantes del país resultó que el 82% de las mismas utilizaban las investigaciones de comercialización. El porcentaje fue algo mayor en las empresas de consumo masivo, 85%, que en las de productos industriales, 77%. (\*)

UTILIZACION DE LAS INVESTIGACIONES  
EN LAS EMPRESAS MAS IMPORTANTES DE  
LA REPUBLICA ARGENTINA

CONCEPTOS	Operan en Mercados de Productos de consumo:				TOTALES GRLES.	
	MASIVO		Indust.		Cant.	%
	Cant.	%	Cant.	%		
UTILIZAN INVESTIGACIONES	41	85%	23	77%	64	82
NO UTILIZAN	7	15%	7	23%	14	18%
T O T A L E S	48	100%	30	100%	78	100%

El responsable final de la utilización de las investigaciones será el gerente o director de comercialización, aún cuando su aplicación se extiende a todas las áreas de especialidad dentro del sector de comercialización y en todos los departamentos de la empresa. En efecto pueden realizarse mediante sus procedimientos técnicos investigaciones para el área de producción, compras, finanzas, personal, etc.

(\*) "Estructuras de Organización de las Empresas en la República Argentina". Capítulo 4°.

En las empresas que operan con estructuras de organización por productos, el gerente o responsable del producto será el encargado de planificar y aplicar las investigaciones.

En las empresas grandes puede inclusive existir un departamento especializado que se encargue de realizar las investigaciones o bien coordinar su ejecución con empresas externas especializadas. Esta última es, por razones de costo y especialidad técnica, la tendencia que se verifica en la Rca. Argentina.

La encuesta realizada, y a la que nos referimos anteriormente, indicó que de las empresas que realizaban investigaciones, el 56% las contrataba a empresas especializadas, el 27% las efectuaba por medio de su propio departamento y un 17% utilizaba ambos sistemas, vale decir departamento propio para definir objetivos y coordinar contratación con agencias externas.

Organización para el tratamiento de las investigaciones	Cantidad	%
Realizan directamente investigaciones en departamento propio	17	27
Contratan a Empresas Especializadas	34	56%
Utilizan ambos sistemas	13	17%
T o t a l e m p r e s a s	64	100%

## 5.2. INVESTIGACIONES CUANTITATIVAS

La metodología de las investigaciones cuantitativas está basada en principios derivados de las siguientes ciencias:

- a) Economía
- b) Estadística

- c) Ciencias de aplicación a la naturaleza del producto o mercado estudiado (medicina, ingeniería, química, etc.)

Las investigaciones cuantitativas se caracterizan porque miden con precisión y definen dentro de límites de rigor las variables que condicionan un proceso de comercialización. Brindan el "quantum" de un problema y se complementan con las investigaciones cualitativas que explican el "como" o "porque" de esas magnitudes.

Las investigaciones cuantitativas contribuyen al diagnóstico e interpretación de:

- ° Magnitud o poder adquisitivo del mercado
- ° Nivel de necesidades
- ° Comportamiento de las variables producto, precio, canales de distribución, promoción de ventas, y fuerza de ventas, publicidad, consumidores, y competencia

Las investigaciones cuantitativas, para su desarrollo, se integran mediante los siguientes procedimientos (\*)

- 1) Análisis Económico
- 2) Análisis Estadístico
- 3) Análisis de Ventas
- 4) Trabajo de Campo
  - a) Encuestas por entrevistas
  - b) Encuestas por paneles
  - c) Método experimental
  - d) Método de observación
  - e) Mercados de prueba

Cada una de estas etapas requiere una metodología y procedimientos especializados que sirven para la obtención de determina-

---

(\*) Stern, Jorge E. "Elementos de Comercialización" Editorial El Coloquio, Bs.As., 1974.

dos fines. Así por ejemplo mediante el análisis económico se podrá determinar el poder de compras de una plaza, o la elasticidad de la demanda con relación a la variable precio o ingresos. El análisis estadístico facilitará la información sobre población, consumos, producción, competencia, etc. El análisis de ventas estudiará el comportamiento de la mezcla de ventas, tendencias estacionales, compras por segmentos de clientes, etc.

Las dos primeras etapas brindan "macro-información", vale decir datos globales sobre el mercado. El análisis de ventas y el trabajo de campo facilitan el conocimiento de datos a nivel de detalle o particularidades propias del interés del investigador. De allí su complementación.

#### 5.2.1. ANALISIS ECONOMICO

Los procedimientos técnicos del análisis económico aplicado a investigaciones fueron desarrollados en el capítulo correspondiente a "Principios Científicos para la Administración de la Comercialización", donde se presentó un caso de aplicación sobre porcicultura (ver capítulo 2)

#### 5.2.2. ANALISIS ESTADISTICO

El análisis estadístico se basa en la información suministrada por fuentes oficiales tales como: INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) que periódicamente en sus boletines estadísticos, y/o en estudios especiales suministra datos sobre procesos relacionados con la producción, consumos, precios, mercados, población, etc.

El INDEC preapra cada 10 años la realización de censos de población, el último se realizó en el año 1970; y para 1974 se programa la realización del censo económico que registra todas las actividades vinculadas con la producción, comercio y consumo de bienes y servicios.

El INDEC realiza además encuestas permanentes sobre Indices de nivel de costo de vida, Indices de mayoristas, de ventas minoristas, Indices de precios mayoristas, de precios minoristas, etc.

Además del INDEC otros organismos oficiales que suministran información estadística de aplicación en materia de investigaciones de comercialización son: Banco Central de la Rca. Argentina, Bco. Nacional de Desarrollo, Consejo Federal de Inversiones, Direcciones Provinciales de Estadística, Ministerios, Secretarías de Estado, Municipios, Juntas Nacionales (Carnes, Granos, etc.)

También existen fuentes de información privadas tales como cámaras empresarias (caso de A.D.E.F.A., Asociación de Fabricantes de Automotores de la Rca. Argentina, CIS, Centro de Industriales Siderúrgicos, C.G.E. Confederación General Económica, F.I.E.L., Fundación Investigaciones Económicas Latinoamericanas, etc.)

### 5.2.3. ANALISIS DE VENTAS

El análisis de ventas parte de la información obtenida a través de informes de vendedores, fichas de clientes, y registro contable de operaciones.

La utilización de computadoras para el procesamiento de información facilita la compilación y análisis de un cúmulo de datos de vital importancia para la interpretación del proceso y evolución de la comercialización.

En la actualidad ésta es una de las etapas más desatendidas dentro de la organización de las empresas en nuestro país, observándose casos donde se realizan fuertes inversiones en estudios sobre comportamiento de consumidores, mediante trabajo de campo contratado a agencias especializadas, y no se conoce el comportamiento de los clientes, en su vida de relación con la empresa, (mezcla de compras, compra por períodos, clientes activos y pasivos, participación de productos en la venta por zonas, control presupuestario).

En la encuesta realizada a 78 de las empresas más importantes del país resultó que algo más de las 3/4 partes de ellas utilizaban sistemas de computación para el procesamiento de información en el área de Comercialización de las cuales sólo el 26% realizaban presupuestación de ventas.

Vale decir que si de las empresas grandes sólo la cuarta

parte realizaba presupuestación de ventas, el análisis de cumplimiento de objetivos, a través de las cifras de ventas, es aún muy reducido en nuestro medio.

Las causas que gravitan en esta situación, que evoluciona paulatinamente, son, a criterio del autor, las siguientes: a) falta de especialización técnica y profesional en la administración del área, b) limitación presupuestaria para efectuar estas tareas, como consecuencia de la falta de conocimiento o conciencia de la utilidad y productividad de este tipo de información, d) prioridad al tratamiento de información para las áreas de producción y administración contable-financiera.

El análisis de ventas, sirve por otra parte como punto de partida para la profundización de investigaciones a través de técnicas de trabajo de campo.

#### 5.2.4. TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo, como técnica de investigación cuantitativa, se ocupa de tomar la información en el propio lugar y oportunidad en que los acontecimientos ocurren. Sirve para el estudio, en detalle, de todos los fenómenos que interesen al área de comercialización y se caracteriza porque según la naturaleza de los factores a investigar utiliza distintos métodos, algunos de los cuales pueden ser complementarios.

En muchos casos el trabajo de campo es la única etapa del proceso de investigación utilizado por las empresas, lo cual indudablemente, por lo expuesto precedentemente, es parcial y por lo tanto incompleto, como técnica de investigación. Sin embargo por razones prácticas y por ser la más utilizada dentro de las investigaciones, inclusive de la imagen de este procedimiento, que a nivel neófito, se asocia con sus técnicas, sin tomar en consideración las etapas previas de análisis económico, estadístico y de ventas.

A continuación desarrollaremos cada uno de los procedimientos que se utilizan en materia de trabajo de campo.

#### 5.2.4.1. Encuestas por entrevistas:

Esta técnica se basa en la captación de la información mediante el contacto con el sujeto que produce el hecho investigado. El contacto puede realizarse a través del uso del correo, del teléfono o de entrevistadores. (\*)

En nuestro medio el uso del correo para esta técnica está limitado por la indiosincrasia de la población, en sus distintos niveles. Se puede llegar perfectamente bien a un número adecuado de sujetos, pero el problema es que una minoría contestará, con lo cual además del tiempo y costo se afecta a la representatividad, ya que sólo tendremos contestaciones de quienes tienen una predisposición particular a contestar, excluyendo al resto, que según las experiencias de nuestro país, son mayoritarios.

El correo puede ser utilizado en aquellos casos en que exista una relación formal o de mayor interés entre investigador y sujeto entrevistado, como ser clientes distribuidores de una empresa, socios de un club, alumnos de una facultad, etc. En nuestro país algunas fábricas de automóviles utilizan este medio para encuestar a los compradores de sus vehículos, para estudiar opiniones, compras futuras, atención de concesionarios, etc. El Estado a través de INDEC, utiliza este método para encuestas sobre ventas mayoristas, minoristas, precios a nivel de negocios, etc. Aquí el sistema funciona porque los sujetos tienen obligación de contestar so pena de multas.

Otro de los problemas que plantea la técnica de entrevistas por correo es el de la espontaneidad de la información suministrada. En efecto, cuando se requiere expresar por escrito una opinión, por razones de seguridad o por otros motivos, no siempre se contesta realmente sobre el tema indagado. El temor a documentar por escrito limita la calidad del material suministrado. Otro de los problemas de esta técnica es que no hay seguridad de que la contestación sea del sujeto encuestado, ya que él tiene posibilidades de consultar con terceros a fin de responder el cuestionario por escrito. (caso del ama de casa que solicita asesoramiento al esposo, o del ejecutivo de empresa que se asesora

---

(\*) Tagliacarne Guglielmo "Técnica y Práctica de las Investigaciones del Mercado" Ed. Ariel, Barcelona, 1960, pag. 38

con otra persona de la compañía, cuando lo que interesa es la opinión personal del entrevistado).

El teléfono resulta un medio poco aconsejable para las entrevistas, porque en primer lugar no es representativo, ya que no todas las personas tienen teléfono, o se encuentran en el momento de la indagación, por otra parte la característica de este medio hace poco serias y consistentes las respuestas, por lo que no se recomienda su uso. Pese a ello en nuestro país se utiliza este sistema para encuestas sobre audiencia de televisión. Un instituto, el I.V.A., creado a tal fin para medir el grado de captación de público por los distintos canales y programas, realiza diariamente llamadas a hogares, tomando al azar los números de la guía telefónica. Lógicamente que los resultados estarán viciados por las causas técnicas que acabamos de enunciar. La justificación de su utilización radica en la practicidad y bajo costo, que a nuestro criterio no son suficientes para compensar los defectos vitales referidos.

Las encuestas por entrevistas mediante la utilización de entrevistadores, que toman contacto directo con el sujeto encuestado, son por lo tanto el medio más idóneo para efectuar este tipo de investigación de campo. En nuestro medio representan, por ello, la forma más usual de investigaciones de comercialización.

Las encuestas por entrevistas personales se caracterizan por los siguientes elementos que la constituyen y sirven para su desarrollo:

- a) Objetivos
- b) Sujeto
- c) Muestra
- d) Entrevistador
- e) Cuestionario
- f) Supervisión
- g) Procesamiento de información
- h) Análisis de resultados
- g) Presentación

A continuación nos referiremos brevemente a cada uno de estos componentes de la técnica de entrevistas.

## Objetivos de las encuestas por entrevistas

Los objetivos de la investigación deben ser definidos por el interesado en estudiar el problema, vale decir el gerente de producto, o el responsable de comercialización. El investigador podrá colaborar con la determinación de los objetivos desde el punto de vista de su accesibilidad técnica, pero no puede ser quien decida sobre qué es lo que se indagará. Los objetivos presentan dos tipos de limitaciones para su determinación. La primera se refiere a la homogeneidad y naturaleza de los temas a indagar. No se puede en oportunidad de una entrevista obtener de un sujeto información demasiado diversificada sobre distintos tópicos por ejemplo sobre productos, publicidad, opiniones políticas, ingresos, compras, etc. Esto atenta en muchos casos contra las expectativas del usuario de la información pero es de significación a efectos de la validez de los resultados, porque si los temas investigados son amplios se dispersa la atención del sujeto y se afecta la calidad y espontaneidad del material obtenido. Llega, un momento en que se contexta solamente para concluir rápidamente la encuesta, sin profundizar ni respetar la veracidad del tema.

Esta limitación temática en los objetivos invalida todas aquellas investigaciones que por esta técnica persiguen simultáneamente indagar sobre distintas áreas y para distintas empresas, son las llamadas encuestas colectivas, que por razones de reducción de costos preparan algunas empresas con criterio más comercial que técnico.

Cuando la empresa tiene muchos objetivos que indagar, y no puedan incluirse todos en una sola oportunidad corresponderá realizar distintas investigaciones a través de distintas muestras y o bien recurrir a métodos complementarios de entrevistas (paneles, experimental, etc.)

Además de la limitación temática, la técnica de encuestas por entrevistas plantea una limitación en el tiempo, que se refiere a la predisposición y condiciones en que el sujeto brindará información durante su contacto con el entrevistador. A tal fin las experiencias desarrolladas demuestran que una en-

cuesta que se extienda más de 15 minutos específicos o netos de conversación sobre el tema en estudio comienza a perder calidad y espontaneidad en su material por efectos de saturación o preocupación por parte del entrevistado. Quince minutos de duración neta de respuestas no quiere decir que la encuesta dure ese lapso, normalmente a ello debe agregarse el tiempo de presentación, el diálogo natural que propone el sujeto entrevistado y el saludo o despedida del entrevistador. Con esto se puede llegar a duplicar el tiempo específico de investigación, pero ello no cuenta porque depende del gusto y decisión del sujeto y si él se siente cómodo -como normalmente debe ocurrir- y provoca una extensión mayor de la entrevista, ello en lugar de negativo es positivo para los resultados finales. El tiempo de extensión efectiva de la encuesta se programa mediante la cantidad de preguntas y el tipo esperado normalmente de contestaciones. El término medio de duración, en encuestas sobre productos de consumo masivo, a nivel hogares oscila entre un total de 15 a 20 minutos.

Como casos real sobre objetivos de investigación por medio de encuestas por entrevistas, planteamos la continuación el siguiente ejemplo:

Encuesta sobre compras de artefactos para el hogar, objetivos:

1.- Nivel Hogares

- 1.1. Determinar por tipo de hogares, según niveles socio-económicos, y naturaleza de vivienda (casa o departamento) la cantidad y variedad de artefactos electrodomésticos poseídos.
- 1.2. Establecer la penetración de marcas por tipos de artefactos, por clases socioeconómicas y por naturaleza de viviendas.
- 1.3. Definir la antigüedad de los artefactos poseídos.
- 1.4. Identificar los lugares de compra de los artefactos.

- 1.5. Analizar el grado de lealtad hacia la marca en la compra de líneas de artefactos.
- 1.6. Estudiar la predisposición a compras futuras de artefactos no poseídos.
- 1.7. Evaluar la lealtad hacia compras futuras, con relación a marcas poseídas.
- 1.8. Analizar grado de conocimientos de productos y marcas de artefactos no poseídos.
- 1.9. Realizar un estudio sobre imagen de marca para las empresas "A", "B", "C" y "D".
- 1.10. Medir el grado de recordación de estímulos publicitarios en materia de productos y marcas de artefactos para el hogar.

Sujeto: Es la persona a quién se realizará la entrevista. El sujeto debe ser definido con precisión porque según quién sea el informante se tendrá un determinado tipo de material. Por ejemplo, si se decide realizar encuestas para conocer grado de posesión de artefactos electrodomésticos en hogares. A quién se entrevistará? Al ama de casa, al Jefe de la familia, a ambos en conjunto, o a quien atienda la puerta, (mucama, hijos, padres, etc). También podría entrevistarse a comercios de ventas de este tipo de artículos. En ese caso a quién se entrevista? Al dueño del negocio, al encargado, a los vendedores?

En cada caso es necesario estudiar cuál es el verdadero sujeto o los sujetos que nos interesan. Puede ser que de este análisis surja que se deban entrevistar a distintos tipos de personas, por ejemplo: amas de casa, por una parte, esposos, por otra y vendedores de casas de venta de artículos para el hogar, por otra. Cada uno de ellos será localizado mediante distintos diseños muestrales y no tendrán ninguna relación entre sí. Posteriormente se

analizaron los resultados de las encuestas a distintos sujetos y se compararán entre sí para extraer conclusiones sobre su influencia en la decisión de compras.

Son responsables de definir los sujetos a entrevistar tanto los interesados de la empresa (gerente de producto, gerente de comercialización, gerente de investigaciones) como los técnicos de la agencia especializada de investigaciones. En algunos casos cuando no existen elementos de juicio para definir con precisión quién deberá ser el sujeto de la investigación se deben realizar estudios previos por medio de encuestas por el método de observación, o bien se recurre a encuestas previas por el método de entrevistas para resolver este único elemento. Se da por ejemplo un caso interesante que surgió como producto de una investigación por el método de observación para definir el sujeto en una investigación sobre compras de artículos de indumentaria para hombres; en el 60% de los casos intervenía la mujer ya sea comprando directamente o acompañando a esposos, hijos, novios, etc. (1)

En las encuestas a establecimientos industriales por ejemplo se plantea el caso de tener que entrevistar a: jefe de producción, jefe de compras, jefe de producto,

Cuando existen distintos sujetos es probable que se deban preparar para cada uno de ellos un tipo especial de cuestionario.

Muestra: Existen dos alternativas para realizar las encuestas:

- a) entrevistar a todos los sujetos que conforman el fenómeno estudiado (universo) en cuyo caso se realizará un CENSO,
  - b) Entrevistar a un número suficientemente reducido, pero representativo del universo.
- (muestra)

La primer alternativa, la del censo, sólo puede considerarse en casos de universos muy reducidos. Por ejemplo, una empresa que tenga una cantidad de 200 ó 300 clientes. O puede ser el de un

(1) Stern, Jorge E. "Seminario Integral de Marketing" Fundación de Altos Estudios en Ciencias Comerciales, Bs.As., 1973.

negocio de barrio que desee encuestar a todos los clientes potenciales que residan en un radio de 2 cuadras de su local.

En la mayor parte de los problemas de investigación por razones de tiempo y costo se recurre a la técnica estadística del muestreo, que, mediante un número suficientemente reducido de entrevistas, nos permite obtener resultados representativos del universo dentro de límites de confianza y grados de error, preestablecidos.

La teoría del muestreo estadístico está fundamentada por la ley o función normal del error también denominada teoría de Gauss, la cual como primer principio nos indica que la cantidad de componentes de una muestra no depende de la magnitud del universo, salvo que el mismo sea finito (inferior a 100.000 componentes) (1)

El número de componentes de una muestra, sobre la base del concepto expuesto del grado de confianza y el límite de error, se determina en función de la siguiente fórmula basada en la teoría del error (función de Gauss)

$$n = \frac{\sigma^2 p \cdot q}{\epsilon^2}$$

De modo que si trabajamos con un grado de confianza de 3 y un error del  $\pm$  5% la fórmula será:

$$n = \frac{9 p \cdot q}{(0,05)^2}$$

nos resta establecer el valor de p y de q que corresponden a la probabilidad favorable y desfavorable del suceso buscado. Como generalmente no se conoce este valor se utiliza para p = 0,5, y para q = 0,5, porque su producto es el que nos brinda el mayor campo de probabilidad, en efecto,

---

(1) Tagliacarne Guglielmo "Técnica y Práctica de las Investigaciones del Mercado" Op.citado, pags.113/143.

p	x	q
0,1	x	0,9 = 0,09
0,2	x	0,8 = 0,16
0,3	x	0,7 = 0,21
0,4	x	0,6 = 0,24
0,5	x	0,5 = 0,25
0,6	x	0,4 = 0,24
0,7	x	0,3 = 0,21
0,8	x	0,2 = 0,16
0,9	x	0,1 = 0,09

En los casos en que por investigaciones anteriores o comprobaciones estadísticas de otras fuentes sepamos q los valores de p y de q, se los utiliza en la fórmula o en las tablas.

A continuación reproducimos las tablas preparadas por el Colegio de Harvard en base a la fórmula descrita y publicada por Tagliacame en la obra "Técnica y Práctica de las Investigaciones del Mercado" oportunamente citada, en sus páginas 118 y 120, respectivamente.

Cuando los universos son inferiores de 100.000 componentes las tablas, que resultan de la fórmula precedentemente analizada, se le debe multiplicar el siguiente factor de reducción

$$\text{Valor de Tablas} \times \frac{(N- n)}{(N-1)}$$

donde N= Universo inferior a 100.000 componentes

n= valor de muestra para universo infinito (valor tabla)

Indudablemente los universos finitos requerirán un número algo inferior de unidades de muestreo que los universos superiores a 100.000 elementos.

**TABLA PRONTUARIO B**  
para población infinita  
o muy numerosa

Tabla-prontuario elaborada por nosotros, para establecer el número de elementos a incluir en una muestra, para establecer suficientemente seguros (seguridad del 95,5 %) que el resultado esté comprendido dentro del límite de error ( $\pm$ ) indicado al margen.

$$\text{Fórmula: } N = \frac{4pq}{E^2}$$

Intervalo de confianza del 95,5 % (2 sigma)

Límites de error $\pm 2 \sigma$ en % (E)	VALORES PRESUMIBLES														
	DE $p$ Y DE $q$ en % ( $p + q = 100$ )														
	1/99	2/98	3/97	4/96	5/95	10/90	15/85	20/80	25/75	30/70	35/65	40/60	45/55	50/50	
0,1 .....	39.600	78.400	116.400	153.600	190.000	360.000	510.000	640.000	750.000	840.000	910.000	960.000	990.000	1.000.000	
0,2 .....	9.900	19.600	29.100	38.400	47.500	90.000	127.500	160.000	187.500	210.000	227.500	240.000	247.500	250.000	
0,3 .....	4.400	8.711	12.933	17.067	21.111	40.000	56.667	71.111	83.333	93.333	101.111	106.667	110.000	111.111	
0,4 .....	2.475	4.900	7.275	9.600	11.875	22.500	31.875	40.000	46.875	52.500	56.875	60.000	61.875	62.500	
0,5 .....	1.584	3.136	4.656	6.144	7.600	14.400	20.400	25.600	30.000	33.600	36.400	38.400	39.600	40.000	
0,6 .....	1.100	2.178	3.233	4.267	5.278	10.000	14.167	17.778	20.833	23.333	25.278	26.667	27.500	27.778	
0,7 .....	808	1.600	2.376	3.135	3.878	7.347	10.408	13.061	15.306	17.143	18.577	19.592	20.204	20.408	
0,8 .....	619	1.225	1.819	2.400	2.969	5.625	7.969	10.000	11.719	13.125	14.219	15.000	15.469	15.625	
0,9 .....	489	968	1.437	1.896	2.346	4.444	6.296	7.901	9.259	10.370	11.235	11.852	12.222	12.346	
1,0 .....	396	784	1.164	1.536	1.900	3.600	5.100	6.400	7.500	8.400	9.100	9.600	9.900	10.000	
1,5 .....	176	348	517	683	844	1.600	2.267	2.844	3.333	3.733	4.044	4.267	4.400	4.444	
2,0 .....	99	196	291	384	475	900	1.275	1.600	1.875	2.100	2.275	2.400	2.475	2.500	
2,5 .....	63	125	186	246	304	576	816	1.024	1.200	1.344	1.456	1.536	1.584	1.600	
3,0 .....	44	87	129	171	211	400	567	711	833	933	1.011	1.067	1.100	1.111	
3,5 .....	32	64	95	125	155	294	416	522	612	686	743	784	808	816	
4,0 .....	25	49	73	96	119	225	319	400	469	525	569	600	619	625	
4,5 .....	20	39	57	76	94	178	252	316	370	415	449	474	489	494	
5,0 .....	16	31	47	61	76	144	204	256	300	336	364	384	396	400	
6,0 .....	11	22	32	43	53	100	142	178	208	233	253	267	275	278	
7,0 .....	8	16	24	31	39	73	104	131	153	171	186	196	202	204	
8,0 .....	6	12	18	24	30	56	80	100	117	131	142	150	155	156	
9,0 .....	5	10	14	19	23	44	63	79	93	104	112	119	122	123	
10,0 .....	4	8	12	15	19	36	51	64	75	83	91	96	99	100	
15,0 .....	2	3	5	7	8	16	23	28	33	37	40	43	44	45	
20,0 .....	1	2	3	4	5	9	13	16	19	21	23	24	25	25	
25,0 .....	0,6	1	2	2	3	6	8	12	12	13	15	15	16	16	

Tabla PRONTUARIO A  
para población infinita  
o muy numerosa

Extracto parcial de la tabla prontuario, elaborada por el Harvard College para establecer el número de  
elementos a incluir en una muestra, para estar prácticamente seguros (seguridad del 99,7 por 1000) que  
el resultado esté contenido dentro de los límites de error (±) indicados al margen.

$$\text{Fórmula: } N = \frac{0,75}{E^2}$$

Intervalo de confianza del 99,7 % (3 sigma)

Límites de error ± 3 σ en % (E)	VALORES PRESUMIBLES DE p Y DE q en % (p + q = 100)														
	1/99	2/98	3/97	4/96	5/95	10/90	15/85	20/80	25/75	30/70	35/65	40/60	45/55	50/50	
0,1	89.100	176.400	261.900	345.600	427.500	810.000	1.147.500	1.440.000	1.687.500	1.890.000	2.047.500	2.160.000	2.227.500	2.250.000	
0,2	22.275	44.100	65.475	86.400	106.875	202.500	286.875	360.000	421.875	472.500	511.875	540.000	558.875	562.500	
0,3	9.900	19.600	29.100	38.400	47.500	90.000	127.400	160.000	187.500	210.000	227.500	240.500	247.500	250.000	
0,4	5.569	11.025	16.369	21.600	26.719	50.625	71.719	90.000	105.469	118.125	127.969	135.000	139.219	140.625	
0,5	3.564	7.056	10.476	13.824	17.100	32.400	45.000	57.600	67.500	75.600	81.900	86.400	89.100	90.000	
0,6	2.475	4.900	7.275	9.600	11.875	22.500	31.875	40.000	46.875	52.500	56.875	60.000	61.875	62.500	
0,7	1.818	3.600	5.345	7.053	8.724	16.531	23.418	29.388	34.439	38.571	41.786	44.082	45.459	45.918	
0,8	1.392	2.756	4.092	5.400	6.680	12.656	17.930	22.500	27.367	29.531	31.992	33.750	34.805	35.156	
0,9	1.100	2.178	3.233	4.267	5.278	10.000	14.167	17.778	20.833	25.278	26.667	28.667	27.500	27.778	
1,0	891	1.764	2.619	3.456	4.275	8.100	11.475	14.400	16.875	18.900	20.475	21.800	22.275	22.500	
1,5	396	784	1.164	1.356	1.900	3.600	5.100	6.400	7.500	8.400	9.100	9.600	9.900	10.000	
2,0	223	441	655	864	1.069	2.025	2.869	3.600	4.219	4.725	5.119	5.400	5.569	5.627	
2,5	143	282	419	553	684	1.296	1.836	2.304	2.700	3.024	3.276	3.456	3.564	3.600	
3,0	99	196	291	384	475	900	1.275	1.600	1.875	2.100	2.275	2.400	2.475	2.500	
3,5	73	144	211	282	349	661	937	1.176	1.378	1.543	1.671	1.763	1.818	1.837	
4,0	56	110	164	216	267	506	717	900	1.055	1.181	1.280	1.350	1.392	1.406	
4,5	44	87	129	171	211	400	567	711	833	933	1.011	1.067	1.100	1.111	
5,0	36	71	105	138	171	324	459	576	675	756	819	864	891	900	
6,0	25	49	73	96	119	225	319	400	469	525	569	600	619	625	
7,0	18	36	53	71	87	165	234	294	344	386	418	441	455	459	
8,0	14	28	41	54	67	127	179	225	264	295	320	338	348	352	
9,0	11	22	32	43	53	100	142	178	208	233	263	267	275	278	
10,0	9	18	26	35	43	81	115	144	169	189	205	216	223	225	
15,0	4	8	12	15	19	36	51	64	75	84	91	96	99	100	
20,0	2	4	7	9	11	20	29	36	42	47	51	54	56	56	
25,0	1	3	4	6	7	3	18	23	27	30	33	35	36	36	
30,0	1	2	3	4	5	9	13	16	19	21	23	24	25	25	
35,0	0,7	1	2	3	3	7	9	12	14	15	17	18	18	18	
40,0	0,6	1	2	2	3	5	7	9	11	12	13	14	14	14	

El diseño muestral comprende:

- a) determinación del número de componentes de la muestra.
- b) Procedimientos para la localización de los sujetos.

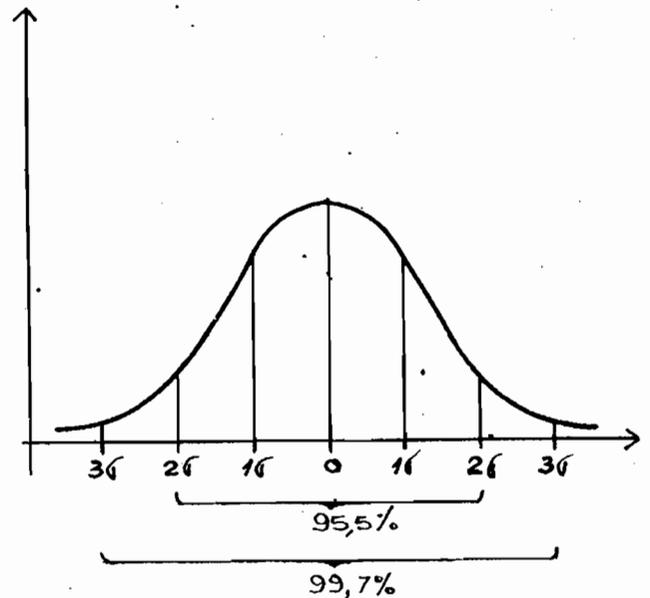
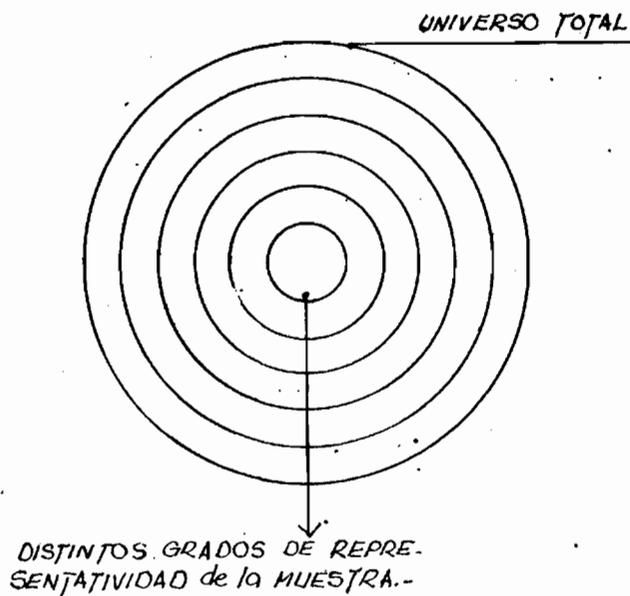
Determinación del número de componentes de una muestra:

La cantidad de componentes de una muestra depende de los siguientes parámetros:

- 1) Grado de confianza.
- 2) Límite de error.

El grado de confianza es el valor de proyección que tienen los resultados obtenidos en la muestra para ser trasladados al universo. En este sentido según la función normal del error podemos trabajar con 2 ó 3 unidades de dispersión ( $2\sigma$  ó  $3\sigma$ ).

Gráficamente:



Cuando trabajamos con  $2\sigma$  significa que la probabilidad de que los resultados de la muestra caigan en el campo del universo es del 95,5%. Y cuando operamos con  $3\sigma$  la probabilidad es del 99,7%.

En materia de investigaciones, dado que no sabemos dónde se encuentran ni quienes son los que representan el 4,5% del universo que no está asegurado por la probabilidad estadística, se trabaja como mínimo con este valor y normalmente se opera con una confianza del 99,7%. Vale decir que tenemos la seguridad estadística que todo lo que se cuantifique en la muestra se verificará, dentro de los límites de error preestablecidos en el 99,7% del universo.

El concepto del límite de error nos indica que en materia de muestreo nunca podremos obtener resultados que se proyecten con precisión total, sino por el contrario los mismos están expuestos a sufrir variaciones en más o menos. Estas variaciones reciben el nombre de límites de error y se miden en términos de porcentajes, que en cada caso elige el investigador o el usuario del estudio. Por ejemplo se puede preestablecer que los resultados tengan un límite de error máximo del 5%, lo que significa que todos los resultados que se obtengan en la muestra deberán sufrir una adición del 5% o una resta del 5%, si están expresados en porcentajes o calcularseles tal reducción si se expresan en valores absolutos. Por ejemplo si se obtiene que el 20% de la población posee la marca "A" de artefactos para el hogar, y el error es del 5%, ello quiere decir que realmente los poseedores pueden ser entre el 15% y el 25%. Si el dato es que en promedio en cada hogar hay 8 artefactos distintos y el error el del 5%, ello quiere decir que la existencia del universo está entre 7,6 y 8,4 artefactos.

#### Procedimientos para la localización de los sujetos

Una vez que se ha determinado el número de componentes que tendrá la muestra es necesario establecer cómo se localizarán a sus integrantes. Esta parte del diseño muestral tiene que respetar el principio fundamental de la teoría de las muestras que establece que cada elemento del universo debe tener la misma probabilidad de formar parte de la misma.

En este sentido se pueden utilizar dos grupos de procedimientos:

- a) Muestras tomadas al azar puro.
- b) Muestras estratificadas, elegidas al azar.

Las muestras al azar puro consisten en una elección donde los integrantes son elegidos por sorteo, con intervención de tablas de números al azar o por otros procedimientos, como elección sistemática (uno de cada 5, por ejemplo), donde se asegure que en forma indiscriminada y con igualdad de posibilidades, todos los componentes del universo pueden ser tomados. Este sistema que teóricamente es el que representa las mayores ventajas; en la práctica es muy difícil de instrumentar, porque cuando se trata de universos infinitos no hay posibilidad de numerar ni tomar a todos los componentes para elegirlos. Esto sólo es posible cuando tenemos listados de los integrantes de un universo, por ejemplo, guías, padrones, número de registro, nóminas, etc.

Podríamos tomar por caso la elección de 1.000 estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas, sorteando por número de registro, en base a los listados que posee la Facultad, o una empresa puede elegir una muestra de sus clientes sorteando a 400 de ellos sobre la base de sus registros y nóminas.

Las muestras estratificadas consisten en dividir previamente al universo según atributos diferenciales en partes o "segmentos" homogéneos, en forma tal que cuando se elijan los componentes de la muestra los mismos se integren respetando la proporcionalidad de los segmentos del universo.

Por ejemplo si necesitamos elegir para una muestra alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas, suponiendo que sabemos que el universo se distribuye en las siguientes carreras: Contadores 50%, Licenciados en Administración 30%; Licenciados en Economía 20%, si la muestra es de 900 encuestas, podremos estratificar en esta forma:

Alumnos de la carrera de Contadores:	
50% sobre 900.....	450
Alumnos de la carrera de Lic. Adminis- tración 30% s/900.....	270
Alumnos de la carrera de Lic. en Eco- nomía: 20% sobre 900.....	<u>180</u>
Total	900

---

A su vez podremos sub-estratificar, en base al conocimiento de otros atributos como ser: sexo, estado civil, edades, lugar de residencia, tipo de ocupación laboral, cantidad de materias aprobadas, etc.

Cuantos más atributos se tengan en cuenta para realizar la estratificación más exacta será la representatividad de las muestras. Una vez que se establecen los estratos, dentro de ellos, la localización de los sujetos se debe realizar por métodos de azar. Cualquier método de azar es indistinto, siempre que asegure la elección, en igualdad de posibilidades para todos los componentes del universo o estrato.

En las encuestas en hogares se utiliza habitualmente el método de estratificación denominado por "áreas geográficas" que consiste en dividir la ciudad, sobre la base de información catastral, o censal, en sectores, por ejemplo distritos escolares, secciones policiales, distritos electorales, o en algunos casos divisiones políticas como ser municipios, departamentos, etc. En base a la información previa de la cantidad de hogares que se distribuyen en cada una de esas divisiones geográficas se compone la muestra. Luego dentro de cada estrato geográfico se sortea una o varias manzanas para elegir, por localización sistemática los hogares a entrevistar. Por ejemplo si en una división geográfica: distrito escolar n° 8, por ejemplo se deben tomar 42 hogares, conociendo (en base a datos censales) que en promedio por manzana existen 120 hogares, se sortearán: 1 manzana donde se comenzará a aplicar la elección sistemática y dos manzanas de respaldo por sino se completa el cupo preestablecido. Dentro de la manzana sorteada para iniciar la elección se fijan consignas tales como: comenzar por el ángulo S.O. y a partir de allí numerar todos los hogares,

en el sentido del recorrido de las agujas del reloj, y tomar los que correspondan al módulo 5, vale decir, se comienza eligiendo al 5, 10, 15, 20, hasta completar la cantidad que corresponde al cupo de estratificación. La incidencia del azar, en forma automática y por compensación, originada en la ley de los grandes números dará posibilidad de elección a todos los tipos de hogares, según clases sociales, edades, actividad ocupacional, etc.

Entrevistadores: El sistema de encuestas por entrevistas basado en el contacto personal entre el investigador y el sujeto se fundamenta en la intervención de un entrevistador o entrevistadora, que desempeña un papel muy importante, ya que no sólo es un mero contacto entre el investigador y el sujeto, sino que interviene e influye, directa e indirectamente, en la actitud del sujeto y en la naturaleza del material que él suministra.

Los entrevistadores al ponerse en comunicación con los sujetos entrevistados producen en ellos una reacción, natural, de auto-defensa y se constituyen, a nivel consciente e inconsciente, para el sujeto en "jueces" que opinarán, juzgarán, aprobarán o rechazarán las opiniones o informaciones que se suministran. Vale decir se crea entre el entrevistador y el sujeto entrevistado, a nivel inconsciente de este último, una relación de juzgamiento. Esto incide en la espontaneidad y veracidad de la información, por lo que es muy trascendente la labor de entrevistador para crear condiciones que tiendan a eliminar estos obstáculos naturales que plantea el sistema de indagación.

Para ello los entrevistadores, además de reunir condiciones de aptitud personal (nivel de estudios, cultura general, edad, presencia, etc.) deben tener una formación que resulta de estudios especializados (sociología, comercialización, psicología, antropología, etc.) o bien de cursos de formación que se imparten en las agencias especializadas de investigaciones. La formación especializada se basará fundamentalmente en el conocimiento de técnicas de entrevistas, presentación, uso de cuestionarios, clasificación caracterológica del entrevistado, organización del trabajo de campo, etc.

Además de ello se requiere una ejercitación práctica que se adquiere mediante entrenamiento y acompañamiento a entrevistadores profesionales. A título de referencia indicaremos que evaluaciones empíricas estiman que un entrevistador, con formación especializada, se encuentra en condiciones adecuadas de ejercitación cuando ha realizado más de 1.000 entrevistas.

Los entrevistadores deben además, en oportunidad de cada investigación, ser capacitados en el conocimiento del producto o tema a investigar y en el manejo del cuestionario preparado a tal fin. En tal sentido se realizan cursos breves y se efectúan entrevistas pilotos o de prueba y entrenamiento.

Cuestionario: Este elemento de la técnica de encuestas por entrevistas es utilizado en todos los casos por el entrevistador y contiene las preguntas relacionadas con los objetivos de la investigación y los datos referentes a la persona encuestada. Los cuestionarios pueden tener dos tipos de preguntas: a) preguntas de respuestas abiertas, que son aquellas que dejan expresar en forma espontánea y libre las contestaciones de cada sujeto, por ejemplo. Qué opina Ud. sobre la presentación del producto que está consumiendo? o bien preguntas de respuestas cerradas, que consisten en agrupar los distintos tipos de posibles contestaciones y orientar al sujeto a su elección. Por ejemplo para la misma pregunta citada anteriormente las respuestas cerradas podrían ser:

- |                        |     |
|------------------------|-----|
| Muy buena presentación | ( ) |
| Buena presentación     | ( ) |
| Regular presentación   | ( ) |
| Mala presentación      | ( ) |
| NO tiene opinión       | ( ) |
| Otras, indicar :       | ( ) |
| .....                  |     |

Las preguntas abiertas tienen la ventaja de captar un material espontáneo, abundante y diversificado, y por desventaja la dificultad de su procesamiento, homogeneización y el riesgo de no leer las respuestas que realmente interesan al investigador.

Las preguntas de respuestas cerradas tienen las ventajas de concentrar las contestaciones en las áreas de mayor interés a los fines de la indagación, así como codificar y facilitar el procesamiento posterior. Las desventajas son la falta de espontaneidad, la limitación en cantidad y calidad de material y en algunos tipos de preguntas la interpretación del entrevistador que debe encasillar la respuesta del sujeto en alguno de los ítems previstos para la pregunta.

En general, los cuestionarios de encuestas cuantitativas operan preferentemente con preguntas de respuestas cerradas, utilizando muy pocas preguntas de respuestas abiertas. Estas últimas son de aplicación casi exclusiva en las investigaciones cualitativas.

El cuestionario debe ser confeccionado por el especialista en base a los objetivos previamente convenidos con el usuario de la investigación, pero en última instancia debe ser aprobado por este último. Es conveniente que antes de la aprobación definitiva los cuestionarios se sometan a pruebas para verificar su comportamiento. Estas pruebas consisten en "pilotos" de poca cantidad de entrevistas, 3 ó 4 por entrevistados a utilizar, y al mismo tiempo sirve para entrenar a éstos en el manejo del cuestionario.

El cuestionario debe contener las siguientes partes:

- 1º) Preguntas de introducción.
- 2º) Preguntas relacionadas con los objetivos específicos
- 3º) Preguntas de verificación
- 4º) Datos de clasificación del sujeto entrevistado.
- 5º) Referencias internas: entrevistador, fecha, radio, zona, supervisión, etc.

Supervisión: Esta etapa del proceso de las encuestas por entrevistas tiene por objetivos: a) asegurar la veracidad y cumplimiento de las instrucciones y técnicas de aplicación por parte de los entrevistadores; b) evaluar el comportamiento del entrevistador y la calidad del material obtenido.

La supervisión está a cargo del personal especializado, generalmente jefes de equipos y entrenadores de encuestadores.

Los procedimientos que se utilizan para la supervisión son:

- 1°) **Administrativos:** cuando el encuestador entrega el material asignado se revisan cada uno de los cuestionarios para analizar su correcta y total cumplimentación. Esta tarea se efectúa en el 100% de las encuestas y se realiza en las oficinas de la empresa investigadora. Si el material es incompleto se devuelve para completar o corregir, o bien se anula y reemplaza por otra encuesta.
  
- 2°) **Reentrevistas:** además del primer procedimiento de supervisión debe tomarse al azar un lote que puede ser del 10% de las encuestas realizadas por el entrevistador para ser nuevamente encuestadas por el supervisor. Esta reentrevista tiene por objeto comprobar si realmente se realizó la encuesta al sujeto indicado en los datos de clasificación y evaluar a través de algunas preguntas y la impresión del sujeto, la forma en que se desarrolló la entrevista y la calidad del material obtenido. Esta etapa del proceso sirve para calificar y evaluar el comportamiento de los entrevistadores para su posterior entrenamiento y/o asignación de tareas. Si en la supervisión se comprobaban irregularidades se corrigen las entrevistas por medio de reemplazos o si las consecuencias de la verificación son graves se anulan las encuestas y reemplaza definitivamente el encuestador. Los encuestadores saben, antes de realizar las entrevistas, que al azar, una parte de ellas serán supervisadas mediante esta técnica, con lo que asegura una mejor dedicación para evitar las consecuencias referidas.

Procesamiento de información: Es la etapa en que se compilan los datos resultantes de los cuestionarios. Generalmente se procesan mediante uso de sistemas mecanizados y últimamente por computación. Los cuestionarios se traducen a fichas perforadas y luego se realizan los procesos automáticos de acuerdo a programas preestablecidos.

El procesamiento puede también realizarse en forma manual; mediante la utilización de planillas que se preparan a tal fin, pero esto resulta antieconómico, lento e inseguro.

Para el procesamiento es importante estudiar la forma en que se analizarán los datos o resultados finales. Esto se denomina el "cruzamiento" de la información. El cruzamiento puede contener análisis como los que se señalan a continuación:

CONCEPTOS	C A P I T A L				SUBURBIOS				SUBTOTAL			TOTAL
	AB	C	DE	Total	AB	C	DE	To- tal	AB	C	DE	General
Marcas consu- midas.												

Análisis de Resultados: Sobre la base de los listados que se obtienen en la etapa anterior al analista realizará una evaluación de los mismos los que darán lugar a un informe con interpretación de los datos obtenidos.

Como actualmente los informes son utilizados por los especialistas de producto, quienes tienen suficiente criterio para analizar los resultados, muchas empresas omiten esta etapa entregando directamente los listados de computación.

Presentación: Los datos, el informe y las representaciones gráficas de los resultados conforman un cuerpo de material que además requiere una presentación oral para explicar metodología, conclusiones y resultados finales.

La presentación en algunos casos incluyen la entrega del material original de encuestas, tarjetas y listados originales de computación.

5.2.4.2. Encuestas por paneles: Es el procedimiento de trabajo de campo que se basa en realizar una serie de entrevistas, a través del tiempo, a los componentes de un mismo diseño muestral. El objetivo del método de paneles es el de verificar la evolución de un proceso investigado a través del tiempo para medir variaciones o efectos de distintas estrategias de mercado. Los paneles pueden tener por sujetos a personas o consumidores finales, en cuyo caso reciben también el nombre de paneles de consumidores o jurados de consumidores, o a hogares, o en algunos casos a empresas o negocios, en cuyo caso reciben nombres tales como: paneles de negocios minoristas, mayoristas, o también "auditorías de negocios". El INDEC, para la determinación de índices de nivel de precios, ventas mayoristas, minoristas, evolución de consumos, producción, etc. utiliza la técnica de entrevistas por el método de paneles. En la actividad privada varias empresas de investigaciones de comercialización tiene constituidos paneles tanto de consumidores, como de hogares y negocios.

El método de paneles como técnica de investigaciones se basa en los mismos elementos que los que describimos para el sistema de encuestas por entrevistas vale decir:

a) Objetivos, b) Sujetos; c) Muestra; d) Entrevistador; e) Cuestionario; f) Supervisión; g) Procesamiento; h) Análisis de resultados; i) Presentación.

La característica diferencial reside en el hecho de que al sujeto elegido para componer la muestra se lo entrevista en reiteradas oportunidades, por ejemplo una vez por mes durante un año.

Este sistema de indagaciones "seriadas" presenta ventajas con relación al método de encuestas por entrevistas, analizado precedentemente, en los procedimientos y por ende en los costos. Es más accesible y menos oneroso reentrevistar a una persona que diseñar en cada oportunidad una nueva muestra. Esto influye en los costos finales de la investigación. Desde el punto de vista de los resultados ambos sistemas ofrecen las mismas posibilidades de estudiar la evolución de un fenómeno a través del tiempo.

Por lo tanto el uso de este método se fundamenta en factores de costo y procedimiento, más que en razones exclusivas de captación de información. Es importante destacar ésto, a fines de saber decidir por cual de las alternativas de investigación optar cuando se desee conocer el desarrollo de un proceso en función del tiempo.

El método de paneles presenta también algunas desventajas propias de la naturaleza de los procedimientos que utiliza. La principal desventaja radica en que se afecta la espontaneidad del material suministrado por los sujetos. En efecto, al tener que ser sometido a diferentes entrevistas los encuestadores, conscientemente o inconscientemente se predisponen para consumir, percibir, o comportarse en función de lo que presume que se le indagará. Por otra parte, el hecho de tener que mantener distintas entrevistas provoca rechazos que luego repercuten en la representatividad de la muestra, porque ella se integra, no por todos los que tienen oportunidad de ser elegidos al azar, sino por aquellos que tienen tiempo o predisposición para suministrar informaciones.

Los especialistas tratan de reducir estos efectos alternando los componentes de la muestra mediante cambios de sujetos, esto se realiza periódicamente y en porcentajes no significativos de la muestra. Realmente esta actitud justifica los inconvenientes mencionados para el método de paneles ya que demuestra la conveniencia de cambiar los componentes de la muestra. El cambio total que sería lo óptimo equivaldría a recurrir al método original de encuestas por entrevistas.

Los inconvenientes señalados no se manifiestan cuando los sujetos son empresas o comercios, porque la subjetividad de las personas no juega en los aspectos que en estos casos se estudian como ser: volúmenes de compras, existencias, ventas, rotación de mercaderías, etc.

El sistema de paneles está difundido en nuestro país, tanto en lo relacionado con estudios de compras a nivel de hogares, como en materia de negocios. Existen agencias especializadas de inves-

tigaciones que poseen paneles propios cuya información venden a los interesados mediante suscripciones anuales. Entre estas empresas podemos citar a título de ejemplo; Mercados y Tendencias, Ipsa, A y C., Marplan, etc.

El método de paneles aplicado a estudio de comportamiento de compras de negocios minoristas recibe el nombre de "auditoría de negocios". El procedimiento utilizado es el siguiente: Se diseña una muestra representativa de comercios, por ejemplo almacenes, quioscos, farmacias, etc. Se interesa a los entes seleccionados por su representatividad geográfica y por tipo o naturaleza de comercio (grandes, medianos o pequeños) mediante retribuciones en especie: bonificaciones sobre compras, sorteos, regalos, servicios, asesoramiento, etc. En lugar de realizarse la clásica entrevista, el encuestador se comporta como un auditor porque verifica y evalúa, en materia de compras: facturas y boletas de compras, que procesa mensualmente para establecer promedios de adquisiciones, participación de marcas y productos en las compras totales de negocios, tendencias de compras etc. En materia de existencias se toman inventarios físicos mensuales, con lo que se establece el stock por rubros y marcas. Los datos de existencias iniciales más las compras y las existencias finales permiten deducir por cálculo el nivel de ventas por negocios por productos y por marcas:

$$\text{Ventas} = \text{Existencias Iniciales} + \text{Compras} - \text{Existencias Finales.}$$

Los datos de ventas y existencias permiten calcular índices de rotación.

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Ventas mensuales}}{\text{Stock promedio}}$$

El índice de rotación facilita estudiar la cobertura de ventas o sea la cantidad de días de ventas que tiene en existencia el negocio minorista. Por ejemplo si un producto tiene un índice de rotación mensual de 2, significa que:

$$\begin{array}{l} \text{Cobertura de días} \\ \text{de ventas} \end{array} = \frac{\text{Días del mes}}{\text{Índice rotación}} = \frac{30}{2} = 15$$

Vale decir que el stock alcanzará para 15 días de ventas. Si por ejemplo la frecuencia de visitas para realizar reposiciones es de 25 días se detectará que el producto estará en "falta" durante 10 días, lo que significará que la empresa perderá oportunidades de ventas. La consecuencia del conocimiento de este dato dará lugar, por ejemplo a decisiones de reducir la frecuencia de visitas o la de incrementar el volumen de ventas para lograr crear mayores existencias en poder del minorista. Esto también puede generar cambios en las políticas de financiamiento y promoción de ventas.

El método de paneles de negocios minoristas, puede también analizar datos tales como material de promoción en puntos de ventas, Incorporación de nuevos productos, políticas de precios y condiciones de ventas, problemas de abastecimiento, etc.

En macrocomercialización este sistema puede utilizarse con grandes resultados para analizar el comportamiento de existencias de ganado en estancias, conocer índices de actividad en establecimientos industriales, problemas de desabastecimiento de materias primas críticas, volúmenes de operaciones en mercados o negocios minoristas, etc. etc.

5.2.4.3. Método Experimental: Es un procedimiento de trabajo de campo que se utiliza para estudiar fenómenos no corrientes del mercado. Se basa en la realización de encuestas a sujetos resultantes de un diseño muestral, en las condiciones ya conocidas para los métodos precedentemente estudiados, pero que incluye la realización de una prueba o experimento, para medir la reacción que la misma provoca en el entrevistado, Vale decir que el método experimental consta de: a) Realización de una encuesta por método de entrevistas; b) Diseño adicional de un experimento para medir reacciones sobre el tema estudiado.

Los recaudos técnicos son los mismos que los ya detallados anteriormente para el método de encuestas por entrevistas, a los

que se agregarán ahora las condiciones que debe tener el desarrollo del experimento para evitar que se produzcan efectos que no sean representativos de lo que pueda ocurrir en la realidad o en el resto del universo. Por ejemplo si se realizan degustaciones de productos los mismos deben ser efectuados en los horarios habituales de consumo de los productos estudiados.

En los experimentos es necesario depurar los resultados de los factores complementarios que pueden incidir en los mismos, como ser envases, imagen de marcas, lealtad da productos consumidos hasta el momento, etc. para ello se preparan las denominadas "pruebas ciegas" que consisten en presentar al sujeto producto no identificados, con denominaciones neutras, por ejemplo, letras tales como K, S, R, L, etc.

El método experimental es muy utilizado en materia de innovación o lanzamiento de nuevos productos, para medir la reacción de consumidores con relación a gustos, presentación, diseño, precios, usos, resultados, etc., antes de la decisión final sobre las características que tendrán los distintos elementos componentes del mismo.

Es realmente este método de investigación el que permite adaptar el producto a las reales necesidades y deseos de los futuros consumidores, con lo que se elimina el riesgo de futuros rechazos.

El método experimental se utiliza también para medir las reacciones y resultados de cualquiera de los factores controlables de comercialización, así por ejemplo en materia de política de precios si la empresa desea implantar un sistema de bonificaciones por cantidad para incrementar la demanda, puede diseñar una muestra en una cantidad de negocios, representativos a tal fin del mercado, y durante un tiempo adecuado, podría ser un mes, se exponen los productos con el plan previsto. Simultáneamente en otra muestra integrada, con las mismas condiciones de la del experimento, pero donde se mantienen los productos sin las bonificaciones, se medirán los resultados de ventas. Esta segunda muestra se denomina muestra "testigo" y su

finalidad es la de evaluar el comportamiento del mercado durante el período del experimento para depurar de los resultados del método experimental las variaciones que demuestre el mercado testigo. También es necesario registrar antes del experimento en ambas muestras los valores de ventas, en este caso del mes inmediato anterior al de la experiencia.

Supongamos que en la muestra donde se realiza el experimento se obtiene un incremento de ventas del 25%, y en la muestra testigo el incremento es de un 10%, se deduce que el resultado específico de la política investigada es de un crecimiento del 15% (25 - 10).

El método experimental se aplica con frecuencia para medir antes de su utilización los efectos de acciones publicitarias, por ejemplo se presentan los bocetos de avisos a los componentes de una muestra diseñada a tal fin, de acuerdo a las condiciones de la técnica de encuestas por entrevistas y se miden las reacciones que se vuelcan a cuestionarios preparados al efecto. También se exhiben películas para comerciales de televisión. En este caso se invita a los sujetos seleccionados a una sala donde se realiza la presentación y luego por encuestas se registran los resultados del experimento.

En productos industriales, materias primas, lubricantes, así como maquinaria o instalaciones el método consiste en dejar los elementos estudiados en poder de los sujetos de la muestra para su uso y aplicaciones, durante un tiempo estudiado a tal fin. Durante el proceso y con posterioridad -al mismo se encuestan a los responsables o usuarios para extraer las conclusiones de la investigación.

En muchos casos el método experimental se confunde con acciones de promoción, La diferencia radica en que el método experimental se aplica siempre sobre hechos que están en período de "pruebas", vale decir antes de la adopción de una decisión de comercialización, y sin ningún interés directo, en esa oportunidad, de venta al sujeto entrevistado.

5.2.4.4. Método de Observación: A diferencia de los métodos desarrollados hasta aquí, este sistema de trabajo de campo consiste en tomar información directa sin indagación o identificación del entrevistador, que a los fines de la investigación observa los hechos que se estudian, y en algunos casos no toma contacto con los sujetos. Se aplica para aquellos temas donde se establece que no se lograrán respuestas veraces o espontáneas, o donde pueden surgir obstáculos para la captación de la información requerida. El método de observación tiene como condiciones técnicas las mismas que las citadas para el método de encuestas por entrevistas, con la diferencia que el entrevistador no se identifica ni toma en todos los casos contacto directo con el sujeto encuestado.

Este método se aplica frecuentemente en nuestro medio para individualizar los atributos de compradores de algunos productos, por ejemplo golosinas, o cigarrillos en quioscos. Se toma una muestra de ellos, donde, por ejemplo durante una semana se ubicará un entrevistador que en una planilla preparada a tal fin (cuestionario) marcará qué tipo de compradores adquiere, cigarrillos, o caramelos, si se trata de hombres, o mujeres, con estimación de edades y cantidad de unidades compradas y especificación de marcas.

En casas de ventas de indumentaria para hombres, se localizan encuestadores que registran el sexo de los adquirentes o acompañantes, su edad, tipo de prendas adquiridas, condiciones de compras, etc.

El método de observación utiliza en algunos casos la técnica denominada del "comprador oculto" que consiste en hacer actuar a los entrevistadores como compradores a fin de medir la actitud de los comerciantes o los vendedores de locales (ver ejemplos señalados en el capítulo de fuerza de ventas). En estos casos los entrevistadores graban las entrevistas que luego se pasan a cuestionarios con los resultados. Se indagán, entre otros factores, los siguientes, propensión a ofrecer determinadas marcas, naturaleza de la argumentación, conocimiento de productos, diferenciación de productos y marcas, incidencia del vendedor en la elección de modelos y marcas, etc.

El método de observación se utiliza también para medir los resultados y comportamiento de la fuerza de ventas.

En la Rca. Argentina se creó un sistema, con patente local, de investigación en materia de comercialización de productos farmacéuticos para medir por el método de observación los resultados de la promoción a nivel de médicos. En tal sentido la técnica consiste en tomar una muestra de farmacias donde se coloca una microfilmadora que registra todas las recetas que llegan a esas farmacias. Posteriormente por computación se extraen los resultados de la proporción de marcas y productos recetados por distintos médicos, según especialidad, lugar de residencia, lugar de compras, etc. (1)

5.2.4.5. Mercados de Prueba: Como método de investigación son una especialización de método experimental, diferenciándose de este porque los mercados de prueba persiguen medir los efectos conjuntos de las estrategias una vez que las mismas se ponen en práctica en el mercado. Vale decir que el sujeto ya uno es una persona o negocio sino todo un mercado, donde se incluyen, :consumidores, competencia, clientes intermedios, canales de distribución, etc.

Los mercados de prueba plantean las siguientes condiciones:

1°) Debe elegirse una localidad donde se verifiquen condiciones típicas o equivalentes a las que presenta el mercado total. (estructura social, participación de mercado, actividad de la competencia, medios de comunicación, canales de distribución, poder adquisitivo, etc.).

2°) el período de duración del mercado de prueba dependerá de la naturaleza del producto, se buscan compensar ciclos estacionales o los efectos de las primeras compras, por lo que se trata de medir resultados después de un tiempo que asegure varias reposiciones o reiteraciones de compras (más de 3). Si los productos son de una frecuencia de compra diaria, caso de cigarrillos, lácteos, diarios, etc., el período de prueba puede ser corto (4 ó 6 semanas). Si en

---

(1) Sistema de "Close-Up".

cambio las frecuencias de compras son superiores al mes, se extenderá por 3 o más meses. Podemos señalar como simple referencia estadística que la mayor parte de los mercados de prueba que se realizan en nuestro país para productos de consumo masivo de frecuencias de compras inferiores a un mes, tienen una extensión de 2 a 4 meses.

3°) La elección de la ciudad o lugar del mercado de prueba no responde a técnicas estadísticas especiales, salvo las condiciones ya enunciadas, por lo que este método no permite garantizar, como los sistemas anteriores, ningún grado de confianza estadística ni límites de error. Vale decir que el mercado de prueba tiene valor de referencia para confirmar, o no, la adaptación de las estrategias planificadas previamente en base a otros métodos de investigación e información.

El decididor en cada caso según su criterio de análisis aceptará los resultados para aplicar en el universo sus planes o los corregirá según las observaciones del mercado de prueba.

No existe teóricamente ninguna ciudad en particular que reúna condiciones preferenciales en nuestro país para ser elegida como ideal para la realización de un mercado de prueba. La experiencia demuestra que las más utilizadas según los productos han sido: Córdoba, Mar del Plata, Río Cuarto, Mendoza, Tucumán, Bahía Blanca, Concordia, Santa Fe, etc.

4°) Uno de los principales inconvenientes que plantea la realización de un mercado de prueba es el de poner en evidencia frente a la competencia la estrategia que se desea medir. Ello puede dar lugar a que la competencia se informe de los planes de la empresa y sus resultados e inclusive que se anticipe al lanzamiento de la acción estudiada, con lo cual puede generar perjuicios que posteriormente sean difíciles de reparar. Por ello cuando existe este riesgo no se recomienda la utilización de este método.

La mayor utilización de los mercados de prueba en nuestro país se localiza en el lanzamiento de nuevos productos y como casos clásicos de aplicación tenemos el de: cigarrillos, vinos de mesa, bebidas gaseosas, caldos para sopas, alimentos envasados, aceites lubricantes, productos de cosmética, etc.

### 5.3. INVESTIGACIONES CUALITATIVAS

Las investigaciones cualitativas, comúnmente denominadas investigaciones motivacionales, son aquellas que estudian la conducta del consumidor, como ser humano y comprenden desde las reacciones instintivas, hasta el sistema nervioso del individuo, pasando por la evaluación de las condiciones del medio como factor condicionante. Por ello las denominadas ciencias de la conducta humana ofrecen a esta metodología sus teorías para evaluar los procesos que se miden a través de las denominadas unidades de explicación de la conducta.

La percepción, que analiza la influencia que los estímulos provocan en el individuo, en el proceso de almacenar, clasificar e interpretar sensaciones que captan los sentidos, es estudiada por las técnicas psicológicas midiendo los efectos de colores, diseños, gustos, materias primas, envases de productos y apelaciones o comunicaciones de publicidad.

El proceso de aprendizaje, que genera cambios en el comportamiento de los individuos, se estudia para comprensión de actitudes relacionadas con hábitos, conocimiento de productos, imagen de marcas, etc.

Las motivaciones que mueven a la realización de actos de compra, preferencias o rechazos, generando posteriormente actitudes, o sea acciones de comercialización y/o creencias, en materia de la formación de juicios de valor sobre hechos y cosas, son estudiadas para conocer y administrar actividades relacionadas con producto, precio, promoción y publicidad.

En términos generales podemos resumir que las investigaciones cualitativas, localizan, estudian y relacionan los diversos tipos de factores que influyen en el comportamiento del ser humano y explican su conducta como sujeto de las acciones de comercialización.

Por otra parte evalúan situaciones relacionadas con estados latentes o potenciales que se manifiestan ya sea en propensiones o rechazos para el consumo, o la preferencia de productos, marcas y usos.

Las investigaciones cualitativas contribuyen a conocer y administrar las variables que explican y determinan el "porque" o las causas que a nivel consciente o inconsciente intervienen entre la empresa, el mercado y los actos de comercialización.

Si bien la aplicación de las investigaciones de comercialización encuentran un campo muy accesible y desde un comienzo muy utilizado en la planificación y evaluación de resultados de gestiones de publicidad, su alcance se extiende a todas las decisiones de la actividad, tanto de la empresa en la micro-comercialización, como del estado en la macro-comercialización. Así tendremos que una empresa puede estar interesada en evaluar las tendencias y hábitos en el consumo de productos, como el estado puede investigar los factores y condiciones que impiden el desarrollo de determinados consumos a nivel de la población, caso por ejemplo del bajo índice de consumo de pescado, prácticas irracionales de cultivos, desinterés en incremento de productividad, concentración de población en determinadas áreas geográficas, captación de corrientes turísticas del exterior, formación de imagen del país, y sus productos en mercados extranjeros, etc.

Al referimos en el capítulo 2 de este trabajo a los principios científicos que fundamentan la actividad de comercialización señalamos aquellos vinculados con las denominadas ciencias del comportamiento humano (psicología; psicología social, sociología, antropología, etc.).

Analizaremos ahora sobre esa base los métodos específicos de aplicación al campo de las investigaciones cualitativas.

### 5.3.1. Metodología.

Las investigaciones cualitativas puedan desarrollarse mediante la aplicación de los siguientes procedimientos:

- a) Encuestas por entrevistas
- b) Test proyectivos
- c) Grupos de exploración dinámica
- d) Evaluación de información y análisis de datos estadísticos del medio, o del producto.

Señalan los autores Robert Ferber y Hugh Wales, de la Universidad de Illinois, (1) que existen cinco tipos de actitudes o posiciones de los sujetos frente a las causas o "porqués" de situaciones de comercialización.

La primera es aquella que corresponde a los consumidores que conocen los factores que determinan una situación y están dispuestos a mencionarlos en oportunidad de una encuesta. Por ejemplo cuando los consumidores de una marca de vinos indican que lo prefieren por su sabor abocado, o por su color más intenso.

La segunda corresponde a aquellos consumidores que conocen razones o factores pero se niegan a mencionarlo. Por ejemplo los consumidores de licores de bajo precio, o los lectores de revistas populares, sensacionalistas o infantiles.

La tercera se refiere a factores cualitativos que el sujeto no está en condiciones de expresar verbalmente, aún cuando, con el uso de técnicas adecuadas, pueden obtenerse. Por ejemplo el porqué del rechazo que provocan determinados colores, diseños, productos, marcas, etc.

La cuarta se relaciona con pautas del comportamiento social, o del medio, que el sujeto no está en condiciones de individualizar. Por ejemplo la predilección de los niños por cierto tipo de mensajes publicitarios con dibujos animados o cierto tipo de música en determinadas clases socio-económicas.

La quinta se vincula a situaciones originadas en elementos ajenos al sujeto o al medio socio-económico, como podría ser la incomodidad para estacionar en lugares o zonas, que hace que la gente no concurra a ciertos negocios. En un supermercado de los alrededores de la Capital Federal se observó, a poco tiempo de su inauguración, pese a la gran campaña publicitaria y a las ventajas que se ofrecían que el número de concurrentes disminuía después de cierto tiempo, notándose que la reiteración de compras era muy

---

(1) Ferber, Robert; Wales Hugh: "Motivaciones del Consumo en el Mercado". Ed. Hispano Europea, Barcelona, 1960, pag. 192.

baja, vale decir permanentemente venían nuevos clientes no lográndose repetición de compras en los mismos. Después de distintos tipos de estudios e investigaciones se descubrió que el tipo de piso (formado por pequeñas piezas tipo cerámica o venecitas) por su irregularidad dificultaba el traslado de los carritos donde se llevaba la mercadería haciendo engorroso y molesto el recorrido del amplio local, lo que se agravaba con un ruido desagradable y un esfuerzo para superar con el peso los desniveles. En otro caso se verificó que la amplitud de los orificios de salida de envases de perfumes, colonias y talcos hacía consumir los mismos con mayor rapidez, lo que se asociaba posteriormente con un menor rendimiento del producto y se reemplazaba su uso.

a) Encuestas por entrevistas: Para indagar sobre la incidencia de factores cualitativos se puede utilizar la técnica de encuestas por entrevistas, para lo cual se diseña una muestra, generalmente estratificada, según los atributos relacionados con el hecho a investigar. Se prepara un cuestionario, en base a los objetivos y con preguntas abiertas, "en profundidad" que darán lugar a respuestas con amplitud de material que se toma textualmente.

Con posterioridad el especialista -psicólogos - analizan e interpretan este material y extraen las conclusiones.

b) Test proyectivos: Utilizan elementos de indagación que no tienen significado específico alguno y que se pueden interpretar de distintas maneras. El principio fundamental en que se basan estos tests es el de la atribución inconsciente a otros de las características del sujeto interrogado. También concurren los principios de asociación libre. Un pensamiento se encadena y relaciona con otro. Los tests proyectivos tienen dos finalidades: identificar los sentimientos con relación a productos o hechos estudiados o bien conocer las características personales del sujeto (1)

---

(.) Newman Joseph: "Investigación Motivacional y Dirección de Mercado". Ed. Sagitario, S.A., Barcelona, 1957, pag. 462.

Dentro de los distintos tipos de test proyectivos utilizados en investigaciones cualitativas podemos citar los siguientes:

- . Test de asociación de palabras: consisten en solicitar a los entrevistados que indiquen conceptos o menciones, inmediatas a la lectura de palabras; por ejemplo:

Seco	Lapicera
Volar	Fresco
Rojo	Tropical

- . Test de frases incompletas: se presenta al sujeto una frase para que la concluya, de acuerdo a su criterio o pensamiento, por ejemplo:

Los productos de la Cfa. "A," .....

A mis hijos les gusta .....

La calidad de un traje radica.....

El sabor de un buen vino es.....

- . Test narrativo: Se lee al encuestado un breve relato sobre una situación relacionada con el tema investigado y se le pide su opinión. Por ejemplo: Supóngase que Ud. le pidiera recomendación a su médico sobre marcas de aceite comestibles para utilizar en sus comidas. Qué marcas piensa Ud. que le recomendaría y por qué razones lo haría así?
- . Test de dibujos o láminas, también denominado T.A.T. Test de Apercepción Temática: consisten en presentar láminas con dibujos, fotos o situaciones que deben ser interpretadas por los encuestados. Por ejemplo se presenta al sujeto una lámina donde una pareja joven elige una prenda de vestir, se le pregunta: ¿Qué marca y tipo de prenda están comprando y qué tipo de gente piensa el entrevistado que representan las personas de la figura.....?
- . Test de lista de compras: Sirve para el estudio de imágenes de producto. Se presenta al entrevistado una supuesta lista de compras que realiza una persona y se le pide que trate de describir qué tipo de persona es la que efectuó la compra: edad, clase socio-económica, etc. Luego se presenta otra lista donde

se cambia el sólo producto y sin indicación específica de ello se pide una nueva descripción del supuesto comprador. En base a esta comparación se obtienen datos que servirán finalmente para realizar un estudio sobre imagen de producto y/o marca.

Las técnicas de investigación cualitativa basadas en los procedimientos de preguntas en profundidad y tests proyectivos son muy eficientes desde el punto de vista de la cantidad y calidad del material que se puede evaluar, pero tienen el inconveniente del tiempo y costo que demanda su realización. Por ello en la práctica gradualmente han sido sustituidas por las técnicas de reuniones de grupos de exploración dinámica.

c) Grupos de Exploración Dinámica.

Consisten en reunir a un conjunto de 8 a 12 personas seleccionadas por el especialista, según la naturaleza del tema en estudio según edades, clases socio-económicas, sexo, estado civil, etc. Se realizan tantos grupos como segmentos o tipos de consumidores diferenciados se requiera estudiar. Generalmente se trabaja con una media de 4 a 6 grupos. Llegándose a casos extremos de operar con 10 ó 12 grupos,

Los grupos funcionarán en forma de reuniones de tipo social, donde bajo la conducción del psicólogo se tratan, analizan y discuten temas relacionados con los objetivos de la investigación. Se graba la reunión y el conductor estudia durante su desarrollo las actitudes intervenciones y demás elementos que aportan los participantes.

Con posterioridad se analiza el material obtenido y se extraen las conclusiones.

La duración de las reuniones de grupos de exploración puede ser de 1 a 3 horas, y en algunos casos la sesión se repite en una segunda oportunidad.

La calidad del material que se obtiene en los grupos de exploración es adecuada y sus resultados son generalmente satisfactorios, en cuanto a calidad. El único problema que plantea este método es el de la representatividad de las conclusiones obtenidas en tan reducido número de sujetos.

Para contrarrestar esta circunstancia, insalvable desde el punto de vista metodológico, se puede optar por dos soluciones: a) se toman los resultados como hipótesis de trabajo para comprobarlas en una muestra representativa que se realiza a posteriori, en función de una encuesta cuantitativa; b) los grupos de exploración operan a posteriori de una encuesta cuantitativa, donde a un sector de los sujetos previamente entrevistados se los reúne para profundizar sobre conclusiones verificadas ya en condiciones de significación estadística.

### 5.3.2. CASO REAL DE APLICACION

A continuación detallaremos un caso real de investigación cualitativa realizado en el área de Capital Federal y Suburbios del Gran Bs.As., para estudiar las actitudes del ama de casa en relación con todos los aspectos de la alimentación familiar.

La metodología empleada fue la de grupos de exploración dinámica mediante la formación de 4 grupos de 10 personas cada uno. Todas ellas amas de casa de hogares del radio de Capital y Gran Buenos Aires.

Niveles	Edad		
	22 a 35 años	36 a 55 años	TOTAL Grupos
Medio-Alto	1	1	2
Medio-bajo	1	1	2
TOTAL GRUPOS	2	2	4

Las reuniones se realizaron en hogares del área del Gran Buenos Aires, con lo cual se logró una dispersión geográfica y se dotó a la situación de entrevista de un contexto más natural, que favoreció la libre expresión de las entrevistadas.(.)

Resultados de la investigación:

a) El ama de casa, la familia y la alimentación

En este estudio se trató de determinar los mecanismos que rigen la vida alimenticia cotidiana, y el rol que en ellos corresponde a cada uno de los sectores del núcleo familiar.

Uno de los fenómenos más categóricos y "universalizados" que surgen a la observación, es el que representa la disposición ambivalente del ama de casa para concebir su propio papel, en todo lo que se vincula con la alimentación de su familia:

1: Si bien la mayoría de las amas de casa -cualquiera sea su edad, nivel socioeconómico, sociocultural, o su ocupación- ven en la tarea misma de cocinar un relativo "trabajo" o carga, la preparación de las comidas es también para ellas un factor de omnipotencia, una función que les reporta un doble juego de heroísmo y poder.

Heroísmo, en el sentido de que -desde su punto de vista- cocinar es estar planificando, previendo o analizando permanentemente, un conjunto de 'ofrendas' que deben parecer (y/o ser) siempre distintas, como para que la familia se sienta satisfecha. Pero, al mismo tiempo, es un juego que debe repetirse -no sólo cada día, sino varias veces en él-, de tal manera que esa renovación va haciendo de quien la realiza una víctima: ella, como ama de casa, debe 'sacrificarse' asumiendo un tipo de trabajo no siempre valorado, con muchas exigencias y riesgos latentes, en lo que se refiere al juicio de los demás sobre su desempeño.

No obstante, esta característica es la que encierra -como contrapartida- el otro ingrediente de su propia visión: como "res-

---

(.) Investigación realizada por el Estudio Susana Alterman, Bs.As., 1970.

Ponsable", como ejecutora y como personaje en el cual el hogar deposita esa casi obligación, el ama de casa se siente inclinada a hacer de la comida un factor de poder. La alimentación cotidiana le brinda la oportunidad de autoconvencerse de que es ella la que imprime en su casa un sello personal, propio, creado por ella misma, y, al mismo tiempo, la coloca casi enfrente de los suyos: es ella la que da, la que decide y gobierna y los demás los que reciben, acatan y deben aceptar;

2: Sin embargo, este juego de fuerzas no queda limitado sólo a estos aspectos: en medio de estas contraposiciones, la mujer, la madre, la esposa, toda ella, siente profundamente que su acto de "dar de comer" es una forma óptima de intentar creaciones, de contribuir a un mejor crecimiento y desarrollo de los suyos; es un acto de amor, de abnegación, de continuidad, que gratifica a los otros miembros de la familia y los liga a ella; ella es quien da, quien "pierde", pero es también la que, a cambio de esos, los recibe.

Y en tal sentido, otra vez la vivencia se vuelve paradójica, ambivalente: en el acto de dar de comer, es ella la que "se come" a su familia.

, Comprender este mecanismo es sumamente importante para visualizar con claridad la cantidad de repliegues que tiene la vida alimenticia cotidiana; y, a la vez, es lo que permite interpretar el porqué de una tendencia muy difundida entre las amas de casa: ellas necesitan reclamar como propio el patrimonio de las decisiones acerca de la dieta familiar. Cuando el ama de casa alude a las modalidades de la alimentación en su hogar, parecería que intenta dejar bien en claro que es ella la que -por su rol- no sólo compra y prepara las comidas, sino qué, fundamentalmente, define qué es lo que se va a comer.

Aún aquellas amas de casa que tiene organizada la preparación a través del servicio doméstico, hacen de la comida hogareña un patrimonio que les pertenece: en este caso, su habilidad habrá consistido en lograr que todo lo que llega a la mesa sea bueno, esté bien y cumpla con los requisitos que, a su juicio, deba cumplir. Esa función de "supervisora" le hará sentir que, frente a los demás, la comida es preocupación y área de su pro-

Piedad.

. Sin embargo, podría decirse que este sentimiento declarado, explícito o más encubierto, según la personalidad de cada mujer, es más bien una fantasía: el ama de casa NECESITA sentir que el área de comidas es suya, para compensarse de una serie de otras pérdidas o frustraciones a que la somete la vida cotidiana.

1: la vida actual -a través de numerosos artículos y productos (para alimentación, limpieza, hogar en general)- la somete a una serie de vaivenes, de situaciones expectantes, que le crean angustia y ansiedad; le "prometen" una serie de facilidades que, en la práctica, se transforman en numerosas situaciones de opción. Sus alternativas éxitos o fracasos en su elección de artículos y productos terminan por confundirla porque no le dan una clara noción de cómo debe obrar para lograr los mejores resultados.

De todas maneras -ya sea que éste sea un proceso vivido en forma positiva o negativa- lo que el ama de casa percibe es que ha perdido intimidad: la "tecnología", lo moderno, se ha metido en su vida, a través de artículos o aparatos con los cuales compete. Y, a pesar de esa competencia, que puede inclusive resolverse serios problemas, ella no logra superar la carga emocional de ser responsable del funcionamiento de la vida familiar.

Por lo tanto, esa modernización traerá aparejada una vivencia de frustración: se le promete disponer de tiempo libre, por ejemplo, a través de un producto o un artefacto, pero inmediatamente le surgen nuevas obligaciones, en las cuales concluye perdiendo los sucesivos "tiempos libres" que presumía para disponer. Y, además, tampoco logra rescatar esos períodos porque hacerlo le implicaría sentirse culpable: ella -según el "deber ser"- no puede estar ociosa ni disponer demasiados recursos (tiempo, dinero) para sí misma.

Por lo tanto, los convencionalismos más arcaicos ligados al rol de ama de casa, la inhiben de disfrutar plenamente de todas las ventajas actuales y a la vez, se van introduciendo en su vida, dejándole pocos reductos estrictamente suyos. De ahí que, todo lo relacionado con la comida, trate de re-definirlo como suyo.

2: Por lo demás, la estructura actual de la sociedad -pese a sus numerosas 'elasticidades'- le siguen indicando que hay un modelo de patriarcalismo: más visiblemente, o menos, según los estratos sociales, la mujer sigue siendo el ser pasivo; ella es la que sigue estando dentro del hogar: cuando no trabaja en otras ocupaciones, ella es la que espera el retorno de los hijos o el marido, que llegan de "lo activo", lo dinámico, lo que implica verdadera participación en el mundo "de afuera". Cuando trabaja, pese a todo, sus roles en lugar de compartirse con otros miembros de la familia, le implican a ella una duplicación de responsabilidades.

Por lo tanto, también al presente -y aún hablando del área estudiada (Capital y Suburbios)- el contexto sociocultural es algo frustrante para la mujer como ama de casa. Por supuesto, ella misma no puede eludir que advierte que su vida, hoy, ha variado fundamentalmente, si la compara con la de su madre o sus abuelas; pero aún así no consigue sentirse plena, ni libre ni independiente.

En lo que a alimentación se refiere, tampoco deja de advertir que -en gran número de casos- la dieta está determinada por la voluntad del marido: esto parecería más cierto y marcado cuanto más se declina en el nivel socioeconómico o cultural. Es el hombre el que -ya sea por su trabajo o por su carácter- 'exige' la preparación de cierto tipo de comidas (cualquiera fuese); y a él debe la mujer subordinarse.

Por lo tanto, esas declaraciones de autonomía -en lo que se vincula con la alimentación- no es tan real; la mujer necesita, no obstante, sentirse a ella misma creyendo en esta fantasía: es una manera de no perder su prestigio frente a sí misma.

3: Esta forma de dependencia, no obstante, no la frustra totalmente: no es sólo con respecto al marido; también los hijos se han convertido en factores activos de decisión, sobre todo en lo que hace a los gustos y preferencias en alimentación.

En ese juego recíproco de darse y recibir (aceptando la voluntad de los suyos), el ama de casa, como mujer-arquetipo encuentra una justificación de sí misma; encuentra que es el modo

de realizarse. Por lo tanto, acata esta semi-dependencia y trata de transformarla en un sentimiento positivo: concluye racionalizando el hecho de que su habilidad consistirá en saber interpretar cada vez con mayor finura, con más sutileza, los distintos gustos de cada miembro de su familia.

A partir de esta conversión -que se opera en términos absolutamente inconcientes- el ama de casa advierte que quedan a su cargo dos operadores básicas:

- la primera, "controlar": ella es la que, en última instancia, separará lo bueno de lo malo. Es ella la que decidirá cuánto puede comer cada uno de sus familiares; cuándo, de qué manera, para que no le haga daño. Vale decir, ejercerá un tipo de control o de valoraciones, por sobre las voluntades de los otros y guiada por un deber, a través del cual afirmará su posición en el hogar;
- La segunda operación que deja para sí es la de "combinar": es ella la que irá ofreciendo los platos, las preparaciones, las comidas, de tal modo que todos quedan satisfechos. En este juego de articulaciones constantes, ella irá introduciendo sus valoraciones dinámicamente, conjugándolas con las de cada miembro del hogar: su trabajo de "coordinadora" será mejor cuanto más amplia sea su capacidad para satisfacer a todos y quedar tranquila porque les da "lo bueno"

Por lo tanto, sus frustraciones disminuyen: la comida y su preparación dejan de ser operaciones puramente dependientes; en la aceptación de su rol de "coordinadora" el ama de casa revive de una forma positiva sus propias y paradójicas necesidades de dependencia y autonomía.

. Como se ve, en fin, las decisiones acerca de cómo y cuál es el estilo de alimentación familiar son un conjunto de limitaciones a las voluntades individuales y, simultáneamente, de combinaciones interdependientes.

En ese proceso laborioso, cada núcleo familiar obtiene lo que considera un trofeo de su intimidad: el estilo propio de co-

mer. Cada hogar reclama para sí el ser "un mundo aparte", único, singular, irrepetido. Ese proceso, que se desarrolla lentamente, va construyendo a la vez lazos más estrechos que contribuyen al logro de una construcción: la serie de tramas, de mallas, de hilos, que unen indefectiblemente a cada miembro con esa unidad de arraigo que es el hogar.

El ama de casa, por su parte, al perder su independencia, gana en estabilidad, en sentimiento de anclaje: el reconocimiento de inter-depender le resulta, quizás, tan gratificante como la fantasía de querer ser libre.

Definir el estilo familiar de comidad pasa a ser una consigna tan útil -para su economía sociológica- como la pretendida intención de autonomía.

b: El ama de casa como compradora  
de productos alimenticios.

. En el punto anterior se analizaron los distintos mecanismos que se observan en el hogar -en lo que hace a decisiones y cuando se toma como sujeto de investigación al ama de casa- respecto de la alimentación general.

Uno de los fenómenos básicos allí presentados mostraba cómo -desde su propia perspectiva- el ama de casa está sometida a vivencias de tipo ambivalente y como, al tratar de resolverlas, se aviene a una serie de convenciones: en su conducta de intérprete y "coordinadora" de las disposiciones de los suyos hace concesiones y cede, pero no cesa en su deseo activo de ejercer un rol creativo al respecto.

Esa actitud -quizá dada por las mismas características de las relaciones recíprocas entre los miembros del grupo familiar- no deja de satisfacerla pero, al mismo tiempo, la inclina a preservar ciertas zonas de decisión como exclusivas; para ella, eso cubrirá su interés y necesidad de autonomía. Las diversas maneras en que pondrá de manifiesto esa independencia serán, principalmente, las que se puntualizan a continuación:

1º) la de desarrollar la dieta o la alimentación familiar de

acuerdo con un orden, con una cronología, que determinará ella misma: en tanto es ella la que llevará a cabo el trabajo rutinario de cocinar (o de supervisar la preparación), será también la que resuelve "qué hacer hoy".

De alguna forma, ese casi autocrático poder de decisión no es vivido como reivindicatorio: su actitud no parecería traducirse en la idea de que "hago lo que Uds. quieren pero cuando yo quiero", sino simplemente en "hago lo que quieren cuando me parece que debo". Vale decir, su concesión -si es que así se la quiere llamar- va acompañada de una dosis equilibrada de disposición favorable: esta es una situación en la cual ella recupera autonomía, control y cuidado en la combinación de elementos (comidas) y gustos;

2°) en tanto es ella la que determina el cuándo, también será ella la que ejercerá el orden de las compras: de acuerdo con sus planes, la compra de todos los elementos con los que prepararán comida en el hogar. Es en la compra -como se verá más adelante- en donde el ama de casa pondrá realmente de manifiesto su independencia interior, respecto del resto de la familia. Psicológicamente, comprar es un acto que le pertenece: aún cuando lo haga la mucama, seguirá siendo el ama de casa la que lo sienta suyo.

En este acto de comprar, ella se siente sólo vinculada al resto de la familia en forma secundaria; por supuesto que, a medida que declina el nivel socioeconómico su dependencia del orden familiar es mayor. Pero, en la práctica, le gratifica el tener conciencia plena de que es la encargada de administrar los recursos del hogar; tanto los económicos, como los que representan los diversos gustos de cada integrante de su familia. Tanto porque la familia deposita en ella estas funciones, como porque ella las asume, comprar es un hecho o zona de su patrimonio de acción;

3°) variar, elegir, seleccionar alternativamente las comidas de tal modo que todos estén satisfechos, es también un acto que siente como suyo; por lo tanto, a través de esta casi conquista, ella tiene oportunidad de ir perfeccionando su propio

sistema de decisiones: puede ir haciendo opciones que le indican su error o su acierto cuando se convierte en instrumento de la voluntad de "los otros". Y, a la vez, va obteniendo pautas que le permiten saber cuánta es su capacidad para convertir en armónico a ese sistema, a esa unidad de voluntades heterogéneas que integran su marido y sus hijos.

En esa captación de los gustos, de los "códigos", lenguajes y gestos cada persona del núcleo familiar le expresa aceptación o rechazo ante su comida, el ama de casa se entrena para la comprensión de las modalidades que cada uno tiene para relacionarse con ella o para relacionarse con ella o para resolver otro tipo de problemática. En tanto asume favorablemente dispuesta su rol "coordinador", esta manera de decidir 'cuando-qué' la pone de manifiesto, la define ante sí misma y ante los demás como un ser independiente pero integrado en el sistema familiar; más que independiente, en rigor, se convierte en interdependiente.

. Como se deduce, de estas tres maneras globales mediante las cuales el ama de casa ejerce su mecanismo de autoafirmación, la compra es tal vez la que mayor ejercicio de libertad "mental" le representa, respecto de los suyos.

Es a través de la compra en donde volcará o vehiculará su autoexigencia de autonomía: comprar marcas, productos, variedades de distinto tipo, será su reducto. Aunque esta operación la confunda, la suma en una gran cantidad de obligaciones de opción -y le reporten, paradójicamente, una nueva pérdida de su identidad-, frente a su integración en la familia, comprar es una reparación, una compensación y una descarga de conflictos.

Es a la lucha con las imágenes de marcas, productos y/o empresas a donde la mujer transferirá la energía que le demanda la su misión que se la somete dentro del núcleo familiar, pero esta lucha se desarrollará "afuera", con "otros", con cosas ajenas; no debilitará el sentimiento de integración que ella espera ver cumplido en la familia. Pero, consecuentemente los artículos y marcas serán los símbolos que le pertenecen: la aceptación o el rechazo que de ellos haga el clan familiar, será para la mujer como una manera de aceptarla o rechazarla a ella misma. Pasa a

ser solidaria, a identificarse, a embanderarse con cada cosa que adquiere: el compromiso de elegir bien es, entonces, un riesgo que la involucra a ella misma tanto como a los artículos y productos comprados.

#### 5.4. SINTESIS DE CONCLUSIONES

Como síntesis de lo expuesto y fundamentado en este capítulo podemos resumir las siguientes conclusiones:

- 1.- La investigación de comercialización, comúnmente denominada investigación del mercado, es una metodología de naturaleza científica basada en dos grandes campos de disciplinas, según su naturaleza a) Ciencias cuantitativas: b) Ciencias cualitativas o del comportamiento humano. Dentro de las primeras encontramos a: economía, estadística, y ciencias exactas en general. Las disciplinas cualitativas son tomadas de: psicología, psicología social, sociología y antropología.
- 2.- Las investigaciones se aplican en los procesos de planeamiento, conducción y evaluación de resultados y sus alcances son de vigencia tanto para las grandes, como pequeñas empresas; así como en las actividades privadas a nivel de micro-comercialización, como para el estado en macro-comercialización.

En una investigación realizada en el año 1972 resultó que de 78 de las empresas más importantes del país, el 82% utilizaban investigaciones y 18% aún no las aplicaban en la administración de su comercialización. Esto demuestra el estado incipiente o en desarrollo de este campo de especialidad dentro de las ciencias de la administración de empresas.

- 3.- Las investigaciones pueden ser realizadas por la propia organización de la empresa o bien ser contratadas a terceros. En las grandes empresas existe un departamento de investigaciones cuya finalidad es coordinar dentro del área de comercialización la definición de objetivos y procedimientos, y facilitar la contratación de servicios a terceros. Una vez obtenida la información se ocupan

estos departamentos de interpretarla y contribuir a su mejor aplicación. De la investigación realizada en empresas de nuestro medio resultó que, sobre un total de 64 grandes empresas usuarias de investigaciones, el 56% contrataba las mismas a agencias especializadas, el 27% las realizaba directamente, y el 27% restante utilizaba servicios externos con departamentos propios. El uso de las investigaciones se generaliza progresivamente y se extiende en la actualidad a la mediana empresa.

investigaciones

4.- Las / cuantitativas tienen las siguientes etapas para su realización: a) Análisis Económico: b) Análisis Estadístico: c) Análisis de Ventas: d) Trabajo de Campo. El análisis económico dimensiona la variable capacidad de consumo y sirve para establecer la magnitud del mercado en términos de cantidades de unidades o montos de pesos que potencialmente la empresa puede tomar en el mercado global. Es el marco de referencia básico para la definición de cualquier estrategia o curso de acción. Se vale de principios de análisis económico que determinan la función de la demanda del producto en base a niveles de ingreso, distribución de los mismos por consumos e inversores y elasticidad absoluta y cruzada de la demanda. El Análisis Estadístico resulta de la información tomada de fuentes oficiales o privadas sobre población, consumos, distribución, comercialización, precios y otros factores del mercado. Es de carácter global y sirve como nivel de referencia para estudiar el comportamiento de variables que condicionan la actividad de la empresa. Se basa en información histórica y sus proyecciones mediante téc-

El Análisis de Ventas proporciona datos de valor a los fines del estudio de los factores que inciden en el proceso de comercialización partiendo de los registros de la empresa y sus informes del área de ventas. La utilización de sistemas avanzados de computación y tratamiento de información permite conocer elementos tales como: mezcla de ventas por clientes, participación de mercado por zonas, distribución estacional de ventas. etc.. En general las investigaciones realizadas permite demostrar que es todavía escasa la utilización de esta etapa en el proceso de in-

vestigaciones, pese a las ventajas y aplicaciones que la misma tiene, por su reducido costo y su permanente accesibilidad. Por otra parte el análisis de ventas sirve como base para indagaciones por medio de otros procedimientos de investigación, caso del trabajo de campo.

5.- El trabajo de campo como técnica de investigación cuantitativa consiste en tomar la información en detalle, acorde a los objetivos del estudio, en la misma fuente y lugar en que los acontecimientos se producen. Su realización puede emplear los siguientes procedimientos:  
a) Encuestas por entrevistas; b) Encuestas por paneles;  
c) Método experimental; d) Método de observación; e) Mercados de Prueba.

6.- El método de encuestas por entrevistas se caracteriza por la captación de la información mediante el contacto directo con el sujeto que produce el hecho estudiado, mediante la utilización de un entrevistador. Los elementos que componen este procedimiento de trabajo campo son:  
a) objetivos; b) sujetos; c) muestra; d) cuestionario;  
e) entrevistadores; f) supervisión, g) procesamiento de información; h) análisis de resultados; i) conclusiones;  
j) presentación.

7.- Las muestras en las técnicas de encuestas deben reunir entre otras las siguientes condiciones: a) tener un grado de confianza, vale decir un valor de proyección al universo no inferior del 95,5% -normalmente se opera con el 99,7%-; un límite de error que prefija el investigador; y un grado de representatividad que asegure la inclusión de todos los atributos que existen en el universo, dentro de los componentes de la muestra.

8.- El método de encuestas por paneles se caracteriza por realizar una serie reiterada de entrevistas durante un período preestablecido. Puede efectuarse a nivel de consumidores finales, de hogares o de negocios y empresas. En los primeros casos tiene desventajas que afectan por sus procedimientos a la espontaneidad y representatividad de la información. No así en los últimos casos- em-

presas y comercios- donde su uso es muy generalizado y sin problemas de naturaleza técnica. Los paneles en negocios reciben la denominación de "auditorías de negocios" y en nuestro país se realizan para todo tipo de productos de consumo masivo.

A nivel oficial, la elaboración de índices tales como el de costo de nivel de vida, índice de precios minoristas y mayoristas, índice de ventas minoristas y mayoristas, índices de actividad industrial, etc., se realiza mediante el método de paneles.

9.- El método experimental consiste en diseñar una muestra, donde además de la encuesta por entrevista se realizará una prueba de producto o una experiencia sobre el tema investigado. Vale decir, que además de los objetivos y el cuestionario, el entrevistador tiene que desarrollar una prueba o experimento, para medir reacciones que produce y tomar las opiniones derivadas de ello.

La aplicación del método experimental se encuentra en lanzamientos de productos nuevos, o innovaciones de líneas actuales, en materia de cambios de políticas de precios, canales de distribución, acciones promocionales y publicitarias. Una variación del método experimental son los mercados de prueba que se diferencian de los primeros por medir los efectos de las estrategias integrales, tomando como sujeto al mercado. Se elige una ciudad donde se pone en ejecución toda la acción planificada para medir durante un tiempo prefijado los resultados a fin de ratificar o rectificar las previsiones originales basadas en los otros métodos de investigación. Los mercados de prueba tienen el inconveniente de no garantizar grados de confianza ni límites de error., como también el de poner en evidencia, antes del lanzamiento en todo el mercado, las estrategias comerciales, que de este modo pueden dar lugar a acciones de la competencia que se anticipe o limite las actividades evaluadas por este sistema.

El método de observación se aplica en aquellos casos en que no se puede o resulta inadecuado el contacto con el sujeto para la captación de la información. Se basa en la observación o grabación directa que realiza el entrevistador. Una variante de este método es la denominada técnica del comprador oculto, donde el entrevistador actúa como comprador, para medir actitudes y resul-

tados del comportamiento de canales de distribución y fuerza de ventas.

En nuestro país una empresa local patentó un original método de observación para estudiar el efecto de la promoción que desarrollan los laboratorios de especialidades medicinales a nivel de médicos, y profesionales de distintas especialidades del campo de la salud (odontólogos, veterinarios, etc.). El mismo consiste en filmar en una muestra representativa de farmacias, las recetas traídas por los clientes, para estudiar mensualmente el origen de las mismas, la participación de marcas y productos dentro del total de especialidades recetadas, y medir los esfuerzos de promoción realizados por las empresas con los resultados que surgen de las recetas presentadas en farmacias.

10.- Las investigaciones cualitativas, denominadas comúnmente investigaciones motivacionales, estudian a través de las denominadas unidades de explicación de la conducta humana: percepción, aprendizaje; motivación, actitudes y creencias, todos los factores que inciden cualitativamente en el proceso de comercialización. La aplicación de las investigaciones cualitativas se extiende a todos los factores controlables y fundamentalmente permite entender y diagnosticar el comportamiento del consumidor para adaptar los recursos y decisiones a sus necesidades y requerimientos. De ahí su valor. Las técnicas que utilizan las investigaciones cualitativas son derivadas de principios de la psicología, la psicología social, la sociología y la antropología y sus métodos pueden ser:

a) encuestas por entrevistas en profundidad; b) tests proyectivos; c) grupos de exploración dinámica; d) evaluación de información y datos de naturaleza estadística del medio o del producto.

Los grupos de exploración dinámica son los medios que actualmente se aplican con mayor frecuencia porque presentan ventajas de procedimientos y rapidez de realización. Presentan el inconveniente de su escasa representatividad por lo que sus resultados deben ser tomados como hipótesis para comprobarlas mediante

encuestas con muestreo estadístico significativo o bien pueden aplicarse a posteriori de una investigación cuantitativa para profundizar resultados ya comprobados con valores de confianza y límites de error estadístico.

## 5.5. BIBLIOGRAFIA

- ALEVIZOS John: "Estudios de Mercado" Ed. Hispano Europea, Barcelona, 1963.
- BRITT, Stewart, H: "Como Se Comportan los Consumidores" Ed. Hispano Europea, Barcelona, 1962.
- BROWN, Lyndon: "Comercialización y Análisis del Mercado" Ed. Selección Contable, Bs.As. 1959.
- COSTA LIESTE, Enrique "Marketing" Ed. Sudamericana, Bs.As., 1968.
- DICHTER, Ernest: "La Estrategia del Deseo" Ed. Huemul Bs.As. 1963.
- FERBER, R.; WALES H. "Motivaciones del Consumo en el Mercado" Ed. Hispano Europea, Barcelona, 1960.
- HATTWICK, Melvin, S.: "Psicología Publicitaria" Ed. Hispano Europea, Barcelona 1964.
- LEBRET, L. J.,: "Manual de Encuesta Social" Ed. Rialp, Madrid, 1962.
- LUCAS, D.B. y BRITT S.H.: "La Efectividad Publicitaria" Ed. El Ateneo, Bs.As., 1969.
- MEYER, Paul. W.: "Investigación de Mercados" El. Palestra, Barcelona, 1961.
- NEWMAN, Joseph: "Investigación Motivacional y Dirección de Mercado" Edl Sagitario, Barcelona, 1957.
- PACKARD, Vance: "Las Formas Ocultas de la Propaganda" Ed. Sudamericana, Bs.As., 1961.
- STERN, Jorge E. "Seminario Integral de Marketing" Fundación Altos Estudios en Ciencias Comerciales, Bs.As., 1973.

STERN, Jorge E.: "Elementos de Comercialización" Ed. El Coloquio,  
Bs.As. 1974.

TAGLIACARNE, Guglielmo: "Técnica y Práctica de las Investigaciones del Mercado" Ed. Ariel, Barcelona  
1960.

## 6.- COMERCIALIZACION INTERNACIONAL

### SUMARIO

<u>6.1 EXPORTACIONES</u>	página
6.1.1. Cómo iniciar las exportaciones .....	851
6.1.2. Cómo puede la Secretaría de Comercio ayudar a conocer los mercados del exterior .....	854
6.1.3. Requisitos para la inscripción en el Registro de Importadores y Exportadores .....	857
6.1.4. Promoción de oferta de productos: .....	857
A. Definiciones	
B. La competencia internacional	
C. Condiciones mínimas de competencia	
D. Canales de comercialización	
E. Promoción en el exterior.	
6.1.5. Presentación en ferias y exposiciones: .....	863
A. Generalidades	
B. Participación en ferias y exposiciones	
C. Pabellones Argentinos.	
6.1.6. Organización de la empresa exportadora: .....	867
A. Sector de fabricación	
B. Sector Administrativo	
6.1.7. Trámite de despachos y conceptos: .....	870
A. Trámite de despacho	
B. Factura Pro-Forma	
C. Créditos Documentario	
D. Factura comercial	
E. Lista de Precios	
F. Lista de empaque	
G. Permiso de embarque	
H. Banco interviniente	
I. Conocimiento de Embarque	
J. Aviso de embarque	
K. Certificación de Cumplido de Embarque.	

	página
6.1.8. Trámites posteriores al embarque -concepto- ....	876
A. Cobro de Carta de Crédito	
B. Cobro del reembolso	
C. Instrumentos utilizados.	
6.1.9. Seguro de Crédito a la Exportación .....	881
6.1.10. Regímenes de Financiación para Exportación de Productos No Tradicionales .....	884
A. Pre-financiación	
B. Financiación al producirse el embarque	
C. Post-financiación	
6.1.11. Regímenes de financiación para exportaciones de productos "tradicionales": .....	889
A. Pre-financiación	
B. Financiación	
C. Post-financiación	
6.1.12. Trámites necesarios para realizar una exporta- ción .....	892
6.1.13. Gravámenes sobre mercaderías exportadas .....	896
6.1.14. Fletes .....	896
6.1.15. Documentos utilizados para realizar una expor- tación .....	898
6.1.16. Tratamiento fiscal de las Exportaciones: .....	928
A. Introducción	
B. Impuesto a los Réditos	
C. Impuesto a las Ventas	
D. Impuestos internos.	
6.1.17. Estímulos oficiales de orden impositivo: .....	932
A. Draw-back: 1) Concepto	
2) Características	
3) Liquidación	
B. Reintegros y reembolsos impositivos:	
1) Características	
2) Base de cálculo	

3) Operatoria del régimen

4) Utilización de certificados de reintegro.

C. Admisión Temporal

D. Exención del pago de gravámenes de reintegros y reembolsos.

E. Deducción del 10% del valor FOB en el balance impositivo de las manufacturas exportadas.

F. Compensación por la exportación de productos azucarados.

G. Compensación por la exportación de productos vitivinícolas.

6.2. IMPORTACIONES

6.2.1. Partes que intervienen para realizar una . 941

6.2.2. Trámites necesarios para realizar una importación ..... 942

6.3.3. Autorización para trasladar mayores costos por productos importados ..... 949

6.3. FUENTES DE INFORMACION BIBLIOGRAFICA ..... 949

- Informe sobre importaciones

### 6.1.1. COMO INICIAR LAS EXPORTACIONES

Entendemos que muchos empresarios están potencialmente en condiciones de realizar con todo éxito operaciones de exportaciones.

Una consideración fundamental que debe tener en cuenta el empresario al iniciar un negocio de exportación, es que éste no habrá de concretarse de una manera rápida y para obtener mercados para sus productos y afianzarse en ellos se necesita trabajar durante varios años. Pretender dedicarse esporádicamente a la exportación para canalizar saldos o excedentes circunstanciales constituye muchas veces una solución inadecuada que sólo conduce a transmitir una mala imagen como país exportador.

Además, es fundamental tener en cuenta que las operaciones de exportación al ser un buen negocio para la empresa se traducen también en un buen negocio para el país. En consecuencia, un análisis adecuado de las posibilidades que tiene un producto para su colocación en los mercados exteriores, deberá indicar la conveniencia o no de encarar la actividad exportadora.

Para propungar este tipo de ventas se requiere previamente realizar un estudio preliminar del mercado, al que pueden contribuir eficazmente las instituciones oficiales y los sectores privados. Tomando en consideración esta circunstancia es que desarrollamos a continuación, los pasos que puede dar un empresario antes de salir del país a efectos de identificar oportunidades de ventas al exterior.

Examinar los productos y sus características, y seleccionar aquellos que por sus costos, originalidad y calidad están en condiciones de alcanzar los mercados mundiales en la primera tarea de alguien que desea abocarse a la exportación.

Una vez que se hayan seleccionado el o los productos que a juicio del empresario tengan posibilidades de ser colocados en el mercado internacional conviene seleccionar cuáles son los mercados más convenientes. Al comienzo es preferible concentrar el esfuerzo en uno o dos mercados y no dispersarlo en muchos, por

cuanto esto último significa una enorme pérdida de tiempo y dinero y en general puede malograr la conquista de alguno de ellos. Si se tiene éxito en un primer mercado existe la oportunidad de seguir luego expandiendo las actividades en otro. Por eso es muy importante a qué mercado conviene dirigir la atención y comenzar la experiencia.

Como primera aproximación, es aconsejable observar los mercados en los que Argentina cuenta con ventajas arancelarias con el objeto de facilitar la competencia con productos de terceros países. Este es el caso de la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC) en que los países miembros negocian distintos productos otorgándose reducciones en lo que se llaman listas nacionales o en los acuerdos de complementación, que hacen que el producto proveniente de un país de la ALALC, pague menos derechos de importación que otro que proviene de un tercer país.

La lista incluye solamente algunos productos, de modo que en primer término es necesario conocer qué productos están incluidos.

En el Area Promoción de Exportaciones de / la Secretaría de Comercio (Avenida Julio A. Roca 651 - 5º piso) se puede requerir información sobre el tema, con indicación de qué tratamiento tiene en cada uno de los países de la ALALC, el o los productos de su interés cuando provienen de otro país miembro y cuando provienen de terceros países.

Puede ocurrir que el producto no haya sido negociado en la ALALC, o bien que la negociación no otorgue un margen de preferencia suficiente para que pueda entrar al mercado de una manera adecuada.

En esos casos puede ser interesante dirigir los esfuerzos preferentemente a los otros mercados de los países desarrollados.

Igualmente, dentro del marco de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) los países industrializados acordaron un Sistema de Preferencias Generalizadas, consistente en rebajas tarifarias.

Para que dichas rebajas puedan hacerse efectivas, se han establecido ciertas normas en materia "cláusulas de origen" y, a tal efecto, al exportar mercaderías comprendidas en el Sistema es necesario acompañar un certificado de origen que extiende la Subsecretaría de Comercio Exterior. En el Área Promoción de Exportaciones podrá recabarse mayor información sobre el particular, como así también consultar la nómina de productos beneficiados, condiciones de tratamiento fijados por los distintos países y retirar los formularios correspondientes.

Calcular los precios de exportación es una de las más importantes tareas que debe realizar un empresario que se inicia en este tipo de negocio. Muchos productos agrícolas, en general aquellos de mayor importancia en nuestro comercio exterior, están gravados cuando se destinan a la exportación. En efecto sobre estos productos pesan tres tipos de gravámenes que el exportador debe pagar, tales como distintos tipos de impuestos creados generalmente con afectaciones especiales, derechos a la exportación y el derecho especial móvil.

Otros productos se despachan sin pagar impuesto alguno y en cambio muchos cuentan con reintegros y reembolsos impositivos que se otorgan cuando la exportación se realiza.

El Área Promoción de Exportaciones de la Secretaría de Comercio está en condiciones de ampliar estas informaciones a quien lo solicite.

La búsqueda de mercado para la colocación de cada producto puede ser auxiliada por un examen de las estadísticas de exportación argentina que elabora el Instituto Nacional de Estadística y Censos (Hipólito Yrigoyen 250, piso 11°). Conocer que es lo que nuestro país está exportando sirve de base de orientación sobre cuáles productos tienen posibilidades de acceso a los mercados exteriores.

También es de la mayor importancia examinar las estadísticas de otros países a efectos de saber si están importando la mercadería que se pretende vender y en qué volumen.

En la Secretaría de Comercio, el Area Promoción de Exportaciones, tiene una oficina dedicada expresamente a tender esos requerimientos, ya sean ellos formulados en forma personal o por correo.

Cuando la citada dependencia no disponga de algunos de los datos solicitados, será conveniente dirigirse a las Consejerías Económicas que el Ministerio de Comercio tiene en varios de los países del mundo y que están en condiciones de hacer conocer una serie de informaciones de utilidad para iniciar nuevas corrientes de exportación.

En las compañías navieras podrá obtenerse información acerca de los gastos de transporte de las diversas mercaderías.

También hay posibilidades de utilizar el transporte terrestre cuando se trata de países vecinos; o, según el tipo de productos de que se trate, el transporte aéreo que por las ventajas que representa se está incrementando notablemente. El correo es también un medio adecuado para realizar ciertas exportaciones utilizando el paquete postal.

Las entidades representativas del sector empresarial brindan su apoyo a la expansión de las exportaciones y los bancos comerciales a su vez, mediante sus departamentos especializados contribuyen a la concreción de ventas al mercado internacional. La consulta es estas entidades constituye además una excelente ayuda para quien desee iniciar sus exportaciones.

#### 6.1.2. COMO PUEDE LA SECRETARIA DE COMERCIO AYUDAR A CONOCER LOS MERCADOS DEL EXTERIOR

El Area Promoción de Exportaciones (Avda. Julio A. Roca 651, 5° piso) está en condiciones de atender, personalmente o por carta, a los interesados suministrándole informaciones que pueden ser de utilidad para iniciar sus exportaciones.

Se puede obtener información sobre los siguientes datos con relación al o a los productos que se desean exportar, señalando

Coyuntura Económica - Problemas y perspectivas de la economía en el momento actual. Balance de pagos. Balance Comercial: exportaciones e importaciones. Reservas en divisas. Moneda y Crédito. Estabilidad y liquidez monetaria. Costo de vida y salarios. Nivel de desempleo.

Acceso al mercado del producto - Régimen de importación para el producto aranceles, licencias, contingentes, depósitos previos, etc.

Régimen para las importaciones del producto cuando procede de la Argentina. Métodos seguidos para el aforo aduanero. Normas reguladoras de las marcas y etiquetas. Divisas y régimen de cambios.

Posibilidades del Mercado - Demanda actual y potencial. Producción interna del producto y de otros afines. Precios dominantes y gama de calidad del producto importado y del interno. Su incidencia sobre el mercado potencial del producto. Precios del importados, de mayorista y de venta al detalle. Predominio del mercado por los abastecedores tradicionales; posibilidades de introducción de nuevos productos.

Requisitos del mercado - Sistemas de medidas utilizado: métrico, inglés. Método preferido para la cotización de precios: CIF, FOB, etc.. Condiciones de pago que se consideran normales: orden a la vista, carta de crédito. Preferencias locales en materia de estilo, calidad, etc.. Necesidades de usar embalajes especiales a causa del clima, las condiciones de transporte, los reglamentos oficiales, los gustos o hábitos locales.

Distribución - Canales habituales de importación: fabricantes, agentes a comisión, comerciantes, etc.. Sistemas corrientes de distribución. Hábito de los importadores por acumular existencias para surtir el mercado o preferencia para efectuar pedidos reducidos.

6.1.3. REQUISITOS PARA LA INSCRIPCION EN EL REGISTRO DE IMPORTA-  
DORES Y EXPORTADORES

De acuerdo con lo dispuesto por Decreto 604/65 y Resolución 2250/71 de la Administración Nacional de Aduanas, los interesados que deseen actuar como exportadores deberán inscribirse en el Registro de Importadores y Exportadores de la citada Dependencia, pudiendo realizar el trámite respectivo igualmente en las Aduanas o Receptorías del país.

Para ello deberán cumplimentarse los siguientes requisitos:

- a) Declaración Jurada sobre los datos exigidos (ramo, capital, etc.).
- b) Testimonio del contrato, con las constancias de su inscripción en el Registro Público de Comercio o matrícula de comerciante.
- c) Copia del balance y cuadro demostrativo de pérdidas y ganancias.
- d) Registro de las firmas autorizadas a refrendar documentos de exportación.
- e) Declaración jurada sobre la existencia de deudas exigibles en concepto de aportes, contribuciones y toda otra obligación previsional.
- f) La firma deberá tener un capital no inferior a \$ 30.000. Para actuar en Aduanas del interior del estado patrimonial puede ser inferior al precitado monto.

6.1.4. PROMOCION DE OFERTA DE PRODUCTOS.

-A- DEFINICIONES:

La exportación, como actividad comercial genérica puede dividirse según sus características en:

1. Espontánea. Se denomina así la exportación que no requiere esfuerzo especial del país vendedor, debido a la grande y tradicional demanda del producto, generalmente materia prima o alimentos naturales.

2. Necesaria. Corresponden a este grupo los productos que requieren para su fabricación grandes inversiones y un nivel de escalas que excede las posibilidades de absorción del mercado interno. Ejemplo típico de ello es la industria automovilística y algunos sectores de la petroquímica y la electrónica.

3. Problemática. Están comprendidos en este grupo los productos manufacturados con gran competencia internacional; este sector requiere del exportador una intensa actividad para tener una participación aceptable en la colocación mundial.

4. Indirecta. La exportación indirecta, también llamada invisible corresponde al turismo, los fletes, seguros, servicios, royalties, etc.

- B - LA COMPETENCIA INTERNACIONAL:

La competencia con productos prestigiados, procedentes de países con una imagen favorable no es tarea fácil, sencilla o simple.

Generalmente nos enfrentamos con marcas de larga tradición, con una calidad inalterable a través de generaciones de consumidores, que las avalan y no tienen motivos para cambiar.

Tantos años de comercio internacional les han permitido, consolidar redes de distribución eficientes, con representantes y personal experimentado e identificado con el producto que trabajan.

Por fin, y esto sin agotar las características de la competencia, debemos significar que en no pocos casos, la exportación tiene una importancia decisiva para el desarrollo o sobrevivencia de algunas industrias, o para mantener la plena ocupación o un nivel de costos internos aceptables, etc.. Cuando ello ocurre, esas circunstancias se transforman en poderoso estímulo para que los competidores se tornen sumamente agresivos en su política comercial.

Todas estas circunstancias y muchas otras puede encontrar el exportador argentino, y tiene que prepararse para enfrentarlas. Esto es muy claro y debe ser comprendido. Ocultar esa realidad

es crear imágenes falsas y exponer a nuestros exportadores potenciales a sorpresa de las que, generalmente no se reponen, abandonando el intento.

Nadie debe iniciar su actividad en el campo internacional sin tener conocimiento previo de las generalidades del mercado internacional, y las particularidades que hacen a su producto en el mercado comprador elegido. Saberlo es estar en cambio de trazar una política adecuada. Después la experiencia, la creatividad, y la seriedad de procedimientos harán el resto, y permitirán al exportador argentino afirmarse y lograr una participación correcta en la absorción de la demanda.

- C - CONDICIONES MINIMAS DE COMPETENCIA:

En términos generales, podemos señalar cuatro condiciones básicas para competir con productos similares en el exterior:

1. una alta norma de calidad inalterable.
2. precio justo.
3. abastecimiento normal y cumplimiento de los plazos de entrega.
4. condiciones financieras iguales o mejores que las ofrecidas por otras procedencias.

Particularizar acerca de condiciones específicas de cada rama de producción es difícil por la variedad y diversidad de productos y mercados, sin embargo a título de ejemplo citaremos los siguientes casos:

a. Productos de consumo masivo.

En nuestro país muchas emparadoras -principalmente medianas y pequeñas- todavía no le adjudican gran importancia al tipo de envase y su impresión, ya que trabajan fuera de los circuitos de supermercados y proveen a una clientela ciertamente conservadora, como es en gran parte la argentina.

Ese criterio debe ser abandonado cuando se trate de exportar. En primer lugar, porque un producto importado se supone que

es de alta calidad, y esa condición debe advertirse visualmente, a partir de su envase; en segundo lugar, porque casi con seguridad será comercializado en supermercados, donde el producto debe hablar por sí mismo. No insistiremos sobre este aspecto, profundamente difundido en órganos especializados de mercadeo.

Si el envase debe ser vistoso, agradable y elegante, también la materia prima ha de elegirse cuidadosamente según sea el objetivo que se persiga. A veces es preciso preservarlo con envase metálico, otras la envoltura debe ser transparente u opaca, etc. Es decir que todo debe "repensarse" cuando se ha de competir por la demanda internacional.

Ex exportador tiene que investigar en el mercado elegido, usos y costumbres acerca de colores, presentación, gustos, etc.

b. Productos que requieren mantenimiento:

En estos casos, además de atender a todos los factores que faciliten la venta, el exportador deberá contemplar los esfuerzos necesarios para garantizar al usuario el mantenimiento permanente, so pena de no poder colocar su producto. Allí se crea la necesidad de tomar una decisión firme si el estudio del mercado lo justifica, se establecerá el mecanismo de mantenimiento al costo que resulte, y con el déficit estimado durante un plazo de tiempo mínimo necesario, para permitir el afianzamiento del producto.

En este tipo de máquinas y equipos se encuentran por ejemplo las ordeñadoras mecánicas, los grupos electrógenos, etc.

Finalmente queremos destacar la condición básica que debe exhibir la empresa exportadora por encima de cualquier otra condición comercial: "La mayor escrupulosidad en el cumplimiento de los compromisos asumidos y responsabilidad en su política comercial".

- D - CANALES DE COMERCIALIZACION:

Los exportadores, e industriales-exportadores, utilizan en general dos grandes grupos de canales de comercialización:

a. Directo y b. Indirecto.

a. Comercialización Directa. Se denomina así la participación directa y completa de la empresa en el total de las actividades conducentes a vender sus productos en el mercado exterior. Esto implica asumir la responsabilidad y el control absoluto de las operaciones de venta, transporte y cobranza.

b. Comercialización Indirecta. La denominación implica la delegación, en mayor o menor grado de las operaciones comerciales tendientes a exportar los productos de fabricación y/o elaboración propia.

En primera instancia, ello ocurre cuando se vende la producción a un comerciante local, quién se encarga de su colocación en el extranjero.

También puede utilizarse la gestión de un "Agente de Exportación", quién trabaja en relación exclusiva con la empresa y es remunerado a porcentaje.

Otra forma de exportación indirecta se establece cuando la mercadería adquirida, para su exportación, por el "Comisario o Agente de Compras", el que trabaja para un importador del que recibe retribución, y no tiene compromiso ni ligazón alguna con el exportador.

Finalmente la "Gerencia de Exportación en Sociedad" es un sistema de exportación indirecta por medio del cual una persona o entidad especializada contrata con exclusividad la colocación en el exterior de los productos de la compañía, realiza las operaciones en nombre de esta y es compensada por medio de honorarios y comisiones.

- E - PROMOCION EN EL EXTERIOR:

Esta parte es, seguramente, una de las que más dificultades ofrece para una realización acertada, por cuanto en ella intervienen una serie de factores subjetivos (creación artística, imagi-

nación, sensibilidad, etc.).

Entre los varios elementos físicos utilizados para promoción, debemos contar en primer lugar al propio producto, cuando su formato, embalaje, etiquetado, presentación en general, envoltura individual, etc. hablan del mismo mucho más que mil palabras.

Una de las formas de promoción más utilizada es la participación en ferias y exposiciones; no obstante, cabe aquí hacer una sintética mención destacando la preparación cuidadosa que merece la presencia en un evento de ese tipo ya que eleva y jerarquiza el nivel de la empresa a la par que provoca el interés de los compradores potenciales concentrados por breves días en un lugar determinado, para observar las novedades de la producción mundial. Contar con personal especializado en el "stad", la existencia de material gráfico y literario impreso en las lenguas más apropiadas, el funcionamiento de las máquinas, la proyección de vistas y diapositivas, la música que más se adapte a la ocasión, etc. contribuirá sin duda al éxito de un esfuerzo como el comentado.

Otro sistema, más económico y de muy buenos resultados es la promoción mediante la prensa especializada de circulación internacional. Excentuada la publicidad postal, es la más dirigida, teniendo sobre esta la ventaja de su mayor categoría.

La publicidad a través de medios de circulación internacional, es importante tanto para el lanzamiento de nuevas marcas o nuevas líneas de productos de marca conocida, como para la fijación de la imagen de compañías internacionales. Junto con la ya mencionada promoción postal, son los elementos mínimos de los que el exportador tiene que valerse para penetrar en los mercados extranjeros, particularmente en los casos de productos manufacturados y materias primas no comestibles.

La técnica de publicidad gráfica internacional ha sido desarrollada hasta el agotamiento por los países Europeos, Estados Unidos y Japón cuyos industriales le han dado categoría de axioma en sus programas de exportación; ello no eximiría de una cita tan prolongada; lamentablemente en nuestro país no se ha desarrollado

aún en el plano conciente y en término generales la importancia de grabar en el papel la marca, el aspecto, las características, etc. del producto que deseamos exportar. En eso nos aventajan otros países Latinoamericanos como Brasil y Méjico que desarrollan importantes organos periodísticos con la finalidad de que sean medios difusores de su producción nacional en el exterior.

Tampoco hay conciencia de esto entre los profesionales de la publicidad, que resisten la utilización de estos mecanismos de promoción.

Los dibujos, fotografías y textos deben ser claros, explicativos y redactados con gran poder de síntesis, incluyendo los datos y direcciones completas del exportador y su representante.

En los casos de promoción postal, que puede utilizarse cuando se localiza un conjunto de compradores potenciales poco numeroso y muy bien identificado, se utilizan generalmente circulares, folletos, catálogos, etc.. En todo este material, la primera cualidad debe ser su impecable presentación gráfica.

Una promoción postal correctamente planificada, debe estar compuesta por una secuencia de materiales enviados a plazos regulares y al igual que la promoción en medios periodísticos y/o técnicos, tienen una fuerza residual muy interesante que se puede manifestar después de mucho tiempo de realizada.

Para finalizar, queda por reiterar que, sin promoción, realizada con la intensidad y permanencia necesarias, no se pueden esperar éxitos significativos. El doble objetivo de exportar, y hacerlo siempre, se logra cuando nivelamos y superamos a una competencia experimentada, que vende hace muchos años, es muy conocida y se apoya en la imagen global que le brinda el país de procedencia, generalmente desarrollado.

#### 6.1.5. PRESENTACION EN FERIAS Y EXPOSICIONES

##### - A - GENERALIDADES:

Si bien la feria es por definición el lugar donde se exhiben

y ofrecen en venta mercancías al por mayor, en la actualidad la venta directa está reducida a cierto tipo de productos, y generalmente al por menor. Se prefiere la presentación de prototipos o modelos que permitan la operación mediante contratos estipulando cantidades, precio, plazo de entrega, etc.

Los grandes volúmenes de compra que demanda el abastecimiento de más de 3.000 millones de seres humanos, las facilidades de comunicación y transporte entre países productores y compradores, la facilidad de los pagos, la existencia de una legislación internacional y convenciones mundialmente aceptadas, la instalación de representantes diplomáticos y comerciales en todos los países, han reducido casi totalmente la función de la feria al muestreo de productos.

La actual exposición consiste en la concentración de muestras de la industria y la producción con fines de promoción comercial.

#### - B - PARTICIPACION EN FERIAS Y EXPOSICIONES:

La importancia de las ferias y exposiciones es radical, ya que representan la única posibilidad de concentrar vendedores y compradores en un mismo sitio durante un plazo determinado de tiempo, con la finalidad de actualizarse mutuamente sobre nuevos productos (compradores), y nuevas modalidades de compra y gustos (vendedores).

Todo país preocupado en ubicar su producción a nivel internacional alienta la participación de los industriales y exportadores en estos eventos, y nuestro país no es una excepción, aún cuando recién en los últimos años los esfuerzos oficiales es en tal sentido han adquirido la necesaria continuidad.

La Argentina participa ya en varias ferias y exposiciones oficialmente, y otorga a quienes deseen concurrir facilidades que amplían esa posibilidad.

Nuestros empresarios, a su vez, no adjudican todavía a esta actividad la importancia que tiene, ni llegan a evaluar correctamente sus beneficios, a pesar de que ya existe una reiterada ex-

perencia sobre los resultados concretos que la misma ha dado a quienes expusieron su producción en el extranjero.

Debe tenerse en cuenta, por otra parte, que la responsabilidad del participante no termina con el mero acto de presencia. Comprender que el producto expuesto será confrontado con similares de otra procedencia -generalmente mejor conocidos y prestigiados por una larga tradición industrial, apoyados por una fuerte propaganda internacional y con un sello nacional que subjetivamente es garantía de eficiencia técnica-, debe hacernos asumir la responsabilidad de exhibir el producto en un marco que no desmienta el buen gusto y la capacidad argentina.

La presentación depende del tipo de producto expuesto, pero en general deberán tenerse en cuenta los siguientes factores en cuanto a:

a - producto:

los productos deberán tener una terminación impecable, y acorde en sus detalles con lo que el comprador espera de su aspecto exterior.

El producto será siempre el principal motivo de atención en la exposición, a él deberá dirigirse la atención del observador, y ninguna forma de formato o preparación del local por bien lograda que sea, debe subordinarlo, pecado por exceso que a veces cometen algunos expositores, a pesar de tener gran experiencia.

b - material impreso:

los folletos y otros tipos de material impreso se utilizan como recordatorio que prolonga en el tiempo la presencia del producto ante los interesados potenciales.

Deben cuidarse los aspectos técnicos y la literatura descriptiva, para que refleje de manera inteligible y con adecuada síntesis las características del producto.

El texto será construido sin retórica, en un lenguaje comercial, concreto y apuntado hacia aquellas cualidades que sabemos

han de remarcar su utilidad y pueden inclinar la preferencia del interesado. Asimismo los textos serán redactados en los idiomas que el lugar de exposición y la afluencia de visitantes del exterior aconsejen, de modo que pueda abarcarse el espectro más amplio posible de lectores.

c - atención del local

debemos tener en cuenta que "cada visitante es una persona diferente y una eventual posibilidad de negocios".

Por lo tanto, además de la preparación técnica respecto del producto, y profesional en cuanto a la misión de atender a los interesados.

d - planificación del local:

según sea la disposición de los locales, puede presentarse la necesidad de planificar la circulación por dentro o fuera del mismo, de modo que la ubicación de los elementos visuales permita su correcta y total observación, y siga un orden racional y lógico.

- C - PABELLONES ARGENTINOS:

En los casos de pabellones nacionales, donde la industria argentina se presenta colectivamente, los expositores deberían convenir previamente la ubicación de cada uno, la armonía de los locales, y la utilización de algunos elementos identificatorios comunes a todos que reflejen una actitud nacional y procuren el mutuo prestigio del conjunto.

Esta colaboración en beneficio mutuo no es difícil de concretar, toda vez que los pabellones nacionales son organizados por la Dirección Nacional de Promoción de Exportaciones, o bajo su mandato por entidades gremiales empresariales, de modo que ello hace posible una planificación previa del evento.

#### 6.1.6. ORGANIZACION DE LA EMPRESA EXPORTADORA.

La industria argentina, así como la de algunos otros países latinoamericanos, tuvo su gran desarrollo a partir de la Segunda Guerra Mundial, especialmente en lo que hace a las industrias de bienes de consumo y manufactura liviana en general.

Su estructura, corresponde a la de industria de abastecimiento local, y sustitutiva de importaciones, por lo tanto, como regla general, podemos decir que las exportaciones de productos manufacturados argentinos son una consecuencia del proceso de abastecimiento para la demanda nacional.

Por ese motivo, las industrias argentinas presentan en términos generales variados defectos de organización, así como algunas carencias muy significativas, que deben ser resueltas si pretendemos luchar por una participación en el mercado internacional.

Para analizar muy esquemáticamente las cuestiones precisadas, hemos de dividir a la empresa teórica que nos planteamos, en los siguientes sectores:

##### SECTOR DE FABRICACION:

###### a. Parque Industrial

Por regla general ha sido desarrollado anárquicamente, atendiendo a las características de un mercado de tránsito hacia mayores consumos.

###### b. Técnicos y Operarios

Con poco margen para realizar innovaciones, como para perfeccionar los productos y procesos productivos, debido a que la avidez de la demanda y la escasa competencia, no lo hacían necesario ni posible. Asimismo, que preciso improvisar personal, el que gracias a su calidad intrínseca, soportó la prueba y acumuló la experiencia que hoy hace posible los altos índices de calidad que presenta el factor manufacturero en la generalidad de los casos.

c. Creación de Nuevos Modelos

Por las mismas causas apuntadas en el punto anterior no se desarrollaron nuevos modelos en las líneas de fabricación hasta que la demanda fue nivelada por la cantidad y calidad de la oferta.

d. Control de Calidad.

En los casos en que la misma existía, su característica fundamental era la gran elasticidad y complacencia con que se aplicaba.

e. Sistema de Costos.

Con frecuencia, la determinación del costo será empírico, debido a varios factores económicos, entre ellos la inflación monetaria, la expansión del consumo, la protección aduanera, etc. disponían la necesidad de -o posibilitaban- grandes márgenes de utilidad en los precios.

f. Planificación de la Producción.

En los casos en que tal planificación era realizada, se estimaban valores mínimos y máximos muy flexibles, con pocas previsiones, y en medio de problemas que en la época de la eclosión industrial argentina, eran sumamente frecuentes: problemas sindicales, desarrollo vertical del mando, etc. todos estos factores confundían los planes y los transformaban generalmente en letra muerta.

SECTOR ADMINISTRATIVO:

a. Sector de Ventas.

En este sector, las articulaciones finales de las operaciones económicas de la empresa, no se habían modernizado, y se continuaban utilizando sistemas ya obsoletos; en este sentido las técnicas del mercadeo eran conocidas en una selecta minoría de empresas. Era frecuente también que no existieran planes coordinados de fabricación y ventas, y en general el sector se movilizaba improvisadamente siguiendo los embates de la demanda.

Es evidente que para operar en exportación, debe partirse del supuesto de los errores indicados precedentemente. Aún así, la empresa deberá todavía realizar algunas modificaciones e innovaciones, según sea su producto, ramo industrial, envergadura, etc. de los cuales podemos dar aquí algunos ejemplos:

→ en el sector de fabricación:

- análisis de costos rigurosos
- control de calidad inflexible
- programación de fabricación destinada a exportación
- investigación de nuevas técnicas y de productos de competencia internacional.
- etc.

→ en el sector de ventas:

- constitución de un Departamento, División o Gerencia de Exportación, especializado en asuntos de comercio exterior.

Desde el punto de vista COMERCIAL, esta Gerencia o Departamento deberá tener:

- Pleno conocimiento del sistema de exenciones impositivas a la exportación.
- Experiencia en la manipulación de mercaderías y transporte al puerto;
- Relación habitual y permanente con las reparticiones gubernamentales y bancarias reglacionadas con esta especialidad.
- Manejo permanente de los costos de exportación y cálculos de los precios de venta al exterior.
- Conocimientos completos de las normas, impuestos y restricciones de los mercados importadores.
- Relación fluida con los agentes marítimos, aseguradores y despachantes aduaneros, así como con las reparticiones aduaneras correspondientes.

- Investigación permanente de los mercados exteriores en sus aspectos cuantitativos y cualitativos.

- Estrategias de promoción y publicidad.

- Selección adecuada de canales de distribución.

- Servicios de pre y post ventas.

- Apoyo o gestión directa de ventas.

Desde el punto de vista de TECNICA DE LA ALALC, esta Gerencia o Departamento deberá tener:

- Conocimiento básico de la ALALC;

- Conocimiento profundo del sector industrial a que pertenece, dentro de la ALALC;

- Contacto permanente con la Cámara Gremial respectiva

- Obtención de toda la información actualizada de los acontecimientos ocurridos en la ALALC y la Subregión Andina;

- Obtención de toda la información actualizada de asuntos relacionados, tales como: precios internacionales de productos, impuestos nacionales en los países importadores, empresas competidoras de dentro y fuera del área, característica de los productos competidores, posibilidades existentes para el producto de la empresa.

#### 6.1.7. TRAMITE DE DESPACHO

En esta etapa deben fijarse los siguientes aspectos de la operación:

- . Condiciones de venta y pago (contado, a plazo, FOB, CIF, etc.)
- . Moneda en la que cotizará.
- . Banco a operar para abrir la carta de crédito.
- . Medio de transporte a utilizar.
- . Plazo de entrega.
- . Fecha de envío de las muestras.
- . Condiciones de inspección de calidad.
- . Itinerario de la carga.
- . Marcas en la mercadería y en los bultos y cajas.

- Forma de embalaje.
- Estos puntos deben ser tratados aprovechando la presencia del importador, pues luego dan origen a desentimientos y tramitaciones posteriores que obligan a consultas telegráficas y demoras en el envío y el cobro de la exportación.

#### FACTURA PRO-FORMA

En este documento el exportador comunica la aceptación de ese pedido detallando precios, fecha de entrega, forma de pago y demás puntos convenidos con el importador.

Debe aclararse que en ella el exportador puede adicionar modificaciones a las tratativas originales a aprobación del importador.

Es usual en estos casos adjuntar nota justificando las causales de la modificación.

Es sumamente importante la correcta confección de la factura pro-forma, pues en base a ella el importador abrirá la carta de crédito.

#### CREDITO DOCUMENTARIO

Generalmente el importador comunica telegráficamente la apertura de la carta de crédito y el banco interviniente.

Si el banco no avisara oportunamente del arribo de la misma es aconsejable recabar información en él.

Es recomendable que en las tratativas preliminares, y aún en la factura pro-forma, se proponga al importador que el banco interviniente sea aquél en el cuál el exportador es cliente.

La carta de crédito es un documento por el cuál el importador se compromete a pagar por la mercadería siempre que se cumplan las condiciones fijadas en la misma.

Por ello es sumamente importante que el exportador analice cuidadosamente sus cláusulas antes de fabricar la mercadería o

embarcarla.

Generalmente los principales elementos constitutivos de una carta de crédito son:

- . Beneficiario.
- . Otorgante.
- . Fecha de vencimiento.
- . Medio de transporte.
- . Itinerario.
- . Facturas comerciales exigidas.
- . Facturas consulares.
- . Lista de empaque exigida.
- . Lista de precio exigida.
- . Conocimiento de embarque exigido.
- . Certificado de origen exigido.
- . Marca y consignación de la mercadería.
- . Importe a pagar.
- . Indicaciones de fraccionamiento de envíos.
- . Formas de pago.
- . Deducción para pagos de comisiones.

Una vez fabricada la mercadería, de acuerdo con las instrucciones definidas en la carta de crédito, el fabricante/exportador, a efecto de proceder al despacho de la mercadería, deberá confeccionar los siguientes documentos:

- . Factura comercial.
- . Lista de precios.
- . Lista de empaque.

#### FACTURA COMERCIAL.

Esta es similar a la factura pro-forma pero contiene los datos definitivos de la transacción.

En ella deberá constar además:

- . Consignatario de la mercadería.
- . La cantidad y valor total de la mercadería a enviar.
- . La cantidad de bultos.

- . Quillaje bruto y neto.
- . Mención de la siguiente declaración jurada:

" Declaramos bajo juramento que los datos consignados en la presente factura son verdaderos y correctos, y la mercadería es de origen argentino".

- . Firma y sello del exportador.
- . Marca indentificatoria de los bultos.
- . Detalle de la mercadería lo más sintético y explícito posible.

#### LISTA DE PRECIOS.

Tiene carácter de declaración jurada y se detallan los precios unitarios de la mercadería a enviar.

#### LISTA DE EMPAQUE

Al igual que la anterior tiene carácter de declaración jurada detallando el contenido de cada bulto.

Una vez reunidos los tres documentos anumerados junto con una copia de la carta de crédito debe concurrirse al despanchante de aduana.

Con estos documentos el despachante de aduana confecciona el permiso de embarque.

despachante de	confección	banco	refrendación
aduanas	permiso embarque	interviniente	permiso embarque

#### PERMISO DE EMBARQUE

Es el documento por medio del cuál se pide autorización a la aduana para despachar la mercadería.

En él constan todos los datos de la mercadería (marca, quillaje, cantidad de bultos); transporte (vía de embarque, destino puerto); exportador (N° Registro de Exportador, N° Impuesto a Ré-

ditos, C. Nac. Previsión Social); despachante de aduana; banco interviniente (forma de pago, condición de venta, carta de crédito N°).

Una vez integrado por el despachante de aduana este documento, él o el exportador lo presentan al banco interviniente a efectos de su refrendación bancaria.

#### BANCO INTERVINIENTE

El banco interviniente es aquél que certifica ante la aduana que existe un documento (carta de crédito, letra de cambio, pago anticipado) que formalice el compromiso del ingreso de las divisas extranjeras.

Generalmente es conveniente que este banco sea aquél acordado con el importador por ser el exportador cliente del mismo.

Una vez presentado el permiso de embarque por el despachante, la aduana controla la veracidad de todos los datos volcados en él como por ejemplo:

- . Que los firmantes del permiso de embarque (exportador y despachante) sean los legalmente autorizados.
- . Que los decretos, resoluciones y circulares que se invocan tengan vigencia.
- . Que los valores totales correspondan al volumen de la mercadería a embarcar.
- . Que los valores FOB sean los normales de exportación.

Si todos estos requisitos se han cumplido, otorga el permiso de embarque. La fecha de otorgamiento del permiso de embarque es la que define el tipo de cambio con que se liquidará el reembolso y porcentuales.

Los próximos pasos pueden esquematizarse de la siguiente manera:

- 1. Confección conocimiento embarque.
- 2. Confección y entrega del aviso de embarque.

- 3. Verificación de mercadería.
- 4. Embarque.
- 5. Certificación cumplido de embarque.

Una vez obtenido el permiso de embarque, se acuerda el día y hora y lugar de embarque y el agente de carga confecciona el conocimiento de embarque, que depende del medio de transporte a utilizar.

#### CONOCIMIENTO DE EMBARQUE

Es también llamado guía aérea en el caso de transporte aéreo.

Este documento tiene como finalidad la identificación de los bultos y definir el derecho de propiedad del destinatario sobre la mercadería en tránsito.

Entre los datos que figurán en el mismo están:

- . Consignatario.
- . Remitente.
- . Marca de los bultos.
- . Quillaje bruto
- . Puerto de origen y destino.
- . Descripción genérica de la mercadería.
- . Fecha de embarque.
- . Acuse de recepción de mercadería a bordo.

#### AVISO DE EMBARQUE

Tiene por finalidad avisar a la aduana tiempo y lugar de embarque para que ésta pueda enviar al verificador de la mercadería a exportar, en el momento de despacho.

En este formulario están volcados los siguientes datos:

- . Número de permiso de embarque.
- . Nombre del exportador.
- . Lugar, día y hora previstos para el embarque.
- . Marca de los bultos y quillaje.
- . Medio transportador.

- . Domicilio en que se encuentra la mercadería.

En el momento de embarque se hace presente el verificador de exportación que, en conjunto con el guarda aduanero del lugar de embarque, procede a constatar que las características de la mercadería inspeccionada concuerden en todos sus términos con las declaradas en el permiso de embarque.

#### CERTIFICACION DE CUMPLIDO DE EMBARQUE

Una vez efectuada la aprobación del despacho, se embarca y el guarda aduanero certifica en las copias N° 8 y 9 del permiso de embarque presentando en este acto por el despachante, que se ha embarcado conforme.

La copia N° 3 es entregada por el despachante a la aduana para gestionar el reembolso y la copia N° 9 es presentada por el exportador al banco interviniente para demostrar que la mercadería ha sido embarcada.

#### 6.1.8. TRAMITES POSTERIORES AL EMBARQUE

##### COBRO DE CARTA DE CREDITO

A efectos de gestionar el cobro de la carta de crédito se deberá presentar ante el banco interviniente los documentos exigidos que se especifican en la misma.

Estos suelen ser generalmente:

- . Conocimiento de embarque.
- . Cumplido de embarque (copia N° 9 del permiso de embarque).
- . Facturas comerciales.
- . Lista de empaque.
- . Carta de instrucciones.
- . Certificado de origen (ALALC).
- . Facturas consulares.
- . Letras.

El banco interviniente una vez que aprueba los documentos

presentados pagará el importe fijado en la carta de crédito de acuerdo con los plazos establecidos en ella, que podrán ser: al contado o hasta un máximo de 180 días, fijados por el banco central.

#### COBRO DEL REEMBOLSO

El trámite de cobro del reembolso se inicia en la aduana cuando es presentada la copia N° 8 del permiso de embarque, en donde se verifica nuevamente que el reembolso solicitado en la misma copia es el que corresponde a la mercadería embarcada.

Una vez verificado esto, la aduana remite dicha copia al banco, autorizando el pago del reembolso.

El banco acreditará al exportador cuando llegue esta autorización, siempre que hayan ingresado las divisas del pago de la car de crédito.

#### INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Para materializar su negocio, el exportador cuenta con varios instrumentos, que analizaremos a continuación, acotando marginalmente, los comentarios que nos merecen cada uno de ellos:

##### a - Orden de pago anticipada,

En este caso, el exportador percibe el pago de su comprador del exterior, con anterioridad a la realización del embarque, para lo cual recibirá, generalmente por vía bancaria, una transferencia, postal o telegráfica, o un cheque o giro, particular o bancario.

El exportador venderá esa orden o ese cheque en un banco de plaza y de esa forma recibirá el contravalor en moneda argentina, con el cual podrá preparar el embarque de las mercaderías y cumplir con su comprador del exterior.

A su vez, la orden de pago puede ser: simple, en cuyo caso la cobrará bajo simple recibo, o bien documentada, en cuyo caso

su cobro estará condicionado a la presentación de la respectiva documentación de embarque.

Acotaremos, que este sistema de pago de una exportación solamente es posible cuando existe una gran confianza del comprador del exterior puesta en el exportador local, ya que obviamente a nadie se le ocurrirá pagar anticipadamente una exportación, antes de que se remitan las mercaderías, lo que recién se logra, luego de varios años de conocimiento, en cuyo transcurso ha podido acreditarse una corriente de confianza lo suficientemente amplia, que haga posible ese tratamiento.

b - Crédito documentario

Es el instrumento que se utiliza en negocios internacionales que reporta las mayores seguridades a las partes intervinientes, mediante el cual, un comprador del exterior, llamado importador, encomienda a su banquero, para que disponga el pago, a través de un banco corresponsal de otro país, de una determinada cantidad de mercadería, a favor de su vendedor, llamado exportador, siempre que se cumplan estrictamente todas las condiciones establecidas en el crédito documentario.

El acreditativo documentario, debe ser "irrevocable", mediante el cual el banquero del exterior, emisor del crédito, asume el compromiso ineludible, de pagar el importe especificado en la carta de crédito, al recibir en sus oficinas los documentos respectivos, siempre y cuando estén extendidos de acuerdo con las condiciones de la misma. Esto indica que técnicamente, el banco emisor del exterior se reserva el derecho de pagar el crédito recién cuando obran en su poder los documentos correspondientes y los encuentre de conformidad.

Si bien estas cartas de crédito, no llevan la garantía o responsabilidad adicional de algún otro banco, se acostumbra que la institución emisora, solicite al banco local que la "notifique", o sea que la transmita al beneficiario y con esto se evitan dudas por parte del exportador, respecto a la autenti-

cidad de un documento proveniente de un banco extranjero o bien que pudiere ser desconocido para él. Como esa "notificación" se hace sin responsabilidad o compromiso del banco local, el exportador sigue contando únicamente con la garantía del banco emisor del extranjero, situación que podría acarrearle problemas, en el caso de que tal banco resultara eventualmente insolvente o bien que la institución bancaria argentina, notificadora del crédito, no aceptará hacerse cargo de su negociación.

Por todo lo expuesto, para que realmente la carta de crédito reúna todas las garantías de seguridad para el exportador, debe ser, además de irrevocable, confirmada por una institución argentina.

De esta forma el beneficiario del crédito tendrá la seguridad de obtener del banco confirmador, el valor de la mercadería exportada siempre y cuando, a su vez, haya cumplido con los requisitos que le impone el comprador extranjero, a través de la propia carta de crédito.

Cuando el banco confirma un crédito, asume un riesgo y una obligación por cuenta de su corresponsal, por cuyo concepto cobra una pequeña comisión "de confirmación". Lo normal es que las comisiones de confirmación y de pago sean por cuenta del comprador del exterior, salvo que se haya convenido que las pague el exportador, en cuyo caso, dicho evento debe quedar estipulado en la carta de crédito con toda claridad.

b.1 - Cartas de crédito pagaderas a la vista.

Son aquellos que se pagan al contado y contra la presentación de la respectiva documentación de embarque para lo cual, ésta debe encontrarse estrictamente de acuerdo con todas las exigencias del crédito.

Son de aplicación, todas las reflexiones formuladas en el apartado anterior cuando nos referimos a las cartas de crédito en general.

**b.2 - Cartas de crédito a plazo.**

Son aquellas que se pagan en base a aceptaciones o letras, que van hasta plazos máximos de 180 días.

En estos casos, los créditos, son, además de irrevocables, confirmados y en virtud de ello, el banco local, como hemos visto, agrega su propia responsabilidad de negociarlo y aún de descontar la letra al exportador, la que puede estar librada a su cargo o bien a cargo del banco emisor.

**c. - Cobranza documentaria.**

En este caso los bancos intervinientes, son simples mandatarios de sus clientes y no asumen ninguna responsabilidad en cuanto se refiere al cobro de la misma.

Por este procedimiento, cuando el exportador realiza el embarque, deberá llevar a su banquero la documentación correspondiente, juntamente con una letra de cambio, librada a la orden del banco local intermediario.

El banco remite la documentación de embarque juntamente con la letra, en gestión de aceptación y cobro a un banquero correspondiente del exterior.

**c.1 - Letra a la vista.**

La documentación de embarque será entregada contra pago de la letra.

En este caso el acto de la aceptación y pago se cumple simultáneamente.

**c.2 - Letra a plazo.**

La documentación de embarque será entregada contra aceptación de la letra y el plazo comenzará a correr a partir de la fecha de la aceptación. El pago quedará supeditado exclusivamente a la buena fe del comprador del exterior, ya que si éste no paga, no le quedará al exportador ni siquie-

ra el recurso de reexportar la mercadería, por cuanto en el acto de la aceptación de la cobranza, el banquero le entregó la documentación de embarque correspondiente mediante la cual se encontró en aptitud de despachar a plaza la mercadería y de venderla.

Como corolario de este resumen, podemos concluir, que esta forma de instrumentación de una exportación, solamente puede utilizarse cuando el exportador tiene una gran confianza depositada en el comprador del exterior.

#### 6.1.9. SEGURO DE CREDITO A LA EXPORTACION.

El seguro de crédito a la exportación es una cobertura creada con la finalidad de estimular las exportaciones de productos argentinos, especialmente los denominados "No Tradicionales".

Este mecanismo ampara los riesgos comerciales (insolvencia del comprador) y los extraordinarios (políticos, catastróficos) y ha sido creado por el Estado Argentino mediante las leyes N°17.267 y 18.189 y los decretos N° 3040/67 y 1871/69.

La Compañía Argentina de seguros de crédito a la exportación S. A. es la única que ofrece este servicio y está integrada por 153 Compañías de seguro de la plaza argentina.

En el caso de los riesgos extraordinarios, esta empresa actúa por cuenta del Estado en calidad de mandataria en tanto que lo hace por cuenta propia en los seguros de riesgos comercial.

Además de garantizar el ingreso de las divisas provenientes de las ventas al exterior tiene también una gran importancia como factor de prevención, por cuanto el sistema de información establecido, puede alertar a los exportadores respecto de la insolvencia moral y material de sus compradores potenciales.

En conclusión, este seguro ampara al exportador mediante la indemnización de la pérdida neta definitiva, total o parcial del crédito emergente de la exportación, cuando dicha pérdida se origine en la falta de pago del comprador (riesgo comercial)

o cuando sea imposible percibir el valor correspondiente por causa imputable a actos del gobierno del país comprador o por hechos atribuibles a la naturaleza.

Estos últimos riesgos puede ser, entre otros, guerra civil internacional, declarada o no, revolución, sublevación o confiscación que haga imposible al deudor cumplir con sus obligaciones contractuales, moeatoria delcarada en el país comprador que imposibilite la remesa; o normas legislativas o disposiciones de autoridades del país importador que impidan o retarden la transferencia o convertibilidad de los fondos pagados por el comprador.

Los productos amparados por este seguro son los consignados en la Resolución N° 147/71 de la Secretaría de Comercio Exterior y en general se trata de bienes durables (Bienes de Capital).

Si bien la cobertura no tiene límite de plazo cuando se trata de riesgos extraordinarios y aquel sea mayor de 180 días, la Compañía deberá consultar la autoridad competente, fundamentando los motivos de la excepción.

El monto del riesgo amparado puede alcanzar entre el 70% y el 90% del crédito neto otorgado por el asegurado a su comprador, según sea el país importador.

Las primas para el seguro extraordinario han sido establecidas por el Estado entre un 20% y un 8% anual sobre saldos calculándose en la moneda del crédito, ya que el riesgo se cubre también sobre la moenda especificada en el contrato de venta.

El siniestro, en riesgos extraordinarios, es pagado por el Estado a través de la Compañía en moneda local al tipo de cambio que corresponda en el momento de hacerse efectiva la liquidación.

Cuando se trate de riesgos comerciales la insolvencia quedará evidenciada por quiebra o declaración análoga o arreglo ex-

trajudicial con todos los acreedores, o situaciones legales previstas en la jurisprudencia del país importador; sin perjuicio de ello la Compañía puede reconocer, facultativamente, la insolvencia de hecho del deudor.

El plazo máximo del seguro sobre riesgo comercial es de tres años; la prima no es fija, y se determina fundamentalmente por la calidad del comprador del exterior, teniéndose en cuenta además otros factores, tales como el país del comprador, el plazo, el tipo de producto, calidad del exportador, etc.

Este seguro puede cubrir el riesgo de fabricación, o también el riesgo de crédito desde la fecha de expedición de la mercadería con la correspondiente documentación al cobro.

Los riesgos se aseguran en dólares estadounidenses y la prima se cobra en igual moneda.

Si bien las pólizas pueden emitirse en forma individual o global, en términos generales el procedimiento es el siguiente: el interesado deberá presentar una solicitud de seguro a partir de la cual la Compañía solicitará los informes al comprador a través de sus corresponsables en el exterior, y siendo los mismos favorables informará a aquel el otorgamiento de la póliza y la prima que le corresponda; si el solicitante acepta las condiciones propuestas, se emite la póliza en un plazo de 20 a 25 días; en caso contrario se archivan los antecedentes y el solicitante abona solamente los gastos derivados de la gestión de informe.

El seguro no cubre mora prolongada ni litigios derivados del rechazo de la mercadería.

Sin perjuicio de que el pago del siniestro se realice en los plazos establecidos en la póliza, la Compañía puede pagar facultativamente adelantos a cuenta de indemnizaciones, con recurso contra el asegurado.

Los derechos derivados de la póliza pueden ser cedidos a ter-

ceros, con autorización escrita y firmada por la Compañía.

Es importante destacar que para la obtención de los créditos establecidos por el sistema de financiamiento de las exportaciones sobre letras aceptadas por los importadores; las operaciones deben estar cubiertas por el seguro de crédito contra riesgos comerciales o avalados por bancos de primera línea del exterior, exceptuándose de tales disposiciones las operaciones menores de U\$S 50.000,- por cada exportador en el conjunto de bancos.

Asimismo, y para el mismo financiamiento, se requiere un seguro contra riesgos extraordinarios si el producto que se exporta está dentro de la ya citada nómina elaborada por la Secretaría de Comercio Exterior.

6.1.10. REGIMENES DE FINANCIACION PARA EXPORTACIONES DE PRODUCTO  
"NO TRADICIONALES"

A - P R E - F I N A N C I A C I O N

Circ. B. 380: Comprende a fabricantes de las mercaderías promocionadas de exportación no tradicional, indicadas en el punto 3 anexo II de la Circ. B. 689. La mercadería debe ser de producción nacional, a elaborar o en proceso de elaboración, de exportación no tradicional, constituida en forma preponderante por materias primas y mano de obra argentinas. Ver detalle de la mercadería promocionada sujeta a este régimen en la hoja adjunta.

REQUISITOS:

- a) Contrato de compra en firme o carta de crédito irrevocable del exterior;
- b) Autorización previa del B.C.R.A., institución que asimismo descontará al banco interviniente el monto del crédito por pre-financiación otorgado, cobrando al mismo un interés del 3% anual.
- c) Pueden acogerse a este régimen las operaciones por un valor F.O.B. no inferior a 10,00 dólares;

- d) El banco otorgante del crédito debe tener acceso a toda la información que considere necesaria acerca del desarrollo del programa de producción y posterior exportación;
- e) Constitución de garantías a satisfacción del banco.

MONTO DEL CREDITO POR PRE-FINANCIACION:

El monto máximo es el 60% del valor F.O.G., liquidable según las necesidades financieras del exportador para desarrollar las etapas del proceso de elaboración de la mercadería.

PLAZO: el plazo máximo para la cancelación del crédito por parte del exportador es de 1 año.

INTERES: El Banco otorgante cobra hasta el 20% anual, porcentaje que ya lleva incluido el 3% cobrado por el B.C.R.A.

Circ. B. 777: Abarca la producción de mercadería de exportación promocionada indicada en los puntos 1 y 2 anexo II de la Circ. 689, como ser bienes de capital, bienes durables y semidurables, reparación y ajuste de elementos de transporte, de equipos y de maquinarias introducidos temporariamente al país con ese objeto. En joja separada se enumera la mercadería sujeta a éste régimen.

REQUISITOS:

- a) Contrato de compra en firme o carta de crédito irrevocable del exterior;
- b) Consistir en mercadería sujeta a este régimen según lo expresado más arriba;
- c) El total de materias primas y materiales de origen extranjero de uso directo, comisiones a representantes en el exterior, regalías y la utilidad del exportador, según declaración jurada del mismo, no debe superar el 40% del valor F.O.B.;
- d) Idem a (c), sin excluir utilidad del exportador, no debe superar el 30% del valor F.O.B.;
- e) Constitución de garantías a favor del banco;

- f) Entre la fecha de terminación de los bienes hasta la de su embarque, no deberá transcurrir un plazo mayor a 30 días;
- g) El beneficiario debe presentar la documentación de embarque para su posterior diligenciamiento a través del banco otorgante del crédito;
- h) Todas las operaciones cambiarias relacionadas con la exportación pre-financiada deben realizarse por intermedio del banco;
- i) El banco debe tener acceso a toda la documentación y registros necesarios que le permitan contralar la evolución de la producción sujeta a éste régimen;

MONTO DEL CREDITO: es variable, hasta un máximo del 65% del valor F.O.B.

PLAZO DE CANCELACION DEL CREDITO: es variable, hasta 1 año. En todos los casos, deberá cancelarse hasta 30 días después de la fecha en que la exportación se hizo efectiva, si no se hubiera cancelado antes. Según los distintos tipos de bienes, los plazos son:

- a) para bienes de capital: hasta 1 año;
- b) para bienes durables y semidurables: hasta 180 días;
- c) Para reparaciones y ajuste de elementos de transporte, de equipos y de maquinarias introducidos temporariamente al país con ese objeto: hasta 1 año.

El crédito es liquidable según las necesidades financieras del productor-exportador, dentro del plazo límite requerido de las distintas etapas del proceso productivo.

INTERES: hasta el 8% anual, como única retribución para el banco otorgante del crédito.

#### B - FINANCIACION AL PRODUCIRSE EL EMBARQUE

Circ. B. 689; Abarca la mercadería promocionada indicada en los puntos 1, 2 y 3 del anexo II. (Ver detalle por separado).

En líneas generales, alcanza a la siguiente mercadería:

- a) Mercadería sin uso de origen nacional;
- b) Servicios técnicos, investigaciones y estudios, vendidos al exterior, realizados por científicos, técnicos o por empresas, instituciones o equipos dirigidos o bajo la responsabilidad de técnicos o científicos residentes en el país, sujeto a previa consulta ante el B.C.R.A.;
- c) Flets correspondientes al transporte de bienes comprendidos en este tratamiento, siempre y cuando se efectúe por medios argentinos;
- d) Primas de seguros sobre bienes comprendidos en éste régimen, contratados ante Cías. aseguradoras autorizadas a funcionar en nuestro país;
- e) Reparación y ajuste de elementos de transporte, de equipos y de maquinarias introducidas temporariamente al país con ese objeto, sujeto a previa consulta ante el B.C.R.A.

MONTO DE LA FINANCIACION: es variable, llegando hasta el 100% del valor F.O.B.. En este aspecto, la Circular B. 689 ha sido complementada por la Circular B. 755, la cual amplía sus montos, hasta un 10% adicional del valor F.O.B. en concepto de reparaciones y accesorios utilizables con los equipos exportados. Según la Circ. B. 689, los montos límites de financiación son los siguientes:

- a) Bienes de capital y reparaciones y ajuste: hasta el 85% del valor F.O.B. (ampliado por Circ. B. 755);
- b) Bienes durables y semidurables y productos alimenticios: hasta el 80% del valor F.O.B. (ampliado por Circ. B. 755);
- c) Servicios técnicos, investigaciones, etc.: hasta el 90% del valor F.O.B.;
- d) Fletes y seguros: hasta el 85% del valor F.O.B.

Estas proporciones regirán cuando el total de materias primas y materiales de origen extranjero de uso directo, según declaración jurada del exportador, comisiones de representantes en el

exterior regalías y utilidades del exportador no superen el 40% del valor F.O.B., y cuando estos mismos conceptos, excluyendo las utilidades, no superen el 30% del valor F.O.B.. Cuando esos toques se superen, el monto máximo financiable quedará reducido en la medida del mayor exceso determinado según lo dispuesto anteriormente.

PLAZO DE AMORTIZACION: es variable, con un máximo de 8 1/2 años, con amortizaciones iguales y periódicas. Según las distintas categorías de bienes, los plazos son los siguientes:

- a) Bienes de capital y reparaciones y ajustes: hasta 8 1/2 años;
- b) Bienes durables y semidurables y productos alimenticios: hasta 3 años y 1 1/2 años respectivamente;
- c) Servicios técnicos, investigaciones, etc.: el plazo debe indicarlo el B.C.R.A.;
- d) Fletes y seguros: igual plazo que el otorgado para las mercaderías a que correspondan.

INTERES: hasta el 6% anual.

MONEDA DE PAGO: en todos los casos dólares estadounidenses.

Por Circular RC. 289, para exportaciones con destino a países con acuerdo de créditos recíprocos (excepto Chile, Circ. Rc. 303), se establece como monto máximo de financiación el 100%, y plazo 180 días fecha de la exportación (Circ. RC. 424).

#### C - POST - FINANCIACION

La Circular B. 502 establece un apoyo crediticio especial para productos promocionados exportados, y cuya divisa haya ingresado.

REQUISITOS: para acogerse a este régimen la solicitud debe presentarse dentro de los 10 días de negociadas las divisas, y obtener el crédito dentro de los 20 días.

MONTO DEL CREDITO: hasta el 30% del equivalente de las divisas liquidadas del valor F.O.B.

PLAZO: hasta 180 días, no es renovable.

INTERES: hasta el 11% anual.

6.1.11. FINANCIACION DE EXPORTACIONES PARA PRODUCTOS TRADICIONALES.

Con fecha 10 de octubre 73 apareció en los diarios nuevas disposiciones en la materia, a través de la circular B. 1074, aplicable a productos de exportación tradicional, si bien se aclara en ella que el uso del nuevo régimen no excluye el apoyo a las exportaciones promocionadas, previsto en los restantes regímenes especiales de financiación.

Financiación de exportaciones tradicionales:

Los préstamos serán a plazos de hasta 180 días, no renovables aún cuando se concedan a plazos menores, y por un importe máximo equivalente al 40% de las divisas liquidadas. Esta norma será de aplicación ya sea que dichas operaciones se hayan realizado con pago al contado, con créditos documentarios irrevocables, o con letra a plazo.

Estos préstamos se regularán sobre el monto de cada liquidación de divisas o la suma de varias de ellas, pero sólo se los considerará comprendidos en el régimen cuando los créditos se hayan otorgado y se pongan a disposición del cliente los correspondientes fondos dentro de los 60 días posteriores a la negociación de las respectivas divisas. Las normas de la Circular B. 1074 regirán también para el caso de que el préstamo lo acuerde un banco que no sea el que haya realizado la respectiva negociación de divisas, en cuya circunstancia esa entidad deberá requerir directamente de la institución mismas. El plazo máximo establecido con carácter general para la formalización de los préstamos no es de aplicación para los pagos recibidos por anticipado, pudiendo con

relación a ellos formularse el respectivo acuerdo del crédito dentro de los 60 días de materializado el embarque. El monto de las operaciones que se acuerden queda excluido de toda limitación que, en materia de graduación del crédito, determinen las normas en vigor, asumiendo el banco otorgante todo riesgo que implique este apoyo especial.

### Interés

La tasa que cobrarán los bancos por las operaciones, no podrá exceder de los siguientes toques: a) por el equivalente del 30% de las divisas liquidadas, hasta el 8% anual, y b) por el 10% restante, el 19% anual. Nótese que el 40% mencionado (30 más 10) se refiere al 40% de las divisas liquidadas, indicado en el primer párrafo del punto anterior.

### REGIMENES DE FINANCIACION PARA EXPORTACIONES DE PRODUCTOS "NO TRADICIONALES"

Material utilizado para preparar este trabajo:

#### I - PRE-FINANCIACION DE EXPORTACIONES

##### 1) Circular n°B 380 del 11/9/63 del B.C.R.A.

##### Circulares y Notas Complementarias a la Circ. B 380:

a) Nota n°021/SA 40 del 24/9/63 del B.C.R.A.

b) Nota n°030/Sa 140 del 29/11/63 del B.C.R.A.

c) Comunicado Telefónico n°1815 del 24/1/64 del B.C.R.A.

d) Circular B 894 del 17/1/72 del B.C.R.A.

e) Circular B 902 del 10/2/72 del B.C.R.A.

##### 2) Circular n°B 777 del 3/12/70 del B.C.R.A.

##### Circulares Complementarias a la Circ. B 777:

a) Circular B 834 del 10/8/71 del B.C.R.A.

b) Circular B 894 del 17/1/72 del B.C.R.A.

c) Circular B 902 del 10/2/72 del B.C.R.A.

d) Circular n° 3701 del 20/11/72 del ABRA

II - FINANCIACION EN LA VENTA, AL PRODUCIRSE EL EMBARQUE

1) Circular B 689 / R.C. 378 del 3/9/69 del B.C.R.A.

Circulares y Notas Complementarias a la Circ. B 689:

- a) Circ. / R.C. 383 del 5/2/70 del B.C.R.A.
- b) Circ. B 755/ R.C. 361 del 10/9/70 del B.C.R.A.
- c) Circ. / R.C. 393 del 28/10/70 del B.C.R.A.
- d) Carta del B.C.R.A. a la ABRA del 18/2/71 (301-653)
- e) Circ. B 807/ R.C. 399 del 3/5/71 del B.C.R.A.
- f) Circ. B 835/ R.C. 405 del 10/8/71 del B.C.R.A.
- g) Nota n°301 / SA. del 19/8/71 del B.C.R.A.
- h) Circ. B 854/ R.C. 412 del 28/9/71 del B.C.R.A.
- i) Resolución n° 147 del Ministerio de Economía y Trabajo, Secretaría de Estado de Comercio Exterior, del 28/5/71 publicada en el Boletín Oficial del 20/1/72.
- j) Nota n°307 / SA. 1 del 8/8/72 del B.C.R.A.
- k) Circ. B 951/ R.C. 442 del 29/8/72 del B.C.R.A.
- l) Circ. n°3698/ del 13/11/72 del ABRA
- m) Circ. B 977/ R.C. 453 del 26/12/72 del B.C.R.A.
- n) Circ. B 985/ R.C. 456 del 8/1/73 del B.C.R.A.
- ñ) Circ. B 988/ R.C. 457 del 11/1/73 del B.C.R.A.
- o) Circ. B 991/R.C. 459 del 19/1/73 del B.C.R.A.
- p) Circ. B 1006/ R.C. 468 del 16/3/73 del B.C.R.A.
- q) Circ. B 1018/ R.C. 470 del 23/4/73 del B.C.R.A.
- r) CT. 2774/ del 24/4/73 del B.C.R.A.
- s) Circ. R.C. 471 del 30/4/73 del B.C.R.A.
- t) Circ. B 1024/ R.C. 473 del 14/5/73 del B.C.R.A.
- u) Circ. B 1032/ R.C. 475 del 24/5/73 del B.C.R.A.
- v) Circ. R.C. 424 del 30/12/71 del B.C.R.A.
- w) Circ. R.C. 289 del 13/5/66 del B.C.R.A.
- x) Circ. B 1074/ del 9/10/73 del B.C.R.A.

III - POST-FINANCIACION AL PRODUCIRSE EL INGRESO DE LAS DIVISAS

1) Circular n°B 502 del 20/12/65 del B.C.R.A.

Circulares y Notas Complementarias a la Circ. B 502:

- a) Circular n°532 del 28/6/66 del B.C.R.A.
- b) Comunicado Telefónico n° 2327 del 20/9/68 del B.C.R.A.
- c) Circ. B 694 del 9/10/69 del B.C.R.A.
- d) Circ. R.C. 424 del 30/12/71 del B.C.R.A.

- e) Nota 305/ SA. 1 del 18/8/72 del B.C.R.A.
- f) Circ. R.C. 449 del 7/12/72 del B.C.R.A.
- g) Circ. B 1006 R.C. del 16/3/73 del B.C.R.A.
- h) Circ. B 1019 del 24/4/73 del B.C.R.A.
- i) Circ. B 1024 R.C. 473 del 14/5/73 del B.C.R.A.
- j) Circ. B 1049 del 13/7/73 del B.C.R.A.

#### 6.1.12. TRAMITES NECESARIOS PARA REALIZAR UNA EXPORTACION

Las exportaciones pueden ser de dos tipos:

- a) Tradicionales (carnes, cereales, minerales),
- b) No tradicionales (productos industriales de fabricación nacional).

Entre ambos casos no hay mayores diferencias en lo referente a la tramitación. La excepción está en los explosivos, hierros y aceros, que sólo podrán exportarse previo permiso obtenido en Fabricaciones Militares, Cabilo 65, Cap. Fed..

#### Trámites generales para efectuar una exportación

- 1) Debe remitirse el comprador del extranjero una factura pro-forma, con detalle de la mercadería, monto que generalmente se expresa en dólares estadounidenses.
- 2) Según lo que se haya convenido entre las partes, el comprador extranjero puede proceder de alguna de las dos siguientes formas:
  - 2-1) Abrir un crédito documentario irrevocable a favor del exportador mediante la intervención de un banco. Es la alternativa usada en el 90% de los casos, ó
  - 2-2) Enviar su orden de compra al proveedor, solicitando que la mercadería sera remitida bajo "cobranza bancaria".

En la primera alternativa, el banco del exterior interviniente en la operación se hace responsable del pago de la importación hecha por el comprador. En la segunda opción no, pues es el mismo comprador quien acepta las letras libradas a su cargo, o sea que

la garantía es directa.

- 3) El banco corresponsal en nuestro país, avisa al vendedor cuando tiene en su poder la notificación de la apertura del crédito, entregándole copia para poder iniciar los trámites indispensables para la remisión de la mercadería.
- 4) El vendedor procede al embalaje de la mercadería y confecciona la Nota de Empaque, donde debe expresarse: nombre del comprador, domicilio, país de destino, cantidad de bultos (cajones, bolsas, esqueletos, etc.), peso neto, peso bruto y peso bruto y peso legal de cada bulto, y del total de la exportación, fecha de confección de la nota de empaque. Es importante la indicación del peso legal, que consiste en el peso neto de la mercadería más el envoltorio o embalaje necesario para poner el artículo a disposición del consumidor final, pues sobre este valor sobre el que deben tributarse los gravámenes que pesan sobre el comercio internacional, de acuerdo con las tablas de valores índices s/ peso de la mercadería, cuando estas tablas establecen valores superiores que los facturados. El peso bruto, en cambio, es necesario para establecer el flete que deberá pagarse al transportador, y equivale al peso legal más el peso de los cajones o envoltorios en que la mercadería protegida.
- 5) El vendedor confeccione las facturas comerciales que se soliciten, con las correspondientes copias. En los créditos documentarios se especifica la cantidad necesaria. Generalmente deben extenderse de 15 a 20 ejemplares, donde se detallan: nombre del comprador, dirección, país, fecha, número del crédito documentario que ampara la compra, nombre del banco donde fue abierto el crédito, en caso de crédito documentario, y condiciones de pago y nombre del banco interviniente cuando se trata de una cobranza, medio por el cual se realiza la exportación (vía marítima, terrestre, aérea), detalle de la mercadería, su importe. Se manifiesta bajo declaración jurada que los precios de venta se ajustan a los que rigen en el momento.
- 6) Se solicita al banco interviniente que firme en señal de con-

formidad el documento aduanero llamado Permiso de Embarque, justificando que tiene los documentos necesarios para ingresar las divisas al país una vez embarcada la mercadería.

- 7) Se entregan todos estos documentos al despachante de Aduana para que tramite la exportación.
- 8) El despachante se presenta ante la Aduana que corresponda (es la del lugar de embarque de la mercadería o la más próxima) para iniciar el trámite de exportación. Generalmente al día siguiente la Aduana devuelve el Permiso de Embarque Conformado.
- 9) Una vez fotocopiado el Permiso de Embarque, el despachante debe liquidar en el parcial N° 8 (los parciales van numerados del 0 al 12) el reembolso que pudiera corresponder a la mercadería de acuerdo a la posición arancelaria (según el Nomenclador Arancelario de Bruselas) que corresponda a cada artículo. Los reintegros se calculan a los siguientes cambios:
  - 9-1) Productos tradicionales: 26% mercado comercial y 74% mercado financiero de cambios.
  - 9-2) Productos no tradicionales: 100% mercado financiero.
- 10) El día anterior al embarque, se presenta en Aduana un formulario de "Aviso de Embarque", por medio del cual se la notifica del día, hora y lugar donde se embarcará la mercadería. Así la Aduana envía a un vista de exportación para conformar contenido, pesos, medidas y valores.
- 11) Se procede al embarque de acuerdo a lo estipulado entre las partes, y como constancia de ello el encargado del barco o de la empresa transportista, entrega un recibo firmado por el capitán o primer oficial o transportista, donde detalla todo lo referente a la mercadería, y consigna claramente "limpio a bordo". Esto significa que la mercadería fue recibida de conformidad. Si el recibo no tiene esta mención, la documentación será observada por el banco, quien sólo aceptará la misma si el comprador da su conformidad por escrito.

- 12) Una vez que el transportista ha recibido la mercadería de conformidad, el guarda aduanero firma todos los parciales poniéndoles la cláusula "embarcado conforme". El parcial N° de reembolso es colocado dentro de un sobre cerrado, y en las partes en que pueda abrirse se le coloca cinta scotch, firmando el guarda sobre la misma cinta, y se le pone el sello aduanero, para evitar que el sobre sea violado.
- 13) El sobre lo lleva el despachante a la Aduana interviniente, sección Reembolsos, recibiendo en cambio un recibo.
- 14) El parcial N° 9 es entregado al exportador para que junto con los conocimientos de embarque, las facturas comerciales visadas por el consulado del país de destino, el certificado de la Cámara de Comercio, el certificado ALALC (cuando corresponda), la factura consular sellada, se presente ante el banco interviniente a efectos de efectuar el cobro de la mercadería remitida.
- 15) Para liquidar el reembolso, la Aduana verifica los cálculos manifestados, y si están correctos los remite al banco interviniente para que se extienda al exportador un Título Nacional por la cantidad que le corresponda percibir, redondeada de mil en mil.
- 16) El parcial N° 11 se remite a la Administración General de Puertos, para que formule un cargo por los servicios prestados por dicha Administración. Los cargos usuales son: guinche, bomberos, vagones, grúa flotante.

Los parciales N° 1-2-3-4-5 y 12 quedan en Aduana para trámites y controles internos.

Los parciales N° 6-7 y 8 son para los exportadores que gozan de beneficios especiales, o sea reintegro, reembolsos y draw-back. El parcial N° 10 lo remite la Aduana a la Administración General de Puertos, para ser cotejado con el N° 11, que es el que ha presentado el despachante ante la Administración de Puertos.

El parcial N° 0 queda en poder del despachante de Aduana

para su propio control y archivo.

- 17) Cuando se aceptan reembolsos no corresponde liquidar reintegro ni draw-back. El Draw-back es por mercadería que fué anteriormente importada al país, en forma total o parcial. La parte proporcional que le corresponda por derechos de importación es la que goza de reintegro.

#### 6.1.13. GRAVAMENES SOBRE MERCADERIAS EXPORTADAS

- a) Mercaderías de exportación tradicional: paga recargos por derechos de exportación, y derechos para todos los organismos que intervengan, según la mercadería (Junta Nacional de Granos, I.N.T.A., Dirección Nacional de Vialidad, Junta Nacional de Carnes, etc.).
- b) Mercaderías de exportación no tradicional: no paga recargos, sino que por el contrario, goza de beneficios de reintegro, reembolso o Draw-Back, según lo que le corresponda. Pero paga el 3% para estadística y el 2% para el Consejo de la Marina Mercante. Según sea la mercadería no tradicional exportada, el reembolso oscila entre un mínimo del 10% y un máximo del 40%. Cuando correspondiere reintegro, el mismo oscilará entre un 2 hasta un 5% más el Draw-Back.

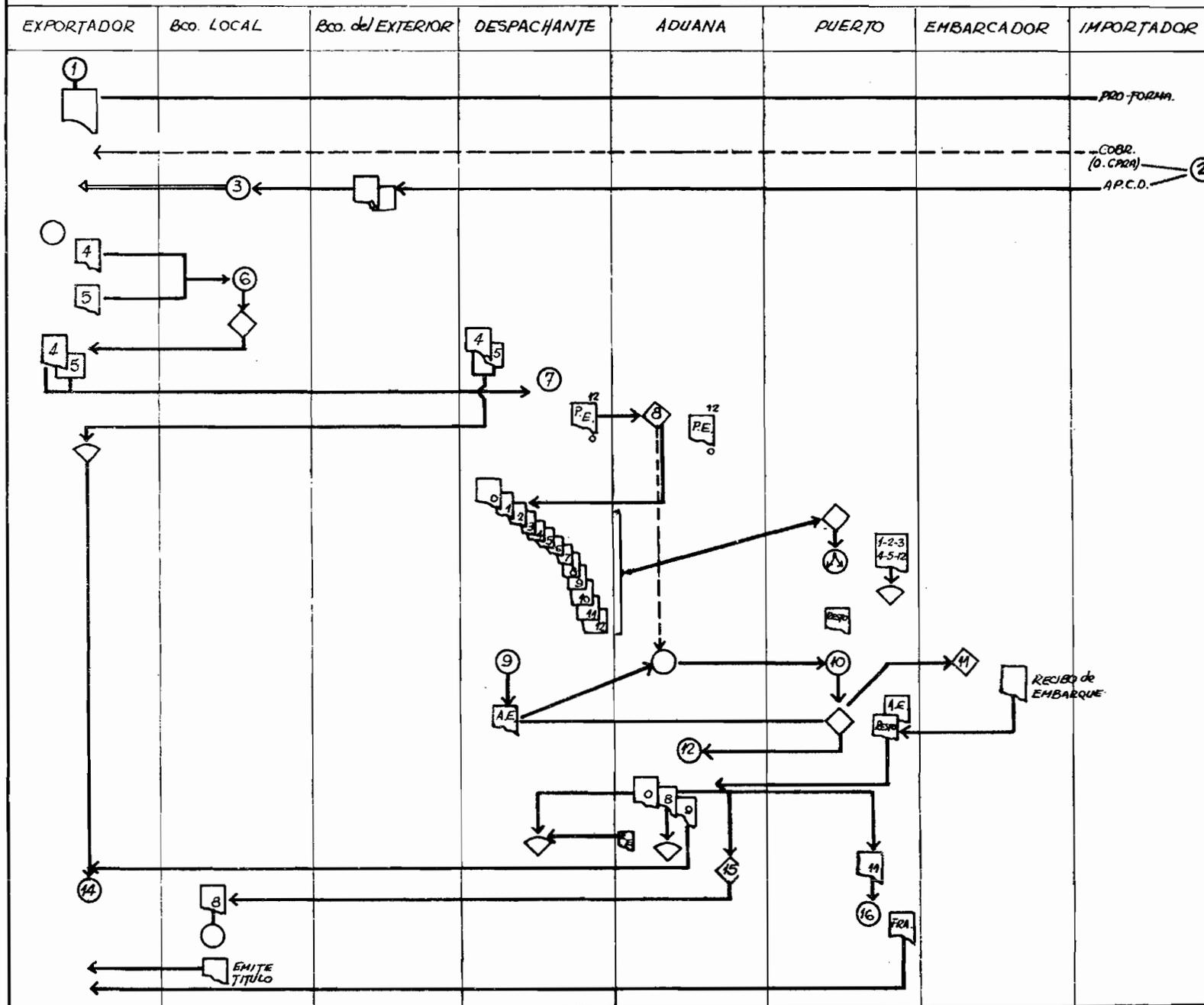
#### 6.1.14 FLETES

Todos los fletes son diferentes y siempre se cobran sobre el peso o sobre el volumen de la mercadería, lo que resulte más conveniente para el transportista.

El flete directo, o sea sin transbordos de mercaderías, es más barato que el indirecto. También se abaratan los fletes cuando los productos pueden ser estibados sobre cubierta o en container.

Los fletes más caros son para automóviles, y bultos demasiado grandes que no se pueden mover en la bodega, por tocar los entrepuentes. También son muy costosos por pagar adicionales o fletes más elevados los explosivos, productos líquidos a granel, los

**CURSOGRAMA DE LOS TRAMITES NECESARIOS PARA REALIZAR UNA EXPORTACION.-**



envasados en frascos de vidrio (vinos, licores), los productos perecederos (carnes, frutas).

Las líneas nacionales suelen cobrar algo menos por flete.

Sobre las tarifas que pagan los diversos productos en concepto de flete, hay recargos, que en nuestro país son los siguientes:

- 2% para el Consejo de Marina Mercante (s/ valor del flete),
- 3% si la mercadería está libre de derechos para estadística,
- y
- 1 1/2% si la mercadería está gravada, o sea si paga derechos.

#### 6.1.15. DOCUMENTOS UTILIZADOS PARA REALIZAR UNA EXPORTACION

Para mejor ilustración de lo expuesto al indicarse los trámites, a continuación se adjuntan copias de los siguientes documentos:

- 1) Factura pro-forma.
- 2) Notificación bancaria de la apertura de un crédito documentario.
- 3) Copia del crédito documentario.
- 4) Lista de precios.
- 5) Nota de empaque.
- 6) Factura.
- 7) Factura consular por pago de arancel consular.
- 8) Nota tipo de solicitud de refrendamiento bancario de un permiso de embarque.
- 9) Permiso de embarque.
- 10) Conocimiento de embarque.
- 11) Conocimiento terrestre internacional (transporte en camiones).
- 12) Certificado de Origen (transporte por barco).
- 13) Certificado de Origen (transporte por camiones).

LISTA DE EMPAQUE DE MERCADERIA A DESPACHAR A LA OXIGENA PARAGUA-  
YA S.A.

CAJON: N° 1

Conteniendo:

20 Tuercas volante	- Art.	1301
250 Volantes	- "	1108
100 Arandelas para volante	- "	1295
500 Arandelas TRF. prensa estepa	- "	1109
50 superior	- "	1100
200 Pernos porta nylon	- "	1099
500 Pastillas nylon	- "	1098
500 Pastillas de nylon	- "	1276

Peso Neto: 21,400 Kes.

Peso Bruto: 24,-- "

---

CAJON: N° 2

Contenido:

1 Transformador monofásico TN-1 - N° 3372 - Art. 7401

Peso Neto: 35.-- Kgs.

Peso Bruto: 41.-- "

---

CAJON: N° 3

Conteniendo:

1 Transformador monofásico TN-1 - N° 3388 - Art. 7401

Peso Neto: 35.-- Kgs.

Peso Bruto: 41.-- "

---

CAJON: N° 4

Conteniendo:

1 Transformador monofásico TN-1 - N° 3366 - Art. 7401

Peso Neto: 35.-- Kgs.

Peso Bruto: 41.-- "

---

CAJON: N° 5

Conteniendo:

1 Transformador monofásico TN-1 - N° 3368 - Art. 7401

Peso Neto: 35.-- Kgs.

Peso Bruto: 41.-- "

---

CAJON: N° 6

Conteniendo:

1 Transformador monofásico TN-1 - N° 3392 - Art. 7401

Peso Neto: 35.-- Kgs.

Peso Bruto: 41.-- "

---

CAJON: N° 7

Conteniendo:

1 Transformador monofásico TN-1 - N° 3358 - Art. 7401

Peso Neto: 35.-- Kgs.

Peso Bruto: 41.-- "

---

CAJON: N° 8

Conteniendo:

1 Transformador monofásico TN-1 - N° 3333 - Art. 7401

Peso Neto: 35.-- Kgs.

Peso Bruto: 41.-- "

---

CAJON: N° 9

Conteniendo:

1 Transformador monofásico TN-1 - N° 3336 - Art. 7401

Peso Neto: 35.-- Kgs.

Peso Bruto: 41.-- "

---

CAJON: N° 10

Conteniendo:

1 Transformador monofásico TN-1 - N° 3373 - Art. 7401

Peso Neto: 35.-- Kgs.

Peso Bruto: 41.-- "

---

CAJON: N° 11

Conteniendo:

1 Transformador monofásico TN-1 - N° 3352 - Art. 7401

Peso Neto: 35.-- Kgs.

Peso Bruto: 41.-- "

---

CAJON N° 12

Conteniendo:

50 Pinzas de masa mínimo 350 Amp. - Art. 3469

Peso Neto: 19,400 Kgs.

Peso Bruto: 23,500 "

---

CAJON: N° 13

Conteniendo:

50 Pinzas porta electrodos p. 350 Amp. mínimo - Art. 3452

Peso Neto: 27,800 Kgs.

Peso Bruto: 33.-- "

---

CAJON: N° 14

Conteniendo:

50 Antiparras p. soldadura	-	Art. 3707
100 Antiparras p. soldadura	-	Art. 3746
50 Antiparras con vidrios naturales	-	" 4874
20 Antiparras	-	" 4701
20 Protector visual c/vidrios	-	"
Flex. verdes n° 4.	-	" 3710
100 Cristales verdes de 50 mm. /tono 6	-	" 3785
100 Cristales verdes de 50 mm. /tono 4	-	" 3785
50 vidrios plásticos p.	-	" 313

Peso Neto: 18,500 Kgs.

Peso Bruto: 25,500 "

---

CAJON N° 15

Conteniendo:

10 Kgs. Soldadura de plata de lra. de / 2 mm. - Art. 3208

Peso Neto: 10.-- Kgs.

Peso Bruto: 12,30 "

---

CAJON N° 16

Conteniendo:

20 Frascos Argirox N° 1 de 100 grs. - Art. 3127  
40 Frascos Alumirol n° 1 de 100 grs. - Art. 3123  
40 Frascos Bras-Alza n° 1 de 100 grs. - " 3133  
10 Cajas Broncerol n° 1 de 400 grs. - " 3301

Peso Neto: 30,300 Kgs.

Peso Bruto: 35,500 "

---

CAJON: N° 17

Conteniendo:

Aluminio al Silicio / 4 mm. - Art. 3368 - 89 Kgs.

Peso Neto: 20.-- Kgs.

Peso Bruto: 23,200 "

---

CAJON: N° 18

Conteniendo:

20 Kgs. Aluminio al Silicio / 3 mm. - Art. 3367

Peso Neto: 20.-- Kgs.

Peso Bruto: 23,200 "

---

CAJON: N° 19

Conteniendo:

20 Kgs. Aluminio puro / 3 mm. - Art. 3115

Peso Neto: 20.-- Kgs.

Peso Bruto: 23,200 "

---

CAJON: N° 20

Conteniendo:

20 Kgs. Aluminio puro / 4 mm. - Art. 3117

Peso Neto: 20.-- Kgs.

Peso Bruto: 23,200 "

---

CAJON: N° 21

Conteniendo:

10 Kgs. Aluminio puro / 6 mm. - Art. 3116

Peso Neto: 10.-- Kgs.

Peso Bruto: 23,200 "

---

CON LA SIGUIENTE LEYENDA

LA OXIGENA S.A.

ASUNCION

PARAGUAY

INDUSTRIA ARGENTINA

21 BULTOS; CAJON N° 1 AL CAJON N° 21

---

Buenos Aires,

Sres.

BANCO ITALO BELGA S.A.

Oficina de Mercaderías

P R E S E N T E

Muy señores nuestros:

Solicitamos por la presente se sirvan refrendar en el "Permiso de embarque" adjunto, por un valor de ..... nuestra declaración jurada que transcribimos a continuación: .....

.....

.....

.....

Dicho embarque se realizará instrumentado por una letra de cambio que libraremos a cargo de los destinatarios de la mercadería los Sres. FOB, C & F, CIF y con vencimiento ..... que cubre una exportación de ..... a embarcarse aproximadamente el ..... en el vapor .

..... con destino a .....

La citada letra, conjuntamente con la correspondiente documentación de embarque, nos comprometemos en forma irrevocable a presentarla a ese Banco dentro de los (10) días hábiles de realizada la exportación, para encausar su cobro por su intermedio, como así también a entregarles el ejemplar del permiso de embarque denominado "Copia para el Banco Interviniente", debidamente oficializado y cumplido por el guarda aduanero interviniente. Todo ello en un todo de acuerdo con la Circular R.C. 161 y complementarias del Banco Central de la República Argentina que declaramos conocer íntegramente.

Si las divisas que deben ingresar al país por el pago de la exportación que se realice en virtud del permiso de embarque citado no ingresaran, por el no pago de la cobranza que más arriba nos comprometemos a encausar por vuestro intermedio o por cualquier otra circunstancia (inclusive por causas de fuerza mayor)

nos obligamos lisa, llana e irrevocablemente a poner a disposición de ese Banco, a su primer requerimiento, si las disposiciones vigentes o que se dictaran en el futuro y/o ese Banco así lo exigieren, el importe en divisas declarado o el que de resultas certifique la Aduana que hemos embarcado en el mencionado permiso de embarque.

Asimismo nos responsabilizamos ante ese Banco por cualquier perjuicio que pudiera sufrir con motivo de la refrendación solicitada quedando a exclusivo criterio y decisión de ese Banco la determinación de la valuación del mismo y la suma líquida compensable, autorizándoles a debitar muestra (s) cuenta (s) con Uds., en especial la cuenta corriente N° ..... por el importe que de ello resultare, o compensarlo con los créditos resultantes de cualquier otra obligación contraída por nosotros con ese Banco. Si los créditos compensables no cubrieran el importe que el Banco determinase en la forma ya expuesta, nos obligamos a poner a disposición del mismo la suma que nos reclamamos dentro de los 5 (cinco) días de habernoslo comunicado, caso contrario quedaremos constituidos en mora de pleno derecho y sin necesidad de interpelación judicial o extrajudicial alguna.

A los efectos de las responsabilidades y obligaciones contraídas según esta carta, constituimos domicilio especial en ..  
..... y nos sometemos a la jurisdicción exclusiva de los Tribunales Ordinarios de la Capital Federal, renunciando a cualquier otro fuero que pudiera corresponder.

Sin otro particular, saludamos a Uds., muy atte.

LUGAR RESERVADO PARA ENDOSOS

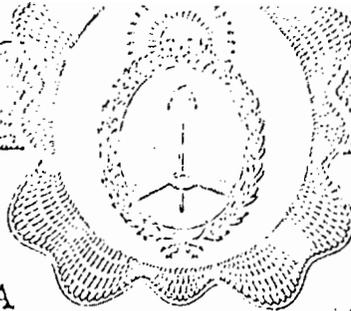
ENDOSATARIO	FECHA DEL ENDOSO	FIRMA DEL ENDOSANTE

Utilizado ante la Aduana o Receptoría de .....  
 mediante Permiso de Embarque o Despacho de Importación N°..... para el pago de:

GRAVANEN	IMPORTE \$	LUGAR Y FECHA	FIRMA Y SELLO
Derecho de Importación	_____		
Derecho de Exportación	_____		
Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria	_____		
Vialidad Nacional	_____		
Junta Nacional de Granos Dto.-ley N° 6698/63 artículo 13 inc. a)	_____		
"    "    "    b)	_____		
Tasa de estadística	_____		
	Total: _____		

Utilizado ante la Dirección General Impositiva, Agencia o Distrito .....  
 para el pago de: (tachar lo que no corresponda)

GRAVAMEN	IMPORTE \$	LUGAR Y FECHA	FIRMA Y SELLO
Impuesto a los réditos	_____		
Impuesto de emergencia	_____		
Impuesto a las ventas	_____		
Impuesto de sellos	_____		
Impuestos internos a los	_____		
.....	_____		
.....	_____		
.....	_____		
OTROS GRAVAMENOS	_____		
.....	_____		
.....	_____		
.....	_____		
.....	_____		
.....	_____		
.....	_____		
.....	_____		
.....	Total: _____		



REPUBLICA

ARGENTINA

MINISTERIO DE HACIENDA Y FINANZAS  
CERTIFICADO DE REINTEGRO DE IMPUESTOS

Por \$ 560.-

Nº 000178202

Reintegro del 6%<sup>6</sup>

A la orden de LA OXIGENA S.A.I.C.

Exportador Nº 1721-3

domiciliado en Boulogne Sur Mer 345 - Capital Federal,

por la suma de \$ CUMIENTOS SESENTA - - - - -  
(EN LETRAS)

correspondiente a la exportación realizada por la Aduana/Receptoría de Capital Federal.

mediante Permiso de Embarque Nº 001844 Año 1971

consignando mercadería de las posiciones Nomenclatura Ley 16.686 Nros.

76.16.CO.CO 68.14.CO.CO 39.07.CO.CO 74.15.CO.CO 85.01.CO.CO

85.11.CO.CO 90.04.CO.CO 70.15.CO.CO 71.05.CO.CO 38.13.CO.CO

76.02.CO.CO

con un valor FOB en divisas de u\$s 2.021.17  
(CLASE Y CANTIDAD) (EN NUMEROS)

equivalente a \$ 8.084,63  
(EN NUMEROS)

otorgado con arreglo a las disposiciones del decreto Nº 9588/67;  
habiéndose cumplido la correspondiente negociación de divisas.

Réditos Nº de inscripción 94.692.006-1

Observaciones: - - - - -  
- - - - -

Buenos Aires, 10 AGO 1971

LUGAR Y FECHA

HASTA AQUÍ  
VÍSA

BANCO EMISOR

FIRMA O FIRMAS AUTORIZADAS

ROBERTO CARAYANO  
SECRETARIO DE HACIENDA

# CAMARA DE COMERCIO DE BUENOS AIRES

ATOLOME MITRE 519

TELEF.: 33-0813 Y 34-6252

**BUENOS AIRES**  
REPUBLICA ARGENTINA

## CERTIFICADO DE ORIGEN

14

A L A L C

ASOCIACION LATINO-AMERICANA DE LIBRE COMERCIO  
ASSOCIACAO LATINO-AMERICANA DE LIVRE COMERCIO

NOMBRE DEL PAIS EXPORTADOR:

Nº DE ORDEN (1)	NABALALC	DENOMINACION DE LAS MERCANCIAS
1)	85.01.4.02	TRANSFORMADORES MONOFASICOS PARA SOLDADURA ELECT. TN 1 CON PIEZAS PORTAELECTRODOS Y DE MAZA C/CABLES DE SOLDAR Y CONEXION CORRESPONDIENTES-
2)		
3)		
4)		
5)		
6)		
7)		
8)		

### DECLARACION DE ORIGEN

DECLARAMOS que las mercancías indicadas en el presente formulario, correspondientes a la Factura Comercial N° 15 cumplen con lo establecido en las normas de la ALALC, de acuerdo con el siguiente desglose:

NORMAS	Nº de orden (2)
ART. 1º de la Resolución 82 (III)	(1)
ART. 2º de la Resolución 82 (III)	
ART. 3º de la Resolución 82 (III)	
Resolución 83 (III)	
Decisión N° _____ del CEP	
Decisión N° _____ del CEP	
Decisión N° _____ del CEP	



Fecha, sello y firma responsable del exportador o productor GASAS S.A.

Fecha, sello y entidad certificadora

**NOTAS**  
(1) Esta columna indica el orden en que se individualizarán las mercancías comprendidas en el presente certificado. En caso de ser inaplicable esta columna, se continuará la individualización de las mercancías en las columnas siguientes de este certificado.  
(2) En esta columna se indicará la norma de origen con que cumple cada mercancía, indicando su número de orden, etc.

# CAMARA DE COMERCIO DE BUENOS AIRES

FLORIDA 1

TEL. 33-0813 y 34-8252

BUENOS AIRES  
REPUBLICA ARGENTINA

## CERTIFICADO DE ORIGEN

13

CERTIFICAT DE PROVENANCE - CERTIFICATE OF ORIGIN

La Cámara de Comercio de Buenos Aires, sobre la base de la documentación presentada y de la información producida por el interesado sobre cuya autenticidad y veracidad este último se hace exclusivo responsable, CERTIFICA que las mercaderías  
*La Chambre de Commerce de Buenos Aires d'après les documents présentés et de l'information donnés par l'intéressé qui est, en ce cas, exclusivement responsable de l'authenticité et véracité de l'information, certifie que les marchandises.*  
*The Chamber of Commerce of Buenos Aires based on the documentation presented and the information produced by the person in question, for whose authenticity and veracity, the latter is exclusively responsible, certifies that the goods.*

Embarcadas en el puerto de  
*embarquées au port de*  
*shipped at the port of*

En el Vapor **Via Terrestre (camion)** de bandera  
*sur le Vapeur Transp. "MARTIN FIERRO"* *sous le drapeau*  
*on the Steamer* *flying the*

las que se destinan al puerto de **ASUNCION (Paraguay)**  
*à destination du port de*  
*for the port of*

y consignadas a **LA OXIGENA PARAGUAYA S.A.**  
*et consignées à*  
*and consigned to*

por **LA OXIGENA S.A.I.C.**  
*par*  
*by*

Son de ORIGEN de la REPUBLICA ARGENTINA  
*sont de PROVENANCE de la République Argentine*  
*are of Argentine Republic ORIGIN*

BULTOS			ARTICULOS		
colis	packages		articles	articles	
Marcas <i>marques-marks</i>	Cantidad <i>quantité-quantity</i>	clase <i>qualité-class</i>	désignation	désignation	description
LOPSA ASUNCION PARAGUAY INDUSTRIA ARGENTINA	8	Cajones	85.01.00.05.-8-ocho TRANSFORMADORES TTN.  85.23.00.00.-3-tres CABLES CONDUCTORES CON PINZA MASA.- -3-tres CABLES CONDUCTOR CON PINZA PORTA ELECTRODOS.- -5-cinco CABLES CONDUCTOR CON PINZA MASA.- -5-cinco CABLE CONDUCTOR CON PINZA PORTA ELECTRODOS.- -8-ocho CABLES CONDUCTOR ALI- MENTACION.-	85.01.00.05.-8-ocho TRANSFORMADORES TTN.  85.23.00.00.-3-tres CABLES CONDUCTORES CON PINZA MASA.- -3-tres CABLES CONDUCTOR CON PINZA PORTA ELECTRODOS.- -5-cinco CABLES CONDUCTOR CON PINZA MASA.- -5-cinco CABLE CONDUCTOR CON PINZA PORTA ELECTRODOS.- -8-ocho CABLES CONDUCTOR ALI- MENTACION.-	description



por la CAMARA DE COMERCIO DE BUENOS AIRES  
 Buenos Aires.

**JUAN CARLOS BLANCO**  
 (Signature)

# CAMARA DE COMERCIO DE BUENOS AIRES

FLORIDA 1

TEL. 33-0813 Y 34-8252

BUENOS AIRES  
REPUBLICA ARGENTINA

12

## CERTIFICADO DE ORIGEN

CERTIFICAT DE PROVENANCE - CERTIFICATE OF ORIGIN

La Cámara de Comercio de Buenos Aires, sobre la base de la documentación presentada y de la información producida por el Interesado, sobre cuya autenticidad y veracidad este último se hace exclusivo responsable, CERTIFICA que las mercaderías  
*La Chambre de Commerce de Buenos Aires d'après les documents présentés et de l'information donnée par l'intéressé qui est, en ce cas, exclusivement responsable de l'authenticité et véracité de l'information, certifie que les marchandises.*  
*The Chamber of Commerce of Buenos Aires based on the documentation presented and the information produced by the person in question, for whose authenticity and veracity the latter is exclusively responsible, certifies that the goods.*

Embarcadas en el puerto de **BUENOS AIRES / (REPUBLICA ARGENTINA)**  
*embarquées au port de*  
*shipped at the port of*

En el Vapor **"RIO URUGUAY"** de bandera **PARAGUAYA**  
*sur le Vapeur* *seus le drapeau*  
*on the Steamer* *flying the*

las que se destinan al puerto de **ASUNCION / (PARAGUAY)**  
*à destination du port de*  
*for the port of*

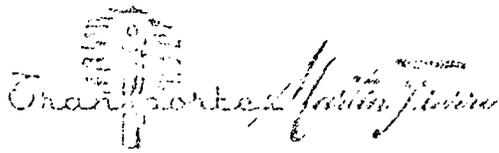
y consignadas a **LA COMP. DE: FIRST NATIONAL CITY BANK - ASUNCION BRANCH**  
*et consignées à*  
*and consigned to* **Expediente a: LA EMPRESA PARAGUAYA S.A. - Avd. Eusebio Ayala Km. 4 - ASUNCION**

por **LA EMPRESA S.A.I.C.**  
*par*  
*by*

Son de ORIGEN de la REPUBLICA ARGENTINA  
*sont de PROVENANCE de la République Argentine*  
*are of Argentine Republic ORIGIN*

BULTOS			ARTICULOS		
colis	packages		articles	articles	
marcas <i>marques-marks</i>	cantidad <i>quantité-quantity</i>	clase <i>qualité-class</i>	désignation	designación	description
<b>LA EMPRESA S.A.</b> <b>ASUNCION</b> <b>PARAGUAY</b> <b>REPUBLICA ARGENTINA</b> <b>1/81</b>	<b>22.-</b>	<b>Cjones</b>	<b>Contenido: UN LOTE DE RESPUESTAS EN GENERAL Y 10-dios- TRANSFORMADORES MEN PASIVOS PARA CORRIENTE ELECTRICA.-</b> <b>Peso Bruto: 672,700 Kgs.- Peso Neto: 507,800 Kgs.-</b>		

por la CAMARA DE COMERCIO DE BUENOS AIRES  
Buenos Aires,



ARGENTINA:

BUENOS AIRES - San Juan B. de la Salle 2045 - Tel. 474.2001  
CLORINDA (FORMOSA) - Santiago Est. Constit. Tel. 284

TRANSPORTE INTERNACIONAL TERRESTRE

PARAGUAY:

ARGENTINA: Autorización de la S. E. de Transporte Exp. No. 4747/48 - Resol. 772  
PARAGUAY: Autorización Ministerio de Obras Públicas Exp. 253 - Decreto N° 737/68

ASUNCION - Palma 1045 - Tel. 4.422

CONOCIMIENTO TERRESTRE INTERNACIONAL N° 2105-PA

Lugar Embarque Buenos Aires (Arg.)

Lugar Entrega Asunción (Paraguay)

Itinerario: Buenos Aires por Clorinda vía Ita Eramada - Asunción del Paraguay

Exportador: LA OXIGENA S.A.I.C.  
Dirección: Boulogne Sur Mer 345 - Buenos Aires  
Embarcador:  
Dirección: LA OXIGENA PARAGUAYA S.A.  
Importador: Av. E. Ayala - Km 4 - Paraguay  
Dirección: THE FIRST NATIONAL CITY BANK - ASUN-  
Consignatario: GEON BRACH - Paraguay  
Dirección:

LIQUIDACION DE FLETE

Pagadero en destino

TRASBORDO:

Firma Transportadora: Transportes Martin Fierro SRL  
Itinerario: Clorinda/Ita Eramada

Conversión: Tasa de Cambio  
TOTAL

DETALLES SUMINISTRADOS POR EL CARGADOR

Marcas y Números	Nº. de Bultos	DESCRIPCION DE LAS MERCADERIAS	Peso Bruto	Volumen m <sup>3</sup>	VALOR Declarado por el car- gador si presenta parte finis de la Aduana
			FILOS		
LOPEZ ASUNCION PARAGUAY INDUSTRIA ARGENTINA 1/363	363 cajones	Accesorios y repuestos para la soldad: ra oxiacetilénica y eléctrica según detalle en factura PF n°21 y 2000 ks. electrodos Philips $\phi$ 48 de 4 mm de $\phi$ / Clean on board	11.326,500		FOB US\$ 11.018,76
	Total 363				

COPIA SIN VALOR  
COMERCIAL

Factura Comercial N° 2105  
Carta de Crédito N° 0.7. 3915

Partida Arancelaria

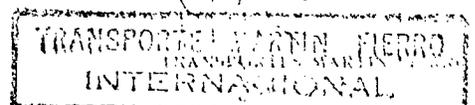
Las mercaderías arriba descritas se encuentran aparentemente en buenas condiciones, y se reciben bajo las Condiciones Ge-  
nerales impresas al dorso.

En FE de lo cual se emiten 2 CONOCIMIENTOS ORIGINALES y 10 CONOCIMIENTOS NO NEGOCIABLES  
todos de este mismo tenor y fecha, de los cuales, cumplido un original, todos los demás serán nulos y sin valor.

CLAUSULAS ESPECIALES Permiso de embarque n° 29.365 /71, Aduana Capital.-  
Embarcado en Montevideo n° , Bs.As.

Fecha en, Buenos Aires el 23 de abril de 1971.-

FIRMA DEL CARGADOR



DECLARACION

DECLARACION P. AYUDA AL DESTINO

NOTIFICAR: LA COMPAÑIA PARAGUAYA  
AVDA. DOMINGO AYALA 101. 4  
PARAGUAY.-

ALCANTARA

EN

Nº 29 abierto para inspección.-

RECIBIDO A BORDO

La mercadería amparada por este Conocimiento no podrá ser retirada en el puerto de destino sin el conforme de la Flota Mercante del Estado.

SIN RESPONSABILIDAD POR PESO, ESTADO Y CONTENIDO

FLETE Y GASTOS PAGADEROS EN:

		BUENOS AIRES	ASUNCION
Liquidación de flete: .....	m <sup>3</sup> /1000 Kgs. a u\$s. ....		
.....	Kgs. a u\$s.-m\$ñ. Pesos Ley 18.188 .....		
.....	m <sup>3</sup> a u\$s.-m\$ñ. Pesos Ley 18.188 .....		
.....	.....		
Impuesto s/flete 2 % .....	.....		
Manipuleo a m\$ñ. Pesos Ley 18.183 .....	c/m <sup>3</sup> -1000 Kgs. ....		
Gastos apuntaje m\$ñ. Pesos Ley 18.188 .....	c/m <sup>3</sup> -1000 Kgs. ....		
Lanchaje-Transporte m\$ñ. Pesos Ley 18.188 .....	c/m <sup>3</sup> -1000 Kgs. ....		
Manifiesto Consular m\$ñ. Pesos Ley 18.188 .....	c/m <sup>3</sup> -1000 Kgs. ....		
Ajuste favor .....	m\$ñ. Pesos Ley 18.188 .....		
Despachos Consulares .....	.....		
Intervención Despachante .....	.....		
Gastos de Giro .....	.....		
Desestiba .....	.....		
<b>TOTALES:</b>			

La presente expedición es hecha bajo las cláusulas y condiciones expresadas en este conocimiento, de las que el cargador se ha impuesto y declara aceptar.

Agencia de Buenos Aires, .....

F. LA COMPAÑIA PARAGUAYA

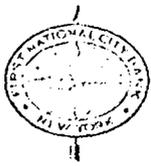
Firma del Remitente

6 3/10

MARIO A. C.

Agencia de Transportes  
Moore - Mc Cormack S. A.





FIRST NATIONAL CITY BANK

20/13  
15

Sucursal Bs. As.

Fecha 1.8.73

Sres.  
LA OXIGENA SAIC  
Boulogne Sur Mer 345  
CAPITAL

Ref.: Decreto N° 9588/67.  
Permiso de Embarque N° 001844/71  
Reintegro de Impuestos  
por ~~m\$~~ \$ 560.00

De nuestra consideración:

En relación al tema de referencia, cúmplenos informarles que con fecha \_\_\_\_\_ hemos recibido de la Aduana/Receptoría \_\_\_\_\_ la copia "Reintegros Impositivos - Banco Interviniente", por la cual se autoriza a este Banco, previa verificación de la negociación de las divisas correspondientes, a la emisión del Certificado de Reintegro de Impuestos por m\$ \_\_\_\_\_ el que será remitido a la Dirección Nacional de Aduanas para que otorgue su conformidad, procediéndose a su entrega una vez cumplido este requisito.

A pedido del beneficiario, el Certificado puede entregarse fraccionado por importes no inferiores a m\$50.000.-, por lo que solicitamos a Vds. se sirvan hacer llegar sus instrucciones al respecto.

Sin otro particular, saludamos a Vds. muy atentamente.

Firma Autorizada

PARA USO DE LA D. N. DE ADUANAS

EMBARQUE CONCEDIDO. Pase a la Sección Portuaria .....  
 ..... debiendo materializarse el embarque conforme  
 a las normas vigentes. Válido hasta el .....

FECHA

FIRMA Y SELLO

Pase al guarda Sr. .... a sus efectos.

FECHA

FIRMA Y SELLO

I T E M	CUMPLIDO DE MERCADERIA EMBARCADA			VALOR TOTAL DE LO EMBARCADO		
	EN KILOS		CANTIDAD DE BUSTOS	INDICE EN MSN.	F.O.B. DE VENTA EN MSN.	EN DIVISAS Moneda:
	BRUTO	NETO				
	EMBARCADO CONFORME			EMBARCADO CONFORME		
TOTAL						

CERTIFICACION DE CUMPLIDO DE EMBARQUE

EXPORTADOR: Declaro haber embarcado entre los días 13 MAYO 1970 lo establecido en el cumplido arriba indicado.

GUARDA ADUANERO: Embarcado conforme, de acuerdo con las constancias del cumplido de embarque. La carga comenzó el 13 MAYO 1970 y finalizó el 13 MAYO 1970

p.p. La Oxigena, Inc. Arg. de Gasas Comp. S.A.

FIRMA Y SELLO DEL EXPORTADOR

FIRMA Y SELLO DEL GUARDA

FECHA

SELLO DEL DESTACAMENTO

SOLICITUD DE REINTEGRO - DRAWBACK DECRETO 8051/62

Tipo de cambio Moneda		RES. Nº	MATERIA PRIMA Y/O PRODUCTO OBJETO DEL DRAWBACK	UNIDAD INDICE TIPIFICADA	CANTIDAD DE UNIDADES EMBARCADAS	CONCEPTOS A REINTEGRAR	BASICO	ACTUAL	IMPORTE TOTAL A REINTEGRAR (POR CONCEPTO)
RESUMEN									
CONCEPTOS		TOTALES A DEVOLVER							
Derechos .....									
Recargos .....									
Plan Siderúrgico ..									
Fondo Forestal ....									
Total .....									
p.p. La Oxigena, Inc. Arg. de Gasas Comp. S.A.									
Firma y Sello del Exportador									
Crucé Conforme									
Fecha									
Firma y Sello									

VIA: MARITIMA  
 BANDERA: PARAGUAYA  
 PUERTO: ASSIACION  
 PAIS: PARAGUAY  
 VAPOR: PIRABEBE

EXPORTADOR: LA OXIGENA S.A.I.C.  
 Nº DE INSCRIPCION: 1.721-3  
 DOMICILIO: Boulevar Sur Mar 345 -Cap.  
 Nº REDITOS: 94.600-006-1.  
 Nº JUBILACIONES: 9673  
 CAJA: Industria

INDUSTRIA O PRODUCCION: ARGENTINA  
 SIN USO  
 TIPO DE CAMBIO: \$ 7,50  
 AG. MARITIMA: MOORE MC CORMACK

PERMISO DE EMBARQUE Nº 04.1265  
 FOJA Nº TOTAL DE FOJAS  
 ADUANA O RECEPTORIA: TEND  
 VENCIMIENTO GRAVAMENES:

FECHA: 12 MAY 1970

MARCAS NUMEROS ITEM

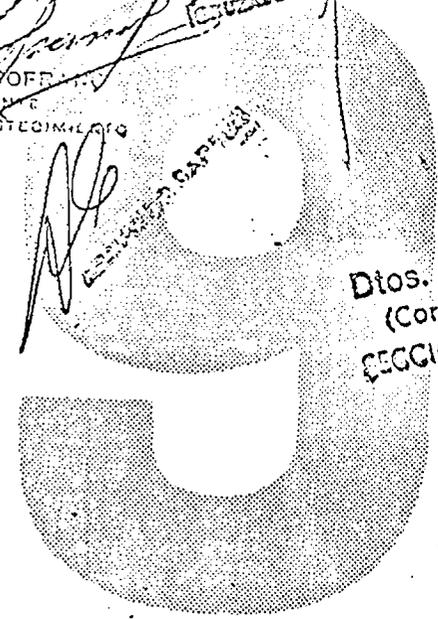
CANTIDAD Y DETALLE DE LA MERCADERIA  
 NOTA: NAB LENSEI POR UNIDAD.  
 LEASE INC. EN DECRETO 12108/61.

LA OXIGENA S.A.  
 REGINA M. A. GATTINI  
 CRUZADORA DIVISION REGISTRO  
 JOSE DA TOFFI  
 GERENTE  
 SERVICIO ABASTECIMIENTO

CAJA COMERCIO Nº. 5813  
 CAJA EMPRESARIOS Nº. 252395

P.P. PABLO MARTINEZ  
 DESPACHANTE Nº. 242  
*Martinez*

U. A. E. DE LUCERO  
 CRUZADORA - DIVISION REGISTRO  
 DRAW-BACK Y REINTEGROS



Dtos. Nos: 2588/67 y 460/70  
 (Corresponde Reintegro del 15%)  
 SECCION DRAW-BACK Y REINTEGROS  
 12 MAY 1970  
 REGINA M. A. GATTINI  
 CRUZADORA - DIVISION REGISTRO



BANCO INTERVINIENTE

9

25 DE MAYO 1970

ITEM	MERCADERIAS A EMBARCAR		VALOR UNITARIO		VALOR TOTAL DE LO MANIFESTADO		
	EN KILOS		INDICE EN MSN. POR:	F.O.B. DE VENTA EN MSN. POR:	INDICE EN MSN.	F.O.B. DE VENTA EN MSN.	F.O.B. EN DIVISAS Moneda:
	BRUTO	NETO					
TOTAL							

VIA: MARITIMA  
 BANDERA: PARAGUAYA  
 PUERTO: ASUNCION  
 PAIS: PARAGUAY  
 VAPOR: PARABE

EXPORTADOR: OXIGEN S.A.S.  
 Nº DE INSCRIPCIÓN: 1721-3  
 DOMICILIO: Boulogne Sur Mer 345  
 Nº REDITOS: 94-692-006-1  
 Nº JUBILACIONES: 2673  
 CAJA: Industria

INDUSTRIA O PRODUCCION: ARGENTINA  
 TIPO DE CAMBIO: \$ 3,50.- SIN USO  
 AG. MARITIMA: MOORE MC CORMACK

PERMISO DE EMBARQUE Nº 041265  
 FOJA Nº 1 TOTAL DE FOJAS: 2  
 ADUANA O RECEPTORIA: COM. ITAL  
 VENCIMIENTO GRAVAMENES:

FECHA: 12 MAY 70

MARCAS	NUMEROS	ITEM	CANTIDAD Y DETALLE DE LA MERCADERIA
LOSA ASUNCION PARAGUAY	1	1	<p>Posicion Arancelaria: 90-24-00-01-noventa- veinticuatro- cero cero- cero uno- Manómetros.- U/M (kg). Derecho de exportación LIERE por Ley 17193.-</p> <p>1-uno- cajon con 64 - sesenta y cuatro- kilos brutos y 47- cuarenta y tres- kilos netos.- conteniendo, Peso neto 3-tres- kilos y peso bruto 6-seis- kilos.e en 25-veinticinco- manómetros.- Valor FOB u\$s 23,75 que son 214,22 ciento treinta y cuatro pesos con 22/100.- Precio unitario FOB \$ 5,37- cinco pesos con treinta y siete ctvs.- Este comprendido en la NAB 90.24; Aparatos o instrumentos para la medida, control o regulacion de fluidos, gaseosos o liquidos, o para el control automatico de temperatura, tales como manómetros, termostatos, indicadores de nivel, reguladores de tiro, aforadores o medidores de caudal, contadores de calor, con exclusion de los aparatos e instrumentos de la posicion 90.14.-</p>
	2	2	<p>Posicion Arancelaria: 84-61-00-03- ochenta y cuatro- sesenta y uno- cero cero- cero tres- Capitulo 61: Articulos de maquinaria y otros organos similares (incluidas valvulas reductoras de presion y las valvulas termostaticas) para tuberias, calderas, depositos, cubas y otros recipientes similares.- Subp. 00: idem - Item 03: Valvulas de cobre, bronce o laton.- Derecho de exportación LIERE por Ley 17193.- U/M: kgs.-</p> <p>1-uno- cajon con 50-cincuenta- kilos brutos y 36-treinta y seis- kilos netos.- Ademas en el cajon nº 1: 58-cincuenta y ocho kilos brutos y 40-cuarenta- kilos netos.- Total 108-ciento ocho- kilos brutos y 76-setenta y seis- kilos netos.- En: 20 veinte- reductores para acetileno y 20-veinte- reductores para oxigeno.- Valor FOB u\$s 527,07 que son 2.058,70- dos mil cincuenta y seis pesos con 70/100.- Precio unitario FOB \$ 51,42-cincuenta y un pesos con 42/100.- Este incluido en la NAB 84.61.- Articulos de maquinaria y otros organos similares (incluidas valvulas reductoras de presion y las valvulas termostaticas) para tuberias, calderas, depositos, cubas y otros recipientes similares.- Fecha de cierre de operacion 15-4-70.- Tiro de cambio \$ 3,50 por cada dolar.- Declaramos bajo juramento que por el valor FOB de la mercaderia obra en nuestro poder el Credito Documentario nº 5616 extendido el 2 de Abril de 1.970 por el First National City Bank de Paraguay, pagadero en el pais de acuerdo al convenio Argentino-Paraguayo con vencimiento el 1 de Julio de 1.970.- A efectos del Decreto (10.921) no esta incluido en el Tratado de Libre Comercio.- Decreto 5522/67 - Resolucion 460/70: reintegro del 15% de cobro por valor de \$ 2.190,98 son \$ 330-trescientos veinte pesos.- Declaramos bajo juramento depositar el 5% del flete dentro de los 30 dias de finalizado el correspondiente embarque.-</p> <p>Nota: EL Nº DE LOS CAJONES LEASE 1 Y 2.-</p>

CON TORIAGUILLA  
 15 2673  
 21 9373

CON-TORIAGUILLA 9

ITEM	MERCADERIAS A EMBARCAR		VALOR UNITARIO		VALOR TOTAL DE LO MANIFESTADO		
	EN KILOS		INDICE EN MSN. POR: .....	F.O.B. DE VENTA EN MSN. POR: .....	INDICE EN MSN.	F.O.B. DE VENTA EN MSN./	F.O.B. EN DIVISAS Moneda: u\$
	BRUTO	NETO					
1	6.-	7.-		\$ 5,37		\$ 174,22	
2	102.-	76.-	Promedio	\$ 51,42		\$ 2.058,70	
TOTAL	114.-	79.-				\$ 2.232,92	\$ 2.232,92



- 14) Certificado de Origen A.L.A.L.C..
- 15) Nota tipo de un banco al exportador sobre próximo reintegro impositivo.
- 16) Certificado de Reintegro de Impuestos.

#### 6.1.16. TRAMIENTO FISCAL DE LAS EXPORTACIONES

##### Introducción

La República Argentina como todo país en desarrollo, se ha propuesto alentar sus exportaciones con miras a conquistar mercados consumidores extranjeros, no sólo de materias primas sino también de productos que necesitan proceso industrial (de esta manera se involucra mano de obra, técnica, gastos, utilidades y a veces también fletes y seguros argentinos).

La Dirección General Impositiva, sabiendo que las franquicias fiscales influyen notoriamente en la reducción de los costos, permitiendo por lo tanto la mejor colocación de las exportaciones argentinas en un mercado internacional altamente competitivo, no se halla ausente en el fomento de las ventas de productos argentinos en el exterior, en el que se hallan empeñados tanto el Poder Ejecutivo Nacional como así también entidades oficiales y privadas.

##### 1 - Impuesto a los Réditos

##### 1.1. - Determinación del rédito neto.

La ley de Impuesto a los Réditos considera totalmente de fuente argentina -y por lo tanto gravados- los beneficios provenientes de la exportación de bienes producidos, manufacturados, tratados o comprados en el país.

El rédito neto se determinará deduciendo el precio de venta mayorista en el lugar de destino, el costo de tales bienes, los gastos de transporte y seguro hasta dicho lugar, la comisión y gastos de venta y los gastos incurridos en la República, en cuanto sean necesarios para obtener el rédito gravado.

1.2. - Tratamiento a seguir cuando no se fije precio o el que se fija es inferior al precio de venta mayorista vigente en lugar de destino.

Cuando no se fije el precio o el declarado sea inferior al precio de venta mayorista vigente en el lugar de destino se considerará, salvo prueba en contrario que existe vinculación económica entre el exportador del país y el importador del exterior correspondiendo tomar el precio mayorista en el lugar de destino a los efectos de determinar el valor de los productos exportados.

1.3. - Otras consideraciones.

Cuando corresponda reajustar el precio de exportación, la ferencia de renta resultante será atribuída íntegramente al exportador del país y la Dirección General Impositiva -verificada la existencia de vinculación económica entre las partes contratantes- está facultada a determinar el valor atribuible a los productos objeto de la transacción, tomando el precio mayorista de la plaza del vendedor, es decir el que corresponde a nuestro país.

Se entenderá también por exportación a los fines fiscales, la remisión al exterior de bienes producidos, manufacturados, tratados o comprados en el país, realizada por medio de filiales, sucursales, representantes, agentes de compra u otros intermediarios de personas o entidades extranjeras.

2 - Impuesto a las Ventas.

2.1. - Introducción.

La Ley de Impuesto a las Ventas que originalmente gravaba las exportaciones cualquiera fuera su naturaleza ha ido sufriendo en el transcurso del tiempo diversas modificaciones para favorecer las ventas en el exterior de mercaderías nacionales o nacionalizadas, efectuadas por cuenta propia o de terceros (reducciones de tasa, suspensión del impuesto, exención a las exportaciones no tradicionales).

Esta política culminó con el dictado de la Ley 19.413 que dispuso que a partir del 1.º de enero de 1972 todas las operaciones de exportación sin excepción se hallan exentas de este tributo.

## 2.2. - Ley 12.143 - Impuesto a las Ventas.

Cuando los exportadores adquieran materias primas, productos semielaborados o elaborados que ya hubieran tributado el impuesto a las ventas, con el fin de destinar esos productos a la exportación o a la elaboración de productos que se van a exportar, podrán computar contra el impuesto que en definitiva adeudaren por operaciones gravadas, las sumas que resulten de aplicar sobre los importes netos de dichas adquisiciones, las alícuotas que por la presente ley hubieran recaído sobre las mismas a la fecha de adquisición o importación.

En definitiva los exportadores, podrán computar contra el impuesto que adeudaren por otras operaciones gravadas, las sumas que resulten de aplicar sobre las compras de materias primas, productos semielaborados o elaborados destinados a la exportación o a la elaboración de productos a exportar, la alícuotas que hubieran recaído sobre las mismas a la fecha de adquisición o importación.

Si la compensación autorizada no pudiera realizarse o sólo se efectuara parcialmente, el saldo de crédito de impuesto resultante será acreditado contra otros gravámenes a cargo de la Dirección General Impositiva o caso contrario será reintegrado.

## 3 - Impuestos Internos

### 3.1. - Clasificación en Título I y Título II

La Ley de Impuesto Internos clasifica a estos gravámenes en dos grandes grupos:

#### Título I

Tabacos

#### Título II

Artículos de Tocador

### Título I

Tabacos  
Alcoholes  
Bebidas Alcohólicas  
Seguros  
Vinos  
Aceites Lubricantes  
Aeronafta y demás combustibles  
empleados en la Aviación y  
Aceites Lubricantes para aeronaves.

### Título II

Artículos de Tocador  
Objetos Suntuarios  
Cubiertas  
Bebidas gasificadas  
Refrescos, Jarabes,  
Extractos o concentrados.

Los del Título I se pagan, por lo general, al salir la mercadería de fábrica o Aduana, mediante instrumentos fiscales, siendo calculados en principio sobre base específica, es decir se tributan por unidades, peso, etc. (de acuerdo a lo que establezca la ley).

Los gravámenes del Título II, se calculan en función del valor de venta de los productos gravados -"base ad-valorem"- y el pago se realiza mediante la presentación de declaraciones Juradas.

#### 3.2. - Artículo N° 24 de la Ley de Impuestos Internos.

Este artículo establece que los productos de fabricación nacional gravados por el Título I, serán exceptuados del impuesto cuando se exporten o se incorporen para ser consumidos a bordo, a la lista de "rancho" de buques de ultramar o de aviones de líneas aéreas internacionales, a condición, en este último caso que el aprovisionamiento se efectúe en la última escala que se haga en jurisdicción nacional.

Tratándose de productos, que pagaron el gravamen al ser retirados de fábrica o depósito se destinen (por el responsable que abonó el Impuesto) a la exportación o a integrar las listas de "rancho" mencionadas, procederá la devolución acreditación del tributo oportunamente ingresado.

De esta exención queda excluida la aeronauta y demás combustibles que se emplean en la aviación y a los aceites lubricantes para uso aeronáutico, destinados al consumo a bordo de aviones de líneas aéreas internacionales, para los que sigue rigiendo el impuesto interno.

### 3.3. -Artículo N° 81 de la Ley de Impuestos Internos.

Este artículo exime del gravámen a los productos gravados en el Título II, que se utilicen en el aprovisionamiento de buques de ultramar o de aviones de líneas aéreas internacionales, siempre que en este último caso, el aprovisionamiento se realice en la última escala en jurisdicción nacional.

### 3.4. -Otras consideraciones.

El artículo N° 108 de la Ley de Impuestos Internos, que comprende a ambos Títulos, establece: que los productos gravados no pagarán el correspondiente tributo cuando se exporten, en aquellos casos que la exportación la efectúe el responsable del impuesto. En cuanto a los objetos suntuarios debe señalarse que hallándose gravados en cada una de las etapas de comercialización, la exención sólo alcanza al pago del gravamen por su exportación y no al impuesto contenido en las etapas anteriores.

### Bibliografía

Ley N° 11.682 de Impuesto a los Réditos y Decreto Reglamentario.

Ley N° 12.143 de Impuesto a Las Ventas.

Ley de Impuestos Internos.

### 6.1.17. ESTIMULOS OFICIALES DE ORDEN IMPOSITIVO

Las distintas disposiciones legales que promueven la exportación de productos manufacturados, son:

a) Draw back

Concepto.

Los exportadores pueden obtener el reconocimiento a su favor y la correspondiente devolución de los derechos aduaneros y adicionales recargos de cambio y otros impuestos que gravan la importación, de una serie de materiales incorporados a los productos manufacturados que luego se exporten, tales como:

- 1) Materias primas utilizadas en el proceso de elaboración de las mercaderías exportadas y/o embalajes, acondicionamientos y/o envases.
- 2) Las mercaderías y productos que sin sufrir transformación se incorporen al proceso de elaboración y/o armado de las mercaderías exportadas y/o embalajes, acondicionamientos y/o embalajes.
- 3) Los embalajes, acondicionamientos y/o envases de las mercaderías que se exporten.

La Secretaría de Industria y Comercio, procede a la tipificación de la mercadería cuya exportación da lugar a la aplicación de este régimen y determina en todos los casos el monto a reintegrar por cada concepto.

Características

Las principales características de este régimen son las siguientes:

- 1°) La restitución de los derechos e impuestos aduaneros que gravaron la importación de los productos utilizados en el proceso de elaboración de las mercaderías, y/o de sus embalajes, acondicionamientos y/o envases.
- 2°) El pago previo de los derechos e impuestos en el momento de la importación, los que va a ser devueltos en el momento de la exportación.

- 3º) El carácter de "mercadería nacionalizada" de la materia prima o elementos integrantes del producto a exportar (deben haberse despachado a plaza oportunamente).
- 4º) La no existencia de una obligación de retornar al exterior las mercaderías importadas y nacionalizadas. Estas pueden circular internamente en la República, no existiendo un plazo de caducidad para su exportación. A lo sumo al no realizarse la exportación se pierde el derecho a la restitución impositiva por vía del "draw-back".

### Liquidación

Los exportadores deben presentar dos ejemplares adicionales (debidamente cubiertos) del permiso de embarque y la Administración Nacional de Aduanas liquidará el monto a devolver por gravámenes fijos, de acuerdo a los importes establecidos por la resolución de tipificación pertinente, y a su vez el importe correspondiente a los gravámenes variables determinados en la tipificación, se liquidará de acuerdo con el tipo de cambio vendedor que rija para la Aduana, para el cálculo de los gravámenes de importación, el último día del penúltimo mes anterior al de la presentación del permiso de embarque.

Inmediatamente después de realizado cada embarque, la Aduana procederá a librar cheques a favor del exportador por los importes correspondientes, sin perjuicio de las verificaciones que quedarán pendientes.

### b) Reintegros y Reembolsos Impositivos.

Mediante los regímenes de reintegros y reembolsos, se procede a la devolución de un porcentaje en concepto de gravámenes abonados en el mercado interno, por la exportación de mercaderías manufacturadas en el país, nuevas, sin uso.

El goce de uno u otro sistema es optativo, a elección del exportador, teniendo que indicarlo en el permiso de embarque.

Estos regímenes consisten en conceder:

- 1) Un reintegro de hasta el 10% del valor de la mercadería exportada, sin perjuicio del beneficio del "draw-back".
- 2) Un reembolso de hasta el 40% del valor de la mercadería exportada, que involucrará el beneficio del régimen del "draw-back".
- 3) Un reembolso adicional del 5% del valor de la mercadería exportada, acumulable a los dos puntos tratados anteriormente (1 y 2). Este reembolso será otorgado sólo en aquellos casos en que las características particulares de los mercados no tradicionales para el producto considerado lo aconsejen.

El reembolso adicional tendrá una vigencia de un año a partir de la fecha de otorgamiento del beneficio.

Mediante la inscripción en un registro de contratos celebrados en firme de operaciones de exportación y de presentación en licitaciones internacionales, los exportadores podrán asegurarse (por el tiempo que fije la Aduana) el mantenimiento de todos los incentivos de esta naturaleza que rijan al momento de la inscripción del mencionado registro, aún cuando hayan sido derogados o modificados en el lapso mencionado.

Las operaciones inscriptas no quedan excluidas de cualquier otro tratamiento posterior más favorable que se pudiera en vigencia a la fecha de oficialización del permiso de embarque de las mercaderías.

#### Características entre los regímenes de Reintegros y Reembolsos

<u>Régimen de Reintegros</u>	<u>Régimen de Reembolsos</u>
Se otorgan certificados	No se otorgan certificados
No se pagan en dinero	Se pagan en dinero
Permiten el "draw-back"	No permiten el "draw-back"

#### Base de Cálculo

Los porcentajes de reintegros y reembolsos se determinarán sobre cuatro posibles montos de venta que oscilarán entre el va-

lor FOB (que es el mínimo) y el valor CIF (que es el máximo) de la mercadería, según el seguro sea contratado en el exterior o en el país y que el transporte que se utilice sea extranjero o argentino.

<u>Valores</u>	<u>Exportación con:</u>
F.O.B.	Seguro en el extranjero y transporte internacional extranjero.
C.I.	Seguro en el país y transporte internacional extranjero.
C y F.	Transporte internacional argentino y seguro en el extranjero. x)
C.I.F.	Transporte internacional argentino y seguro en el país.

x) Deberá computarse el valor del flete aunque se cobre en el lugar de destino, además se considera cumplida la condición de "transporte internacional argentino", cuando el mismo se lleve a cabo en buques de matrícula extranjera arrendados o fletados por armadores nacionales.

Para la liquidación de los reintegros y reembolsos se tomará por lo general el tipo de cambio consignado en el permiso de embarque aduanero correspondiente a la fecha de la operación de exportación.

#### Operatoria del régimen de reintegros.

A los ejemplares del Permiso de Embarque que normalmente presentan, los exportadores deben agregar tres ejemplares más los que debidamente conformados por los funcionarios de la Aduana que están actuando en la Sección Portuaria respectiva, tendrán que ser presentados dentro de los cuarenta y cinco días de efectuado el embarque (pasados los cuales caduca el derecho al reintegro) en la oficina aduanera correspondiente, la que una vez realizada la revisión respectiva, remitirá una copia al Banco interviniente con la constancia del monto a reintegrar.

El ejemplar "reintegro impositivo", copia para el Banco interviniente será canjeado (por el Banco) por un certificado de reintegro de impuestos a la orden el exportador, el que previamente deberá acreditar la liquidación de las correspondientes divisas o entregar la documentación pertinente en el caso de operaciones financieras.

#### Utilización de los certificados de reintegros de impuestos

Los certificados de reintegros de impuestos, serán transferidos por endoso y podrán ser aplicados desde la fecha de su habilitación efectuada por el Banco interviniente, al pago de gravámenes que se rigen por la Ley N° 11.683 (Ley de Procedimientos), como también al pago de los derechos de importación, de exportación, de estadística, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Vialidad Nacional y Junta Nacional de Granos.

Cuando el titular del certificado o en su caso el último beneficiario por vía del endoso, no tuviera la oportunidad de hacer uso del mismo dentro de un período de ciento veinte días desde su habilitación, podrá solicitar a la Dirección General Impositiva la devolución del importe correspondiente.

#### Operatoria del régimen de reembolsos.

La Administración Nacional de Aduanas hará llegar al Banco pertinente la documentación respectiva, con el objeto de hacer efectivo el reembolso correspondiente; por su parte la entidad bancaria procederá a pagar a los exportadores (mediante la acreditación en cuenta corriente) los importes que resultaren, siempre que previamente haya negociado las divisas pertinentes o entregado la documentación relativa a las operaciones financiadas.

#### Otras consideraciones sobre reintegros y reembolsos.

No corresponden reintegros o reembolsos por cifras inferiores a \$ 10,- cuando se trata de exportación de vinos embotellados o tipo champagne, libros y revistas y a \$ 50,- en los demás productos.

El Decreto N° 4884/73 también acuerda reembolsos a servicios técnicos, ingeniería de detalle o construcción, dirección y ejecución de obras, servicios de investigación y estudios vendidos al exterior, e integrados o no a la exportación que tenga el derecho de obtener los beneficios que otorgan los decretos respectivos.

El porcentaje de reembolsos es a determinar en cada caso, previo un estudio en el que se evalúen los bienes físicos y los servicios a exportar.

Como ya se indicó anteriormente existe un registro de contratos de operaciones de exportación de mercaderías promocionadas, cuya fabricación tenga que ser efectuada para su embarque posterior total o parcial.

La inscripción de esos contratos asegurará a los exportadores los reembolsos o reintegros que correspondan a la fecha de la inscripción, desde ésta hasta el plazo previsto para el cumplimiento de las operaciones concertadas.

El plazo de validez de la inscripción será de dieciocho meses, con excepción de los bienes de capital.

El beneficio que se obtenga no significa que quedarán excluidos de otro tratamiento posterior más favorable.

El Decreto N° 3107/73, reglamentado por la Resolución N° 1024/73 ha establecido un factor de corrección que compense los desajustes que se pudieran presentar en el monto final a percibir por el exportador considerando las fechas de la inscripción de los contratos y la de los embarques.

La Administración Nacional de Aduanas será el organismo que liquidará y pagará el reembolso estabilizador, para lo cual se tomarán en cuenta los índices de los precios mayoristas no agropecuarios previsto por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

c) Admisión Temporalia (Decreto N° 5343/63)

En los casos en que la mercadería a exportar lleve en su elaboración materias primas o productos semielaborados cuya importación sea necesaria por no poder ser provistas por el mercado local en cantidad, calidad, precio o tiempo, los exportadores pueden introducirla a plaza en forma temporalia, exenta de los gravámenes a la importación, con excepción de las tasas retributivas de servicios.

Para que dicha franquicia sea permitida, es necesario que las mercaderías importadas sean reexportadas una vez transformadas en el país y que previamente al despacho aduanero se afiance ante la Administración Nacional de Aduanas el importe de todos los gravámenes que correspondería abonar normalmente, más un adicional del 25%. Esta garantía puede ser mantenida por un plazo de ocho meses, debiendo efectuarse la exportación dentro de los ciento ochenta días posteriores a su introducción a plaza, plazo que puede extenderse por una sola vez y por no más de sesenta días.

También se incluyen las exportaciones de mercaderías manufacturadas en el país, sin uso en cuyo proceso de elaboración se utilicen insumos importados que hayan ingresado bajo el régimen de admisión temporalia.

El porcentual de reintegro o reembolso se aplicará, en caso de venta del producto exportado, sobre la diferencia entre el valor del bien y el precio pagado de los insumos.

d) Exención del pago de gravámenes a reintegros y reembolsos.

Se eximen del pago del impuesto las sumas percibidas por los exportadores correspondientes a reintegros o reembolsos en conceptos de devolución de impuestos abonados en el mercado interno, que incidan directa o indirectamente sobre determinados productos y/o sus materias primas.

e) Deducción del 10% del valor F.O.B. en el balance impositivo de las manufacturas exportadas.

Los exportadores de los productos manufacturados que figuran en la planilla anexa al decreto N° 9619/67 podrán deducir en el balance impositivo del impuesto a los réditos el diez por ciento (10%) del valor FOB de dichas exportaciones. Esta deducción incidirá en el ejercicio fiscal en el cual tenga lugar el embarque de las mercaderías; si fueran embarques parciales, la deducción se imputará en el ejercicio fiscal en el cual se complete el permiso de embarque.

f) Compensación por la exportación de productos azucarados

Los exportadores de productos elaborados que contengan azúcar, tendrán derecho a recibir una compensación por cada kilogramo de azúcar contenido en el producto exportado.

El monto de la compensación referida será igual a la diferencia entre el precio promedio obtenido en el mercado interno del azúcar refinado y el precio del azúcar de la misma calidad en el Mercado Internacional de París, incrementando el valor del flete promedio por kilogramo de azúcar calculado conforme con lo establecido por las normas aplicables.

Los interesados deberán inscribirse en el Registro de Exportadores a cargo de la Dirección Nacional del Azúcar.

Para la percepción de la compensación resultante, los exportadores agregarán dos ejemplares del Permiso de Embarque, a los normalmente presentados ante la Aduana de Salida; uno de dichos ejemplares les será devuelto con el cumplimiento de embarque y el otro será remitido por la autoridad aduanera interviniente a la Dirección Nacional de Azúcar.

Esta Repartición, previa las verificaciones del caso, emitirá las correspondientes órdenes de pago a favor de los exportadores por el importe resultante.

Los productos comprendidos en el régimen en cuestión, sur-

gen de las respectivas listas oficiales.

g) Compensación por la exportación de productos vitivinícolas.

El Instituto Nacional de Vitivinicultura promueve la exportación de productos vitivinícolas, mediante el otorgamiento de una compensación monetaria, que podrá ser reajustada previo el estudio correspondiente, para mantener la equivalencia del beneficio mencionado.

Para tener derecho a la franquicia en cuestión, las empresas respectivas deberán acogerse por escrito al régimen de promoción instituido, cumpliendo además con los requisitos de: inscripción en el Instituto Nacional de Vitivinicultura como exportador, presentación de una memoria sobre las operaciones de exportación efectuadas en los tres últimos años anteriores, y de los boletos de embarque de las operaciones realizadas y los certificados de conformidad del exportador.

(Este régimen tenía vigencia hasta el 31 de diciembre de 1972).

Bibliografía consultada: folletos de la Dirección General Impositiva y de la oficina de exportaciones del Banco de Boston.

6.2. IMPORTACIONES

6.2.1. Partes que intervienen para realizar una importación

- 1 - Importador
- 2 - Exportador del exterior
- 3 - Representantes en nuestro país del exportador
- 4 - Secretaría de Comercio
- 5 - Banco Central de la República Argentina
- 6 - Banco de nuestro país con el cual el importador opera
- 7 - Banco del exterior (corresponsal)
- 8 - Despachante de Aduana
- 9 - Aduana
- 10 - Compañía aseguradora
- 11 - Empresa de Transporte

### 6.2.2. Trámites necesarios para realizar una importación:

Desde el año 1972 está suspendida la importación de artículos suntuarios y de otros que sin serlo, son fabricados en nuestro país.

También está suspendida actualmente la importación de artículos nuevos para el importador en particular, o sea, cuando él no los haya importado nunca con anterioridad a esta prohibición. Esto es lo llamado "primera importación" o importación "sin antecedentes" de un artículo x por parte de un importador que desea hacerlo para revenderlo, y que con anterioridad no había adquirido nunca ese producto en el exterior. Hay excepciones a esta prohibición, que consisten cuando la primera importación debe realizarse para cumplimentar licitaciones ya otorgadas por el Estado y/o sus dependencias, o bien cuando el importador es Usuario Directo y necesita del artículo para la marcha de su industria. Todo esto debe ser debidamente justificado ante la Secretaría de Comercio.

Quando el importador detecta la necesidad de reponer sus stocks de artículos importados, debe presentar ante la Secretaría de Comercio una "Declaración Jurada de Necesidades de Importación", y sólo después que la misma haya sido otorgada por el Ministerio, puede realizar los trámites siguientes, como ser abrir un crédito documentario en un banco con el que opere a favor de su proveedor, o solicitar el embarque de la mercadería. Actualmente está vigente la Resolución N° 83 del Ministerio de Economía, de fecha 10/9/73, que permita presentar Declaraciones Juradas para cubrir sus disponibilidades de mercaderías por un lapso de nueve meses, de acuerdo con los promedios de sus ventas de los últimos 12 meses, y el stock que tenga al último día del mes inmediato anterior al de su presentación ante la Secretaría de Comercio. La restricción existente para importar cubriendo nueve meses de necesidades, es que deben respetarse una de las dos siguientes alternativas:

- a) El embarque del 50% de la mercadería debe diferirse como mínimo 60 días a contar de la fecha de presentación de la Declaración Jurada ante el Ministerio y el 50% restante,

puede embarcarlo de inmediato, si así lo desea, o

- b) Diferir el 100% del embarque durante el término de 60 días antedicho.

Lo curioso de este régimen de Declaraciones Juradas, radica en que no hay penalidad alguna establecida para quienes falsean los datos suministrados, y basta que se respete la fórmula de presentación en el formulario cuya muestra se adjunta, y que los cálculos algebraicos sean correctos, y no se solicite una importación superior en unidades al resultado de ese cálculo, para que la Declaración Jurada tenga un trámite favorable. No obstante, a pesar de no existir penalidades para aquéllos que falseen sus datos, esta disposición ha permitido que los mismos importadores no restrinjan cada vez más en sus adquisiciones de insumos importados.

Por lo general, el importador hace contacto, y luego sus encargos por intermedio del representante en nuestro país de la empresa exportadora, pues éste es quien suele hacer las características del producto a los adquirentes potenciales, hace la promoción del artículo y de la marca, así como de hacer saber al importador qué disponibilidades de artículos haya en la fábrica listas para ser embarcadas, de modo que cuando se emitan órdenes de compra, exista para el comprador la seguridad de que su pedido no será demorado.

Una vez acordada la Declaración Jurada por parte del Ministerio de Comercio, el importador, según las relaciones bancarias que posea, y de acuerdo con sus disponibilidades financieras, abrirá un crédito documentario o importará pagando por cobranza de importación. Así también verá qué le conviene más en lo referente a plazo de pago al exterior. De todos modos, no puede remesar al exterior a un término inferior a los 180 días, por disposición expresa al respecto, del Banco Central de la República Argentina.

En los crédito documentarios, se formula ante el banco una solicitud de apertura, estipulándose el tipo de mercaderías, posición arancelaria, monto del crédito en moneda extranjera, a favor de quién es, condiciones para el embarque (F.O.B., C.I.F. o

C; y F.), buque de cualquier bandera o de bandera argentina exclusivamente, si se permiten o no los embarques fraccionados y los transbordos, términos de validez del crédito documentario dentro del cual el exportador podrá embarcar, y vencimiento de la obligación. El crédito es notificado por el banco al banco corresponsal del exterior. Este último será quien negocia las letras que emite el proveedor y financiará la operación, cobrándose luego del banco de nuestro país, el cual a su vez cobrará el importe el importador.

En las cobranzas, el exportador emite letras que junto con los documentos de embarque llegan al banco de nuestro país, remitidas por el banco corresponsal. El importador debe aceptar esas letras para poder retirar los documentos de embarque y proceder al despacho de la mercadería. En este caso, la obligación es directa del importador, a diferencia de lo que sucede en los créditos documentarios, donde el responsable del pago al exterior es el banco.

El crédito documentario es más caro que la cobranza, pues el banco interviniente cobra comisiones sobre la apertura del crédito, sobre la utilización del mismo, por aceptación de la letra y por el trust receipt.

Al embarcarse la mercadería en el puerto de origen, la empresa numera y fecha los conocimientos de embarque, y los sella, luego de revisada la carga, indicando "limpio a bordo". Nos remitimos a la explicación dada respecto de igual punto en la parte de tramitación de exportaciones.

Dentro de los 30 días de recibida la documentación, el importador debe presentar ante el Banco Central de la República Argentina una Declaración Jurada de Deuda Externa, donde indicará monto de la deuda, concepto, a favor de quién se contrajo, bancos intervinientes, forma de amortización. Sin cumplimentar este requisito, no será posible remesar al exterior.

Para retirar los documentos de embarque del banco, el importador debe presentar las Declaraciones Juradas de Necesidades de Importación, cuando se trata de una cobranza. Si, en cambio,

es un crédito documentario, la presentación deberá efectuarla en el momento en que solicita la apertura del mismo.

Una vez intervenidas por el banco, son devueltas las Declaraciones Juradas de Necesidades de Importación al importador, pues desde el mes de agosto ppdo., por Resolución N° 3/73 del Ministerio de Economía, ellas deberán ser presentadas ante la Aduana al hacerse el despacho a plaza de la mercadería, si bien hasta ahora no se ha dictado por parte de esa institución norma procesal alguna al respecto. Una vez agotadas las unidades establecidas en la Declaración Jurada, o bien luego de pasar 30 días del último mes indicado como plazo en que las mercaderías se consumirían, estos formularios deben ser devueltos al Ministerio de Comercio con una nota aclaratoria de las unidades e importes utilizados.

Para algunos artículos, se requiere formalizar el requisito del depósito previo (material de propaganda, bujías, etc.). El depósito previo consiste en el bloqueo de fondos por parte del banco interviniente, del 40% del monto de la deuda con el proveedor. Se realiza en el momento de la apertura del crédito documentario, o en el del retiro de los documentos de embarque en las cobranzas. Ese importe se acredita automáticamente al importador en el plazo de 180 días a contar desde la fecha de su constitución.

Llegada la mercadería al país, queda depositada en los galpones de la Aduana, hasta tanto se realice el despacho de ella y el pago de los gravámenes que sobre ella pesan: recargos, estadísticos plan siderúrgico (en caso de productos o materias primas de hierro, acero), contribución plan forestal (para celulosa, pasta de madera), impuesto a las ventas, flete.

Todos los gravámenes se tributan sobre valor de factura o sobre valor de aforo (precio índice), el que sea mayor, considerándose los precios para cada uno de los artículos en particular. Para estos cálculos, el despachante, que debe haber recibido del importador los documentos originales de embarque, debe confeccionar planillas, en donde contarán, aparte de los datos del importador y características de la importación, por cada artículo, la cantidad facturada, el peso legal de cada artículo (ver aclara-

ción al respecto el parte operativa de Exportaciones), su valor según factura, recargarle a ese costo el importe del seguro y flete que le corresponda, y comprar el total así formado con el precio índice. Elige el mayor valor en cada caso, y sobre la suma de los mayores valores, calculará los gravámenes. Hecha la planilla Oform. Om 890), el despachante los presenta ante la Duana junto con la documentación consular. Si está todo en orden, completo, y sin errores evidentes, la Aduana le otorga número y la fecha, perfeccionándose así el despacho a plaza. De comprobarse con posterioridad algún error, la Aduana formulará el cargo por gravámenes no abonados, o abonados en defecto, otorgando un plazo perentorio para que el importador le abone.

Para hacer la tramitación del despacho a plaza antedicha, hay un plazo de 15 días hábiles, que pueden extenderse a 20 si se presenta un conocimiento de embarque (presentación "ignorando contenido", que permite extender por 5 días hábiles el plazo, para poder terminar los formularios o completar la documentación, si ésta ha llegado incompleta). De no poderse cumplir en término el trámite de presentación, la Aduana cobrará al importador una multa sobre valor factura.

Desde que arriba la mercadería a la Aduana, hasta que se pagan los gravámenes y se la retira, hay gastos aduaneros por depósito fiscal, vista de aduana, guinche para carga y descarga, peones.

Además existen los honorarios del despachante, que oscilan entre el 1 y el 5% del valor de la mercadería para la Aduana, gastos por fotocopias en buena cantidad, pues deben presentarse abundantes copias de cada documento y cada planilla, gastos por transporte de la mercadería desde la Aduana hasta el depósito de la firma importadora.

Si al importador no le conviene retirar toda la mercadería en block, debe pedir el fraccionamiento del despacho, y si el mismo no se hizo desde el principio en forma fraccionada, el llevarlo a tal manera le significa pedir la anulación del anterior despacho, rehacer toda la tramitación aduanera con la consiguiente dilación e incremento de costos.

Ciertas mercaderías tienen el requisito de identificación, de acuerdo con el decreto 4561/65, de represión del contrabando. Esto significa que cuando la mercadería es retirada de la Aduana, no puede ser vendida hasta tanto no se le haya adherido el estampillado identificatorio (numerado) que vende la misma Aduana, y hasta tanto ese requisito no haya sido constatado por un inspector. La solicitud de inspección de la mercadería individualizada por el estampillado se hace por telegrama colacionado dirigido al Administrador de la Aduana. Si en la inspección se constata que la adhesión no es la correcta, o que la mercadería o parte de ella no ha sido estampillada, la mercadería queda interdicta, y no puede ser vendida hasta tanto no se subsane lo observado. El inspector labra un acta, donde deja constancia de la forma en que encontró la mercadería, y si la misma puede ser o no vendida.

Para la apertura de todo crédito documentario, es obligatoria la constitución de un seguro, cuyos derechos estén transferidos a favor del banco otorgante.

Para las cobranzas no existe este requisito, por ser la obligación directa por parte del importador. Pero aunque no se contrate seguro alguno, para la valuación de la mercadería al efecto de la tributación de gravámenes, es obligatorio considerar un "seguro estimativo", que asciende al 1,5% del valor factura.

Al llegar la mercadería a la Aduana, el despachante debe revisarla, y de constatarse algún faltante o mercadería en malas condiciones, se extenderá una "Nota de Carga Revisada", con intervención de una inspección de la compañía transportadora y de un vista aduanero, procediéndose luego al resunchado de los paquetes. Ese documento es el que debe presentarse ante el asegurador para ser resarcido del perjuicio. Si no existiese seguro, pero la mercadería hubiere sufrido algún siniestro, el resarcimiento igualmente pueda realizarse responsabilizando al embarcador, proveedor o empresa de transporte, según el caso, con la constancia de la "Nota de Carga Revisada" y de la documentación de embarque original, a través de un juicio.

El exportador de exterior, por intermedi- de su representan-

te en el país, debe presentar ante la Aduana una declaración jurada acerca de que sus precios son fijos y uniformes para todo el país. Consiste en una lista de precios y aclaración de los descuentos que pudieren existir.

Al vencimiento de la letra o del crédito documentario, el importador debe presentar ante el banco interviniente una nota solicitando el cierre de cambio y autorizando a debitar en su cuenta corriente el importe, en caso de que no lo abone directamente. Asimismo debe presentar la Declaración Jurada de Deuda Externa (form. 4361) que con anterioridad formalizó ante el B. C.P.A., para que sea intervenido por el banco, lo mismo que un ejemplar del despacho a plaza y la boleta de pago de los gravámenes. Todo esto, una vez intervenido por el banco, le será devuelto. El cierre de cambio se efectúa remitiendo asimismo al banco un formulario 4002-c y/o 4001-F según que por el tipo de mercadería deba cancelar total o parcialmente el importe por los mercados comercial o financiero de cambios.

El cierre de cambio puede realizarse con una antelación de hasta 5 días corridos al vencimiento, y con posterioridad sólo con autorización del banco, sin que dicha autorización signifique que la letra dejará de ser protestada (letra o trust receipt, según el tipo de operación).

Con la presentación de los formularios 4002, el banco adquirirá las divisas necesarias para remesar al exterior.

Como ejemplificación de lo expuesto, se adjuntan ejemplares de los siguientes documentos:

- a) Declaración Jurada de Necesidades de Importación
- b) Solicitud de apertura de crédito documentario
- c) Declaración Jurada de Deuda Externa
- d) Formulario 4002-C
- e) Formulario 4002-F

Respecto de facturas, conocimientos de embarque, certificado de pago de derechos consulares, despacho a plaza, lista de

precios, notificación de apertura del crédito documentario, remitirse a los ejemplares que acompañan la faz operativa de "Exportaciones".

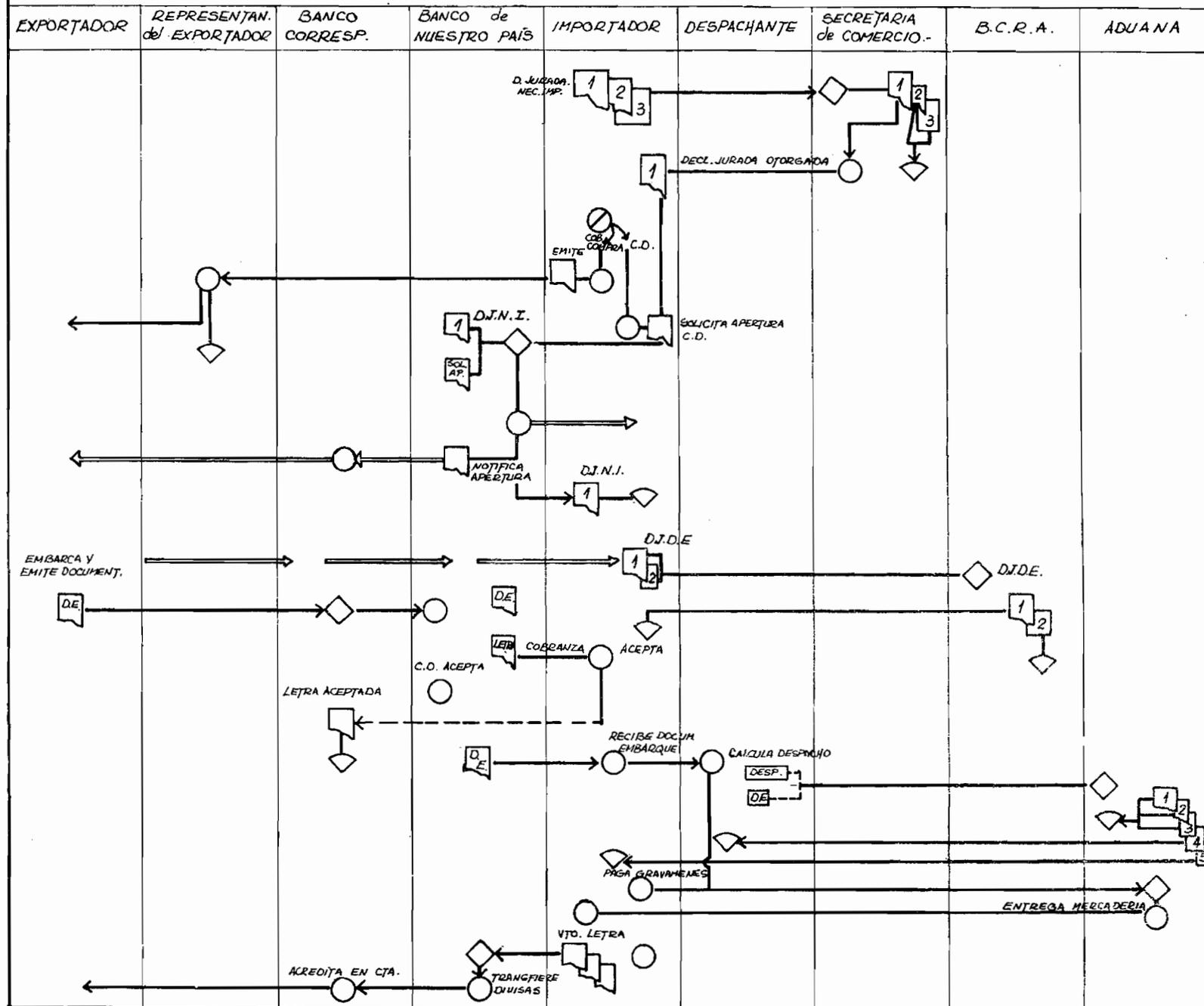
### 6.2.3. AUTORIZACION PARA TRASLADAR MAYORES COSTOS POR PRODUCTOS IMPORTADOS

A pesar de la circunstancia de que en el presente trabajo sólo se ha incluido la parte referente a los trámites necesarios para realizar una importación, incluimos una referencia a la Resolución N° 1581 de la Subsecretaría de Comercio, de fecha 21/9/73 por su relevancia para el sector importador. En los considerandos de la citada resolución, se indica que el mercado internacional de algunas materias primas e insumos importados esenciales, atraviesa por una situación coyuntural caracterizada por la insuficiencia de oferta y un alza importante en los precios, y que buena parte de esas materias primas e insumos industriales son parcial o totalmente adquiridos por la industria nacional en el exterior, de modo que la introducción de esos bienes a precios en alza repercute sensiblemente en los costos de algunos sectores industriales. De acuerdo con ello, los importadores (usuarios directos y reventa), podrán trasladar los mayores costos derivados del alza de precios en el mercado internacional, previa autorización de la Subsecretaría de Comercio Interior. Para obtener dicha autorización, los importadores de insumos para reventa, deberán presentar sus costos de acuerdo a los valores unitarios al 1/6/73 y actuales; precios vigentes y aumento propuesto y principales proveedores. En cambio, los usuarios directos de insumos importados, deberán presentar sus estructuras de costos de acuerdo a su facturación. Las presentaciones deberán realizarse por medio de las Cámaras y Asociaciones Empresarias respectivas en el lapso 26/9 al 8/10/73. A partir del 7/11/73 podrán solicitar el traslado de los mayores costos las empresas que hayan efectivizado la presentación, hasta el 23/11/73. El procedimiento se reiterará cada 90 días a partir del 30/11/73.

### 6.3. FUENTE DE INFORMACION BIBLIOGRAFICA

1. BANCO CENTRAL DE LA REPUBLICA ARGENTINA

**CURSOGRAMA TRAMITES NECESARIOS PARA REALIZAR UNA IMPORTACION.-**



2. BANCO DE LA NACION ARGENTINA
3. BANCO DE BOSTON
4. BANCO SUPERVIELLE SOCIETE GENERAL
5. SECRETARIA DE COMERCIO
6. MINISTERIO DE HACIENDA Y FINANZAS
7. MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES
8. DIRECCION GENERAL IMPOSITIVA
9. CAMARA ARGENTINA DE EXPORTADORES
10. COMPAÑIA DE SEGURO DE CREDITO A LA EXPORTACION S.A.
11. EL CRONISTA COMERCIAL
12. RESOLUCIONES DE LA DIRECCION NACIONAL DE ADUANAS
13. REVISTA "GESTION"
14. BOLETIN DE LA DIRECCION GENERAL IMPOSITIVA
15. REVISTA DE "LEGISLACION ADUANERA:
16. LEYES IMPOSITIVAS
  - IMPUESTO A LOS REDITOS
  - IMPUESTO A LAS VENTAS
  - IMPUESTOS INTERNOS
17. PUBLICACIONES VARIAS

**7.- LEGISLACION VIGENTE SOBRE COMERCIALIZACION EN LA REPUBLICA**  
**ARGENTINA**

**SUMARIO**

	página
7.1. INTRODUCCION .....	953
7.2. EL ACTA DE COMPROMISO NACIONAL COMO BASE DE LA PO- LITICA DE PRECIOS Y SALARIOS .....	953
7.3. REFORMAS AL ACTA DE COMPROMISO NACIONAL .....	966
7.4. LEY 20.680: ABASTECIMIENTO Y REPRFSION DEL AGIO Y ESPECULACION .....	968
7.5. RESOLUCIONES EN VIGENCIA DE LA SECRETARIA DE ES- TADO DE COMERCIO DE LA NACION .....	973
7.6. CONCLUSIONES .....	981
7.7. BIBLIOGRAFIA .....	984

## 7.- LEGISLACION VIGENTE SOBRE COMERCIALIZACION EN LA REPUBLICA ARGENTINA

### 7.1. INTRODUCCION

El amplio campo de actividades que abarca la comercialización, desde las funciones de producción hasta las de consumo, así como la heterogeneidad de los tipos de bienes y servicios que traslada al mercado hacen que la legislación en encuadra sus gestiones sea muy diversificada, pasando en macrocomercialización, desde leyes sobre comercialización de granos, carnes, aves, pescado, mercados de concentración (ver capítulo 3) hasta, en microcomercialización, disposiciones sobre transferencia tecnológica, impuestos, promoción industrial, radicación de capitales extranjeros, marcas y patentes, exportaciones e importaciones, etc.

El análisis de un tema como el señalado requiere por lo tanto una dedicación propia de un tratado exclusivo, por lo que hemos considerado reseñar en este capítulo los aspectos de incidencia más directa y generalizada para la administración de la comercialización, tales como son los documentos correspondientes al denominando "Pacto Social", la ley de Abastecimiento y las resoluciones en vigencia de la Secretaría de Estado de Comercio de la Nación, sobre precios, lanzamiento de nuevos productos y márgenes de beneficios.

### 7.2. . EL ACTA DE COMPROMISO NACIONAL COMO BASE DE LA POLITICA DE PRECIOS Y SALARIOS

El 8 de junio de 1973 el Gobierno de la Nación suscribió con la C.G.T. y la C.G.E. un documento presentado a la Asamblea Legislativa con el nombre de ACTA DEL COMPROMISO PARA LA RECONSTRUCCION, LA LIBERACION NACIONAL Y LA JUSTICIA SOCIAL, que hoy se denomina "PACTO SOCIAL".

En él se fijan los objetivos y políticas a seguir en materia de salarios y precios y se determina la creación de la Comisión Nacional de Precios, Ingresos y Nivel de Vida, quién tendrá por misión recomendar las medidas a adoptar en este campo.

El Sr. José Ber Gelbard, actual Ministro de Economía y ex-presidente de la C.G.E. refiriéndose al Acta de Compromiso expre-

só, con relación a los objetivos de la misma, en su discurso del 9 de agosto de 1973:

"El Acta de Compromiso Social suscripta entre trabajadores, empresarios y gobierno, representa una proposición de reconstrucción y liberación, define la decisión de socializar los beneficios del progreso, la vivienda, la educación, la salud y es el "esquema director de la política económica vigente".

"Dentro del marco que se denomina Política de Redistribución de Ingresos objetivo central del acta, se incluyeron explícitamente orientaciones que, por responder a una realidad social no siempre contemplada, es necesario destacar, en especial el propósito fundamental que la inspira que es el de recuperar para los trabajadores, en los próximos cuatro años, el porcentaje de participación que tenían 18 años atrás en la distribución del ingreso.

La coincidencia de objetivos entre las instituciones representativas del empresariado y las organizaciones obreras, enmarcan la trascendencia de este documento estableciendo en nuestro país un antecedente de real y original valor para la adopción de políticas y normas que muchas veces afectan y ponen en conflicto a las partes intervinientes.

Por otra parte se intenta que los sectores más interesados se constituyan en actores y no simples sujetos de las medidas que en él futuro tomará el Poder Ejecutivo.

Como preámbulo de este acuerdo la Confederación Gral. Económica y la Confederación General del Trabajo emitieron un informe conjunto en el cual expresa antes de la puesta en vigencia de la actual legislación:

"Ante las circunstancias que dan fisonomía a la hora actual de la república, la Confederación General del Trabajo y la Confederación General Económica, de conformidad con la trayectoria que define el espíritu y el accionar de ambas instituciones, se ven precisadas a:

"I.- REITERAR

" 1.- Que comparten la convicción de que la Nación asiste a  
"una crisis profunda que se ha venido agudizando en los últimos  
"años. Los ensayos de superación realizados en base a diagnósti-  
"cos equivocados mantienen al pueblo argentino en una constante  
"pendular, entre la frustración y la angustia. Hombres sin tra-  
"bajo, recursos naturales inexplorados, capitales inutilizados;  
"diserción ascendente a lo largo de toda la estructura educacio-  
"nal; emigración de técnicos y científicos; familia sin vivienda  
"e índices alarmantes de mortalidad infantil, no son más que sig-  
"nos dolorosos y aspectos parciales del fracaso de la estructura  
"socio-económica del país para aprovechar su potencial de creci-  
"miento y bienestar. El estancamiento y la injusticia no son más  
"que los frutos de políticas que en lugar de servir como instru-  
"mento del desarrollo económico social y de la justa distribu-  
"ción del ingreso, son resortes de la voraxidad fiscal y del pri-  
"vilegio de las minorías.

" 2.- Que tal política ha agudizado la dependencia externa  
"que estrangula el desarrollo nacional y autónomo e integral y  
"ha agravado la injusta distribución del ingreso. Ha llevado al  
"desaliento a la gran masa de la mediana y pequeña empresa nacio-  
"nal y ha acenturado un deformante proceso de concentración eco-  
"nómica, social y regional de la riqueza que vulnera la integra-  
"ción nacional y social del país. La penosa situación de pagos  
"externos, la incontenible carrera de los precios, la creciente  
"caída en el poder adquisitivo de los salarios, la implacable  
"voracidad fiscal, la carencia de incentivos y oportunidades  
"para la inversión reproductiva, son hechos palpables e incon-  
"trovertibles. Frente a esta grave crisis estructural no bastan  
"los relevos de hombres y equipos, sino que es preciso el pla-  
"neamiento fraco de nuevas bases y puntos de partida que viavi-  
"licen la transformación nacional.

"En síntesis, el país reclama una nueva política económica  
"y social y sus fuerzas representativas declaran que ella no se-  
"rá viable sin el concurso solidario del pueblo, en tanto pro-  
"tagonista esencial de su propia historia y artífice de su propio  
"destino. Por eso, la urgente legitimación del poder, a través  
"del libre pronunciamiento de la voluntad popular, constituye la  
"clave insoslayable de la reconstrucción económica y social. Sin  
"ese nuevo punto de partida no podrá quebrarse el círculo vicio-  
"so de la dependencia y el estancamiento que atrapa en su dialé-

"tica de derrota las posibilidades del ser nacional.

"Por esto declaran que para alcanzar una solución institu-  
"cional auténtica y duradera, convocan a todos los sectores res-  
"ponsables del país a unar esfuerzos en torno de dos grandes  
"objetivos inmediatos: la paz social y la reconstrucción nacio-  
"nal.

"La paz social es un requisito fundamental para que el Pue-  
"blo Argentino pueda elegir libremente sus futuros gobernantes  
"sin las presiones de la violencia, la arbitrariedad, la provo-  
"cación y las angustias propias de una situación económica y so-  
"cial en permanente deterioro.

"La paz social es también una insoslayable exigencia para  
"alcanzar la necesaria unidad nacional que debe presidir el pro-  
"ceso de transformación del país, teniendo presente que ella es  
"fruto de la Justicia y de la Liberación.

"La institucionalización de la República habrá de ser la  
"postre, una tarea inútil tanto si se falsean sus premisas bási-  
"cas como si, en definitiva, la postración económica y social im-  
"pide al futuro Gobierno afrontar la dura tarea de la reconstruc-  
"ción nacional.

"Para evitar esa nueva frustración es necesario que los sec-  
"tores responsables del país -y en particular las fuerzas del tra-  
"bajo y la producción- estimulen la iniciación inmediata de un  
"programa de reconstrucción explicitando sus coincidencias ante  
"el país y reclamando definiciones a quienes detentan la respon-  
"sabilidad del poder.

"Para alcanzar estas metas coinciden en que:

"1) la actual coyuntura socioeconómica revela una fuerte caí-  
"da en el salario real de los trabajadores y una progresiva dis-  
"minución del ritmo de la actividad económica que apareja el au-  
"mento de la desocupación laboral, abril, comercial y agropecua-  
"ria.

"2) en consecuencia, corresponde otorgar un inmediato reajus-

"te de las remuneraciones del trabajo procurando -al mismo tiempo-  
"su menor incidencia posible en el nivel de precios y asegurando  
"la reactivación de la economía:

"3) por otra parte, debe adoptarse simultáneamente un con-  
"junto de medidas de emergencia, coherentes con un programa so-  
"cioeconómico de mediano y largo plazo, conforme a los lienamien-  
"tos del pensamiento de los sectores mayoritarios del país y res-  
"ponder a una filosofía económica nacional que permita crear las  
"condiciones para un desarrollo autónomo y sostenido de la econo-  
"mía y una justa distribución de los ingresos.

"es por esto que proponen:

"1. EN MATERIA SALARIAL, DE PRECISO Y DISTRIBUCION DEL IN-  
GRESO:

"a) El aumento sobre los salarios y remuneraciones debe res-  
"ponder al imperativo de que los mismos realmente cumplan una fi-  
"nalidad social. El concepto de "salario real" no puede ni debe  
"estar ajustado a lo que indiquen "las posibilidades y/o razones  
"de orden económico", cuando estas razones tienen vigencia en  
"virtud de un sistema comprometido y dependiente, que no sólo daña  
"los intereses de los trabajadores, sino que introduce un franco  
"desorden en todos los sectores de la vida nacional y provoca  
"como consecuencia, el estado de crisis que vive la hora actual.  
"Los aumentos de salarios deben estar dirigidos a la solución e-  
"fectiva del problema social y económico que su deterioro ha pro-  
"vocado. Se trata no de un aumento contemporalizador, ni menos aún  
"de un aumento supuestamente de "recuperación del salario real",  
"sino que imponga la justicia social y permita la recuperación de  
"la capacidad adquisitiva del mercado interno lo cual debe estar  
"adecuado de la efectividad de las medidas compensatorias que se  
"enuncian más adelante.

"b) La constitución de un Fondo Nacional para la Vivienda  
"a administrarse por representantes de la CGT a nivel de las or-  
"ganizaciones confederadas de los empresario y del Estado, meidan-  
"te la aplicación de un aporte sobre el total de los egresos en  
"concepto de salarios a cargo de los empleadores y otros recur-  
"sos provenientes de distintos sectores.

"c) La ejecución de una política de efectivo manejo del nivel de precios en sus distintas etapas de formación, que evite el traslado a los mismos de los aumentos de salarios cuando ellos pueden ser absorbidos por la rentabilidad de las empresas o compensados por efecto de las medidas propuestas.

"d) Que cumplida la finalidad social, con el reajuste de los salarios que le restituyen su poder adquisitivo, debe procederse en forma inmediata a la convocatoria de las Comisiones Paritarias de Convenios Colectivos de Trabajo previstos en la Ley 14.250.

"e) Que los aumentos de salarios deben ser aplicados sin discriminaciones ya que se trata de trabajadores privados, estatales (nacionales, provinciales, municipales, etc.), y sobre el total de las remuneraciones que perciben los trabajadores por todo concepto. Y respecto de los trabajadores que no se encuentren comprendidos en el régimen que establece la ley 14.250, debe procederse a dictar normas similares.

"f) Que la discusión de las Convenciones Colectivas de Trabajo conforme a lo señalado en los incisos anteriores constituye, un real aporte al ordenamiento laboral, en el que las partes conforman salarios en mérito a la capacidad profesional del trabajador, regulada en función de categorías y/o escalafones, como asimismo en mérito a la calificación de las tareas que determinan sus remuneraciones.

## "2. EN MATERIAS IMPOSITIVAS

"a) Ampliar el régimen actual de revaluación de activos, convirtiéndolos en régimen de revaluación de patrimonio.

"b) Adecuar el plazo de pago de anticipos, impuestos y de las cargas sociales en conformidad a la resolución de la coyuntura económica.

"c) Aumentar el mínimo no imponible en la 4a. categoría de impuesto a los réditos y otorgar tratamiento preferencial a las rentas originadas en el trabajo personal o proveniente de la explotación de pequeñas y medianas empresas comerciales, industria-

les y agropecuarias.

"d) Reducir los impuestos que directa o indirectamente gravan el consumo.

"e) Proporcionar la actual tasa del Impuesto Sustitutivo a la Transmisión gratuita de Bienes, estructurándola dentro de una escala progresiva.

"f) Equiparar el trato referido al anonimato de las acciones entre las sociedades que acuden a la oferta pública de títulos valores y aquellos que no cotizan sus papeles en Bolsa.

"g) Reestructurar el tratamiento impositivo a las sociedades de capital externo de modo de impedir transferencias de impuestos a favor del fisco de terceros países.

"h) Disponer el reintegro de incentivos concebidos a empresas de capital externo cuando las reexportaciones de capital que realicen y/o utilidades que remesen, superen las proporciones que se determine adecuado elevado además los gravámenes sobre las transferencias al exterior por concepto de utilidades, dividendos, comisiones y regalías.

### "3. EN MATERIA CREDITICIA

"a) Deducir sustancialmente las tasas activas de interés.

"b) A fin de posibilitar el acceso al crédito a los pequeños y medianos empresarios del comercio, la industria y los servicios y a los productores agropecuarios, dispone:

"1) Que la relación depósitos/créditos que actualmente exigen los bancos, no sobrepasen el 10 por ciento.

"2) Que queda sin efecto -para las empresas nacionales- la relación crédito/capital del 70 por ciento que exigen los bancos;

"3) Normalizar integralmente el funcionamiento de las Cajas Cooperativas de Crédito, reglamentario de inmediata incorpora-

"ción al Fondo Nacional de Garantía de los depósitos, autorizand-  
"do la endosabilidad de las órdenes de pago cooperativas y el  
"funcionamiento del clearing intercooperativo a través del Ban-  
"co de la Nación Argentina.

"c) Habilitar en todos los bancos del país una línea adicio-  
"nal de créditos de reactivación, en función de las ventas reali-  
"zadas durante el último año, por cada empresa solicitante.

"d) Habilitar en todos los bancos del país una línea adicio-  
"nal de créditos de urgencia a otorgarse en condiciones preferen-  
"ciales (13 por ciento) de interés y un período de gracia de 18  
"días, equivalente a cuatro meses de incremento de los salarios  
"que deberá abonar cada empresa, a fin de no afectar el normal  
"desenvolvimiento de ésta.

"e) Impedir que empresas de capital externo acudan al cré-  
"dito y ahorro internos con fines de inversión.

"f) Acordar créditos especiales a las empresas de capital  
"nacional que como consecuencia de su actuación económico-finan-  
"ciera se encuentran en peligro de ser absorbida por entidades  
"multinacionales.

"g) Prohibir el funcionamiento de las financieras filiales  
"de entidades bancarias.

"h) Establecer el Seguro de Crédito para las empresas de ca-  
"pital nacional.

#### "4. EN MATERIA DE COMERCIO EXTERIOR

##### "a) IMPORTACIONES:

"1) Prohibir las importaciones de bienes suntuarios, prescind-  
"dibles y aquellos que la industria nacional produce en condicio-  
"nes de calidad y cantidad suficientes.

"2) Completar la medida citada en el punto anterior, con u-  
"na modificación arancelaria de tipo selectivo y la restitución  
"de la Comisión de Valores de la Aduana.

"3) Sujetar las importaciones de materias primas a insumos básicos a un régimen que permita el ingreso automático de hasta el 90 por ciento del volumen de importaciones del año anterior. Para excederlo se requerirá autorización expresa del Ministerio de Industria y Minería.

"4) Las importaciones de bienes de capital tanto para el sector público como para el privado, requerirán conformidad del Ministerio de Industria y Minería.

"5) Toda transferencia al exterior requerirá autorización del Banco Central de la República Argentina.

"6) Implementar un sistema automático de precios oficiales para las importaciones, en función de los que rigen en el mercado interno de los países proveedores, a fin de agilizar trámites y evitar maniobras especulativas.

"7) Dictar normas precisas y permanentes que impongan la destrucción o la reexportación de la mercadería decomisada por la Aduana y acordar un plazo de venta de seis meses para las mercaderías importadas legalmente con anterioridad y que por la presente disposición se prohíba importar. Pasado ese plazo se prohibirá su venta en el mercado interno.

"8) Aplicar en plenitud y sin ningún tipo de excepciones, la Ley de "Contrate Nacional".

#### "b) EXPORTACIONES

"1) Iniciar una agresiva política de exportaciones de productos tradicionales y no tradicionales lanzada a la conquista de todos los mercados y sin ningún tipo de inhibición ideológica.

"2) Establecer precios oficiales actualizados para las exportaciones y plazo perentorio para la negociación de divisas.

"3) Reordenar la estructura de comercialización externa de carnes y granos de modo que, con la participación del Estado, los auténticos productores y los exportadores nacionales, concentren las ofertas y determinen los precio de venta.

**"5. EN MATERIA DE FINANZAS INTERNACIONALES**

"No concertar ningún acuerdo de financiamiento externo que implique directa o indirectamente un debilitamiento de la capacidad de decisión nacional (p. ej. los créditos atados).

**"6. EN MATERIA DE DESARROLLO AGROPECUARIO**

"a) Iniciar una vigorosa e integral política de colonización de aquellas tierras públicas y privadas incultas o deficientemente explotadas.

"b) Implantar el impuesto a la venta normal potencial de la tierra de los demás impuestos que gravan el sector.

"c) Iniciar los estudios tendientes a implantar el seguro agrícola integral.

"d) Implantar el crédito agrario supervisado.

"e) Modificar el régimen de arrendamiento y aparcerías instituyendo la obligación del propietario a efectuar los aportes necesarios para elevar la productividad y contemplando la restitución del valor residual de las efectuadas por arrendatario o el aparcerero.

"f) Integrar el Consejo Agrario Nacional y proveerle de medios necesarios para una efectiva realización de sus funciones.

"g) Promover activamente la comercialización cooperativa de la producción agropecuaria.

**"7. EN MATERIA DE DESARROLLO REGIONAL**

"a) Aprobar y ejecutar un régimen de promoción industrial que reserve sus beneficios en forma exclusiva para las empresas nacionales.

"b) Impulsar el desarrollo de la actividad manufacturera de producción regional considerando en particular la aplicación de tarifas diferenciales para los servicios públicos que cons-

"tituyen insumos para aquellas producciones.

"c) Revisar el régimen de coparticipación federal con miras a una más equitativa distribución de la recaudación fiscal.

"8. EN MATERIA DE CAPITAL EXTERNO

"a) Reargentinar las empresas desnacionalizadas.

"b) Controlar por vía de autorización expresa de las autoridades competentes, toda transferencia de paquetes accionarios, tendiendo a evitar de ese modo aquellas transferencias mayoritarias de acciones, de cuotas sociales y capacidad de voto de empresas nacionales accionistas extranjeros.

"c) Propiciar la participación de capital externo cuando su radicación no desplace, absorba o sustituya a capitales nacionales, ni limite o anule el control nacional sobre los centros básicos de decisión.

"d) Reglamentar íntegramente la Ley N° 19.231 de Comercio y Transferencia de Tecnología.

"e) Cuando la empresa privada nacional no pueda asumir aisladamente la responsabilidad de una inversión cuya realización es estratégica para el desarrollo del país y para la expansión inmediata y posterior de la empresa privada nacional, el Estado debe contribuir juntamente con el capital privado de origen local e impulsar dichos proyectos, asegurando precios y condiciones de venta en función del mercado consumidor y de las empresas usuarias.

"Además expresan que:

"1) La Confederación General del Trabajo ha manifestado su voluntad de luchar por un programa de reformas estructurales profundas, que teniendo como objetivo el desarrollo nacional la justicia social, la independencia económica, la integración regional y la participación popular sirvan al proceso de liberación nacional, tal como lo ha expuesto ante el país en su "Proclama y Con-

"vocatoria" al Pueblo Argentino del 14 de setiembre de  
" 1970.

2) La Confederación General Económica se abocará al estudio de los objetivos propugnados por la Confederación General del Trabajo. La C.G.E. reitera el contenido de sus declaraciones del 6 de julio de 1971 y del 5 de mayo de 1972.

3) La Confederación General Económica reclama la reducción del impuesto a las ventas y actividades lucrativas.

#### ACTA DEL COMPROMISO NACIONAL

Fue suscripta por el Sr. José Ber Gelbrad en su carácter de Ministro de Economía de la Nación, por el Sr. Julio Broner Presidente de la Confederación General Económica y por el Sr. José Ignacio Rucci Secretario de la Confederación General del Trabajo.

De su amplio contenido separamos los aspectos directamente relacionados con la Política de Precios.

#### PROPOSITOS

Señala el texto del documento:

"En la seguridad de que todos los argentinos querrán ser protagonistas y no meros espectadores, en la hora de la Reconstrucción y Liberación Nacional, El Gobierno Popular, La C.G.T. y la C.G.E., proclaman los siguientes objetivos:

- 1) Implantar como sistema de política salarial todas las medidas destinadas a una justa distribución del ingreso, cuya finalidad superior determine la conformación de salarios con creciente poder adquisitivo.
- 2) Eliminar la marginalidad social mediante la acción efectiva del Estado en materia de vivienda, educación, salud y asistencia social.

- 3) Absorber en forma total y absoluta la desocupación y el subempleo de los trabajadores argentinos.
- 4) Mejorar en forma irreversible la asignación regional del ingreso.
- 5) Terminar con el descontrolado proceso inflacionario y la fuga de capital

#### POLITICA DE PRECIOS

##### "Sector Privado"

"Teniendo en cuenta los objetivos señalados, la política de precios del sector privado se ajustará a las siguientes normas:

"No podrán modificarse los precios de las mercaderías y servicios por motivos de los mayores costos originados por los aumentos salariales dispuestos. Infracciones a esta norma serán severamente penadas.

"Se procederá a la revisión de los aumentos de precios ocurridos durante el presente año, a fin de determinar aquellos injustificados y retrotraerlos a los justos niveles.

"Se creará en el ámbito del Consejo Económico Social la Comisión Nacional de Precios, Ingresos y Nivel de vida, la que procederá a analizar la evolución del costo de vida y las medidas de defensa y acrecentamiento del poder adquisitivo de los salarios, a cuyo fin procederá a determinar, dentro de los 30 días de su constitución, una nómina de los productos más esenciales de la canasta familiar, cuyos precios y abastecimiento se garantizarán y en base a los cuales se seguirá la permanente evolución del poder adquisitivo de los salarios. En base a ello recomendará al Poder Ejecutivo las medidas necesarias compensatorias del ajuste salarial que cubren el desnivel producido. Dicha comisión contará con la plena colaboración de los organismos del Estado, los que deberán prestar la asistencia que se les solicite en todo lo referente al estudio, contralor y vigilancia de la formación de costos y precios, así como de otros ingresos no salariales

"Se limitarán los gastos en Publicidad y Propaganda sobre la facturación bruta de las empresas, y en el caso de los productos de la canasta familiar no podrá computarse su incidencia de los costos a los efectos de la fijación de su precio de venta.

"Se reducirán en un 50% los gastos de honorarios correspondientes a escrituración y se fijara en 3% la comisión máxima de compraventa por todo concepto a pagar entre el comprador y el vendedor.

### 7.3. REFORMAS AL ACTA DE COMPROMISO NACIONAL

#### REFORMA DEL 27/3/1974

Desde la vigencia del Acta de Compromiso Nacional de junio del año 1973 hasta marzo de 1974 se produjeron hechos de trascendencia que obligaron a las autoridades a la realización de un ajuste que se instrumentó el 27/3/1974 en un documento de "reactualización", que no sólo modificó cifras, sino que reabrió un nuevo proceso integrado por un estímulo a la capacidad productiva, el equilibrio regional y la expansión de las fuentes de trabajo, como señala el documento.

La vigencia del Plan Trienal (que no existía al momento del primer documento) así como la incidencia de la crisis inflacionaria internacional derivada del conflicto del petróleo, como los resultados del propio desarrollo económico logrado desde el comienzo "Pacto Social" fueron los factores determinantes del ajuste, en el cual intervinieron los representantes del sector Gubernamental, del sector obrero y del sector Empresario, reunidos en la Gran Paritaria Nacional.

Como consecuencia de esta modificación se produjeron los siguientes ajustes en la política económica, salarial y de precios:

1°) Se reajustaron los salarios en un 13%, a partir del 1/4/1974, de los cuales sólo el 9% podrá trasladarse a los costos de productos y servicios. El salario mínimo vital se elevó a \$ 1.300, ley por mes y se aumentaron las asignaciones familia-

res en un 30%, con excepción de las familias numerosas, nacimientos y adopciones cuyas asignaciones se elevaron en un 100%, para promover el logro de los objetivos que en materia demográfica estableció el Plan Trienal.

2°) Se implantó el seguro de vida obligatorio, a cargo del empleador, por la suma de \$ 10.000.00 para todos los trabajadores.

3°) Se implantó una política de precios "administrados" que permitirá evitar la rigidez del sistema aplicado hasta la fecha, que en algunos casos provocó quebrantos en las empresas.

4°) Se estableció un régimen de crédito selectivo para la compra de bienes de capital, en los que los insumos importados no superen el 10%. Se promovió un bono "para la reconstrucción y liberación nacional" por 5.000 milnes de pesos, a una tasa de interés equivalente a los depósitos en caja de ahorro. Se redujeron las tasas de interés para depósitos bancarios en forma selectiva hasta cuatro puntos.

5°) Se modificaron los precios y tarifas de las empresas públicas, los que se mantendrán inamovibles hasta el 1° de junio de 1975.

6°) La C.G.T. constituirá comisiones sectoriales de control, en la órbita de la Secretaría de Estado de Comercio.

7°) Se estableció que a partir del 1 de marzo de 1975 todos los niños que concurran a establecimientos escolares oficiales recibirán gratuitamente una dieta alimenticia.

El nuevo documento, cuya reseña hemos detallado precedentemente consta de 53 artículos que se agrupan en los siguientes rubros:

- a) Política de reordenamiento y de reactivación económica (arts. 1 a 13)
- b) Política de redistribución de ingresos y gastos públicos (arts. 14 a 17)

- c) Política de captación del ahorro nacional (artículo 18)
- d) Política de construcciones y seguro de vida obligatorio. (arts. 19 y 20)
- e) Política de salarios y prestaciones sociales (arts. 21 a 35)
- f) Política de precios (arts. 36 a 48)
- g) Tarifas del sector público (artículo 49)
- h) Participación y fortalecimiento de las organizaciones sociales (arts. 50 a 53)

MODIFICACION DEL MES DE JUNIO DE 1974.

Como producto de una disposición del señor Presidente de la Nación anunciada en su discurso del 12 de junio de 1974 y en virtud del incremento registrado en el precio de los distintos bienes y servicios, el gobierno dispuso, por única vez, que los empresarios abonaran a los empleados un aguinaldo completo al 30/6/74, en lugar del medio aguinaldo de ley.

Este tipo de incremento o actualización del nivel de ingresos de los asalariados fue posteriormente incorporado, de común acuerdo entre C.G.T. y C.G.E. al Acta de Compromiso Nacional, que en esta forma registró este último ajuste, que es el segundo desde su origen.

7.4. Ley 20.680: ABASTECIMIENTO y REPRESION DEL AGIO Y ESPECULACION.

Esta ley sancionada el 20 de junio de 1974 y promulgada el 24/6/1974, establece las normas que rigen a la compraventa, permuta y locación de cosas muebles, obras y servicios, sus materias primas directas o indirectas y sus insumos, así como cualquier otro bien mueble o servicio que satisfaga necesidades, directas o indirectamente, comunes o corrientes de la población.

La Secretaría de Estado de Comercio es el organismo de aplicación de la citada ley, según el Decreto N° 69/74 (1). La Ley de Abastecimiento en su artículo 2° autoriza a la Secretaría de Comercio a:

- a) Establecer, para cualquier etapa del proceso económico precios máximos y/o márgenes de utilidad, y/o disponer la confe-

(1) Boletín Oficial n° 22.949, 12/7/74.

lación de los precios en los niveles vigentes en cualquiera de los niveles anteriores.

- b) Fijar precios mínimos y/o de sostén y/o fomento.
- c) Dictar normas que rijan la comercialización, intermediación, distribución y/o producción.
- d) Obligar a continuar con la producción, industrialización, comercialización, distribución o prestación de servicios, como también a fabricar determinados productos, dentro de los niveles o cuotas mínimas que estableciere la autoridad de aplicación. Esta última, a los efectos de la fijación de dichos niveles o cuotas mínimas, tendrá en cuenta, respecto de los obligados, los siguientes datos y elementos.
  - 1) Volumen habitual de producción, fabricación, ventas, o prestación de servicios.
  - 2) Capacidad productiva y situación económica.

Cuando los afectados por lo establecido precedentemente sufran perjuicio económico grave e irreparable pueden solicitar la revisión parcial o total de las medidas que los afectan, mediante un trámite reglamentado a tal fin. La Secretaría de Estado de Comercio debe expedirse en 15 días hábiles sobre esta petición, plazo durante el cual se deberá cumplir con la ley. Si no existe definición con posterioridad a ese lapso las medidas quedan sin efecto.

El inciso e) del artículo segundo establece que el Poder Ejecutivo y por el Decreto reglamentario, en este caso el Ministerio de Economía podrá: Rebajar o suspender temporariamente derechos, aranceles y/o gravámenes, de importación, así como acordar subsidios y/o exenciones impositivas cuando ello sea necesario para asegurar el abastecimiento y/o la prestación de servicios.

El inciso f) autoriza también al Ministerio de Economía a: Prohibir o restringir la exportación cuando lo requieran las necesidades del país.

El inciso g) faculta a la Secretaría de Comercio a intervenir temporariamente, en caso de necesidad imperiosa de asegurar el abastecimiento en la explotación de empresas de todo tipo, inclusive de transporte y distribución. La duración de la intervención no podrá exceder de 180 días, pudiendo prorrogarse por disposición judicial, hasta un máximo de dos años, a partir de la fecha original.

En el artículo tercero se establece que los Gobernadores de Provincia y el Gobernador del Territorio Nacional de Tierra del Fuego, Antártida e Islas de Atlántico Sur podrá fijar en sus jurisdicciones precios máximos cuando no los haya efectuado la Secretaría de Estado de Comercio de la Nación. De la misma manera podrán modificar los precios fijados por la autoridad nacional cuando se justifique en el ámbito local su reducción. En cambio cuando deseen elevar los precios máximos fijados por la nación deberán requerir autorización.

Para ello la Secretaría de Estado de Comercio debe expedirse dentro de los 15 días hábiles. De lo contrario queda automáticamente aprobado el precio propuesto.

El artículo cuarto establece que serán sujetos de sanciones quienes:

- a) Elevaren artificial o injustificadamente los precios con relación al incremento proporcional de costos, o quienes obtuvieron ganancias abusivas.
- b) Revaluen existencia, salvo autorización expresa de la Secretaría de Comercio.
- c) Acapararen materias primas o productos, o formaren existencias superiores a las necesarias para responder a la demanda o producción.
- d) Intermediaren innecesariamente o crearen artificialmente etapas en la distribución y comercialización.
- e) Destruyeren mercaderías o impidieran la prestación de servicios, o hicieran escasear productos para su venta o uso.

- f) Negaren o restringieren injustificadamente la venta o prestación de bienes y servicios, o redujeren sin causa la producción, habiendo sido intimado a tal efecto con tres días hábiles de anticipación.
- g) Desviaren el abastecimiento normal y habitual de una zona a otra sin causa justificada.
- h) Los que al no tener las mercaderías con precios máximos, precios congelados o márgenes de utilidad fijados no vendan a dichos precios mercaderías similares de mayor calidad o precio.
- i) No entregaren comprobantes de ventas en las condiciones que establecen las reglamentaciones en vigencia.
- j) Violaren las disposiciones que se adopten en virtud de los artículos 2° y 3°, ya comentados.

El artículo 5° establece las sanciones que corresponderán a los sujetos que incurrieren en lo establecido en el artículo anterior, fijando las siguientes penas:

- a) Multa de doscientos pesos a un millón de pesos. Este último tope podrá aumentarse hasta el triple de la ganancia obtenida en infracción.
- b) Arresto de hasta noventa días.
- c) Clausura del establecimiento por un plazo de hasta noventa días. No pudiendo en dicho lapso transferirse el fondo de comercio ni los bienes afectados.
- d) Inhabilitación de hasta dos años a los infractores para el uso o renovación de créditos que otorguen las entidades sujetas a la ley de Entidades Financieras.
- e) Comiso de las mercaderías y productos objeto de la infracción.
- f) Inhabilitación especial de uno a cinco años para ejercer el comercio y la función pública.
- g) Suspensión de hasta cinco años en los registros de proveedores del Estado, pudiendo disponerse la rescisión de los contratos hayan o no tenido principio de ejecución.
- h) Publicación de la sentencia condenatoria a costa del infractor.
- i) Suspensión del uso de patentes y marcas por un lapso de hasta tres años.
- j) En casos de especial gravedad las penas establecidas en el inciso b) se elevarán de 6 meses a cuatro años.

El artículo sexto establece que para casos de reincidencia las penas podrán elevarse hasta el doble de su sanción original y podrán llegarse en caso de doble reincidencia a la clausura definitiva del establecimiento.

El artículo septimo establece que para la fijación de las sanciones se tomará en cuenta:

- a) Dimensión económica de la empresa, negocio o explotación, atendiendo en especial al capital en giro.
- b) Tipo y estructura jurídica de los mismos.
- c) Efecto e importancia socio-económica de la infracción.

El artículo octavo se refiere a las infracciones que cometan personas jurídicas, asociaciones o sociedades estableciendo que se le dará parte sin perjuicio de la responsabilidad personal de los autores. Para los funcionarios que no hubieren participado en los hechos punibles pero que por sus funciones debieron conocerlos y pudieron oponerse, se los hará pasibles de sanciones disminuídas en la cuarta parte de los límites mínimos y máximos a imponer.

El artículo noveno establece sanciones de detención de hasta cuarenta y ocho horas y multas de hasta mil pesos para quienes obstruyeren o dificultaren la acción de los encargados de aplicar las disposiciones emergentes de esta ley o vigilar o controlar la observancia de la misma.

Los artículos 10° al 30° establecen disposiciones procesales relacionadas con la actuación de los agentes y los trámites para desarrollar en los casos a que de lugar la aplicación de la ley.

En el Decreto Reglamentario se establece que la Dirección Nacional de Contralor Comercial de la Secretaría de Estado de Comercio, será el organismo de vigilancia, fiscalización verificación, contralor y sustanciación de sumarios relativos a la Ley de Abastecimiento.

## 7.5. RESOLUCIONES EN VIGENCIA DE LA SECRETARIA DE ESTADO DE COMERCIO DE LA NACION.

### INTRODUCCION

La actual política de precios se rige por resoluciones de la Secretaría de Estado de Comercio, quién a partir del 1/6/73 estableció, de acuerdo al Decreto 194 la congelación de precios de todas las mercaderías y servicios a los niveles que se facturaban a dicha fecha.

Posteriormente se dictaron numerosas resoluciones por las cuales se determinaron las nuevas normas sobre precios.

### DISPOSICIONES LEGALES

Tal como lo hemos desarrollado precedentemente la ley de Abastecimiento N° 20.680 es la que fija el marco legal dentro del cual el Poder Ejecutivo, a través de la Secretaría de Estado de Comercio y los Gobernadores de provincias y del Territorio Nacional de Tierra del Fuego, Antártida, e Islas del Atlántico Sur, reglamentan y desarrollan la política en materia de precios y sistemas de comercialización de todo tipo de bienes y servicios.

Los Decretos reglamentarios complementan las disposiciones de esta ley y son el N° 69 del 10.7.74 y el N° 130 del 15.7.74.

Hasta el 30 de agosto de 1974 en que se pone en vigencia la Resolución 918 de la Secretaría de Comercio, que establece el régimen de aplicación al día de la fecha, el sistema de precios se caracterizaba por: (1)

---

(1) Stern Jorge E. "Elementos de Comercialización" Ed. El Coloquio" Bs.As., 1974, pag. 248.

- 1) Precios Máximos
- 2) Precios Administrados
  - a) Productos Industriales
  - b) Productos Medicinales
- 3) Márgenes de Comercialización
- 4) Marcación de Precios
- 5) Disposiciones sobre funcionamiento de comercios mayoristas y minoristas.

Los precios máximos se establecen por resoluciones y se encuadran por sectores.

Los precios administrados corresponden a aquellos que surgen de autorizaciones concedidas en virtud de solicitudes de los interesados, a través de sus respectivas cámaras y previa aprobación de las Comisiones Sectoriales que funcionan dentro de la Secretaría de Comercio con la participación de representantes de la C.G.T., C.G.E. y Secretaría de Comercio.

Para productos nuevos regían al 30/9/74 las resoluciones 2353 para productos industriales y la 2354 para productos medicinales. De acuerdo a la resolución 2353 se permitía la introducción de productos nuevos previa autorización, presentando las estructuras de costo analíticas y comparadas con los productos semejantes, sustitutivos o igualables.

MARGENES DE COMERCIALIZACION: RESOLUCIONES 6034 y 7762.

La Secretaría de Comercio fijó los márgenes de comercialización para las distintas etapas o canales de distribución, a partir del precio de "primera venta" o salida de fábrica. Por otra parte estableció que no se podrían alterar las condiciones de venta (plazos, bonificaciones, descuentos) que regía a la fecha de su emisión, ni alterar los márgenes de ganancias pre-existentes.

La resolución 6034 del 28/2/74 obliga por otra parte al fabricante a marcar el precio de venta al público en todos los

productos. Las disposiciones más importantes de esta resolución son las siguientes:

- a) Para las empresas que venden directamente al público, vale decir, utilicen canales directos, el precio al público contado, no podrá superar más del 60% el precio de la salida de fábrica neto de descuentos y bonificaciones.
- b) Para las empresas que vendan a minoristas - canal indirecto corto, el precio al público contado no podrá superar el 40% del precio salida de fábrica, neto de descuentos por pago al contado y bonificaciones.
- c) Para las empresas que utilizando marcas, diseños y fórmulas propias de productos cuya fabricación se encarga a terceros el precio de venta al contado al público podrá como máximo ser un 120% superior al precio de salida de fábrica neto de descuentos por pago al contado y bonificaciones.
- d) Para el caso de empresas de distribución o comercialización que efectúen procesos de terminación, embalaje o fraccionamiento podrán adicionar esos costos a los márgenes establecidos precedentemente, previa autorización de la Secretaría de Comercio. Lo mismo ocurrirá cuando las ventas requieran transportes de larga distancia.

Esta resolución, la primera de su tipo, que establece la participación de cada eslabón en el proceso de distribución y su incidencia en la formación del precio de venta final al usuario tuvo el inconveniente de no contemplar los casos particulares propios de la naturaleza de distintos tipos de productos (perecederos, durables, semidurables, insumos industriales, etc.), o de distintas modalidades de comercialización no contempladas en la clasificación establecida, por lo que fue necesario ajustar y adaptar, sobre la base de sus principios básicos, el ámbito y la incidencia de su aplicación. Nació así la resolución 7762 que estableció, entre otras, las siguientes normas, que con sus posteriores actualizaciones, para distintos productos siguen en vigencia a la fecha, tal como lo establece la resolución N° 918, del 30/8/1974.

- 1) Las empresas de distribución exclusiva (canales indirectos lar-

gos) podrán solicitar mayores márgenes, siempre que ellos no sean superiores a los de empresas que utilizan canales indirectos cortos o directos, y siempre que no se alteren por exceso los precios finales vigentes con anterioridad a la salida de la resolución 6034.

- 2) Para el sector indumentaria y calzado se establecen márgenes a partir del precio de salida de fábrica, netos de bonificaciones que van, según los productos detallados, desde un 40%, caso de guardapolvos escolares, hasta un 66,6% para trajes, camperas, etc.
- 3) Para el sector higiene personal, tocador, perfumería y cosmética, los márgenes van desde un 20% a un 60%.
- 4) Para el sector papelería y librerías se establece, en los artículos incluidos en la resolución, un margen del 60%.
- 5) Para muebles y afines, márgenes del 70% al 80%.
- 6) Para artículos de juguetería se establece el 75%.
- 7) Instrumentos musicales y artículos provistos por casas de música desde un 60% a un 90%.
- 8) Artículos de fantasía de elaboración artesanal hasta un 120%.
- 9) Autopartes y repuestos margen máximo para todas las etapas entre fabricante y minorista (canales indirectos) 40%; margen máximo del minorista al público hasta un 40% sobre el precio de compra a distribuidor-mayorista.

#### MARCACION DE PRECIOS

Todos los productos envasados y aquellos cuya comercialización derive en el consumidor final deben ser marcados con la leyenda "Precio de venta al público hasta...." Sólo se permite que no se marquen aquellos productos que integran otro final, que sí será marcado.

#### DISPOSICIONES SOBRE FUNCIONAMIENTO DE COMERCIOS MAYORISTAS Y MINORISTAS:

Los comerciantes mayoristas deben estar inscriptos en el Registro de Actividades Comerciales Mayoristas, creado por resolución N° 88/72 MC.

Consignar en las facturas o boletas de venta, en forma clara y precisa, el n° de inscripción que le ha correspondido en el Registro de Actividades Comerciales Mayoristas impuesto por la resolución n° 88/72 MC (Res. 128/72).

Facturar sus ventas y conservar la documentación comercial en la forma establecida por la Resoluc. n° 111/72 MC.

A su vez deben cumplir las las normas sobre marcación, prohibición de remarcación de existencias.

Los comerciantes minoristas tienen obligación de exhibir los precios de venta al público, prohibición de remarcación, ofrecer todos los productos con precios máximos, cumplir con los horarios establecidos para apertura y cierre de negocios.

#### RESOLUCION 918 DEL 30 DE AGOSTO DE 1974

Esta Resolución de la Secretaría de Estado de Comercio actualiza todas las disposiciones vigentes en materia de precios y en virtud de las atribuciones conferidas por la Ley de Abastecimiento N° 20.680 establece un nuevo régimen para modificar los mismos.

Establece tres tipos de categorías de precios:

- 1°) Los que mantienen como precios máximos ao congelados y corresponden a una lista de 110 productos de consumo masivo y 91 insumos industriales. (Anexo I) Para su modificación se requiere expresa autorización de la Secretaría de Estado de Comercio.
- 2°) Los precios de 425 empresas que figuran en una nómina (Anexo III) sólo podrán modificarse con autorización expresa de la Secretaría de Comercio.
- 3°) Los precios de los productos y/o empresas no comprendidas en las categorías anteriores podrán modificarse en la exacta incidencia de los incrementos operados en el costo computable. Para ello se agregará el incremento de tales costos legales

desde el 1° de Junio de 1973, menos los aumentos de precios reconocidos por la Secretaría a partir de esa fecha.

La Resolución 918, establece que la Secretaría podrá incorporar a las nóminas de los anexos I y II, nuevos productos y/o empresas.

Los procedimientos para obtener modificaciones de precios son los que se detallan a continuación.

- 1°) Para las empresas cuyos productos están incluidos en la lista del Anexo I se establecen dos categorías.
  - a) Las empresas cuya facturación en el último ejercicio cerrado no exceda los \$ 30.000.000 anuales, quienes deberán presentarse en forma conjunta a través de la Cámara de las agrupe, aportando elementos suficientes para la comprobación del incremento de costos.
  - b) Las Empresas cuya facturación exceda los \$ 30.000.000 anuales en el último ejercicio cerrado, deberán además, cumplimentar individualmente los formularios del Anexo IV.
- 2°) Para las empresas incluidas en la nómina del Anexo III se establece que deberán presentar ante la Secretaría de Comercio los formularios de los Anexos IV y V.
- 3°) Las Empresas no incluidas en los Anexos I y II para obtener modificaciones deberán realizar las siguientes presentaciones según sus montos de facturación:
  - a) Las que excedan los 50 millones anuales de pesos en el último ejercicio cerrado, deben comunicar a la Secretaría de Comercio los nuevos precios y tasas de aumento según los formularios que se detallan en el Anexo V.  
Además deben cumplimentar los datos requeridos según formulario del Anexo IV.  
Luego de esta presentación los precios QUEDARAN AUTOMATICAMENTE EN VIGENCIA.
  - b) Las empresas cuya facturación, según el último ejercicio cerrado, se encuadre entre 20 y 50 millones de pesos anuales, deberán comunicar las modificaciones en los formularios del Anexo V.  
A partir de ese momento podrán poner en vigencia sus nuevos precios.

La Resolución 918 establece además un sistema de información trimestral sobre balance y cuadro de resultados, con información económica financiera de carácter coyuntural, de acuerdo a los formularios e instrucciones del Anexo III.

Están obligadas en enviar esta información.

- a) Todas las empresas incluidas en la nómina del art. 2° de la resolución (425 empresas).
- b) Todas las empresas sin discriminación de categorías que facturen más de 50 millones anuales (según último ejercicio cerrado).

Las empresas no incluidas en la descripción anterior y cuya facturación supere los \$ 30 millones anuales, según último ejercicio cerrado, deberán presentar trimestralmente la información solicitada en el anexo VII.

Vale decir que de acuerdo a lo detallado precedentemente todas las empresas que facturaron en su último ejercicio más de \$ 30 millones, así como las que se encuentren incluidas en la nómina del artículo 2° (sin interesar su monto de facturación) y aquellas que facturaron más de \$ 50 millones se encuentran obligadas a presentar a la Secretaría de Comercio la información requerida, las primeras, en el Anexo II y las dos últimas en los formularios del Anexo III.

Para las empresas que actúen en el sector de Comercialización (distribución y venta minoristas) se mantienen las disposiciones sobre márgenes según Resolución 6034, 7762 y sus complementarios.

Para el sector de medicamentos para uso humano se establece que deberán realizarse las presentaciones en forma consolidada a través de las Cámaras que agrupan a las empresas productoras, ante la Comisión Nacional de Precios, Ingresos y Nivel de Vida, proveyendo los elementos que permitan evaluar los incrementos de costos.

La Resolución 918 establece además un sistema de información trimestral sobre balance y cuadro de resultados, con información económica financiera de carácter coyuntural, de acuerdo a los formularios e instrucciones del Anexo III.

Están obligadas en enviar esta información.

- a) Todas las empresas incluídas en la nómina del art. 2° de la resolución (425 empresas).
- b) Todas las empresas sin discriminación de categorías que facturen más de 50 millones anuales (según último ejercicio cerrado).

Las empresas no incluídas en la descripción anterior y cuya facturación supere los \$ 30 millones anuales, según último ejercicio cerrado, deberán presentar trimestralmente la información solicitada en el anexo VII.

Vale decir que de acuerdo a lo detallado precedentemente todas las empresas que facturaron en su último ejercicio más de \$ 30 millones, así como las que se encuentren incluídas en la nómina del artículo 2° (sin interesar su monto de facturación) y aquellas que facturaron más de \$ 50 millones se encuentran obligadas a presentar a la Secretaría de Comercio la información requerida, las primeras, en el Anexo II y las dos últimas en los formularios del Anexo III.

Para las empresas que actúen en el sector de Comercialización (distribución y venta minoristas) se mantienen las disposiciones sobre márgenes según Resolución 6034, 7762 y sus complementarios.

Para el sector de medicamentos para uso humano se establece que deberán realizarse las presentaciones en forma consolidada a través de las Cámaras que agrupan a las empresas productoras, ante la Comisión Nacional de Precios, Ingresos y Nivel de Vida, proveyendo los elementos que permitan evaluar los incrementos de costos.

Los importadores revendedores deberán mantener los márgenes de utilidad bruta vigentes al 1 de junio de 1973., vale decir que podrán fijar los precios de las importaciones en base a los costos que surjan de las importaciones y gastos de comercialización de los productos e insumos importados.

A tal fin deberán hacer constar en las facturas de venta la fecha y el número de despacho aduanero. Además entre el 31/10/74 y el 30/11/74 deberán cumplimentar los formularios del Anexo VI.

Para la industria de la indumentaria personal se establece un régimen especial que comprende dos categorías.

- a) Los artículos de fabricación y venta estacional cuyas funciones y especificaciones sean similares a otros existentes en la temporada anterior, se modificarán en sus precios a través de índices que determinarán el máximo aumento o la mínima disminución. Estos índices se actualizarán cuatro veces por año, con una antelación de 80 días al inicio de cada temporada.
- b) Los artículos de fabricación y venta permanente podrán ajustarse por índices que trimestralmente comunicará la Secretaría de Comercio.

Para la producción de autopartes establecen la Resolución 918, que antes de los 30 días, se estudiará un régimen dentro del marco de concertación.

Para bares y restaurantes dentro de los 30 días se establecerá un sistema que permita adecuar las listas de precios de Bares y Restaurantes, (con posterioridad a partir del 1° de Octubre se autorizó un aumento del 15% y se puso a disposición del público un menú básico de acuerdo a listas de comidas preparadas por la Secretaría de Comercio y según la clasificación que le haya correspondido al establecimiento.

El menú básico se extenderá de lunes a viernes y su precio será de 18 pesos para los comercios clasificados B, de 13,50 pesos para los de categoría G y de 12,50 pesos para los de categoría D.

El menú incluye postre, cuarto litro de vino ó una gaseosa y café o té.

Para productos nuevos, comprendidos en la lista del Anexo I, las empresas deberán solicitar autorización ante la Dirección Nacional de Política de Precios de la Secretaría de Comercio.

Para las empresas y productos incluidos en el Anexo I y II, cuando los nuevos artículos que se introduzcan sean por sus funciones asimilables se podrán presentar solo hasta 2 productos por año.

La resolución 918, establece en forma general que no podrán modificarse las condiciones de venta legalmente vigentes, Se mantienen por otra parte el régimen de marcación de precios.

Todas las presentaciones que establezcan las disposiciones de la Resolución 918 se realizarán por duplicado ante la Dirección Nacional de Política de Precios de la Secretaría de Estado de Comercio. Las infracciones a la Resolución serán sancionadas según la ley N° 20.680 de Abastecimiento.

#### 7.6. CONCLUSIONES

- 1.- En nuestro país las distintas experiencias aplicadas en materia de política de comercialización y legislación sobre precios demuestran que cuando se operó con un esquema "natural" dejando en total libertad de decisión a las fuerzas de la oferta y de la demanda se produjeron incrementos desmedidos de precios, desaliento y descapitalización del sector productivo y pérdida del poder adquisitivo del consumidor, con reducción del mercado de demanda interna.
- 2.- La función del Estado como ente regulador, de normalización y orientación de las actividades privadas, debe hacerlo intervenir en el proceso de comercialización, no sólo a través de una legislación represiva en materia de precios, sino constructiva, en la definición de objetivos, apoyo crediticio y tecnológico y protección de todos los sectores que intervienen no como competidores, sino como partes imprescindibles dentro de un sistema de generación, abastecimiento, consumo de bienes y servicios.

- 3.- La legislación en vigencia sigue a nuestro criterio los lineamientos considerados en el punto anterior, los cuales se expresan en los siguientes documentos básicos: PLAN TRIENAL, ACTA DE COMPROMISO NACIONAL y LEY DE ABASTECIMIENTO, y se instrumentan operativamente en leyes tales como: Ley de Granos, Ley Federal de Carnes, Disposiciones sobre Comercialización de Carnes, Leyes y Decretos sobre Mercados de Concentración, Ley de Promoción Industrial, Ley de Radicación de Capitales Extranjeros y Resoluciones de la Secretaría de Estado de Comercio.
- 4.- A partir de la Resolución 5.907 del 21/2/1974, el Estado dispone de un sistema de informaciones que le permite describir el funcionamiento del esquema de formación de precios en forma tal de poder elaborar modelos normativos por áreas sectoriales, a fin de adoptar medidas basadas en criterios razonables que respeten las reales necesidades de todos los sectores que intervienen en el proceso.
- 5.- La Resolución 6034 del 28/2/74, de la Secretaría de Estado de Comercio y sus disposiciones complementarias 7762 y subsiguientes (particulares a distintos rubros específicos de actividad sectorial) normalizan y unifican la participación de los distintos canales de distribución en la formación de precios, estableciendo márgenes de ganancias por tipo de intermediación rubros de productos y áreas geográficas, asegurando en esta forma una equitativa y justa incidencia a la actividad de distribución con relación a las fuentes de producción y consumo.
- 6.- La ley 20.680 sobre Abastecimiento, y represión del Agio y Especulación asigna al Poder Ejecutivo por medio del Ministerio de Economía, la Secretaría de Estado de Comercio y los Gobernadores Provinciales y del Territorio Nacional de Tierra del Fuego, las facultades para establecer normas relacionadas con el proceso de compraventa, permuta y locación de cosas muebles, obras y servicios, así como todo tipo de bien o servicio que satisfaga necesidades directas o indirectas de la población.

7.- La Resolución 918 del 30/8/1974 de la Secretaría de Estado de Comercio actualiza todas las disposiciones vigentes en materia de precios estableciendo tres tipos de categorías: a) Los que mantienen como precios máximos o congelados y corresponden a una lista de 110 productos de consumo masivo y 91 insumos industriales; b) los precios de 425 empresas que figuran en una nómina, y que sólo podrán modificarse con autorización de la Secretaría de Comercio; c) Los precios de los productos y empresas no comprendidos en la tipificación anterior que podrán modificarse en la exacta incidencia de los incrementos operados en el costo computable. Para cada uno de estos tipos de precios la resolución establece el procedimiento que deben seguir las empresas para solicitar la modificación por incrementos de costos.

Por otra parte se establece un régimen de información trimestral sobre balances, resultados e índices económicos-financieros coyunturales.

8.- Las infracciones o incumplimiento de las disposiciones en vigencia son sancionadas de acuerdo a lo establecido por la ley 20.680 con multas que pueden graduarse de \$ 200 a 1.000.000 y extenderse hasta el triple de la ganancia obtenida indebidamente. Para los reincidentes se pueden duplicar estos valores y llegarse en caso de segunda reincidencia a la clausura definitiva.

Por otra parte en forma conjunta y/o excluyente se establecen penas de prisión que van desde 90 días hasta 4 años.

Los directores, gerentes o funcionarios de las empresas pueden personalmente resultar pasibles de sanciones cuando por negligencia grave habiendo podido evitarlo, dejaran que la empresa cometiera infracciones u omisiones.

## 7.7. BIBLIOGRAFIA

C.G.E. Revista "Opinión Económica" Bs. As., años 1972/73/74.

Ministerio de Economía - Síntesis de informaciones y comentarios, nos. 1, 2 y 3.

Ley 20.680. Boletín Oficial N° 22.949, 12/7/74.

Decreto Reglamentario Ley 20.680, N° 69 del 10.7.74

Decreto Reglamentario Ley 20.680, N°130 del 15.7.74

Resolución 918 del 30/8/1974, Secretaría de Estado de Comercio de la Nación.

Secretaría de Estado de Comercio: Boletines N° 2 del 23/4/74  
N° 3 del 10/5/74 y N° 4 del 10/7/74, sobre Política, Normas y Evolución de Precios.

Stern, Jorge E. "Elementos de Comercialización" Ed. El Coloquio,  
Bs.As., 1974.

-----