



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



# Consortios de exportación

Gordiola, Antonio S.

1975

Cita APA:

Gordiola, A. (1975). Consortios de exportación.

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

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

*Distinguido*  
*meve 9*  
*8-27/28 - libro 880.*  
*11-XII-75*  
*ent 1/2*

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

*Q 1501*  
*1062*

CONSORCIOS DE EXPORTACION  
TESIS DOCTORAL

CAT 100190

*0.312 (200)*  
*TESIS*  
*top 0312*  
*GH* | *0.331 (200)*

*Antonio S. Gordiola*  
ANTONIO S. GORDIOLA  
Nº REG. 46250  
OCTUBRE 1975

DR. JORGE STERN  
CONSEJERO

- I. INTRODUCCION
- II. EL MARCO REFERENCIAL
  1. Las exportaciones y el desarrollo económico.
    - 1.1. Las distintas posiciones teoricas.
      - 1.1.1. El enfoque neoclásico.
      - 1.1.2. Otros enfoques.
    - 1.2. Las empresas multinacionales.
    - 1.3. El caso argentino.
    - 1.4. Plan de desarrollo trienal 1974/77.
  2. La estructura industrial argentina.
    - 2.1. Análisis de situación.
    - 2.2. Plan de desarrollo trienal 1974/77.
- III. ANALISIS DESCRIPTIVO
  1. El sistema global de exportaciones.
  2. Los organismos de fomento a las exportaciones en el mundo.
    - 2.1. Organismos públicos.
    - 2.2. Organismos mixtos.
      - 2.2.1. Consultivos.
      - 2.2.2. Operativos.
    - 2.3. Organismos privados.
      - 2.3.1. De n grado.
        - A. Cámaras de Comercio.
        - B. Asociaciones industriales y comerciales.
        - C. Otras organizaciones.
      - 2.3.2. Individuales.
        - A. Sociedades exportadoras.
        - B. Sociedades auxiliares.
    - 2.4. Consorcios.
- IV. ANALISIS NORMATIVO
  1. Nivel económico.

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

- 1.1. Enfoque macroeconómico.
- 1.2. Enfoque microeconómico.
- 2. Nivel organizacional.
  - 2.1. Evaluación previa.
    - 2.1.1. Diagnóstico.
    - 2.1.2. Reuniones de los potenciales socios.
    - 2.1.3. Libertad de movimientos.
    - 2.1.4. Creación de un clima de inversión.
    - 2.1.5. Complementariedad de las líneas de productos.
    - 2.1.6. Factibilidad económico-financiera.
    - 2.1.7. Alternativas a la formación del consorcio.
  - 2.2. Estructura organizacional.
    - 2.2.1. Area control global de gestión.
    - 2.2.2. Area información.
    - 2.2.3. Area comercialización.
    - 2.2.4. Area promoción.
    - 2.2.5. Area administración.
    - 2.2.6. Area ingeniería.
  - 2.3. Implementación y control.
- 3. Nivel legal.
  - 3.1. Antecedentes.
  - 3.2. Bases.

V. LA EXPERIENCIA ARGENTINA

- 1. Organismos públicos.
- 2. Organismos mixtos.
- 3. Organismos privados.
  - 3.1. De n grado.
    - 3.1.1. Cámaras.
    - 3.1.2. Asociaciones industriales y comerciales.
    - 3.1.3. Otras organizaciones.
  - 3.2. Individuales.
    - 3.2.1. Sociedades exportadoras.
    - 3.2.2. Sociedades auxiliares.

4. Consorcios.

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

VI. CONCLUSIONES

VII. ANEXOS

1. Distribución de las exportaciones mundiales por principales regiones, 1960, 1965-1973.
2. Síntesis de algunos cuadros del informe "El desarrollo industrial en la Argentina", Subsecretaría de Desarrollo, Buenos Aires, Argentina, 1974.
3. Modelo de presentación de un estudio de mercado internacional.
4. Anteproyecto de reglamentación de las sociedades de exportación (Consortios).
5. Estatuto de un consorcio privado argentino dedicado a la exportación de vinos.

VIII. NOTAS

IX. BIBLIOGRAFIA

## I. INTRODUCCION

El sector externo presenta a la economía argentina uno de sus problemas más complejos. La participación decreciente de la economía argentina en la distribución de las exportaciones mundiales y la vulnerabilidad de la oferta exportable hacen que, entre otros factores, los saldos del intercambio comercial hayan convertido, habiendo sido una fuente de financiamiento de desarrollo sostenido, en un factor de inestabilidad y estrangulamiento. A modo indicativo, la participación argentina en las exportaciones mundiales pasó del 1,9% en 1938 a 0,6% en 1973. En el punto 1.3 analizaremos el tema más en detalle.-

Es por ello que hemos pensado que, desde el punto de vista de la disciplina administrativa, era oportuno el análisis de un tipo de organización poco difundido en nuestro país pero que ha probado ser valioso en el ámbito del comercio exterior. Nos referimos a los consorcios de exportación. Diversos países, tanto industrializados como en vías de desarrollo, han logrado promover sus exportaciones de productos primarios y manufacturados a través de esta institución, tal como veremos en el punto 2.4.-

Dividiremos el análisis en 4 etapas definidas. En primer lugar, nos construiremos un marco de referencia a nivel macroeconómico. Dos coordenadas serán suficientes. Por un lado, analizaremos la distribución y tendencias del comercio mundial y el papel que cumple Argentina en el mismo. Por el otro, situaremos la estructura de la industria argentina, lo que nos explicará en parte, la demora en alcanzar el nivel de exportaciones que necesitamos.-

A continuación, analizaremos de manera descriptiva los principales organismos de fomento a las exportaciones en el mundo. A esos efectos, los clasificaremos según el sector (público, mixto o privado) en que se origina la iniciativa. Este análisis comparativo nos permitirá evaluar, de acuerdo con la experiencia de diversos países, cuales son las actividades más convenientes a ser desarrolladas por cada uno de los tipos de organizaciones mencionados.-

La tercera etapa recoge la experiencia derivada del punto anterior y, apo-

yándose en los axiomas y teorías de la disciplina administrativa aplicados al contexto argentino, ha de proponer un programa normativo para la implementación de los consorcios de exportación. Es el momento central del estudio. Después de un bosquejo de las ventajas económicas que debe proveer un consorcio bien planeado a sus miembros y a la Nación, seguirá el análisis de tres pasos interrelacionados:

- la evaluación previa: en donde el ente promotor del consorcio debe controlar si las condiciones de su creación están dadas y, en caso positivo, desarrollar la difícil tarea de su concreción.
- la estructura organizacional: desde el punto de vista disciplinario, es este un paso que genera un amplio margen para que el profesional involucrado contribuya, mediante una correcta programación del desarrollo organizacional, a optimizar los objetivos fijados en la primer etapa.
- la implementación y el control: en donde se dan los requisitos de un efectivo sistema de realimentación.

La consideración del papel del estado a nivel legal y el diseño de un estatuto tipo para reglar los consorcios, marcarán la finalización de esta etapa.-

En el capítulo V se analizará la experiencia argentina. Luego de una breve panorámica de las organizaciones que contribuyen al fomento de las exportaciones argentinas, consideraremos dos relevantes ejemplos de consorcios argentinos.-

Finalmente, sintetizaremos las principales observaciones generadas a lo largo del estudio con la pretensión de corroborar lo dicho en un principio respecto de los beneficios que esta forma organizativa puede producir en nuestro contexto económico y bosquejaremos un programa de acción a los efectos de implementarla. Para quienes estén particularmente interesados en el tema, figura en el último capítulo una bibliografía especializada que les permitirá profundizar lo expuesto en el presente estudio.-

## II. EL MARCO REFERENCIAL

### 1. Las exportaciones y el desarrollo económico.

#### 1.1. Las distintas posiciones teóricas.

Es éste uno de los temas más controvertidos de la ciencia económica. En general, puede decirse que a partir de la posguerra la mayor parte de los economistas de los países en desarrollo rechazan la teoría clásica del comercio internacional y sus reformulaciones, entendiendo que una política de exportaciones basada en la teoría de las ventajas comparativas y la división internacional del trabajo torna excesivamente vulnerable al país que la aplica. Es con esa idea que a partir de la posguerra se extienden casi dos décadas de políticas de sustitución de importaciones, protección y desarrollo de la industria local, desafectación de recursos en el sector agropecuario, etc. A partir de los años 60, se genera una nueva actitud en donde se percibe la necesidad de replantear las bases del comercio internacional poniendo el énfasis en los acuerdos y políticas concertados a nivel regional. Finalmente, en nuestros días vemos poner el acento en la planificación económica, a través de herramientas tales como los modelos abiertos de relaciones intersectoriales, y en la especialización manufacturera. Este último enfoque ya ha encontrado sus críticos como veremos más adelante al analizar la gestión de las empresas multinacionales.-

Teoría y práctica han seguido, en líneas generales, los vaivenes descritos. Es, por supuesto, un tema abierto en donde no hay formulaciones definitivas. Veamos a continuación, muy brevemente, dos o tres enfoques relevantes que nos darán el esquema necesario para establecer la primer coordenada en que enmarcaremos posteriormente nuestra exposición.

1.1.1. El enfoque neoclásico: nos dice, básicamente que la división internacional del trabajo, en un comercio esencialmente libre, permite a cada país especializarse y exportar aquellos bienes que puede producir más baratos a cambio de los otros que pueden suministrarle a un costo más



bajo. Para el total de la comunidad que comercia significará un aumento del ingreso real. Un importante expositor de este enfoque es Haberler (1) quien sostiene además que un comercio libre permitirá obtener los siguientes beneficios:

- suministro de medios materiales para el desarrollo económico.
- la importación de know-how.
- movimiento internacional del capital.
- garantía de libre competencia.

En realidad es difícil que se den las condiciones necesarias para el funcionamiento de este modelo. Encontramos en cambio, que los países en desarrollo son fuertemente afectados por el nivel de su comercio exterior, puesto que, a menudo, dicho sector es la principal o única fuente potencial de formación de capital. Y que este sector cumpla su función depende, en gran medida, del destino que se dé a los ingresos derivados de los medios de producción afectados a la exportación. Si dichos medios son propiedad de un país inversor y los beneficios derivados de la instalación de una industria de exportación (creación de habilidades, demandas derivadas, concentración de tecnología, etc.) se trasladan al país de origen y si además el área de especialización elegida no ofrece grandes posibilidades de progreso técnico puede ser que el resultado de la actividad de exportación sea negativo.-

Si se trata de productos agrícolas o de materias primas el efecto es más grave: a lo mencionado se suma el deterioro de los términos de intercambio; esto es, el país productor enfrentado a una demanda relativamente inelástica y sin posibilidades de retener el fruto del progreso técnico sufre un deterioro de sus precios en relación al precio de los artículos manufacturados que importa. Tomando el periodo 1954/1971, las relaciones de intercambio de los países en desarrollo experimentaron un empeoramiento del 12%. (2)

1.1.2. Otros enfoques: la expansión de las exportaciones no implica

"per se" una contribución al desarrollo. En un interesante enfoque de tipo histórico, Levin (3) analizó y concluyó que por más de cua-

tro siglos la industria exportadora proporcionó un impulso muy débil al desarrollo del resto de la actividad económica en las llamadas economías de exportación (países cuyo comercio exterior esté constituido en una gran medida por la exportación de una o más materias primas o productos agrícolas). Adicionalmente, destacó la importancia de la repercusión de las fluctuaciones de las exportaciones, sobre dichas economías. De todos modos, es difícil pensar en otra alternativa histórica para dichos países. En general puede decirse que durante el siglo XIX el comercio internacional fué el pivote sobre el cual se articularon y desarrollaron las economías europeas y, en menor grado, también las periféricas sobre todo aquellas que como Australia o Argentina habían recibido fuertes contingentes inmigratorios y que conforman hoy el grupo de países semi-industrializados. Las fuertes demandas recíprocas alentaban el intercambio y la especialización.

Otro interesante estudio de tipo histórico es el que realizara Kindleberger (4) con referencia a la experiencia de Gran Bretaña y Francia. Sostiene que la expansión de las exportaciones puede estimular o retardar el crecimiento económico. Un modelo de crecimiento inducido por las exportaciones requiere, según el autor, ciertos supuestos alternativos. Por ejemplo, subempleo e industria eficiente de exportación, costos decrecientes, etc. Así, se explican las tasas de crecimiento de la economía británica entre 1850 y 1875 como también su posterior declinación en el último cuarto de siglo. Su retiro hacia nuevos mercados ante la competencia de EE.UU. y otros países europeos en vez de la búsqueda de la especialización en bienes no standardizados o de la reducción de los costos a través de la innovación tecnológica provocaron el desplazamiento de su posición dominante.

Veamos ahora la distribución del comercio mundial para el año 1973, en millares de millones de dólares F.O.B. y en por ciento de las exportaciones mundiales:

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

Destino Origen	Regiones Industriales		Regiones en Desarrollo		Países del Este		Total mundial	
	valor	%	valor	%	valor	%	valor	%
Reg. Industr.	293,00	51,7	69,70	12,3	17,80	3,2	391,10	69,0
Reg. en Desar.	75,40	13,3	19,90	3,5	5,40	1,0	102,50	18,1
Países del Este	15,70	2,8	8,70	1,5	32,90	5,8	57,40	10,1
Total Mundial	395,20	69,7	101,30	17,9	56,70	10,0	566,70	100,0

Fuente: Press Release GATT 4.9.74.

Las cifras del total mundial no coinciden con la sumatoria de los parciales por haberse incluido en el mismo Australia, Nueva Zelandia y Sudafrica que, en la metodología del GATT, se consideran como una región aparte de las mencionadas en los parciales del cuadro.

Cabe observar la escasa participación de las regiones en desarrollo en el total mundial (18,1%). Estos valores no son coyunturales sino que vienen declinando desde hace dos décadas. Una serie más completa puede observarse en el Anexo 1. Para el caso de manufacturas, la situación se agrava.

En 1970 el comercio mundial de manufacturas ascendió a 189,7 miles de millones de u\$s. distribuidos de la siguiente manera:

Destino Origen	Regiones Industriales	Regiones en Desarrollo	Países del Este	Total Mundial (a)
Reg. Industr.	118,5	33,6	5,9	159,8
Reg. en Desar.	5,8	2,9	0,8	9,6
Países del Este	2,4	3,2	13,3	19,1
Total (b)	127,4	40,1	20,0	189,7

Fuente: UNCTAD, Estudio sobre el comercio de manufacturas de los países y territorios en desarrollo, 1972.

- (a) El total mundial comprende las exportaciones del resto del mundo (países no comprendidos en la categoría parciales), así como las exportaciones de categoría especial, los pertrechos y aprovisionamientos para buques y otras

exportaciones de importación secundaria cuyo destino no pudo determinarse.

(b) El total mundial incluye las exportaciones procedentes del resto del mundo.

En 1970, los países en desarrollo importaron manufacturados por valor de 40.100 millones de \$s. Esas importaciones representaron más de 1/5 del comercio mundial, en tanto que, las exportaciones de los países en desarrollo en ese rubro alcanzaron a 1/20 del total. Obviamente, deben reducirse esos déficits en provecho de los países en desarrollo.

Nurkse (5) analizó en su momento esta matriz explicando esta distribución por una deficiencia de la demanda externa proveniente de los países industriales. Los principales factores explicativos serían:

- un cambio en la estructura productiva de los países industrializados.
- políticas agropecuarias proteccionistas de los países del centro.
- sustitución de materiales importados por elementos sintéticos.
- economías en el consumo de materias primas.

Decía Nurkse: "en un mercado en que (excluya el área soviética) más de 9/10 de la manufactura y más de 4/5 de la actividad productiva total se concentran en los países industriales avanzados, las ideas de simetría, reciprocidad y dependencia mutua que asociamos con la teoría tradicional del comercio internacional, son de relevancia bastante cuestionable para las relaciones comerciales entre el centro y la periferia". El pivote se ha roto. La tasa de crecimiento de los países del centro ya no se exporta a la periferia.

1.2. Las empresas multinacionales: habíamos dicho anteriormente que en nuestros días está en boga la teoría de desarrollar el sector externo a través de la especialización manufacturera y de industrias diseñadas para la exportación. Estas serán las encargadas de conseguir las divisas que precisa el sector industrial para satisfacer sus necesidades en materia de importaciones. Algunas críticas han sido hechas a este enfoque.

Por ejemplo, se ha dicho de estas industrias que con respecto al caso de nuestro país " en los últimos 10 años, se consolidan y crecen a un ritmo superior al promedio.... son las que realizan la mayor parte de las exportaciones no tradicionales y su auge es consecuencia no sólo de los importantes subsidios a la exportación establecidos por el gobierno argentino y la caída espectacular del peso operada a partir de 1970 sino fundamentalmente de la creciente coordinación de las actividades productivas, comerciales y financieras a nivel del mercado mundial por parte de las firmas multinacionales". Así, por ejemplo, en el periodo 1966/68 las subsidiarias originadas en EE.UU. produjeron menos del 10% del valor agregado industrial latinoamericano y cubrieron el 40% de la exportación de la región. (6)

Una publicación de las Naciones Unidas (7) nos permite analizar que entre 1965 y 1970 el flujo de capitales de compañías multinacionales que ingresó a un conjunto de 43 países en vías de desarrollo ascendió al 30% del flujo de capitales salidos. Si se excluyen los países productores de petróleo de la muestra, el ingreso fue un 68% del egreso.

Otro cálculo (8) que incluye el petróleo, muestra que entre 1964 y 1968 entre los EE.UU. y Gran Bretaña (que representan el 80% del total de las inversiones extranjeras analizadas) recibieron aproximadamente 5,8 billones de u\$s en concepto de utilidades y pagaron 3,2 billones en flujos de capitales.

A la situación mencionada, hay que sumarle una serie de consecuencias indirectas para las cuales, al momento, no hay mediciones disponibles. Entre otras, cabe destacar:

- el monto de las importaciones provenientes de los países inversores demandadas por la empresa multinacional.

- las limitaciones impuestas a las exportaciones, por cláusulas expresas de los contratos o licencias de tecnología o bien por políticas comerciales de las casas matrices.

- la concesión de créditos atados o en sustitución de aportes de capital.

- sobre y subfacturación
- desaprovechamiento de la posibilidad de reemplazo por productos o equipos locales
- etc.

Para las empresas multinacionales, por ejemplo, los movimientos de capital y mercaderías son opciones sustituibles. Así, una barrera comercial puede inducir un flujo de capital en vez de un flujo de mercaderías. Adicionalmente, el hecho que gran parte del comercio de las empresas multinacionales se efectúe con empresas afiliadas, hace que la variable precio a que se transfiere la mercadería se convierta en una variable controlable de múltiples propósitos en la que intervienen factores tales como tarifas aduaneras, impuestos locales, expectativas inflacionarias, etc. y que puede ser utilizada a los efectos de lograr el equilibrio global de la corporación. Un reciente informe de UNCTAD (9) señalaba que la comisión antimonopólica de Gran Bretaña descubrió que Hoffmann-La Roche cobraba a su subsidiaria 40 veces lo que habrían cobrado a firmas independientes. Existen numerosos niveles de análisis que simplemente enunciaremos con el propósito de no desviarnos de nuestro tema central. Así, por ejemplo, merecen estudiarse los efectos en el plano socio-cultural en el cual pueden introducirse hábitos de consumo en desacuerdo con la verdadera situación económica del país. Desde el punto de vista del modo en que el país se desarrolla, la introducción brusca de empresas capital-intensivas puede producir efectos destructivos en la economía local al desplazar industrias artesanales que ocupan una gran cantidad de mano de obra. A nivel tecnológico las actividades de investigación y desarrollo se concentran en los países de origen. Por ejemplo, en 1966 sólo el 6% del total del presupuesto dedicado a la investigación de las empresas multinacionales manufactureras de EE.UU. se gastaron en el exterior. Por el contrario, los pagos en concepto de tecnología que realizan los países en vías de desarrollo alcanzan abultados valores. Una muestra (que incluye la Argentina) de 6 países revela que durante la década del 60 los pagos en concepto de patentes, licencias, know-how y marcas comerciales ascendieron al 7% del conjunto de sus exportaciones. Estos pagos están creciendo sos-

tenidamente a una tasa que la Secretaría de la UNGTAD estimó en un 20% en promedio. Desde un ángulo de política monetaria, las empresas multinacionales pueden desvirtuar las medidas tomadas en el país en que están instaladas. La restricción del crédito, por ejemplo, no tiene el mismo efecto sobre las empresas nacionales que sobre las vinculadas con casas matrices en el exterior: estas últimas, tienen la posibilidad de acceder más fácilmente al crédito externo.

Las grandes corporaciones no hacen sino buscar su óptimo como firma, a escala mundial, dirigiendo sus inversiones y lanzando sus productos de acuerdo con las pautas de rentabilidad adoptadas.

En última instancia, todo esto implicaría la enfatización de una relación desfavorable de subordinación.

Las advertencias de este enfoque merecen ser tenidas en cuenta. Al respecto, sólo cabe oponer, como en cualquier conflicto de intereses, una inteligente política nacional.

1.3. El caso argentino: las observaciones anotadas en el punto anterior para los países en vías de desarrollo son aplicables, en general, al análisis de la situación de nuestro sector externo. La siguiente serie muestra el sostenido decrecimiento de la participación argentina en las exportaciones del mundo.

<u>Año</u>	<u>Mundo</u> <u>(mill. de u\$s)</u>	<u>Argentina</u> <u>(mill. de u\$s )</u>	<u>%</u>
1938	23.500	438	1.9
1948	57.500	1.629	2.8
1955	93.700	929	1.0
1960	127.700	1.079	0.8
1965	186.400	1.493	0.8
1970	280.100	1.773	0.6
1971	314.400	1.740	0.6
1972	374.100	1.941	0.5
1973	518.300	3.269	0.6

Fuente: CIDIE, La economía argentina. Cuaderno Nº 4, 1972.

FMI, International Financial Statistics, May 1975, Vol. XXVIII, Nº 5.

La cifra de las exportaciones del mundo del año 73 no coinciden con la mencionada en el cuadro de la página 9 debido a que han sido tomadas de

Este breve análisis nos muestra claramente las dificultades que el sector externo le plantea al país en el caso en que éste quiera implementar una estrategia acelerada de desarrollo.-

Pero no todo es negativo. El análisis de la CEPAL supone constante, entre otras cosas, la composición de la oferta exportable. Sin embargo, una publicación periódica emitida por la Secretaría de Estado de Comercio Exterior y Negociaciones Económicas Internacionales (SEGENEI), nos aporta nuevos elementos de juicio. Esta, clasifica las exportaciones según el grado de elaboración y tradicionalidad. A estos efectos, se consideran nuevos aquellos productos que comenzaron a exportarse de modo significativo a partir de 1960. Veamos el siguiente cuadro:

Año	Productos Primarios		Productos Ind. Tradicionales		Productos Ind. Nuevos		Total	
	mill. de u\$s	%	mill. de u\$s	%	mill. de u\$s	%	mill. de u\$s	%
66	1187,7	74,5	310,5	19,7	95,0	5,8	1593,2	100,0
67	1002,9	68,5	353,5	24,3	108,1	7,2	1464,5	100,0
68	873,5	63,9	337,1	24,8	157,3	11,3	1367,9	100,0
69	1042,6	64,7	360,2	22,3	209,3	13,0	1612,1	100,0
70	1139,1	64,2	390,9	22,0	243,2	13,7	1773,2	100,0
71	1086,1	62,4	377,9	21,7	275,7	15,8	1740,4	100,0
72	1187,3	61,2	413,7	21,3	339,4	17,4	1941,1	100,0

Desgraciadamente, la última emisión data del año 1972 y no hay disponibles al momento datos más actualizados. Las autoridades gubernamentales deberían poner énfasis en procurar que este tipo de información surgiera con la celeridad y coherencia necesaria para que el investigador pueda llevar a cabo su tarea de análisis y prospección.-

No obstante, la serie nos servirá para mostrar que se está produciendo una modificación de la mezcla de productos exportados a favor de los productos industriales. Es un cambio lento, que no llega a modificar sustancialmente las conclusiones de los estudios mencionados anteriormente. Es para acelerar este proceso que proponemos consorcios de exportación.-

Con esta referencia a la problemática del comercio y el desarrollo hemos querido dar una idea de las dificultades preexistentes a nivel macroeconómico, en la creación y desarrollo del instituto que nos ocupa.-

Dado un sistema nacional de exportaciones, las normas que se instituyan



tendientes a estimular y ordenar el desarrollo de los consorcios deberán tener en cuenta muy seriamente lo mencionado a los efectos que esta nueva institución se subordine a los grandes objetivos nacionales.- En el próximo punto veremos el pensamiento de las autoridades nacionales respecto al tema que nos ocupa tal como se expresa en sus planes de gobierno.-

1.4. Plan de desarrollo trienal 1974/1977: del análisis del capítulo

sobre relaciones económicas internacionales, destacamos el siguiente párrafo: "la estructura tradicional del comercio exterior argentino, condicionada a decisiones externas, como consecuencia de su escasa diversificación tanto de mercados compradores como de vendedores, impone la necesidad de reexaminar en profundidad el esquema de intercambio vigente " (11)

Ante esta situación se propone reorientar el comercio exterior mediante la acción concertada del sector oficial y el privado, aprovechando todas las posibilidades derivadas de nuestro nivel actual y potencial de desarrollo económico y tecnológico. Ello se logrará, según el plan, aplicando las siguientes medidas:

- incremento del control del estado sobre los flujos comerciales
- negociación bilateral con todos los países
- estabilización de los ingresos de exportadores de productos industriales
- diversificación de la composición de las exportaciones
- disminución de las erogaciones por fletes
- participación creciente de las exportaciones de manufacturas
- restricción cuantitativa a la importación y/o a la exportación cuando corresponda
- creación de la corporación de la pequeña y mediana industria
- creación de la corporación de empresas nacionales
- ampliación de las atribuciones de las Juntas Nacionales de Carnes y Granos

- promoción de la integración continental

Finalmente y como consecuencia del conjunto de iniciativas tomadas el plan preve duplicar el valor de las exportaciones argentinas que pasarían de aproximadamente 3.000 millones de u\$s para 1973 a casi 6.000 millones de u\$s en 1977, incrementándose sustancialmente el porcentaje de los productos industriales respecto del total de la mezcla.-

## 2. La estructura industrial argentina.

### 2.1. Análisis de situación.

La situación industrial de un país, está indisolublemente ligada a la naturaleza de su comercio exterior y al grado de desarrollo alcanzado. Si se quiere cambiar la mezcla de productos exportados aumentando el contenido de productos manufacturados, dada su mejor posición en el comercio mundial, la industria argentina debe adaptarse a las características de los mercados a los que quiera acceder. Esto nos lleva a preguntar cómo es la industria argentina (aquella cuyo centro decisional está en el país), qué configuración presenta, qué rigidices, cuáles son sus problemas y perspectivas. No es el objeto del presente trabajo responder a todos estos interrogantes pero sí nos interesa destacar algunos aspectos significativos.-

Para ello nos valdremos de algunos conceptos contenidos en el informe "El desarrollo industrial en la Argentina" publicado por la Subsecretaría de Desarrollo en 1974. Este informe no es sino un análisis del censo nacional de 1963 y es lo más actualizado disponible sobre el tema. Dicho censo analizó 247 subramas industriales de las cuales fueron desechadas 101 por comprender actividades de carácter artesanal y escasa significación.-

La clasificación de las subramas obedece al código CIU.-

Veamos algunos ejemplos:

Concentración alta (79 subramas)

- fabricación de cigarrillos

- El sector externo se ha constituido para la economía argentina en un factor de inestabilidad y estrangulamiento. Algunos de los índices que ponen de manifiesto esta situación son la participación decreciente de la Argentina en el comercio mundial (1938: 1,9%; 1973: 0,6%) y la composición de la mezcla de productos exportados.-
- Por otra parte, el análisis de la estructura industrial argentina explica algunas de las restricciones internas relevantes que impiden alcanzar el nivel necesario de exportaciones. En efecto, las empresas argentinas se encuentran básicamente en las franjas de mediana y baja concentración industrial, en donde los establecimientos son de menor tamaño (el 81,3% y el 48,7% son, respectivamente, establecimientos de menos de 50 hombres). Ello determina un bajo grado de profesionalización y una infraestructura administrativa débil que les impide una adecuada respuesta a las exigencias del comercio internacional.-
- El estudio comparativo de las distintas experiencias realizadas a materia de consorcios de exportación, permite evaluar el potencial de este instituto. En efecto, países como India, Colombia, Singapur, Israel, Brasil, etc. han alentado con éxito la formación de consorcios de exportación para productos tan diversos como energía eléctrica, textiles, productos electromecánicos, herramientas de precisión y madera respectivamente. Y también los países escandinavos, de larga tradición cooperativa nos suministran interesantes ejemplos. Se desprende, que a través de los consorcios el productor individual puede acceder a nuevos mercados, reducir costos, disminuir el riesgo comercial e incluso mejorar la comercialización dirigida al mercado interno. Asimismo, la comunidad se beneficia al aumentar y diversificarse sus exportaciones, incrementarse su actividad económica y mejorar, en definitiva, la capacidad de negociación del país en el extranjero.-
- La disciplina administrativa, aplicada a los casos vistos, da las pautas a seguir a los efectos de implementar los consorcios de exportación en el medio argentino. En primer lugar, es necesario llevar a cabo una etapa de evaluación

previa, en la que debe procederse al diagnóstico de la oferta global exportable y a la búsqueda de un acuerdo entre los oferentes relevantes en torno a un programa de comercialización conjunta. En segundo lugar, en caso que el consorcio de exportación sea la vía elegida, debe diseñarse una estructura organizacional, en donde confluyan y armonicen todos los objetivos significativos. Finalmente, debe preverse un eficiente sistema de medición de resultados dado el particular modo de asociación que implica el consorcio. Desde un punto de vista jurídico, el estado debe crear un clima propicio para el normal desarrollo de los consorcios, definiendo la forma societaria adecuada y las reglamentaciones afines.-

- La experiencia argentina en la materia es reducida, pero alentadora. El primer ejemplo relevante lo constituye un consorcio formado en 1968 por siete empresas argentinas productoras de vinos que alcanzó, en 1974, un volumen de exportaciones de u\$s 3.035.000.- En segundo lugar, cabe mencionar un consorcio creado en 1974, que cuenta en la actualidad con 50 pequeñas y medianas empresas fabricantes de equipos médicos asistenciales; dicho consorcio cerró el ejercicio pasado con un nivel de exportaciones de u\$s 10.000.000.-
- Un programa de acción tendiente a la creación, desarrollo y control de los consorcios de exportación debe incluir: la creación de un ente gubernamental especializado que administre la estrategia oficial en la materia, la sanción de un conjunto de medidas impositivas y financieras que estimulen el desarrollo de los mismos y el establecimiento de un cuerpo legal que especifique los derechos y restricciones de los consorcios. La instrumentación de este programa y la observación de las normas organizativas anteriormente mencionadas, permitirá hacer de los consorcios de exportación una alternativa organizacional adecuada para el desarrollo de las exportaciones argentinas.-

4. Consorcios.

BIBLIOTECA DEL INSTITUTO DE CIENCIAS ECONOMICAS  
Profesor Emérito Dr. ALFREDO L. PALACIOS

VI. CONCLUSIONES

VII. ANEXOS

1. Distribución de las exportaciones mundiales por principales regiones, 1960, 1965-1973.
2. Síntesis de algunos cuadros del informe "El desarrollo industrial en la Argentina", Subsecretaría de Desarrollo, Buenos Aires, Argentina, 1974.
3. Modelo de presentación de un estudio de mercado internacional.
4. Anteproyecto de reglamentación de las sociedades de exportación (Consorcios).
5. Estatuto de un consorcio privado argentino dedicado a la exportación de vinos.

VIII. NOTAS

IX. BIBLIOGRAFIA

## I. INTRODUCCION

El sector externo presenta a la economía argentina uno de sus problemas más complejos. La participación decreciente de la economía argentina en la distribución de las exportaciones mundiales y la vulnerabilidad de la oferta exportable hacen que, entre otros factores, los saldos del inter-<sup>se</sup>cambio comercial hayan convertido, habiendo sido una fuente de financiamiento de desarrollo sostenido, en un factor de inestabilidad y estrangulamiento. A modo indicativo, la participación argentina en las exportaciones mundiales pasó del 1,9% en 1938 a 0,6% en 1973. En el punto 1.3 analizaremos el tema más en detalle.-

Es por ello que hemos pensado que, desde el punto de vista de la disciplina administrativa, era oportuno el análisis de un tipo de organización poco difundido en nuestro país pero que ha probado ser valioso en el ámbito del comercio exterior. Nos referimos a los consorcios de exportación. Diversos países, tanto industrializados como en vías de desarrollo, han logrado promover sus exportaciones de productos primarios y manufacturados a través de esta institución, tal como veremos en el punto 2.4.-

Dividiremos el análisis en 4 etapas definidas. En primer lugar, nos construiremos un marco de referencia a nivel macroeconómico. Dos coordenadas serán suficientes. Por un lado, analizaremos la distribución y tendencias del comercio mundial y el papel que cumple Argentina en el mismo. Por el otro, situaremos la estructura de la industria argentina, lo que nos explicará en parte, la demora en alcanzar el nivel de exportaciones que necesitamos.-

A continuación, analizaremos de manera descriptiva los principales organismos de fomento a las exportaciones en el mundo. A esos efectos, los clasificaremos según el sector (público, mixto o privado) en que se origina la iniciativa. Este análisis comparativo nos permitirá evaluar, de acuerdo con la experiencia de diversos países, cuales son las actividades más convenientes a ser desarrolladas por cada uno de los tipos de organizaciones mencionados.-

La tercera etapa recoge la experiencia derivada del punto anterior y, apo-

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

yándose en los axiomas y teorías de la disciplina administrativa aplicados al contexto argentino, ha de proponer un programa normativo para la implementación de los consorcios de exportación. Es el momento central del estudio. Después de un bosquejo de las ventajas económicas que debe proveer un consorcio bien planeado a sus miembros y a la Nación, seguirá el análisis de tres pasos interrelacionados:

- la evaluación previa: en donde el ente promotor del consorcio debe controlar si las condiciones de su creación están dadas y, en caso positivo, desarrollar la difícil tarea de su concreción.
- la estructura organizacional: desde el punto de vista disciplinario, es este un paso que genera un amplio margen para que el profesional involucrado contribuya, mediante una correcta programación del desarrollo organizacional, a optimizar los objetivos fijados en la primer etapa.
- la implementación y el control: en donde se dan los requisitos de un efectivo sistema de realimentación.

La consideración del papel del estado a nivel legal y el diseño de un estatuto tipo para reglar los consorcios, marcarán la finalización de esta etapa.-

En el capítulo V se analizará la experiencia argentina. Luego de una breve panorámica de las organizaciones que contribuyen al fomento de las exportaciones argentinas, consideraremos dos relevantes ejemplos de consorcios argentinos.-

Finalmente, sintetizaremos las principales observaciones generadas a lo largo del estudio con la pretensión de corroborar lo dicho en un principio respecto de los beneficios que esta forma organizativa puede producir en nuestro contexto económico y bosquejaremos un programa de acción a los efectos de implementarla. Para quienes estén particularmente interesados en el tema, figura en el último capítulo una bibliografía especializada que les permitirá profundizar lo expuesto en el presente estudio.-

## II. EL MARCO REFERENCIAL

### 1. Las exportaciones y el desarrollo económico.

#### 1.1. Las distintas posiciones teóricas.

Es éste uno de los temas más controvertidos de la ciencia económica. En general, puede decirse que a partir de la posguerra la mayor parte de los economistas de los países en desarrollo rechazan la teoría clásica del comercio internacional y sus reformulaciones, entendiendo que una política de exportaciones basada en la teoría de las ventajas comparativas y la división internacional del trabajo torna excesivamente vulnerable al país que la aplica. Es con esa idea que a partir de la posguerra se extienden casi dos décadas de políticas de sustitución de importaciones, protección y desarrollo de la industria local, desafectación de recursos en el sector agropecuario, etc. A partir de los años 60, se genera una nueva actitud en donde se percibe la necesidad de replantear las bases del comercio internacional poniendo el énfasis en los acuerdos y políticas concertados a nivel regional. Finalmente, en nuestros días vemos poner el acento en la planificación económica, a través de herramientas tales como los modelos abiertos de relaciones intersectoriales, y en la especialización manufacturera. Este último enfoque ya ha encontrado sus críticos como veremos más adelante al analizar la gestión de las empresas multinacionales.-

Teoría y práctica han seguido, en líneas generales, los vaivenes descriptos. Es, por supuesto, un tema abierto en donde no hay formulaciones definitivas. Veamos a continuación, muy brevemente, dos o tres enfoques relevantes que nos darán el esquema necesario para establecer la primer coordenada en que enmarcaremos posteriormente nuestra exposición.

1.1.1. El enfoque neoclásico: nos dice, básicamente que la división internacional del trabajo, en un comercio esencialmente libre, permite a cada país especializarse y exportar aquellos bienes que puede producir más baratos a cambio de los otros que pueden suministrarle a un costo más



bajo. Para el total de la comunidad que comercia significará un aumento del ingreso real. Un importante expositor de este enfoque es Haberler (1) quien sostiene además que un comercio libre permitirá obtener los siguientes beneficios:

- suministro de medios materiales para el desarrollo económico.
- la importación de know-how.
- movimiento internacional del capital.
- garantía de libre competencia.

En realidad es difícil que se den las condiciones necesarias para el funcionamiento de este modelo. Encontramos en cambio, que los países en desarrollo son fuertemente afectados por el nivel de su comercio exterior, puesto que, a menudo, dicho sector es la principal o única fuente potencial de formación de capital. Y que este sector cumpla su función depende, en gran medida, del destino que se dé a los ingresos derivados de los medios de producción afectados a la exportación. Si dichos medios son propiedad de un país inversor y los beneficios derivados de la instalación de una industria de exportación (creación de habilidades, demandas derivadas, concentración de tecnología, etc.) se trasladan al país de origen y si además el área de especialización elegida no ofrece grandes posibilidades de progreso técnico puede ser que el resultado de la actividad de exportación sea negativo.-

Si se trata de productos agrícolas o de materias primas el efecto es más grave: a lo mencionado se suma el deterioro de los términos de intercambio; esto es, el país productor enfrentado a una demanda relativamente inelástica y sin posibilidades de retener el fruto del progreso técnico sufre un deterioro de sus precios en relación al precio de los artículos manufacturados que importa. Tomando el periodo 1954/1971, las relaciones de intercambio de los países en desarrollo experimentaron un empeoramiento del 12%. (2)

1.1.2. Otros enfoques: la expansión de las exportaciones no implica "per se" una contribución al desarrollo. En un interesante enfoque de tipo histórico, Levin (3) analizó y concluyó que por más de cua-

tro siglos la industria exportadora proporcionó un impulso muy débil al desarrollo del resto de la actividad económica en las llamadas economías de exportación (países cuyo comercio exterior esté constituido en una gran medida por la exportación de una o más materias primas o productos agrícolas). Adicionalmente, destacó la importancia de la repercusión de las fluctuaciones de las exportaciones, sobre dichas economías. De todos modos, es difícil pensar en otra alternativa histórica para dichos países. En general puede decirse que durante el siglo XIX el comercio internacional fué el pivote sobre el cual se articularon y desarrollaron las economías europeas y, en menor grado, también las periféricas sobre todo aquellas que como Australia o Argentina habían recibido fuertes contingentes inmigratorios y que conforman hoy el grupo de países semi-industrializados. Las fuertes demandas recíprocas alertaban el intercambio y la especialización.

Otro interesante estudio de tipo histórico es el que realizara Kindleberger (4) con referencia a la experiencia de Gran Bretaña y Francia. Sostiene que la expansión de las exportaciones puede estimular o retardar el crecimiento económico. Un modelo de crecimiento inducido por las exportaciones requiere, según el autor, ciertos supuestos alternativos. Por ejemplo, subempleo e industria eficiente de exportación, costos decrecientes, etc. Así, se explican las tasas de crecimiento de la economía británica entre 1850 y 1875 como también su posterior declinación en el último cuarto de siglo. Su retiro hacia nuevos mercados ante la competencia de EE.UU. y otros países europeos en vez de la búsqueda de la especialización en bienes no standardizados o de la reducción de los costos a través de la innovación tecnológica provocaron el desplazamiento de su posición dominante.

Veamos ahora la distribución del comercio mundial para el año 1973, en millares de millones de dólares F.O.B. y en por ciento de las exportaciones mundiales:

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

Destino	Regiones Industriales		Regiones en Desarrollo		Países del Este		Total mundial	
	valor	%	valor	%	valor	%	valor	%
Reg. Industr.	293,00	51,7	69,70	12,3	17,80	3,2	391,10	69,0
Reg. en Desar.	75,40	13,3	19,90	3,5	5,40	1,0	102,50	18,1
Países del Este	15,70	2,8	8,70	1,5	32,90	5,8	57,40	10,1
Total Mundial	395,20	69,7	101,30	17,9	56,70	10,0	566,70	100,0

Fuente: Press Release GATT 4.9.74.

Las cifras del total mundial no coinciden con la sumatoria de los parciales por haberse incluido en el mismo Australia, Nueva Zelanda y Sudáfrica que, en la metodología del GATT, se consideran como una región aparte de las mencionadas en los parciales del cuadro.

Cabe observar la escasa participación de las regiones en desarrollo en el total mundial (18,1%). Estos valores no son coyunturales sino que vienen declinando desde hace dos décadas. Una serie más completa puede observarse en el Anexo 1. Para el caso de manufacturas, la situación se agrava.

En 1970 el comercio mundial de manufacturas ascendió a 189,7 miles de millones de u\$s. distribuidos de la siguiente manera:

Destino Origen	Regiones Industriales	Regiones en Desarrollo	Países del Este	Total Mundial (a)
Reg. Industr.	118,5	33,6	5,9	159,8
Reg. en Desar.	5,8	2,9	0,8	9,6
Países del Este	2,4	3,2	13,3	19,1
Total (b)	127,4	40,1	20,0	189,7

Fuente: UNCTAD, Estudio sobre el comercio de manufacturas de los países y territorios en desarrollo, 1972.

- (a) El total mundial comprende las exportaciones del resto del mundo (países no comprendidos en la categoría parciales), así como las exportaciones de categoría especial, los pertrechos y aprovisionamientos para buques y otras

exportaciones de importación secundaria cuyo destino no pudo determinarse.

(b) El total mundial incluye las exportaciones procedentes del resto del mundo.

En 1970, los países en desarrollo importaron manufacturados por valor de 40.100 millones de  $\text{u. \$s.}$  Esas importaciones representaron más de  $1/5$  del comercio mundial, en tanto que, las exportaciones de los países en desarrollo en ese rubro alcanzaron a  $1/20$  del total. Obviamente, deben reducirse esos déficits en provecho de los países en desarrollo.

Nurkse (5) analizó en su momento esta matriz explicando esta distribución por una deficiencia de la demanda externa proveniente de los países industriales. Los principales factores explicativos serían:

- un cambio en la estructura productiva de los países industrializados.
- políticas agropecuarias proteccionistas de los países del centro.
- sustitución de materiales importados por elementos sintéticos.
- economías en el consumo de materias primas.

Decía Nurkse: "en un mercado en que (exclufa el área soviética) más de  $9/10$  de la manufactura y más de  $4/5$  de la actividad productiva total se concentran en los países industriales avanzados, las ideas de simetría, reciprocidad y dependencia mutua que asociamos con la teoría tradicional del comercio internacional, son de relevancia bastante cuestionable para las relaciones comerciales entre el centro y la periferia". El pivote se ha roto. La tasa de crecimiento de los países del centro ya no se exporta a la periferia.

1.2. Las empresas multinacionales: habíamos dicho anteriormente que en nuestros días está en boga la teoría de desarrollar el sector externo a través de la especialización manufacturera y de industrias diseñadas para la exportación. Estas serán las encargadas de conseguir las divisas que precisa el sector industrial para satisfacer sus necesidades en materia de importaciones. Algunas críticas han sido hechas a este enfoque.

Por ejemplo, se ha dicho de estas industrias que con respecto al caso de de nuestro país " en los últimos 10 años, se consolidan y crecen a un ritmo superior al promedio.... son las que realizan la mayor parte de las exportaciones no tradicionales y su auge es consecuencia no sólo de los importantes subsidios a la exportación establecidos por el gobierno argentino y la caída espectacular del peso operada a partir de 1970 sino fundamentalmente de la creciente coordinación de las actividades productivas, comerciales y financieras a nivel del mercado mundial por parte de las firmas multinacionales". Así, por ejemplo, en el periodo 1966/68 las subsidiarias originadas en EE.UU. produjeron menos del 10% del valor agregado industrial latinoamericano y cubrieron el 40% de la exportación de la región. (6)

Una publicación de las Naciones Unidas (7) nos permite analizar que entre 1965 y 1970 el flujo de capitales de compañías multinacionales que ingresó a un conjunto de 43 países en vías de desarrollo ascendió al 30% del flujo de capitales salidos. Si se excluyen los países productores de petróleo de la muestra, el ingreso fué un 68% del egreso.

Otro cálculo (8) que incluye el petróleo, muestra que entre 1964 y 1968 entre los EE.UU. y Gran Bretaña (que representan el 80% del total de las inversiones extranjeras analizadas) recibieron aproximadamente 5,8 billones de u\$s en concepto de utilidades y pagaron 3,2 billones en flujos de capitales.

A la situación mencionada, hay que sumarle una serie de consecuencias indirectas para las cuales, al momento, no hay mediciones disponibles. Entre otras, cabe destacar:

- el monto de las importaciones provenientes de los países inversores demandadas por la empresa multinacional.
- las limitaciones impuestas a las exportaciones, por cláusulas expresas de los contratos o licencias de tecnología o bien por políticas comerciales de las casas matrices.
- la concesión de créditos atados o en sustitución de aportes de capital.

ADIC. 1966

PROY. ...

- sobre y subfacturación

- desaprovechamiento de la posibilidad de reemplazo por productos o equipos locales

- etc.

Para las empresas multinacionales, por ejemplo, los movimientos de capital y mercaderías son opciones sustituibles. Así, una barrera comercial puede inducir un flujo de capital en vez de un flujo de mercaderías. Adicionalmente, el hecho que gran parte del comercio de las empresas multinacionales se efectúe con empresas afiliadas, hace que la variable precio a que se transfiere la mercadería se convierta en una variable controlable de múltiples propósitos en la que intervienen factores tales como tarifas aduaneras, impuestos locales, expectativas inflacionarias, etc. y que puede ser utilizada a los efectos de lograr el equilibrio global de la corporación. Un reciente informe de UNCTAD (9) señalaba que la comisión antimonopólica de Gran Bretaña descubrió que Hoffmann-La Roche cobraba a su subsidiaria 40 veces lo que habrían cobrado a firmas independientes. Existen numerosos niveles de análisis que simplemente enunciaremos con el propósito de no desviarnos de nuestro tema central. Así, por ejemplo, merecen estudiarse los efectos en el plano socio-cultural en el cual pueden introducirse hábitos de consumo en desacuerdo con la verdadera situación económica del país. Desde el punto de vista del modo en que el país se desarrolla, la introducción brusca de empresas capital-intensivas puede producir efectos destructivos en la economía local al desplazar industrias artesanales que ocupan una gran cantidad de mano de obra. A nivel tecnológico las actividades de investigación y desarrollo se concentran en los países de origen. Por ejemplo, en 1966 sólo el 6% del total del presupuesto dedicado a la investigación de las empresas multinacionales manufactureras de EE.UU. se gastaron en el exterior. Por el contrario, los pagos en concepto de tecnología que realizan los países en vías de desarrollo alcanzan abultados valores. Una muestra (que incluye la Argentina) de 6 países revela que durante la década del 60 los pagos en concepto de patentes, licencias, know-how y marcas comerciales ascendieron al 7% del conjunto de sus exportaciones. Estos pagos están creciendo sos-

tenidamente a una tasa que la Secretaría de la UNCTAD estimó en un 20% en promedio. Desde un ángulo de política monetaria, las empresas multinacionales pueden desvirtuar las medidas tomadas en el país en que están instaladas. La restricción del crédito, por ejemplo, no tiene el mismo efecto sobre las empresas nacionales que sobre las vinculadas con casas matrices en el exterior: estas últimas, tienen la posibilidad de acceder más fácilmente al crédito externo.

Las grandes corporaciones no hacen sino buscar su óptimo como firma, a escala mundial, dirigiendo sus inversiones y lanzando sus productos de acuerdo con las pautas de rentabilidad adoptadas.

En última instancia, todo esto implicaría la enfatización de una relación desfavorable de subordinación.

Las advertencias de este enfoque merecen ser tenidas en cuenta. Al respecto, sólo cabe oponer, como en cualquier conflicto de intereses, una inteligente política nacional.

1.3. El caso argentino: las observaciones anotadas en el punto anterior para los países en vías de desarrollo son aplicables, en general, al análisis de la situación de nuestro sector externo. La siguiente serie muestra el sostenido decrecimiento de la participación argentina en las exportaciones del mundo.

<u>Año</u>	<u>Mundo</u> <u>(mill. de u\$s)</u>	<u>Argentina</u> <u>(mill. de u\$s )</u>	<u>%</u>
1938	23.500	438	1.9
1948	57.500	1.629	2.8
1955	93.700	929	1.0
1960	127.700	1.079	0.8
1965	186.400	1.493	0.8
1970	280.100	1.773	0.6
1971	314.400	1.740	0.6
1972	374.100	1.941	0.5
1973	518.300	3.269	0.6

Fuente: CIDIE, La economía argentina. Cuaderno N° 4, 1972.

FMI, International Financial Statistics, May 1975, Vol. XXVIII, N° 5.

La cifra de las exportaciones del mundo del año 73 no coinciden con la mencionada en el cuadro de la página 9 debido a que han sido tomadas de

fuentes distintas, cada una de las cuales sigue su propia metodología. En tanto que el cuadro anterior fué elaborado por GATT, este último reconoce el FMI como fuente. La principal diferencia proviene del hecho que este último organismo no considera en el total mundial los países del este.

Más aún, en nuestro país el sector externo ha condicionado continuas oscilaciones en el nivel de la actividad económica. Del análisis del interesante trabajo de J. Brodherson (10) extraemos los siguientes conceptos: "las crisis de producción y empleo en los puntos más elevados del ciclo están asociadas con crisis en la balanza de pagos así como los periodos de recuperación cíclica pasan por un periodo previo de fortalecimiento transitorio en el sector externo. Conjuntamente con este proceso de ciclos cortos recurrentes se aprecia que la economía ha operado casi ininterrumpidamente por debajo de la ocupación plena de sus recursos operativos....Puesto en otros términos, el juego de precios relativos imperantes en las dos últimas décadas ha estructurado un sector externo con una oferta insuficiente de divisas en relación con la demanda de importación que se requiere cuando la economía se mueve en los niveles de pleno empleo de sus factores productivos". Este mismo trabajo nos recuerda dos estudios empíricos que, analizados conjuntamente, pueden ilustrarnos sobre el papel desempeñado por el sector externo:

- el plan nacional de desarrollo 1970-1974 admitía que una tasa de crecimiento del PBI del 4% era la mínima indispensable para mantener en el 7% el nivel de desocupación de la población activa urbana. Y una tasa del 5% era necesaria para llevar dicho nivel al 4%.

- a su vez, un modelo hecho por CEPAL, que proyecta la economía argentina hasta 1980, concluye que para lograr una tasa del 4% anual o levemente superior para el PBI es necesaria una tasa anual de crecimiento de las exportaciones del 4,25% que es superior en casi un 50% a la tasa histórica del periodo 1950-1969.



Este breve análisis nos muestra claramente las dificultades que el sector externo le plantea al país en el caso en que éste quiera implementar una estrategia acelerada de desarrollo.-

Pero no todo es negativo. El análisis de la CEPAL supone constante, entre otras cosas, la composición de la oferta exportable. Sin embargo, una publicación periódica emitida por la Secretaría de Estado de Comercio Exterior y Negociaciones Económicas Internacionales (SECENEI), nos aporta nuevos elementos de juicio. Esta, clasifica las exportaciones según el grado de elaboración y tradicionalidad. A estos efectos, se consideran nuevos aquellos productos que comenzaron a exportarse de modo significativo a partir de 1960. Veamos el siguiente cuadro:

Año	Productos Primarios		Productos Ind. Tradicionales		Productos Ind. Nuevos		Total	
	mill. de u\$s	%	mill. de u\$s	%	mill. de u\$s	%	mill. de u\$s	%
66	1187,7	74,5	310,5	19,7	95,0	5,8	1593,2	100,0
67	1002,9	68,5	353,5	24,3	108,1	7,2	1464,5	100,0
68	873,5	63,9	337,1	24,8	157,3	11,3	1367,9	100,0
69	1042,6	64,7	360,2	22,3	209,3	13,0	1612,1	100,0
70	1139,1	64,2	390,9	22,0	243,2	13,7	1773,2	100,0
71	1086,1	62,4	377,9	21,7	275,7	15,8	1740,4	100,0
72	1187,3	61,2	413,7	21,3	339,4	17,4	1941,1	100,0

Desgraciadamente, la última emisión data del año 1972 y no hay disponibles al momento datos más actualizados. Las autoridades gubernamentales deberían poner énfasis en procurar que este tipo de información surgiera con la celeridad y coherencia necesaria para que el investigador pueda llevar a cabo su tarea de análisis y prospección.-

No obstante, la serie nos servirá para mostrar que se está produciendo una modificación de la mezcla de productos exportados a favor de los productos industriales. Es un cambio lento, que no llega a modificar sustancialmente las conclusiones de los estudios mencionados anteriormente. Es para acelerar este proceso que proponemos consorcios de exportación.-

Con esta referencia a la problemática del comercio y el desarrollo hemos querido dar una idea de las dificultades preexistentes a nivel macroeconómico, en la creación y desarrollo del instituto que nos ocupa.-

Dado un sistema nacional de exportaciones, las normas que se instituyen

tendientes a estimular y ordenar el desarrollo de los consorcios deberán tener en cuenta muy seriamente lo mencionado a los efectos que esta nueva institución se subordine a los grandes objetivos nacionales.-- En el próximo punto veremos el pensamiento de las autoridades nacionales respecto al tema que nos ocupa tal como se expresa en sus planes de gobierno.--

1.4. Plan de desarrollo trienal 1974/1977; del análisis del capítulo sobre relaciones económicas internacionales, destacamos el siguiente párrafo: "la estructura tradicional del comercio exterior argentino, condicionada a decisiones externas, como consecuencia de su escasa diversificación tanto de mercados compradores como de vendedores, impone la necesidad de reexaminar en profundidad el esquema de intercambio vigente " (11)

Ante esta situación se propone reorientar el comercio exterior mediante la acción concertada del sector oficial y el privado, aprovechando todas las posibilidades derivadas de nuestro nivel actual y potencial de desarrollo económico y tecnológico. Ello se logrará, según el plan, aplicando las siguientes medidas:

- incremento del control del estado sobre los flujos comerciales
- negociación bilateral con todos los países
- estabilización de los ingresos de exportadores de productos industriales
- diversificación de la composición de las exportaciones
- disminución de las erogaciones por fletes
- participación creciente de las exportaciones de manufacturas
- restricción cuantitativa a la importación y/o a la exportación cuando corresponda
- creación de la corporación de la pequeña y mediana industria
- creación de la corporación de empresas nacionales
- ampliación de las atribuciones de las Juntas Nacionales de Carnes y Granos

- promoción de la integración continental

Finalmente y como consecuencia del conjunto de iniciativas tomadas el plan preve duplicar el valor de las exportaciones argentinas que pasarían de aproximadamente 3.000 millones de u\$s para 1973 a casi 6.000 millones de u\$s en 1977, incrementándose sustancialmente el porcentaje de los productos industriales respecto del total de la mezcla.-

2. La estructura industrial argentina.

2.1. Análisis de situación.

La situación industrial de un país, está indisolublemente ligada a la naturaleza de su comercio exterior y al grado de desarrollo alcanzado. Si se quiere cambiar la mezcla de productos exportados aumentando el contenido de productos manufacturados, dada su mejor posición en el comercio mundial, la industria argentina debe adaptarse a las características de los mercados a los que quiera acceder. Esto nos lleva a preguntar cómo es la industria argentina (aquella cuyo centro decisional está en el país), qué configuración presenta, qué rigidices, cuáles son sus problemas y perspectivas. No es el objeto del presente trabajo responder a todos estos interrogantes pero sí nos interesa destacar algunos aspectos significativos.-

Para ello nos valdremos de algunos conceptos contenidos en el informe "El desarrollo industrial en la Argentina" publicado por la Subsecretaría de Desarrollo en 1974. Este informe no es sino un análisis del censo nacional de 1963 y es lo más actualizado disponible sobre el tema. Dicho censo analizó 247 subramas industriales de las cuales fueron desechadas 101 por comprender actividades de carácter artesanal y escasa significación.-

La clasificación de las subramas obedece al código CIU.-

Veamos algunos ejemplos:

Concentración alta (79 subramas)

- fabricación de cigarrillos

- neumáticos para rodados
- cemento portland y blanco
- aguas gaseosas, bebidas sin alcohol y refrescos
- etc.

Concentración media (41 subramas)

- preparación de carnes para exportación
- dulces, mermeladas y jaleas
- cocinas, calefones, estufas y demás artefactos análogos ex-  
cluidos los eléctricos
- fabricación y reparación de carrocerías
- etc.

Concentración baja (26 subramas)

- elaboración de vino
- calzado de cuero
- trabajos de imprenta y encuadernación
- repuestos y accesorios para automóviles
- etc.

Un concepto central del estudio es el de concentración industrial. Para medirla se toma en cuenta el valor de la producción reunido por las ocho empresas más grandes, según el personal ocupado. Así, se habla de alta, mediana y baja concentración según que el valor de la producción reunido por las ocho empresas más grandes sea más del 50%, entre el 25% y el 50% o menos del 25% del valor de la producción total respectivamente. La importancia relativa de los distintos grados de concentración en la industria según el censo nacional de 1963 es puesta de manifiesto por el siguiente cuadro:

Concentra- ción	Nº de sub- ramas	Distrib. % de empr.	Distrib. % valor de producción	Distrib. % valor agre- gado	Distrib. % personal o- cupado
Alta	79	19.1	59.4	56.4	42.3
Mediana	41	16.0	21.8	22.1	21.1
Baja	26	54.8	15.5	17.5	30.3
Subtotal	146	89.9	96.7	96.0	93.7
Resto	101	10.1	3.3	4.0	6.3
Total	247	100.0	100.0	100.0	100.0

En relación al tamaño de los establecimientos industriales éstos son divididos en cinco categorías según el número de empleados: 0 a 10, 11 a 50, 51 a 100, 101 a 300 y más de 300.-

El análisis de los datos arroja los siguientes resultados: en los sectores de alta concentración el tamaño de los establecimientos es más grande: el 59.5% de la producción y el 51.3% del personal empleado pertenecen a los establecimientos con más de 300 hombres. En las subramas de baja concentración, en cambio, son los establecimientos entre 0 a 50 personas los que producen el 74.8% del valor de la producción y emplean el 81.3% del personal ocupado. Finalmente en las subramas medianamente concentradas los valores de producción y personal empleado se distribuyen de manera similar entre las cinco categorías.-

Un factor interesante es el grado de profesionalización. El cuadro dirigente se calcula sumando las categorías de "propietarios, socios activos y familiares (estrato I)", por un lado, y "directores, ejecutivos, gerentes, profesionales y técnicos (estrato II)", por otro. Ellos suman el 100 por 100 de la conducción. Si calculamos la proporción sobre el total obtenemos en que medida está profesionalizada la dirección. Se observa que este factor depende de dos variables:

- del tamaño: para el total de la industria, por ejemplo, la proporción pasa de 97,7% y 2,3% para los estratos I y II respectivamente en los establecimientos de 0 a 10 personas a 0,6% y 99,4% respectivamente para los establecimientos de más de 300 personas.-

- el grado de concentración de la subrama en que opera la industria en cuestión: cuando un establecimiento tiene entre 51 y 100 hombres la proporción es de 21,6% y 78,4% en una subrama de concentración alta y de 33,3% y 66,7% en una subrama de baja concentración.-

El mismo esquema se repite al estudiar la infraestructura administrativa. Para medirla, se obtiene la proporción de los "empleados administrativos" sobre el total del personal ocupado. Nuevamente, dicho índice está influido por dos factores:

- tamaño: para el total de la industria, por ejemplo, los establecimientos que tienen entre 0-10 personas tienen un 2% de empleados administrativos ascendiendo a 12,2% el índice para los establecimientos con más

de 300 personas.-

- grado de concentración de la subrama en que opera la industria en cuestión: los establecimientos que tienen entre 51-100 hombres, por ejemplo, tienen un índice del 10,9% en la franja de alta concentración y de 7,5% en la de baja concentración. Esto testimonia muy claramente la desventaja de la pequeña y mediana industria con referencia a la posesión de una infraestructura profesional y administrativa adecuada para lanzarse al mercado internacional. Un análisis más detallado de estos índices puede observarse en el anexo 2.-

Finalmente nos interesa medir la gravitación de las empresas extranjeras. El índice utilizado es el porcentaje que representa el valor de producción por ellas generado en relación al valor de producción de las subramas industriales. Es un índice de difícil medición, posiblemente subvalorado.

Se obtienen los siguientes valores:

<u>Concentración</u>	<u>i</u>
alta	39,3%
mediana	16,7%
baja	3,5%
total	28,0%

En síntesis:

Las empresas argentinas se encuentran básicamente en las franjas de mediana y baja concentración. En estos sectores prevalecen los establecimientos de menor tamaño. A su vez, ello determina un menor grado de profesionalización y una infraestructura administrativa débil.-

El análisis podría seguir: se demuestra, en el trabajo mencionado, que la industria concentrada es más productiva y por lo tanto puede -y lo hace- pagar mejores salarios con lo que la situación señalada tiende a reforzarse.-

El camino es claro. Las autoridades nacionales tienen pleno conocimiento de esta situación y han instituido para enfrentarla el conjunto de medidas que veremos a continuación.-

././.

2.2. Plan de desarrollo trienal 1973/1977.

Del análisis del pensamiento de las autoridades en materia de desarrollo industrial destacamos: "la estrategia del Plan Trienal de Gobierno en el sector industrial tiene como objetivos fundamentales quebrar los estrangulamientos que han afectado su desarrollo y corregir las deformaciones de la estructura productiva, resultado de la aplicación de políticas cambiantes y a menudo contrarias al interés nacional" (12)

En síntesis, el plan trienal reconoce, entre otras características:

- una profunda desintegración sectorial de la industria argentina
- una participación cuantitativamente significativa y estratégicamente dominante de las empresas de capital extranjero
- la existencia de dualidades regionales y de escala
- la débil contribución del sector industrial al equilibrio del balance de pagos

Se proponen, entre otros, las siguientes líneas de acción:

- realización acelerada de grandes proyectos de industrias básicas
- control del crecimiento exagerado de ciertas ramas (industria automotriz)
- promoción del desarrollo y reconversión de ciertas industrias de bienes de consumo no durable y durable
- desarrollo prioritario de la industria de bienes de capital

Como consecuencia de las medidas mencionadas se preve una tasa de crecimiento anual para el sector manufacturero del 10%.-

Por lo tanto, la participación de la industria manufacturera en el PBI ascenderá, según el plan, del 31,6% en 1973 a 34,7% en 1977. Ello permitirá una expansión de la producción de bienes y servicios a una tasa global del 7,5% anual lo que implica duplicar la verificada en el período 1961-1973 (3,6%.-)

### III. ANALISIS DESCRIPTIVO

#### 1. Sistema global de exportaciones.

Cuando decimos sistema global de exportaciones se hace referencia a un modelo descriptivo del conjunto de instituciones que un país dispone para llevar a cabo sus objetivos en materia de comercio exterior. Cada institución tendrá sus propios objetivos, para los cuales desarrollará un conjunto de funciones en un nivel de autoridad determinado, y un modo de relacionarse con el resto. Una descripción exhaustiva de estas instituciones, su funcionamiento y los modelos de decisión que manejan, excede el objetivo de este punto. Lo que necesitamos ahora es disponer de un listado del conjunto de las instituciones e instrumentos disponibles más relevantes que componen el sistema, a los efectos de situar el instituto que nos ocupa en su contexto. No desarrollaremos el sistema en abstracto sino que veremos el medio argentino.-

El listado que sigue a continuación está ordenado según las distintas áreas funcionales que intervienen en el sistema (informacional, financiera, impositiva, promoción comercial, etc.) y tal como lo vería un gerente de una empresa que se propusiera el objetivo de exportar. Esta misma descripción pueda ordenarse siguiendo otros criterios. Así, por ejemplo, pueden analizarse los distintos entes intervinientes en el comercio exterior según sean de origen público, mixto o privado. Puede también ponerse el énfasis en alguna de las áreas mencionadas. Este será precisamente el criterio que utilizaremos para el desarrollo de nuestro tema: de todas las áreas funcionales nos moveremos dentro del área de promoción comercial y clasificaremos los organismos intervinientes según su origen. Pero antes de entrar al análisis de las organizaciones de fomento en el mundo, veamos el listado de los entes que componen el sistema global de exportaciones:

<u>Area Funcional</u>	<u>Instituciones</u>	<u>Instrumentos</u>
Informacional	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC)	Estadísticas de exportación (productos y país de destino).



	Secretaría de Estado de Comercio Exterior y Negociaciones Económicas Internacionales (SE CENFI)	Boletín de Oportunidades Comerciales.
	Consejerías Económicas.	Informes comerciales; estudios de mercado.
	Bancos, Cámaras, Despachantes y Consultores Privados.	Informes varios.
	Acuerdos Regionales e Internacionales (ALALC, GATT, etc.)	Listas nacionales, acuerdos de complementación, listas de preferencias, etc.
Económica	SECENFI	Compensación a determinados productos. Compensación a determinados productos exportados a determinados mercados. Exención de obligaciones cambiarias en el caso de envío de muestras y consignaciones. Registros de contrato. Otros premios.
Financiera	Banco Central	Admisión temporaria de materias primas y productos semielaborados. Financiación de exportaciones. Apoyo crediticio para las exportaciones no tradicionales. Prefinanciación de exportaciones.
Impositiva	SECENFI, D.G.I., Aduana	Exención de impuestos nacionales. Reducciones impositivas. Draw-back. Reintegros impositivos.
Capacitación	Organismos internacionales, públicos y privados.	Cursos de comercio exterior; publicidad institucional, campañas de divulgación.
Transporte	Compañías aéreas, navieras, de transporte terrestre y organismos que las agrupan.	Guías, reglamentaciones, acuerdos.
Seguros	Compañía argentina de Seguro de Crédito a la Exportación S.A.	Cobertura de riesgos comerciales y extraordinarios.
Promoción Comercial.	Agencias publicitarias.	Medios audiovisuales de promoción.
	Compañías especializadas en envases para la exportación.	Envases.
	SECENFI, entidades empresarias.	Certificados de calidad declarada.

	SECEMEL, entidades empresarias y privadas.	Ferias y exposiciones internacionales.
	Consortios de exportación, bancos, exportadores privados y promotores de exportaciones.	Contactos comerciales y asesoría en comercialización de exportaciones.
Contralor sanitario y comercial.	Secretaría de Estado de Agricultura y Ganadería de la Nación.	Certificados fitosanitarios.
	Junta Nacional de Carnes.	Control y regularización de la comercialización de carnes.
	Junta Nacional de Granos.	Control y regularización de la comercialización de granos.

## 2. Los organismos de fomento a las exportaciones en el mundo.

A continuación vamos a dar una rápida visión a los organismos que en el mundo intervienen en la actividad exportadora. Pondremos el énfasis en los organismos de promoción de las exportaciones, de manera que a medida que se vaya dibujando el panorama global, se irá precisando el papel de los consorcios de exportación. Los organismos relacionados con el comercio exterior son numerosos y es difícil su clasificación. En efecto, admiten ser agrupados según distintos criterios. Por ejemplo, según su:

- objetivo: con o sin fines de lucro.
- autoridad: asesor, operativo, etc.
- función: administrativo, comercial, etc.
- sector económico: industria, agricultura, etc.
- jurisdicción: provincial, nacional, regional, etc.
- origen: privado, público, etc.
- grado de agregación: individual, de primer grado, etc.

Nosotros utilizaremos un criterio mixto basado en los dos últimos enunciados. Clasificaremos los organismos en públicos, mixtos y privados y en esta última categoría distinguiremos entre organismos individuales y de n grado para finalmente analizar, en particular, algunos ejemplos de consorcios.

### 2.1. Organismos públicos.

No vamos a desarrollar especialmente este punto, puesto que nuestro trabajo se orienta hacia los organismos originados en la iniciativa privada. Los mencionamos por razones de simetría o para recordar su importancia. En los países de economía de mercado la complejidad de los organismos públicos variará según el nivel de desarrollo alcanzado, la tradición centralizadora de gobierno y la claridad de objetivos del sector exportador. Naturalmente, es en los países de economía planificada en donde más extendidas se encuentran las funciones asumidas por el gobierno en materia de comercio exterior. En este sistema el comercio exterior es un monopolio estatal. Se establece su política a través del Ministerio de Comercio Exterior y se compone, a nivel operacional, de organizaciones comerciales especializadas, en general, por producto. Así, por ejemplo, la U.R.S.S. cuenta con 52 organizaciones de comercio exterior de las cuales 11 son exclusivamente exportadoras y otras 11 importadoras siendo mixtas el resto. Con frecuencia estos grandes organismos tienen mucha semejanza con las casas comerciales japonesas. Su status jurídico y por ende el alcance de sus funciones es variado. Pueden depender del Ministerio de Comercio Exterior, de Industria, de un grupo de empresas de la misma rama industrial, de cooperativas, etc. Estas organizaciones ejecutivas se complementan con otros institutos auxiliares: bancos, representaciones oficiales, etc.-

## 2.2. Organismos mixtos.

### 2.2.1. Consultivos: la teoría de la dirección por objetivos (13)

nos dice que más fácilmente los subordinados aceptan y persiguen un objetivo si son consultados en la determinación del mismo y más aún, si participan en su elaboración. Consecuentemente con esta teoría de conducción, numerosas administraciones gubernamentales han estimulado la creación de organismos mixtos multisectoriales para que se constituyan en el canal apropiado de comunicación entre el gobierno y los sectores exportadores. Son numerosas las experiencias de este tipo (14). Así en Australia funciona desde 1958 un Consejo de desarrollo de exportaciones compuesto por

43 representantes de los sectores industrial, comercial, bancario, transporte y servicios públicos. En Japón funciona el Consejo de comercio exterior con atribuciones tan significativas como participar en la definición de la política y objetivos del programa nacional de exportación e importación. Estados Unidos tiene un Consejo Nacional de expansión de las exportaciones, cuyos miembros son designados por el Secretario de comercio y que cuenta con 42 oficinas regionales con asiento en otras tantas oficinas regionales del Departamento de comercio. Con frecuencia, estos consejos encaran una acción de cooperación con los organismos gubernamentales. Dicha cooperación puede consistir en comisiones de estudio, dictado de cursos de capacitación, programas especiales; difusión de información, actividades de enlace, etc. Por último mencionaremos un ejemplo cercano de reciente creación. COPEME, compañía de promoción de exportaciones de manufacturas del Estado de San Pablo, Brasil, tiene como objetivos contribuir a la coordinación de los organismos estatales de comercio exterior y asistir a los empresarios ligados al comercio exterior. Para lograrlos presta los siguientes servicios:

- diagnóstico a los efectos de remover los cuellos de botellas que se presentan tanto en el área pública como en la privada.
- investigación de mercados internacionales.
- desarrollo de planes para la promoción de productos brasileros en el exterior.
- contactos sistemáticos entre exportadores brasileros y compradores extranjeros.
- asistencia para la formación de consorcios, pools, cooperativas y otras organizaciones exportadoras.
- asesoría técnica amplia: registro de marcas, formación de los precios, envases, etc.

2.2.2. Operativos: en este caso el consejo es una extensión de la estructura gubernamental y dispone de los medios y la autoridad para ofrecer al exportador amplios servicios o bien para regular las operaciones comerciales. En este tipo de organización se desta-

can los países escandinavos. Así por ejemplo, la Junta de comercialización agrícola de Dinamarca se dedica a la promoción de los productos daneses en los mercados de exportación. Desarrolla un amplio programa de publicidad, exposiciones, mantenimiento de oficinas en el exterior, etc. También coopera con las nueve juntas sectoriales de exportación danesas divididas por producto, ganado, huevos, manteca, etc. Estas últimas tienen entre otras, las siguientes funciones: coordinación de exportaciones, aplicación de derechos de exportación, asignación de cuotas, absorción de stocks, control de calidad, etc. Ambos tipos de juntas trabajan en el marco del Consejo de Agricultura. La Asociación general de exportadores de Suecia cuenta con 130 personas y un presupuesto de 1,3 millones de dólares (1970). Desempeña el principal papel en el fomento de las exportaciones suecas. Ha publicado abundantemente: Guías de Exportación, Transporte Marítimo, publicaciones periódicas, etc. Patrocina numerosos programas de comercialización conjunta. En Finlandia, la Asociación de comercio exterior creada hace 50 años, tiene a su cargo la administración de los programas oficiales en materia de exportación. Realiza tareas de planificación de la política comercial nacional en base a estudios desarrollados conjuntamente con los ministerios y asociaciones industriales correspondientes. Gran Bretaña cuenta con un Consejo Nacional de exportaciones, creado en 1964 y compuesto de 150 personas. Su presupuesto asciende a 2,4 millones de dólares (1970). Una idea de su volumen lo da el hecho que en 1970 organizó 173 misiones comerciales en el extranjero y 51 misiones de investigación de mercados. Japón creó en 1958 la JETRO, organización japonesa de comercio exterior, que se especializa en los campos de información comercial y publicidad de las exportaciones, valiéndose para ello de 15 oficinas distribuidas en las principales ciudades del mundo.-

### 2.3. Organismos privados.

Los clasificaremos según el grado de asociación. A saber:

#### 2.3.1. De n grado. distinguiremos tres grupos:

A. Cámaras de comercio: estos organismos fueron creados

para la defensa de los intereses gremiales de sus asociados. Su organigrama suele comprender un directorio que formula la política de la cámara y una Gerencia ejecutiva que implementa dicha política a través de comisiones especializadas. Las cámaras suelen prestar servicios de asesoramiento laboral, fiscal, etc. Los servicios de exportación aparecen como una función de reciente incorporación que ocupan sólo una pequeña parte de sus recursos. Los criterios de asociación suelen ser sectoriales y/o geográficos. El funcionamiento se realiza, en general, por el aporte de una cuota social. Eventualmente, puede haber ayuda oficial. El tamaño de las cámaras varía en función del grado de desarrollo del país y de sus pautas económico-sociales. Así, mientras la Cámara argentina de Comercio se manejó en 1970 con un presupuesto de 425.000 dólares, la de Milán, Italia, lo hizo con uno de 6,3 millones de dólares y la de París, Francia, con 23 millones de dólares (15). En este último caso, cabe destacar que la cámara cuenta con 1800 hombres debido a que el gobierno francés le delega numerosas tareas administrativas. Las cámaras de comercio pueden dividirse en:

- Locales: cuando abarcan una región determinada. Ejemplo: Cámara de Comercio Buenos Aires.

- Nacionales: la calidad de cámara nacional puede estar dada por ser la única cámara (es el caso de los países de economía planificada) o por ser una federación de cámaras locales. Algunos países establecen representaciones de sus cámaras nacionales en el extranjero. Incluso si estas cámaras son numerosas pueden federarse a los efectos de su mejor coordinación. Ejemplo: Asociación de Cámaras de Comercio de Estados Unidos en América Latina.-

- Binacionales: cuando con arreglo a las leyes del país donde se establece la cámara, se forman asociaciones de ambos países tendientes al aumento del intercambio comercial.-

- Internacionales: el organismo rector es la Cámara de Comercio Internacional con sede en París, Francia. Creada en 1919 cuenta con 6300 miembros colectivos. Otras agrupaciones internacionales son las cámaras

que operan en el marco del Common wealth, de los Países Arabes, del Mercado común europeo, etc.

Las principales actividades de promoción de exportaciones desarrolladas por las cámaras son:

- Información: se dan informaciones sobre estadísticas de comercio, aranceles, reglamentaciones aduaneras, ferias comerciales, documentación de exportación, régimen de licencias, marcas, estudios de mercado, etc. Con frecuencia las cámaras cuentan con un servicio de biblioteca y hemeroteca. A través del house-organ suele dedicarse una sección a oportunidades comerciales en el exterior, operaciones destacadas, etc. En ocasión de conmemoraciones y exposiciones se editan folletos especiales dando a conocer la labor desempeñada por las cámaras. También se publican catálogos de exportadores-importadores o reseñas de misiones comerciales.-

- Capacitación: las cámaras suelen promover el dictado de cursos de exportación ya sea directamente o a través de institutos especializados.-

- Asistencia operativa: las funciones son extensas. Entre otras, emitir certificados de origen y cartas de presentación, contactar posibles agentes en el exterior, intercambiar información entre socios, servicios de traducción, servicios de télex, organización de ferias, creación de cámaras de arbitraje comercial, establecimientos de sistemas de control de calidad, invitación a personalidades extranjeras, participación en operaciones conjuntas con el gobierno, etc. En el caso de cámaras internacionales se han registrado avances en los campos de normalización de documentos, reglas de arbitraje, desplazamientos de muestras, régimen de ferias, etc.-

B. Asociaciones industriales y comerciales: como en el caso anterior estas asociaciones obedecen a un interés de origen gremial. En general, en todos los países hay uno o dos organismos máximos que las agrupan. Se trata de la Organización central empresaria que es la encargada de establecer públicamente la opinión de las fuerzas empresarias respecto de la gestión económica gubernamental. También hay agrupaciones a nivel internacional, como por ejemplo la CFIE, unión de las industrias de la co-

unidad europea. Las unidades empresarias que componen estos organismos se reagrupan a su vez, a menor nivel, siguiendo un criterio sectorial y/o geográfico. Un subgrupo que nos merece especial atención como vimos en el punto II.2.1., es el de las organizaciones de pequeñas y medianas empresas. Sus relaciones de producción hacen que, en lo que respecta a exportación, tengan problemas que le son propios y que merecen por lo tanto una estrategia diferenciada de comercialización. Entre otros, destacamos el Consejo danés de artesanía que ha establecido un programa de comercialización externa directa de sus productos y a nivel internacional, la Unión internacional de artesanía y de las pequeñas y medianas empresas (UIAPME) con miembros en 19 países. Podemos agrupar las actividades promocionales de exportación llevadas a cabo por estas asociaciones de la siguiente manera:

- Información: suelen disponer de biblioteca y servicios de documentación. Las organizaciones centrales empresarias son las que publican las obras de más largo aliento: anuarios, estadísticas, etc. Las asociaciones sectoriales en cambio, publican informaciones de interés específico de sus miembros: presentación de sus productos, características, listados de los miembros, etc. Así, por ejemplo, la Asociación de empresas alemanas de ingeniería mecánica edita un catálogo en cuatro idiomas enumerando los fabricantes de 14.000 tipos de máquinas.-

- Capacitación: en Dinamarca, la organización central empresaria organiza cursillos acelerados de exportación desde 1962. En México ha implementado cursos conjuntamente con la OEA. También organizan cursos las organizaciones sectoriales, como lo viene haciendo desde 1966 la Federación belga de empresas de la industria de fabricaciones metálicas.-

- Asistencia operativa: como en el caso de las cámaras el apoyo brindado a los miembros es amplio: por ejemplo, a nivel de organización central empresaria, se facilitan cartas de presentación, se coordina la participación en ferias, se administran premios a la exportación. Otras funciones desempeñadas son la organización de visitas de compradores extranjeros, el asesoramiento al gobierno y la concesión de



becas a técnicos extranjeros. Esta última modalidad, puede inducir posteriormente una demanda. La Organización central empresaria británica ha concedido 1500 becas a técnicos de 53 países. A nivel sectorial, algunas actividades realizadas son: gestionar la documentación relativa a exportación, entregar certificados de calidad, asistir en convenios de licencias y complementación, etc. Incluso se han organizado empresas promotoras de exportación para servir a los miembros asociados. Ejemplos: COMO EXPORT (Unión de fabricantes de la provincia de Como, Italia), BEECHIMEX (La federación de industrias químicas, Bélgica), EXPORFIL y TEXPORT (Industria textil algodónera de Barcelona, España). Se nota que el servicio es más ajustado a las necesidades de sus miembros. Otros servicios son: organización de programas de comercialización conjunta en el extranjero: ferias, campañas publicitarias, envíos de representantes, establecimientos de centros de mantenimiento y/o servicios post-venta en el extranjero. Un ejemplo de este último tipo de programa, lo da la Federación suiza de fabricantes de relojes que ha organizado centros de capacitación técnica en el extranjero. A nivel de agrupación de pequeñas industrias y artesanías también se manifiesta mucha actividad. El Consejo danés como ya se dijo es un ejemplo en su género: edita un boletín con informaciones coyunturales, envía analistas de mercado al extranjero, publica manuales y catálogos de exportación, organiza cursos, etc. Otro organismo destacable es el ILEXPORT, con sede en Lecco, Italia, que agrupa a 120 empresas pequeñas y medianas. También en Italia, hay organismos similares en Piacenza, Nápoles y Lazio. Experiencias semejantes se han desarrollado en Francia, a través de la Confederación General de las pequeñas y medianas empresas (CGPME), y en Finlandia por medio de la Asociación finlandesa de artesanía e industrias pequeñas y medianas. A nivel de asociaciones de exportadores se han realizado interesantes avances en la elaboración de acuerdos tipo para la implementación de las relaciones económicas internacionales.-

C. Otras organizaciones: entre otras podemos mencionar:  
Centros de comercio mundial: en 1971 había 26 centros  
de comercio mundial en funcionamiento o en proyecto

en las principales ciudades del mundo. Su estructura puede ser pública (como el CCM de New York, EE.UU.), mixta (como el CCM de Amsterdam, Holanda) o privada (como el CCM de París, Francia), por lo que la ubicación en este capítulo es arbitraria. La idea es agrupar en un sólo lugar todos los servicios y contactos necesarios para el comercio internacional. Un centro de este tipo suele ofrecer:

- Comunicación: transportes por todos los medios, teléfonos, télex, etc.-
- Relaciones públicas: con el gobierno, cámaras, asociaciones industriales, despachantes, bancos, etc.-
- Servicios auxiliares: publicidad, taquigrafía, traducciones, intérpretes, etc.-
- Instalaciones adecuadas: sala de conferencias, espacios para exposiciones, alojamientos, etc.-
- Información: datos del mercado, guías de exportadores, de importadores, etc.-

La Asociación de centros de comercio mundial publica una revista trimestral (World Traders). Cada centro también suele publicar un boletín periódicamente.- El gran aporte de los centros será a nivel informacional: existe el proyecto de interconectar por medios electrónicos los sistemas de información de todos los centros comerciales. Se contaría entonces con una de las fuentes de información sobre una materia específica más elaborada del mundo. También los centros dan cursos de capacitación.-

Clubs de exportadores: son organismos de carácter privado que reúnen miembros especializados en el comercio de exportación y actividades afines; en general, son funcionarios de alto nivel decisonal. La idea es que se establezcan relaciones de confianza e informalidad que faciliten las comunicaciones empresarias. Generalmente, funcionan en el marco de una cámara o asociación. Responden, sin duda, además de una necesidad comercial a una tradición cultural. En EE.UU. hay unos 60. También son frecuentes en Inglaterra y Francia. En general sus

actividades promotoras se limitan a la interacción e intercambio de información entre sus miembros.-

Organizaciones de arbitraje comercial: según una publicación italiana (16) existen unas 15 instituciones internacionales y alrededor de 300 instituciones nacionales en 46 países encargadas del arbitraje comercial. Muchas funcionan en el ámbito de cámaras o asociaciones. Otras son independientes. Suelen tener un órgano de prensa que difunde las reglamentaciones y laudos importantes. En el ámbito latinoamericano desarrolla sus funciones desde 1934 la Asociación interamericana de Arbitraje Comercial a la cual han adherido la mayoría de los países del área. Este organismo ha recibido el apoyo de la OEA. La importancia creciente de esta institución es puesta de manifiesto por el hecho de haber sido elegido Méjico como sede del próximo congreso internacional de la especialidad que tendrá lugar en 1978.-

### 2.3.2. Individuales:

Distinguiremos tres tipos de sociedades individuales relacionadas con el comercio exterior:

A. Sociedades exportadoras: los ejemplos más impresionantes de sociedades dedicadas a la exportación son las casas comerciales japonesas. Existen en Japón, más de 5.000 firmas dedicadas al comercio exterior. Entre ellas, las 10 primeras, que se identifican con el nombre de casas comerciales, manejaron en el año 1972 más del 61,2% de las importaciones japonesas y alrededor del 49,5% de sus exportaciones (17).-

Algunas de estas casas comerciales fueron fundadas alrededor de 1870. La más grande de ellas emplea 20.000 personas y tiene 247 sucursales. Su facturado ascendió en 1973, a 22.000 millones de u\$s. Maneja aproximadamente 20.000 líneas de productos que van desde hierro, madera, petróleo y acero a maquinarias, alimentos y vestimenta (18). Se encuentra vinculada de manera directa, a un grupo de 47 empresas que empleaba en 1970 alrededor de 340.000 personas.-

Estas grandes firmas realizan una gama muy amplia de actividades. Entre

otras:

- operaciones de exportación de mercaderías.
- operaciones de importación de mercaderías.
- estudios de mercado.
- compra y venta de patentes y licencias.
- proyectos de desarrollo y explotación de recursos naturales.
- financiación de los mismos.
- formación de consorcios.
- presentación en grandes licitaciones internacionales.
- intermediarios comerciales entre terceros países.
- consultores comerciales.

En Europa y EE.UU. las sociedades de exportación cumplen un papel muy importantes. En Alemania por ejemplo, el 20% de las exportaciones se realiza a través de estas sociedades (19).-

Entendemos como tales no sólo las casas comerciales, sino también los agentes exportadores exclusivos, los independientes, las asociaciones de productores, etc. No obstante, nunca llegan a tener el tamaño gigantesco de las casas comerciales japonesas. A determinado nivel las firmas occidentales prefieren montar su propio departamento de exportación antes que seguir exportando a través de un servicio externo. Si se excluye las exportaciones de los gigantes de la industria norteamericana tales como Boeing, Douglas Aircraft, Caterpillar, I.B.M., las empresas automatrices y las cooperativas agrícolas, puede afirmarse que las sociedades de exportación son responsables de aproximadamente el 50% de las exportaciones de EE.UU. En 1971, más de 2.500 millones de dólares en exportaciones norteamericanas se cumplieron a través del trabajo de dichas sociedades (20). Las casas comerciales han sido extraordinariamente estimuladas en Brasil. En la exposición de motivos del decreto (21) pertinente se espera "que estas empresas estén habilitadas para operar en los volúmenes adecuados para beneficiarse con economías de escala además de proporcionar una mejora en las técnicas empresarias y productivas como consecuencia de un intenso intercambio internacional".-

También se estimulan las exportaciones de los fletes y seguros correspondientes. Las utilidades de estas empresas están exentas del impuesto a la renta. Asimismo, gozan de todos los incentivos económicos y fiscales instituidos en general. Se dan como requisitos para ser tipificada como casa comercial el estar registrado en el Banco de Brasil, constituirse como sociedad anónima y tener un capital mínimo de 20 millones de cruzeiros. Se han abierto para estas compañías varias líneas distintas de crédito:

- para suscribir debentures o acciones emitidas por las casas comerciales.

- para el financiamiento del capital en giro de dichas compañías.

- para descontar el valor de las mercaderías a ser exportadas en el plazo máximo de un año y que se encuentran en depósito.

A los efectos de implementar esta última línea de crédito se ha creado una empresa (22) con 30% de capital estatal para funcionar como depósito de dichas mercaderías. Asimismo se ha reglamentado el desarrollo de depósitos particulares. Ya hay ejemplos de estas sociedades en el área textil y metalúrgica.-

Aún los países más ricos encuentran necesarios estimular la creación y desarrollo de empresas exportadoras. En el año 1972 las leyes norteamericanas autorizaron la formación de sociedades nacionales de ventas internacionales (DISC'S) en base a un plan de dilación tributaria (23). El objetivo principal es que las firmas pequeñas y medianas inicien amplios programas de exportación. Se exige que las firmas no sean productoras y que el 95% de sus ingresos tengan su origen en exportaciones. Estas compañías no están sujetas al impuesto a los réditos. La mitad de sus utilidades está libre de dicho impuesto y la otra mitad también, siempre que se reinvierta en el negocio de exportación o sea utilizada en algún otro vinculado, por ejemplo, préstamos hasta cinco años a los fabricantes exportadores, publicidad, innovaciones tecnológicas de ajuste a los mercados extranjeros, términos financieros más atractivos. A los efectos que no se entienda a esta ley como un subsidio se ha permitido que los componentes

manufacturados extranjeros compongan hasta un 50% del producto exportado. Otras veces, los estímulos fiscales se usan para dirigir la corriente del comercio exterior o para estimular una forma societaria determinada. Es un ejemplo del primer caso el programa norteamericano de incentivos que premia desde hace 10 años las empresas cuyo facturado provenga en un 98% de exportaciones hacia el área americana. El segundo caso se ejemplifica a través de las CEM (Combination Export Management Firm). Son sociedades de exportación que actúan como representantes en base a un contrato de exclusividad. Se desempeñan como un verdadero departamento de exportación del cliente representado. Incluso, pueden utilizar para su documentación el membrete de la compañía a la que prestan el servicio. Es una figura que se ha popularizado sobre todo a nivel de mediana y gran empresa. Actualmente, existen en EE.UU. alrededor de 500 CEM, agrupadas a su vez en 11 asociaciones según un criterio geográfico.-

B. Sociedades auxiliares: las principales sociedades que colaboran en el esfuerzo exportador son:

- Organismos de enseñanza e investigación del comercio internacional: los problemas del comercio internacional se han complicado en las últimas décadas. Fluctuaciones monetarias, alternativas de transporte, medios de comunicación, diversificación del consumo, son algunos de los factores que han impreso características muy peculiares y dinámicas al comercio internacional. Los sistemas educacionales buscan ajustarse al cambio mencionado. Los organismos de nivel nacional que se ocupan de formación de técnicos en comercialización internacional pueden dividirse en:

- Cámaras de comercio y organismos empresariales
- Escuelas de negocios
- Institutos de formación de exportadores
- Facultades de ciencias económicas

Estos organismos están ordenados por orden progresivo de complejidad y extensión de sus planes de estudio. Ya hemos mencionado las activida-

des de las cámaras y organismos empresariales al respecto. Las escuelas de negocios, por su parte, son un conjunto numeroso. Las de mayor prestigio están, naturalmente, en los centros nerviosos de los grandes países industriales (New York, París, Londres, etc.). A veces, se han desarrollado en el marco de una asociación gremial de profesionales en administración o alguna especialidad. La enseñanza del comercio internacional ocupa sólo una pequeña parte de sus actividades. Los institutos, en cambio, están especializados. Implementan variados programas que van desde unas pocas horas de duración a cursos anuales. Suelen dedicar parte de sus recursos a la investigación comercial. Es frecuente que reciban auspicio gubernamental.-

A nivel universitario, algunos organismos especializados son:

- el Instituto de estudios internacionales y capacitación de Tokio, Japón, que cuenta con el apoyo del gobierno y la industria japonesa organiza cursos en las universidades especializadas de un año de duración.

- el Instituto finlandés de exportaciones fué creado en 1962. Su programa de formación abarca dos años, cursándose el segundo en una oficina comercial en el extranjero.

- el Instituto de comercio internacional de París, Francia, fué creado en 1967. Es patrocinado por el Ministerio de Educación y varias entidades gremiales. Su programa de estudios alcanza 270 horas.

- el Instituto de comercio internacional (IMI), Harvard, EE.UU. organiza anualmente un curso de comercialización internacional basado fundamentalmente en el sistema de casos. El IMI fué el principal responsable del programa Blu-Trade que tuvo por objeto la promoción de las exportaciones en determinadas zonas de los EE.UU. Este programa establece el trabajo conjunto de las asociaciones empresariales, gubernamentales y universitarias. Lo mencionamos porque en él se basó el proyecto UGEPEX del CIPE (Centro Internacional de Promoción de Exportaciones) que tanta difusión tuviera a nivel latinoamericano. El proyecto UGEPEX (Universidad, Gobierno y Empresa Privada para la Exportación) tiene como principal objetivo "estudiar el potencial exportador dentro de cada país y las posibilidades de absorción de sus productos por los mercados de consumo ex-

**BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

trajeros" (24). Para ello el proyecto prevé una estructura organizativa específica y un conjunto de actividades a ser desarrollado por diversos grupos operativos diferenciados por productos. Asimismo, se aconseja la utilización de una guía metodológica que contiene:

- una clasificación de productos
- formularios tipo para llevar a cabo entrevistas con el objetivo de evaluar la actitud exportadora, las condiciones intrínsecas del producto, potencial exportador del producto y estudios de empresas productoras.-

Este proyecto fué implementado en las provincias de Córdoba y Mendoza. En la primera se llevaron a cabo dos estudios sobre el potencial exportador de los fabricantes de maquinarias agrícolas y viales (1971) y de los fabricantes de máquinas-herramientas (1972). En Mendoza se concertó un convenio (junio de 1971) entre la Universidad Nacional de Cuyo, el Banco de Mendoza y la Bolsa de Comercio de Mendoza. El programa desarrollado comprende hasta la fecha tres estudios sobre la oferta exportable de los siguientes sectores: industria conservera, industria de máquinas herramientas y aceite de oliva.-

También hay organismos internacionales que ofrecen servicios de capacitación en la materia. Entre ellos se destaca el Centro de comercio internacional (UNCTAD/GATT) que realiza cursos cortos para temas específicos o bien utilizando el método de capacitación en cascada enviando expertos que trabajan durante seis meses a un año en un programa específico: mercados de concentración, juntas de comercialización agrícola, etc.

- Bancos: los bancos realizan servicios auxiliares de la exportación tales como financiación, cambios de divisas, tramitación de documentos, etc. Es natural entonces, que se haya difundido la práctica de crear sectores de promoción de exportaciones a los efectos de inducir una demanda de los servicios mencionados en primer término. Las actividades desarrolladas por estos sectores varían de acuerdo con cada Banco pero, en general, suministran información sobre legislación crediticia, oportunidades comerciales, informes por países, etc. Están en op-



timas condiciones para obtener información sobre la solvencia del potencial cliente importador. Generalmente tienen una publicación periódica que analiza la situación económica, financiera y comercial del período. En materia de financiación la asesoría es amplia. Incluso es frecuente que los bancos envíen uno o más funcionarios en las misiones comerciales a los efectos de asesorar in-situ sobre su especialidad.-

- Institutos de seguros de crédito a la exportación: tienen por objeto principal garantizar la falta de pago de los créditos concedidos por una operación de exportación por motivos no atribuibles a la voluntad de las partes contratantes y que se deben a riesgos de carácter crediticio o políticos inherentes al comercio exterior. Algunos de ellos son por ejemplo, los riesgos de congelación de fondos, anulación de licencias, alteraciones en las reglamentaciones del país de destino, huelgas, guerras, etc. De esta manera, se facilita la función crediticia y se promueve en consecuencia el aumento del comercio exterior. Un sistema de exportaciones no está completo si falta esta institución. La importancia del sector exportador en las economías de algunos países originó la necesidad de organizar este seguro como parte de sus sistemas nacionales de exportación. Su introducción data de poco después de la primera guerra mundial. Instituido en un principio para operaciones de corto plazo fue ampliando paulatinamente su alcance hasta convertirse en un instrumento fundamental de la política exportadora. Un mecanismo de este tipo es indispensable a los efectos de expandir las exportaciones. Hoy en día las condiciones de crédito ofrecidas por el proveedor son una variable muy relevante. Esto nos lleva al problema de conseguir financiamiento, puesto que si el sector exportador debiera financiar sus operaciones sólo con fondos propios se produciría un drástico descenso del nivel de actividad exportadora. Asimismo, el ente financiero exigirá garantías que de tener que cubrir las con los propios activos quedaría afectada la posición financiera de la empresa. Es aquí donde entra el seguro de crédito a la exportación que permite al exportador con-

tratarlo y endosarlo a favor del ente financiero, facilitando así el proceso de crédito.-

Hay diversas maneras de organizar ésta institución. En Canadá, por ejemplo, el seguro de crédito a la exportación está administrado por un organismo estatal. El mismo sistema se sigue en Japón. En EE.UU. en cambio, el seguro está a cargo de una asociación de aseguradores de capital privado. Existe una Unión de Aseguradores de Créditos Internacionales fundada en 1934 con el objeto de promover el desarrollo y la unificación de los métodos de los seguros de crédito a la exportación.-

En el punto correspondiente al instituto argentino seguiremos desarrollando este tema.-

- Empresas de transporte: al igual que otras organizaciones de servicio las empresas de transporte tratan de estimular la compra de su producto a través de un asesoramiento más integral, que implica no sólo ofrecer el servicio de transporte sino también divulgar las nuevas posibilidades en materia de transportes y medios de almacenamiento tales como contenedores, envases climatizados, etc. Algunas compañías aéreas ofrecen stands de exhibición y promocionan los productos de su país. Una Compañía norteamericana de aeronavegación publicó durante un tiempo un boletín de oportunidades comerciales que apareció diez veces al año, alcanzando según han manifestado sus funcionarios, a 200.000 lectores. Otra compañía alemana de transporte aéreo realiza sistemáticamente análisis comparativos de costos de transporte aéreo vs. marítimo. En caso de una relación favorable envía sus promotores a los potenciales clientes. También exhibe material audiovisual en cámaras y asociaciones empresarias y centros de enseñanza sobre los últimos adelantos en materia de transporte aéreo de cargas.-

- Despachantes de aduana: la FIATA, creada en 1926, es una federación mundial de asociaciones nacionales de despachantes de aduana, expedidores (25) y profesiones afines que tienen el objetivo de prote-

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

ger en el plano internacional los intereses de la profesión. Agrupa, entonces a los responsables de optimizar el uso del transporte internacional de cargas. Asesora y dicta normas profesionales en cuestiones aduaneras, documentación, asuntos jurídicos, etc. En nuestro país la legislación vigente otorga al despachante de aduana la principal responsabilidad en la documentación que, a nivel aduanero, ampara el tráfico externo de mercaderías. En el hemisferio norte, en cambio, han surgido compañías expedidoras que, incluyendo la función de tramitación aduanera, procuran ofrecer un servicio más integral. Desarrollan las siguientes actividades:

- Optimizar el costo del transporte internacional
- Conocer cláusulas relativas al embarque de mercaderías
- Suministrar datos y cálculos de costos administrativos de exportación
- Tramitar documentación ante organismos oficiales, compañías de transporte, etc.
- Asesorar en el área de embalajes, marcación de mercaderías, etc.
- Programar y controlar el circuito a seguir por las mercaderías y los documentos pertinentes
- Colaborar en la elección del tipo de seguro

Hay un amplio margen para ejercer esas funciones. Según un estudio (26) de la OCDE realizado sobre 235 expediciones en la ruta Europa del Norte-EE.UU., el costo del transporte representa en términos medios el 5,5% del valor FOB de las mercaderías embarcadas. El porcentaje aumenta en el caso de productos primarios. En cuanto a la documentación comercial, un estudio del National Committee on International Trade con sede en New York, reveló que en EE.UU. insume entre el 4 y el 9% del valor del intercambio comercial de los EE.UU. (exportaciones más importaciones). Y falta todavía el costo del seguro.-

- Otras instituciones: deberían analizarse también los promotores de ferias y exhibiciones, las compañías de publicidad, las publica-

ciones especializadas, los asesores en investigación de mercados internacionales, los fabricantes de envases, los especialistas en empaques de exportación, los depósitos de mercaderías, los asesores jurídicos especializados y otras instituciones que colaboran en la realización del intercambio internacional. La lista podría extenderse. Pero nos detendremos aquí. Muchas de estas organizaciones alcanzan su desarrollo en el contexto de una economía madura. Nuestro país, que recién está ingresando en el comercio exportador de manufacturas tiene, consecuentemente, una infraestructura de servicios para el comercio exterior débil pero que necesariamente deberá desarrollarse a medida que la Nación alcance en el sector externo un nivel acorde con su grado de desarrollo industrial.-

#### 2.4. Consortios.

Antes de abandonar este bosquejo de los principales organismos de promoción de las exportaciones en el mundo, veremos algunos ejemplos de consorcios. El objetivo es ir familiarizándose con esta figura y observar como se complementa con los demás organismos y su inserción en el marco del comercio internacional. Es un acercamiento casuístico. Posteriormente, analizaremos el consorcio desde un punto de vista normativo; analizaremos las pautas que deben seguirse para tender hacia un correcto funcionamiento del mismo a nivel económico (punto IV, 1), organizacional (punto IV,2) y legal (punto IV,3). Por ahora, vayamos a los ejemplos. El primero que analizaremos es el de un consorcio indio que muestra como el consorcio puede ser un medio apropiado para que el gobierno integre industrias de tecnología sofisticada y las impulse, a través de la exportación, a buscar una nueva y más económica escala de operaciones. Está compuesto por cinco empresas estatales y se dedica a proyectar e implementar plantas completas de energía eléctrica. Fundado en 1970 ya exporta el 40% de su producción. Componen su directorio ocho funcionarios provistos por las compañías públicas asociadas, el Ministerio de desarrollo industrial, el Ministerio de finanzas y la Comisión central de agua y energía. Su estructura se completa con las siguientes

áreas funcionales:

- gerencia general
- gerencia comercial
- equipo de ingeniería permanente
- logística
- equipos de ingeniería afectado a contratos específicos.

Naturalmente el tamaño de este último equipo varía de acuerdo a las órdenes tomadas. Para su mejor desempeño, la Gerencia Comercial tiene una oficina en Londres, Gran Bretaña, que actúa también como agente de compras.-

Veamos ahora un ejemplo que nos permite observar como pequeñas unidades económicas encuentran, a través de un consorcio, el modo de acceder a grandes contratos de exportación. Colombia se ha mostrado muy activa en el estímulo del consorcio de exportación a través de PROEXPO que es el organismo nacional de promoción de exportaciones. Este organismo fué creado en 1967 y es responsable de obtener las metas de comercio exterior programadas en el plan de desarrollo. A partir de un análisis del perfil industrial colombiano y de la situación de los mercados exteriores se decidió promover la formación de consorcios en las siguientes líneas industriales: textil, indumentaria, calzado y productos de madera. Estas ramas tienen en común el estar estructuradas para producir en pequeños volúmenes individuales. El primer ejemplo es un consorcio formado en 1970 para la exportación de vestimenta. Está compuesto por 18 firmas que suman 1600 máquinas de coser y 2800 obreros. La principal firma incorporada cuenta con 200 hombres. La importancia del consorcio como impulsor de las ventas externas puede verse en la evolución de sus cifras de venta al extranjero: 1970: \$ 900.000.-; 1972: \$ 10 millones; 1973: \$ 20 millones. Su estructura está compuesta por un directorio de siete miembros (incluido el presidente que es un funcionario de PROEXPO), un gerente general, una secretaria, dos vendedores, un ingeniero y un técnico de control de calidad. A pesar de ser una sociedad por acciones en las decisiones de política cada firma tiene un sólo voto. En su corta

trayectoria ya ha exportado trajes de baño, jeans y camisas a EE.UU., Dinamarca e Italia respectivamente. También en el ramo textil hay dos consorcios en las ciudades de Medellín (28 firmas) y Pereira (26 empresas), en tanto que nuevos consorcios están en proyecto. Obviamente, todas estas experiencias preparan el terreno para un consorcio de segundo grado.-

El caso siguiente es una experiencia fallida, pero lo mencionaremos porque ilustra sobre las áreas de conflicto que pueden surgir. Se trata de un consorcio de exportadores metalúrgicos creado en 1969. En su constitución inicial intervienen PROEXPORT, la Cámara nacional metalúrgica y seis compañías metalúrgicas. Llegó a nuclear 40 empresas de las cuales sólo el 10% concertó operaciones de exportación por lo que el consorcio se disolvió. Algunas causas que se dieron para explicar su fracaso son:

- fuerza de venta escasa
- áreas geográficas de ventas demasiado estensas
- infraestructura de transporte cara
- poca capacidad ociosa de producción
- mezcla de productos por vendedor excesivamente surtida
- falta de una imagen colectiva
- vendedores a comisión

Describiremos ahora el caso de un consorcio mixto fundado en 1968 que sorprende por su flexibilidad y la diversidad de sus operaciones. Está establecido en Singapur. El 70% de su capital pertenece a 200 miembros privados (industriales, comerciantes y bancos), en tanto que el 30% restantes corresponde al gobierno. Dicho consorcio está organizado a la manera de las casas comerciales japonesas: brinda servicios a empresas no asociadas, compra y revende, exporta a comisión, importa materias primas, financia, provee servicios de depósito, publicidad, seguros, participa en el desarrollo de los recursos naturales de su país y es también agente de compra de cadenas de tiendas europeas. La dotación orgánica asciende a 90 personas y posee 5 sucursales en el exterior. Las áreas operativas son: finanzas, administración y comercialización. Esta última, cuenta con sectores diferenciados de transporte y promoción.

La gran cantidad de productos que maneja obligó a la creación de departamentos especializados por productos. La facturación del consorcio excede el millón de dólares.-

El siguiente caso ejemplifica como un grupo de pequeñas unidades puede llegar a concentrar una capacidad técnica de tal nivel que le permita competir con grandes productores. Un consorcio de fabricantes de máquinas herramientas de precisión para taladrar, cepillar, torneear, etc., fué fundado en Israel en 1971. Está compuesto por 20 firmas que juntan 600 hombres. Tiene una estructura de corte fabril compuesta de 5 directores (entre ellos un representante del Gobierno), un gerente general, y 3 áreas operativas: control de producción, control de calidad e ingeniería. El consorcio ha desechado la idea de fabricar productos finales debido a sus limitados recursos y han definido su producto como intermedio fabricando componentes, subconjuntos o equipos de acuerdo a las especificaciones del cliente. También tienen diseños propios que comercializan con el nombre del consorcio. Cuando el contrato excede sus posibilidades, subcontratan servicios de diseño de ingeniería o de control de calidad. Actualmente exportan a Suiza y a Alemania Federal. También Brasil, que ha encarado con todo vigor el desarrollo de su sector externo, nos suministrará un buen ejemplo. Se trata de un consorcio para la exportación de maderas, organizado como una asociación sin fines de lucro con el objetivo básico de promover y encarar la apertura de nuevos mercados. La idea nació en 1971 por iniciativa particular de cinco firmas exportadoras de madera de IMBUIA. Posteriormente el gobierno declaró obligatoria la afiliación para las empresas del mismo rubro. Las acciones fueron suscriptas por sus miembros en proporción al volumen de producción. Este mismo criterio rige la asignación de las órdenes de compra y la distribución de los gastos operativos. Uno de los logros inmediatos ha sido la creación de una sucursal de ventas en el exterior que ha permitido un mejor contacto con el mercado consumidor. El volumen alcanzado ha permitido negociar con las compañías transportistas asegurándose mejores espacios en bodega y consiguiendo intere-

santes descuentos. También se ha podido contratar técnicos en control de calidad que examinan la mercadería en puerto asegurando así una calidad de exportación homogénea. Este mismo objetivo llevó al consorcio a establecer severos requisitos de ingreso en base a la calidad de los productos del socio potencial. Actualmente existen 36 firmas asociadas. Antes de terminar esta reseña haremos una mención de los países escandinavos que tienen una larga tradición en estructurar formas cooperativas de organización. A nivel de consorcios, Finlandia tiene ejemplos destacados también en el sector de la gran industria. Algunos casos relevantes son:

- Un consorcio de comercialización formado en 1918 y compuesto por 21 fabricantes de pastas celulósicas. Es el primer abastecedor mundial de pasta de papel. Su estructura cuenta con los siguientes departamentos:
  - venta, especializada por zona geográfica (11 sectores)
  - producción
  - técnica
  - pasta mecánica
  - pasta de disolución
  - contabilidad
  - expedición
  - estadística e investigación de mercados

El personal de su oficina central asciende a 180 empleados. Tiene, entre agentes y sucursales 33 representaciones en 5 continentes. -

- Fundado en 1918, otro consorcio reúne a los fabricantes de papel. Sus ingresos por ventas equivalen al 17% del total exportado por Finlandia. Su plantel asciende a 430 empleados agrupados en 5 áreas básicas:
  - papel de periódicos
  - papel de envolver
  - papel de imprenta y de escribir
  - ventas a Finlandia y U.R.S.S.
  - administración, finanzas, contabilidad, tramitación de pedido, transporte y estadísticas

Entre oficinas propias y agentes tiene 50 bocas de venta en el extran-



jero. Algunas de las ventajas que se le atribuyen al consorcio son haber logrado para sus miembros una mayor regularidad en los pedidos, nuevas líneas de crédito y una política de precios más uniforme. Se le ha criticado en cambio, su falta de agresividad. Otros consorcios que juegan un papel importante en el sector externo finlandés son:

- Una empresa establecida en 1942 por los fabricantes de cartón. Cuenta con 150 empleados y su red de comercialización asciende a 9 sucursales y 30 agentes distribuidores.-
- Una asociación creada en 1944 por 10 empresas transformadoras de papel y cartón. Se ocupa, a diferencia de los anteriores consorcios exclusivamente del comercio exterior. Cuenta con 150 empleados.-
- Una asociación de ventas de casas prefabricadas formada por 4 empresas productoras que exportan el 40% de lo producido. Tiene 120 empleados.-
- Un consorcio que agrupa 30 industrias metalúrgicas y mecánicas. Fue fundada en 1948 y cuenta con 135 empleados de los cuales 25 cumplen sus funciones en el extranjero. Realiza el 7,5% de las exportaciones metalúrgicas finlandesas.-

Los ejemplos vistos son suficientes para dar una idea de la flexibilidad y utilidad de los consorcios de exportación. Lógicamente, la productividad de un consorcio aumenta en función del volumen de operaciones pero el aspecto más relevante ha de ser que, a diferencia de otras figuras económicas, el consorcio es aplicable también en unidades económicas pequeñas como las que abundan en las economías en desarrollo.-

#### IV. ANALISIS NORMATIVO

En este punto nos proponemos desarrollar algunas pautas que deben adoptarse al promover el instituto de los consorcios de exportación. Para ello dividiremos la exposición en tres niveles de análisis: económico, organizacional y legal.-

##### 1. Nivel económico.

Este primer nivel requiere, a su vez, la separación del análisis en dos etapas:

1.1. Enfoque macroeconómico: las políticas gubernamentales deben procurar que el consorcio cumpla diversos objetivos. Para ello se valdrán de un sistema de castigos y recompensas destinados a dirigir el desarrollo de los consorcios hacia las áreas de actividad convenientes. Será necesario, un claro conocimiento del modo en que se producen las relaciones económicas intersectoriales y del estado de los mercados externos. Algunas de las contribuciones que los consorcios deben hacer desde el punto de vista de la Nación son:

- aumentar el nivel de exportaciones
- diversificar las exportaciones
- mejorar el nivel de dirigentes y técnicas empleadas
- impulsar la aplicación de nuevos métodos
- generar un aumento de la actividad económica a través del estímulo de las demandas derivadas
- fomentar la interacción, concertación y toma de conciencia de las unidades de los distintos sectores económicos
- inducir la producción de bienes de mayor complejidad y especialización
- producir, al integrarse las unidades productivas en programas comunes, economías de escala
- disminuir el desempleo
- atenuar el efecto de los ciclos económicos internos
- permitir al gobierno un mejor control y asistencia del sec-

tor privado desde un punto de vista financiero, impositivo, etc.

- inducir a otros grupos económicos a asociarse bajo las formas de consorcios

- aumentar la capacidad de negociación del país en la concertación de convenios regionales e internacionales

Las organizaciones gubernamentales tienen un importante papel que cumplir, sobre todo en naciones en desarrollo en donde la infraestructura comercial (información, contactos, facilidades de transporte, etc.) obliga a desventajas externas que la iniciativa privada sólo puede solventar a un costo muy alto. Es conveniente, que el gobierno canalice sus esfuerzos promocionales a través de un sólo organismo. Debe evitarse la dispersión, fenómeno frecuente cuando no hay conciencia del problema o cuando no se la encara de una manera sistemática. Si fuera posible, conviene usar un organismo que ya haya probado su eficacia en algún servicio auxiliar de exportación. En nuestro país, por ejemplo, el Servicio nacional de exportaciones hubiera sido adecuado. La organización designada debe enmarcar la promoción de consorcios en los planes nacionales de desarrollo procurando la creación de los mismos en los sectores prioritarios. Las etapas mínimas a cumplir son:

- evaluación de los recursos internos. El estado debe saber cuantas firmas hay en algún mercado determinado, nivel de calidad, cantidad de operarios, equipos, capacidad de exportación, mezcla de productos, experiencia exportadora, etc. En una palabra, debe tener el perfil detallado de las ramas económicas potencialmente exportadoras.-

- estudio de los mercados externos correspondientes a las ramas elegidas.-

- creación de un puente entre los empresarios de ambos países. En esta etapa el consorcio puede revelarse, como una herramienta especialmente útil para llevarla a cabo, dado que implica un menor número de comunicaciones.-

Como se ha bosquejado en el capítulo III,1, Argentina tiene un sistema

bastante completo de promoción de exportaciones sobre todo en lo que se refiere al nivel económico: subsidios, financiación, etc. Sin duda es el nivel más importante. Pero sería interesante ver como ha sido utilizado ese crédito. Porque, como hemos visto en el capítulo II, 2.1., es la empresa más grande, probablemente extranjera, la que posee la infraestructura más adecuada para utilizar esas facilidades. Sucede, entonces, que el objetivo (estimular la industria nacional) no se logra o se logra imperfectamente. En síntesis, disponer de una masa monetaria para subsidiar es condición necesaria pero no suficiente a los efectos de desarrollar una estrategia nacional exportadora. Hace falta hacer llegar la información a nuestro blanco: la pequeña y mediana industria. Hace falta reunirlos y discutir los problemas. Convencerlos de las posibilidades. Ponerlos en contacto con los potenciales compradores. En fin, toda una serie de servicios que no son directamente monetarios, en el sentido que no figuran como elemento positivo del costo, pero que constituyen el eslabón faltante en el sistema nacional de exportaciones. Una prueba indirecta de esta necesidad la constituye la proliferación de cursos y seminarios de comercio exterior que se ha observado en los últimos años. Pero este tema será analizado más adelante.-

También las organizaciones internacionales pueden y deben asistir a los gobiernos nacionales a establecer sus programas de desarrollo del sector externo y particularmente de los consorcios de exportación. Hay según hemos visto, por lo menos dos organismos relevantes para países latinoamericanos:

- Centro de Comercio Internacional (UNCTAD/ GATT)
- Centro Interamericano de Promoción de Exportaciones(OEA)

El CCI se creó en 1968. Es patrocinado por UNCTAD (conferencia de las Naciones Unidas sobre comercio y desarrollo) y GATT (acuerdo general sobre aranceles aduaneros y comercio). Es el instrumento fundamental de las actividades de promoción de las exportaciones de las Naciones Unidas. Para ello se vale de cuatro áreas:

- servicio de información de mercados
- servicio de técnicas de promoción de las exportaciones
- programas de formación
- servicio consultivo de Promoción Comercial

Tal vez la ayuda más importante sea el asesoramiento a los gobiernos a través del envío de los expertos que pueden actuar directamente en la formación de consorcios o de manera más general en el desarrollo u optimización del sistema nacional de exportaciones. El apoyo es amplio y abarca aspectos tan variados como el relevamiento de la estructura industrial, la investigación de problemas legales e impositivos, diseños de sistemas de información comercial para la exportación, etc.- El CIPE inició oficialmente sus tareas el 10.9.68 en Bogotá, Colombia. Dependiente de la O.E.A. (Organización de los Estados Americanos), en el marco del C.I.E.S. (Consejo Interamericano Económico Social), este organismo tiene por objeto promover la expansión y diversificación de las exportaciones, en especial, el incremento del comercio intrazonal contribuyendo a acelerar la integración y el crecimiento económico de la región.-

El CIPE ha centrado su actividad en el desarrollo de seminarios de capacitación y en la creación de una red interamericana de información comercial. Esta última cuenta con 30 centros de información situados en 16 países. Es objetivo del CIPE interconectar este sistema con otros centros del mundo. Dicha red emite sus mensajes a través de 3 boletines: general, específico (un mercado y/o un producto) y bibliográfico.-

En cuanto al aspecto de capacitación cabe destacar que ambas instituciones han patrocinado numerosos seminarios y conferencias en diversos países del mundo, preferentemente en vías de desarrollo. En Argentina tuvimos una experiencia de este tipo en el seminario de comercio exterior que la UNCTAD/ GATT dictara en 1970 en la ciudad de Buenos Aires, con el auspicio de la Secretaría de Comercio Exterior. Asistieron al mismo representantes de organismos oficiales relacionados con el sector han-

cario, aduanero y de comercio exterior, de cámaras de comercio y de empresas dedicadas a la exportación de productos manufacturados. El tema central fué "Programas y servicios para la promoción de exportaciones".-

1.2. Enfoque microeconómico: el consorcio debe procurar a cada uno de sus miembros un nivel de beneficios superior al que hubieran podido alcanzar individualmente. Es por ello que la persona o entidad interesada en promover la formación de un consorcio debe destacar las metas del consorcio en este aspecto y las estrategias a generarse para lograrlas. Podemos mencionar, entre otros, los siguientes objetivos a ser alcanzados por el productor individual:

- acceder a nuevos mercados
- mejorar su mezcla de productos
- mejorar la organización de la comercialización dirigida al mercado interno
- acceder a nuevos tipos de compradores, que exigen condiciones que antes de asociarse eran imposibles de satisfacer por distintas causales: volumen pedido, la necesidad de un proceso final capital-intensivo, deseo del cliente de comprar un conjunto de bienes en vez de adquirirlos por separado, frecuencia de entregas demandadas, costo financiero del stock, costo de las campañas promocionales, etc.-
- disminuir el riesgo comercial (al diversificarse los mercados ).
- combatir los efectos del proceso inflacionario interno
- compensar las variaciones estacionales en el país de origen
- aumentar el horizonte de planificación
- reducir los costos unitarios de producción, permitiendo una mejora de sus precios internos
- permitir el desarrollo de una infraestructura técnica cara o especializada
- aumentar la capacidad de conseguir financiamiento

- permitir asociarse en proyectos de gran envergadura
- mejorar la formación y experiencia de sus propios dirigentes
- mejorar la imagen de la empresa y sus productos
- aumentar la capacidad de negociación de las firmas en conjunto
- reducir los costos fijos de tener un departamento de exportación
- permitir estrategias promocionales más ambiciosas
- aprovechar, en general, las economías de escala ya sea a nivel comercial o fabril derivadas de la unión de los miembros del consorcio
- instrumentar nuevos canales de distribución
- lograr economías de transporte
- llevar a cabo investigaciones de mercado conjuntas

## 2. Nivel organizacional.

En la práctica un consorcio puede originarse en múltiples situaciones. Por ejemplo, puede que nazca de la idea brillante de un empresario intuitivo o bien de la iniciativa de firmas que, con o sin experiencia exportadora, se acojan a una legislación benefactora. Pero lo cierto es, que quien reciba el encargo de construir un consorcio deberá seguir necesariamente determinadas etapas que expondremos a continuación.-

### 2.1. Evaluación previa.

En esta etapa buscaremos crear o verificar que están dadas las condiciones propicias para la formación del consorcio. Hay varios aspectos que merecen destacarse:

2.1.1. Diagnóstico: habrá que evaluar la capacidad de producción del conjunto de potenciales socios, determinar con qué ventajas comparativas se encuentra ya sean de tipo institucional o coyuntural y realizar <sup>para</sup> cada uno de los miembros, una detallada radiografía económica. Algunos de los factores que habrá que relevar por Empre-

sa son:

- número de trabajadores, categorizados
- cantidad de máquinas y tipos
- potencia instalada
- capacidad productiva, administrativa y comercial
- ventas anuales (nacionales y de exportación)
- tiempo de entrega
- contactos con el exterior
- costos, financiación
- productos en condiciones de fabricar
- envases utilizados
- facilidades de transporte
- etc.

Si se quiere despertar el interés de los potenciales exportadores, debemos suministrarles un análisis previo de las oportunidades comerciales iniciales que el consorcio podría aprovechar dados los recursos del mismo. Así los futuros socios accederán a dar la información que realimentará el sistema y que permitirá alcanzar el objetivo propuesto. No hay que olvidar que las unidades económicas a que nos referimos se guían por un sentido de lucro por lo que será necesario presentarles un convincente programa de comercialización.-

2.1.2. Reuniones de los potenciales socios: en este aspecto no es sólo un problema técnico-comercial sino que son relevantes las técnicas aportadas por las disciplinas que estudian la dinámica de grupos y su conducción. En efecto, es conveniente que el coordinador convierta al conjunto de potenciales exportadores en un grupo operativo capaz de concertar e implementar un objetivo común.- Para ello, cuidará que cada participante encuentre su papel, que el grupo sienta los diversos logros como propios y que llegue por su propia cuenta al objetivo final. Es necesario ir de los pequeños acuerdos a los grandes: en principio, se acordará que exportar es beneficioso; después, que algunas empresas tienen más deseos que otras y se



identificarán; en tercer lugar, se buscará acuerdo en determinar que se espera del consorcio y así sucesivamente. El orden no es rígido. Lo que se quiere subrayar es la idea que, como en cualquier negociación, lo primero es aprender a discutir y luego el problema en sí.-

2.1.3. Libertad de movimientos: debe existir el convencimiento

que un consorcio está lejos de la idea de fusión y la pérdida de identidad que ello implica. El ámbito del consorcio es el mercado exterior y es probable que allí convenga la presentación de una sola imagen pero ello no significa alterar las estrategias nacionales de comercialización. Acordar el grado de libertad de movimientos es uno de los principales obstáculos que se presentan. Las empresas quieren poder retirarse cuando lo deseen. Pero a su vez los que quieren integrarse saben que satisfacer ese deseo puede quitarle estabilidad al consorcio.-

Además, debe preverse una forma fácil de ingreso de nuevos socios que no altere el equilibrio de poder.-

2.1.4. Creación de un clima de inversión: la materialización

del consorcio requiere la creación de un clima propicio desde el punto de vista económico en los participantes. Ello se logra mediante:

- definición clara (cuantificar si es posible) de los objetivos del grupo

- proposición de objetivos satisfactorios antes que óptimos

- fijación de un plan escalonado de inversiones que se vaya realizando a medida que se logren los objetivos parciales

- búsqueda de coparticipación o aval de los organismos gubernamentales a través de algunas, entre otras, de las siguientes alternativas:

- . participación en el capital inicial
- . garantía de las operaciones
- . subsidios impositivos o financieros

. suministro de información de mercados extranjeros.

Por ejemplo, a través de las Consejerías económicas

- reducción al mínimo del capital fijo

2.1.5. Complementariedad de las líneas de productos: este

es otro aspecto que merece especial consideración.

Cuando dos o más productores se agrupan las alternativas son:

- que fabriquen productos de igual líneas
- que produzcan artículos de líneas complementarias. Ejemplo, tractores e implementos agrícolas
- que las líneas sean independientes. Ejemplo, porcelanas y textiles

Podría parecer, a priori, que sólo en algunas de estas alternativas el consorcio es viable. No es así. Hemos visto ejemplos de todas ellas. Cada una tiene ventajas que le son propias. Y la misma alternativa puede tener mejores perspectivas según la coyuntura económica, el mercado a que se dirija, etc.-

El primer caso es una manera ventajosa de acceder a mercados que por su extensión y grado de desarrollo requieren un volumen para operar que no es ofertable por las firmas por separado. Lógicamente, cuando más standardizado es el producto, es más fácil llegar a un acuerdo. Si los productos son complejos sólo la especialización les permitirá a los socios alcanzar el volumen deseado. En el caso de que el producto sea el mismo los miembros tendrán a su disposición distintos criterios para concertar el aporte de cada uno a la mezcla a exportar; entre otros:

- por negociación individual
- en proporción a la capacidad de producción
- en proporción al capital aportado al consorcio
- por rotación
- en proporción al monto de ventas de cada miembro
- por especialización en etapas de producción

- por combinación de los criterios anteriores

2.1.6. Factibilidad económico-financiera: en esta etapa deberá definirse un horizonte de planificación a los efectos de determinar la tasa de rentabilidad proyectada. Para ello deberá analizarse el nivel de ingresos esperado y el capital necesario para su obtención. Habrá que evaluar también cuando serán necesarios los aportes y las fuentes de financiación a las que se recurrirá. Un consorcio puede obtener sus recursos a través de:

- la integración de un capital por parte de los miembros
- contribuciones periódicas de los socios
- créditos gubernamentales, bancarios y comerciales
- márgenes de comercialización (en el caso que compren y revendan los bienes y/o servicios)
- comisiones por ventas
- el ofrecimiento de servicio de comercialización externa: investigación de mercados, obtención de datos técnicos, tramitaciones, etc.
- cualquier combinación de los precedentes

Existen distintos criterios para distribuir el esfuerzo de las contribuciones financieras de los miembros. Entre otros:

- el volumen relativo de los bienes que exportará cada miembro durante el horizonte de planificación (en el caso de bienes de igual valor)
- el valor relativo de los bienes que exportará cada miembro durante el periodo planificado
- el tamaño de la compañía: en este caso el problema se traslada a decidir el criterio del tamaño. Podrá ser número de empleados, capital, potencia instalada, etc.

Lógicamente, las utilidades a distribuir lo serán de manera proporcional a la contribución financiera.-

2.1.7. Alternativas a la formación del consorcio: como

ya hemos mencionado, algunas veces la idea de formalizar un consorcio puede encontrar resistencias a nivel empresarial. En ese caso, es aconsejable proceder por etapas. Existen múltiples oportunidades de cooperación que pueden ir preparando el terreno. Así lo entendió, por ejemplo, el Consejo sueco de promoción de exportaciones que a partir de 1966 desarrolló un programa de comercialización exterior conjunta tan exitoso que hoy está institucionalizado. Incluso este enfoque fué posteriormente adoptado por otros países escandinavos. El Consejo consideró que era mucho pretender que firmas que no se conocen se aten contractualmente para exportar juntos, más aún, sin contar con experiencias positivas de exportación. Por ello, después de alguna publicidad sobre las ventajas y potencialidades de la comercialización conjunta se envió el siguiente cuestionario a un grupo de firmas preseleccionadas:

- desea usted participar en discusiones con otras compañías sobre posibles campos de actividades conjuntas a los efectos de hacer sus operaciones de exportación más eficientes?

- si es así, en qué tipo de acción conjunta está usted particularmente interesado?

- . vender de manera conjunta en mercados particulares
- . publicitar de manera conjunta en mercados particulares
- . hacer investigación de mercado de manera conjunta para determinados productos en ciertos mercados
- . otras formas de acción (por favor aclarar)

Fueron sugeridas numerosas alternativas de acción conjunta: participación en ferias, servicios técnicos post-venta, servicios administrativos, intercambio de información, participación en la provisión de plantas "llave en mano", importación de materias primas, preparación de catálogos, etc. Estos cuestionarios permitieron agrupar las firmas por productos y por mercado. Los resultados, con-

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

venientemente procesados, fueron devueltos a las firmas que contestaron. Estas, viendo quiénes eran sus socios potenciales, se agruparon de acuerdo a sus necesidades. El ejemplo sueco es de real interés. La experiencia recogida les ha permitido derivar fórmulas standards para cuatro propósitos bien definidos:

- elección de un país para un grupo dado de potenciales exportadores
- elección del campo de actividades pasibles de ser llevado de manera conjunta

- elección del agente en un país particular para que sirva de manera conjunta a un determinado grupo exportador

- elección de la investigación de mercado a realizar conjuntamente para un grupo de firmas en un mercado particular

También han desarrollado un programa tipo de actividades para el tratamiento a nivel de implementación de los casos de coincidencia de interés de exportación. No difiere de las reglas comúnmente aplicadas en el manejo de grupos operativos.-

## 2.2. Estructura organizacional.

Una vez que las entidades interesadas han superado positivamente la etapa de evaluación previa y acuerdan la creación de un consorcio, es necesario entrar en una etapa de planeamiento. Numerosos problemas deberán ser clasificados, analizados los cursos alternativos de acción y decididas las acciones a tomar. Cada problema llevará a enfatizar uno u otro de los diversos aspectos del planeamiento: la amplitud del horizonte de planificación (corto, mediano y largo plazo), la creación de procedimientos y métodos estandarizados, la asignación de un calendario de actividades, la definición de objetivos, etc.-

En algunos casos, el planeamiento será por única vez. En otros, el planeamiento quedará incorporado a la organización y serán usados cada vez que la empresa necesite alcanzar el mismo objetivo que lo

generó.-

Asimismo, no debe olvidarse que los criterios de economicidad y flexibilidad fijan límites a la acción planificadora. El primero, establece que el beneficio de planificar debe superar su costo. El segundo señala la necesidad de posibilitar que la organización responda rápida y creativamente a las demandas cambiantes del contexto aún cuando las acciones pertinentes impliquen un desvío del programa inicial.-

Un tema central de esta etapa que estamos evaluando, es el diseño de la estructura organizacional. En la misma, confluyen y se sintetizan todos los objetivos considerados relevantes en la etapa de evaluación previa. El siguiente comentario de Newman (27) pondrá de manifiesto la importancia de un buen diseño estructural: "Cuando un administrador diseña una estructura organizativa debe tomar en cuenta los beneficios de la especialización, las limitaciones de la autoridad funcional, los problemas de la comunicación y una gran variedad de otros aspectos especializados de organización. El lo considera, no obstante, como partes individuales que necesitan ser ajustadas conjuntamente en una estructura integrada. El todo resultante es mayor que la suma de las partes". El diseño de una estructura organizativa tiene como requisito esencial una clara definición de los objetivos y las principales actividades necesarias para alcanzarlos.-

En cuanto a la asignación de funciones y responsabilidades deberán seguirse los lineamientos generalmente aceptados en los manuales de administración. En el enfoque de Gelinier (28) por ejemplo, se establecen un conjunto de reglas para el diseño de estructuras. Enunciamos algunas de ellas:

- "un jefe debe tener cierto número de subordinados directos bastante limitado para poder efectivamente coordinarlos y controlarlos a todos

- los órganos funcionales (staff) adscriptos a la dirección general deben dedicarse a los problemas de largo plazo, dejando a

los órganos operativos (eventualmente provistos de ayudantes funcionales) toda la carga de la rutina de corto plazo

- una estructura eficaz debe minimizar el volumen de comunicaciones no normalizables ni codificables que se intercambien entre grupos separados

- las decisiones de política, importantes y poco numerosas, pueden y deben tener un circuito de elaboración largo, jalonado de estudios y de consultas. En cambio, la estructura debe prever un circuito corto para las informaciones y las decisiones de rutina corrientes

- para los problemas de rutina a corto plazo el poder de decisión y la responsabilidad deben estar descentralizados tan cerca como sea posible de los hombres que la ejecutan"

El desarrollo del diseño abarcará las siguientes etapas:

1 - departamentalización: se deberán agrupar las funciones de modo que se optimice el uso de los recursos humanos y técnicos. Las funciones operativas admitirán distintos criterios de agrupamiento, proceso, producto, objetivo, naturaleza, área geográfica, etc. Ninguno de estos criterios es exhaustivo y, en la práctica, suele ser una combinación de los mismos la solución más adecuada a la compleja realidad en que se mueve la empresa. Las funciones reflexivas se agruparán de acuerdo con las reglas vistas anteriormente. La departamentalización debe ser realizada periódicamente según el desarrollo organizacional de la empresa y los diferentes estados que le presenta el medio ambiente

2 - distribución del poder decisional: una vez que se haya diseñado a grandes rasgos la estructura más adecuada, es necesario distribuir la toma de decisiones en el ámbito de la organización. En ese sentido, la figura del consorcio presenta un problema que le es típico y que se origina en el tamaño desigual de los socios. Nos referimos a la formación del directorio. Los miembros pequeños tienden ser absorbidos pero a su vez las firmas grandes no quieren mal-

gastar sus recursos. Lo importante es tener en claro que hay a estos efectos, dos tipos de decisiones y, en general, en cada una de ellas el poder de decisión debe distribuirse de manera distinta:

. en las decisiones sobre política del consorcio debe asegurarse la igualdad de los socios

. en las decisiones sobre distribución de utilidades debe procurarse que la misma sea función del esfuerzo financiero realizado

El siguiente esquema puede ser de utilidad para ayudarnos a distinguir los diversos niveles decisionales con que cuenta la organización. En general, podemos clasificar cuatro niveles:

mutación: es el nivel de los accionistas o los dueños; en él se puede decidir cambiar el objeto de la firma o más aún, su propia existencia

evolución: el segundo nivel corresponde al directorio. Es en donde se fijan las políticas de la empresa y se determinan su evolución en el mediano y largo plazo

gestión: representa el nivel gerencial en donde se proponen las distintas estrategias destinadas a alcanzar los fines establecidos para el ejercicio económico y se controla la implementación de las mismas

operación: es el nivel en donde ejercen su función empleados y obreros de la firma en base a decisiones programadas casi en su totalidad

En consecuencia, se desprende que para cada función de la empresa, deberán aislarse los subconjuntos decisionales correspondientes a cada nivel, y asignarlos formalmente al nivel respectivo.-

3 - control de consistencia: en esta etapa, se considera a la estructura organizativa como un todo. Nos interesan no solamente que el diseño sea armónico y balanceado, sino también constatar que los cargos con una asignación de funciones de similar importancia, tengan el mismo nivel jerárquico. Y que si son responsables ante el mismo nivel los cargos involucrados tengan el mismo status organizacio-



nal. De otra manera, surgirán fuertes fricciones entre las distintas unidades y la estructura tenderá a deformarse redistribuyéndose el poder de manera indeseable. Asimismo, si una empresa tiene varias sucursales, es conveniente que el desarrollo organizacional de las mismas sigan pautas comunes; consecuentemente, los empleados tendrán facilidad para establecer relaciones de colaboración con su equivalente. Adicionalmente, podrán intercambiarse permitiendo una mayor movilidad interna del factor humano y facilitando el planeamiento de las carreras administrativas. El límite, obviamente, está dado por la necesidad de adaptarse a las condiciones locales.-

4 - comunicación: los organismos y los manuales de organización son herramientas muy adecuadas para la presentación de la estructura organizacional. No son las únicas ni tampoco son indispensables. Deben verse como medios de comunicar la estructura a quien será afectado por ella. Son importantes los beneficios derivados de estas herramientas. Al crearlas, las personas involucradas estarán obligadas a reflexionar sobre el alcance y contenido de sus funciones descubriendo nuevas y mejores formas de trabajo. Una vez que la empresa esté en marcha, acelerarán el ajuste del nuevo empleado a la organización.-

Estas cuatro etapas nos proporcionan una manera lógica de pensar respecto de las estructuras organizativas. Naturalmente, cuando se desarrolla una estructura para un caso concreto, numerosas variables la afectan. Entre otras:

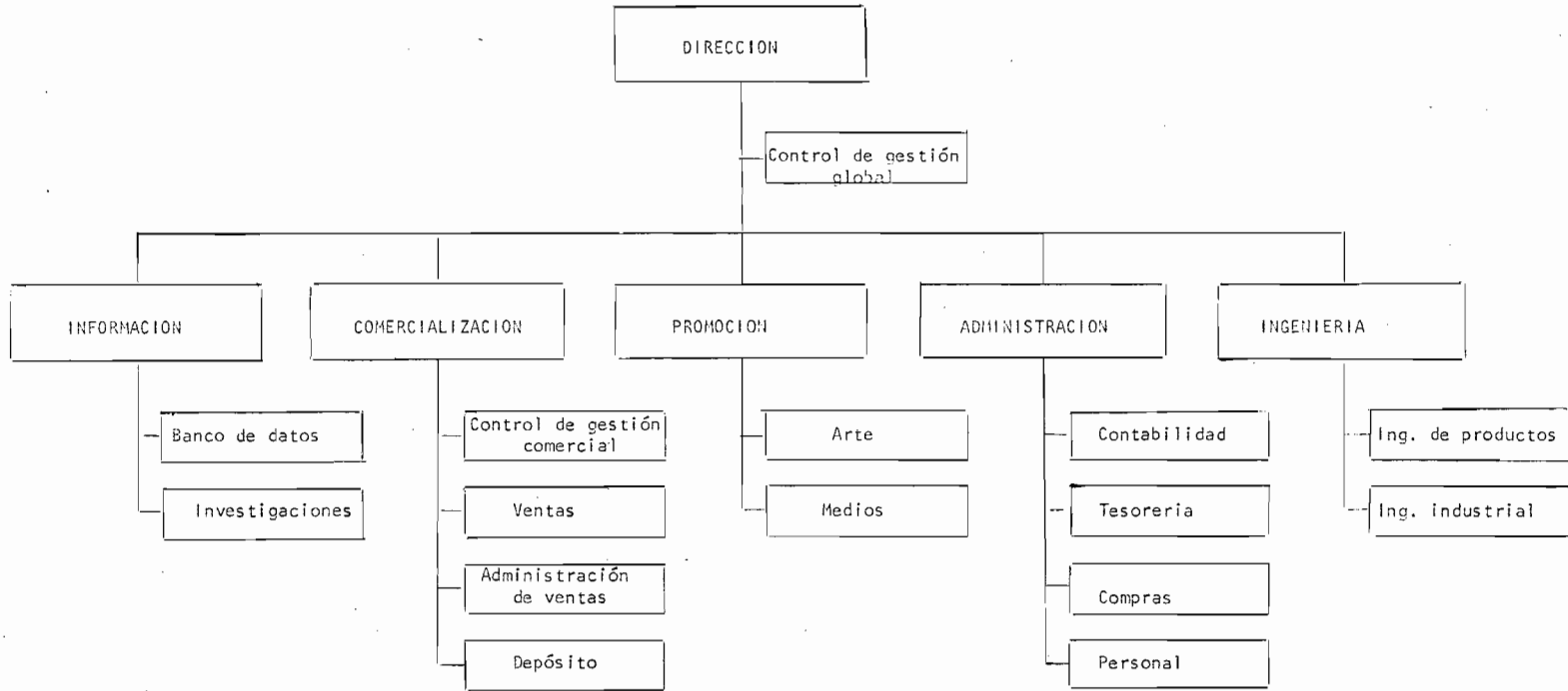
- diversidad de las líneas de productos
- diversidad de los mercados a penetrar
- tipo de productos
- volúmen de las operaciones
- calidad de los servicios externos (consultoras de comercialización, fuentes de información, etc.)
- intervención del Estado
- dispersión geográfica de las firmas
- personal disponible

- cantidad y calidad de contactos externos
- tecnología disponible
- etc.

Presentaremos a continuación, una estructura tipo para un consorcio de exportación. Nos valdremos para ello del gráfico 1. A nuestros efectos, no tiene objeto plantearse el nivel jerárquico de cada unidad funcional ni entrar en más detalles. En la realidad, dichos organigramas se extenderán a lo largo de un amplio espectro, pero el que exponemos tiene la ventaja de permitirnos separar claramente las áreas funcionales y las actividades que le son propias. La estrategia organizativa debe ser dinámica. En principio, la estructura puede estar formada por un experto con apoyo administrativo. Y el programa inmediato puede ser un viaje al ALALC. Posteriormente, a medida que se vayan agotando las distintas etapas podrán agregarse nuevas funciones a cuyos efectos se crearán o se diferenciarán nuevos órganos. El presente organigrama es una solución de compromiso. No hemos querido representar el de un consorcio que recién se inicia porque muchas funciones estarían en forma rudimentaria o bien no agrupadas de la mejor manera. Tampoco el de un consorcio del volumen o complejidad de una casa comercial japonesa porque resultaría hipertrofiado para nuestro medio económico. El organigrama representa a un consorcio de mediano tamaño, en tanto que sectores como depósito, compras y personal no tienen autonomía, pero bien desarrollado ya que se manifiesta la importancia de las áreas de información y promoción, y sobre todo, las actividades aparecen netamente separadas en función de su homogeneidad y afinidad operativa.-

A los efectos de explicar los alcances del gráfico 1, describiremos a continuación las principales funciones que han de llevarse a cabo en cada área. Este análisis, convenientemente detallado, puede servir de base para la confección del manual de organización de un caso real puesto que sigue los lineamientos anteriormente indicados para asignación de funciones.-

Graf. 1: Estructura - Tipo para un consorcio de exportación.



2.2.1. Area control global de gestión: es probable que el sistema de control de gestión abarque en un principio tan sólo las tareas descritas para el área global. Pero en la medida que la mezcla de productos se acompleje y el volumen de operaciones crezca se justificará la creación de un sector de control de gestión comercial con especialización a nivel de productos. A diferencia del sector global que es una herramienta de Gerencia General, el control de gestión comercial asiste a la Gerencia de Comercialización. Se entiende que estos dos sectores son funcionales por lo que de ninguna manera se le asignará responsabilidades de línea. Las principales actividades son:

- representar a la gerencia general en ausencia de la misma en reuniones de negocios, comités, etc.
- confeccionar sistemáticamente todos los índices necesarios para el control superior de todas las áreas operativas
- confeccionar informes especiales necesarios para la toma de decisiones
- coordinar la realización del presupuesto
- controlar la implementación del presupuesto, calcular sus desvíos y sugerir a la Gerencia General las correcciones pertinentes
- llevar a cabo estudios especiales sobre el rendimiento operativo de cada uno de las áreas
- verificar la exactitud de los registros y adhesión a las prácticas standard

2.2.2. Area información: el comercio de exportación posee una terminología muy especializada cuyo dominio es indispensable. A ello obedece la edición de numerosos folletos aclaratorios y la realización de abundantes congresos de la especialidad. Naturalmente que este vocabulario debe ser dominado por todo el personal del consorcio pero en última instancia es el área de información donde debe aclararse cualquier duda.-

En toda comunicación distinguimos cuatro niveles:

- Físico: vehículo en que se presenta la información
- Semántico: significado de los símbolos transmitidos
- Sintáctico: lógica con que se construye la comunicación
- Pragmático: actitudes y sistemas de valores que estimula

lo referenciado

Cuando se emite una comunicación, cada uno de estos niveles requiere un cuidadoso análisis y más aún si la comunicación se vierte en un idioma que no es el nuestro. La misma palabra puede significar cosas diferentes en distintos países y significando lo mismo puede tener una connotación emocional distinta. Es conveniente que para la emisión de folletos institucionales o de productos trabajen juntas las áreas de información y promoción. Distinguimos en información dos sectores: Banco de datos, que nuclea las funciones de codificación, clasificación y archivo de las informaciones relativas a la exportación e Investigaciones, que lleva a cabo estudios especiales. Veamos las funciones:

Banco de datos:

- mantener actualizados números de télex, direcciones, teléfonos pertenecientes a embajadas, oficinas comerciales, consultoras, agentes de aduanas, organizaciones de fomento a las exportaciones, etc.

- llevar un archivo al día de todas las leyes, decretos y reglamentaciones referidos a los servicios e incentivos del gobierno para la exportación. Por ejemplo, incentivos fiscales, reembolsos de derechos aduaneros, líneas de crédito, planes de promoción colectiva, ferias, etc.

- mantener actualizada la legislación aduanera: clasificación de productos, régimen de muestras, convenios bilaterales, convenios regionales (ALALC, pacto andino, etc.), cuotas, documentación y procedimientos, etc.

- archivar toda la información relativa al mercado financiero y cambiario: control de divisas extranjeras, reglamentación de pagos,

acuerdos de compensaciones, etc.

- archivar el material correspondiente a envases; reglamentaciones, tipos, diseños, compañías especializadas, etc.

- mantener actualizada la información necesaria para optimizar el uso del transporte: rutas, medios alternativos, tarifas, premios por mejor uso de bodegas, compañías de transporte, etc.

- mantener una biblioteca general con las publicaciones de comercio exterior y afines: libros especializados, folletos, estadísticas de comercio exterior y cambio, guías comerciales e industriales, manuales de referencia para exportadores, tablas de conversión de monedas, pesos y medidas, noticias de interés, etc.

- realizar traducciones de cartas, documentos y folletos e interpretación en el caso de reuniones con clientes extranjeros.

- archivar toda la bibliografía relativa al uso de terminología comercial internacional.

Investigaciones:

- emitir una síntesis de oportunidades comerciales relacionadas con los productos o mercados de la empresa.

- emitir a pedido y/o sistemáticamente, análisis de la situación económica del país o del extranjero e informes sobre las tendencias recientes del comercio de exportación.

- emitir, a pedido y/o sistemáticamente, información de mercados o de productos de acuerdo con un modelo preestablecido.

- reactualizar periódicamente los estudios mencionados precedentemente.

- emitir compendios de incentivos a la exportación, reglamentaciones aduaneras, bancarias, etc.

Debe destacarse, dentro del sector Investigaciones, la importancia de la función de investigación de mercado. Este tipo de estudio, constituye la base para elaborar la estrategia de promoción de exportaciones. La experiencia prueba que es de utilidad separar las investigaciones de mercados internacionales en dos grandes grupos: estudios por países y estudios por productos. En el anexo 3 puede analizarse un modelo pa-

ra la presentación de la información para ambos casos, debido a K. de Rossignol (25). lógicamente, un estudio en particular no debe abarcar necesariamente todos los conceptos del modelo, pero la utilidad del mismo reside, precisamente, en la enumeración exhaustiva de los temas relevantes.-

2.2.3. Area comercialización: siendo el consorcio una empresa comercial, es el área de comercialización en donde la estructura debe ser más sólida y disponer de los mejores hombres. Las funciones reflexivas de planificación y control se concentran en el sector de control de gestión comercial. La parte operativa se divide en tres sectores:

- Ventas: representa al consorcio frente al cliente, considera alternativas con el mismo y formaliza el contrato de compraventa; en general, el primer criterio de especialización en el sector de ventas es el geográfico, aunque no lo representaremos en el organigrama.

- Administración de ventas: realiza el seguimiento de la venta desde su concertación a la recepción de la misma por el cliente, se ocupa del trámite administrativo y tiene la responsabilidad del tráfico.

- Depósito: con respecto a este sector caben algunas consideraciones. Como veremos en el listado correspondiente, las funciones asignadas a depósito son netamente operativas. Cualquier gestión de especulación de stocks o la fijación del nivel mínimo en el caso que correspondiera será una decisión de Gerencia General que proablemente delegará el estudio del problema en el área de Control de Gestión o alguna otra área de estudios especiales. Ahora bien, en el caso que las funciones de depósito tengan un volumen de operaciones muy grande, exijan técnicas más complejas de almacenamiento o sean requeridas también por el área de compras cabe considerar la creación de un área independiente que tenga a su cargo la gestión integral de los stocks. Veremos a continuación, las funciones correspondientes a cada uno de los sectores mencionados:

### Control de gestión comercial

- diseñar un plan global de comercialización de acuerdo con un modelo establecido, en donde se integren las estrategias de mercado y las de producto.

- determinar la mezcla comercial apropiada a nivel de mercado y para cada grupo de productos.

- controlar la implementación del plan de comercialización.

- calcular los desvíos confeccionando sistemáticamente todos los índices aprobados por Gerencia Comercial.

- sugerir las medidas correctivas apropiadas.

### Ventas

- seleccionar agentes, representantes y distribuidores en el extranjero.

- controlar el rendimiento de los canales de comercialización.

- participar en ferias y misiones comerciales.

- implementar proyectos combinados y multinacionales de venta.

- suministrar información respecto a consultas o pedidos: cotizaciones, licitaciones, presupuestos, etc.

- negociar con los clientes las variables de comercialización: precio, condiciones de venta, lugar de entrega, etc.

- suministrar a los asociados la información necesaria para brindar un mejor servicio al cliente.

- confeccionar los contratos de compra-venta.

- llevar un archivo de clientes actualizado según un modelo establecido.

### Administración de ventas

- mantener actualizados los registros administrativos de venta.

- confeccionar las estadísticas de venta de acuerdo a las pautas establecidas.



- confeccionar el informe periodico de resultados de venta.
- diseñar las rutas y evaluar los medios alternativos de transporte.
- determinar la oportunidad del embarque.
- llevar toda la documentación relativa al tránsito de mercaderías.
- realizar todas las tramitaciones relacionadas con los documentos de comercio exterior, cartas de crédito, conocimientos de embarque, certificados de origen, facturas consulares, etc.

#### Depósito

- recibir la mercadería de los socios del consorcio.
- llevar registros de existencias.
- optimizar el manejo y acondicionamiento de las mercaderías en el depósito y en tránsito mientras estén bajo nuestra responsabilidad.
- cuidar que las mercaderías estén protegidas de los agentes atmosféricos y otras fuentes de destrucción y deterioro.
- vigilar las mercaderías en depósito.
- preparar los envíos de mercaderías.

2.2.4. Area promoción: se distinguen dos sectores especializados en base a la etapa de elaboración del programa promocional. Así, el sector de Arte se encargará del aspecto creativo (diseño, composición, textos, etc.) en tanto que Medios tendrá la responsabilidad de organizar la realización del proyecto.-

#### Arte

- realizar estudios motivacionales y de mercado a nivel promocional.
- participar en la elaboración y planeamiento de la estrategia promocional de la empresa.
- aplicar los últimos adelantos en materia de técnicas audio-

visuales a la promoción de los productos de la firma.

- decidir el diseño de los stands y exhibidores en ferias, demostraciones, etc.

- determinar los textos, fotos y diagramación de catálogos colectivos, folletos y demás material publicitario a utilizar.

- participar en el diseño y mejoras desde un punto de vista estético de envases y productos.

#### Medios

- preparar viajes de negocios al extranjero, incluyendo los documentos de viaje, cartas de presentación, etc.

- implementar la participación en ferias comerciales y exhibiciones: transporte de los productos, organización del pabellón, publicidad, folletería, etc.

- encargarse de la contratación de oficinas y salas de reuniones o de exposición.

- organizar la participación de la firma <sup>en</sup> misiones comerciales.

- implementar el programa de publicidad.

- distribuir artículos y comunicados de prensa a periodicos especializados y a órganos informativos de gran difusión.

- implementar la organización de misiones de compra en el propio país.

- instrumentar las relaciones externas de la firma con los distintos públicos, (cámaras, consumidores, gobierno, etc.).

- encargarse de la emisión de los folletos, catálogos colectivos y demás material publicitario gráfico.

- distribuir dicho material.

- contratar los medios a utilizar para transmitir las presentaciones publicitarias (selección, análisis y medición de los medios).

- implementar la organización de centros de reparación o servicios post-venta en el extranjero.

- desarrollar cursos de ventas y comercialización para el área de ventas.

- controlar el desarrollo del programa promocional, calculando sus desvíos y sugiriendo, en conjunto con el sector Arte, medidas correctivas.

2.2.5. Area administración: encontramos aquí dos sectores netamente administrativos: contabilidad y tesorería. El primero se encarga básicamente de la registración histórica aunque también suministra los elementos necesarios para que el área de control global de gestión lleve a cabo sus programas y estudios. El segundo se ocupa del manejo de fondos y su optimización.-

Tendencialmente las pequeñas y medianas empresas nuclean en el área administrativa todas aquellas funciones que no pueden encasillar en las áreas de producción o ventas y a medida que crece la empresa les van dando autonomía. Es el caso de los sectores de personal y compras. Como nuestro diseño es para el caso argentino nos parece más realista optar por la primera variante. Pero se debe diferenciar el órgano tan pronto como la función lo justifique. Si se adopta la práctica de las casas comerciales de usar la fuerza de ventas en el exterior también para comprar, en ése caso no cabe duda que el sector de compras debe separarse a los efectos de una correcta coordinación de la gestión.-

#### Contabilidad

- llevar la contabilidad histórica de la firma.
- confeccionar toda la información necesaria para cumplir con los requisitos legales, impositivos, municipales, etc.
- suministrar la información necesaria para llevar a cabo el control global de gestión.
- recomendar métodos efectivos para cumplimentar el trabajo administrativo.
- suministrar los costos de estructura necesarios para el cálculo del costo total.
- realizar las liquidaciones a los miembros del consorcio.

### Tesorería

- administrar la política de créditos de la compañía.
- realizar las cobranzas de la firma.
- pagar sueldos, proveedores, comisiones, etc.
- efectuar las operaciones cambiarias.
- administrar los impuestos, optimizando su pago.
- obtener y mantener adecuada protección financiera contra los riesgos a que está expuesta la compañía.
- relacionarse con los bancos oficiales, privados y otros organismos crediticios.
- proponer el uso de fuentes alternativas de financiación.
- manejar los fondos de la empresa. Es responsable por su custodia y optimización.
- proponer colocación de fondos ociosos.
- realizar los informes técnicos necesarios para la evaluación de la gestión financiera. Ejemplos: flujo de caja, estado de origen y aplicación de fondos, etc.

### Compras:

- mantener actualizados los catálogos de proveedores, especificaciones de materiales y, en general, la documentación necesaria para las operaciones de compra.
- desarrollar nuevos proveedores.
- asesorar a los proveedores respecto a las líneas de crédito con que ellos cuentan.
- obtener en el momento requerido y al mínimo costo la cantidad y calidad de bienes y servicios necesarios para el normal desenvolvimiento de la compañía.
- investigar sustitutos para los actuales insumos.
- comprar los bienes y servicios necesarios para el mantenimiento de la empresa.

Personal

- administrar los recursos humanos de la empresa.
- promover y controlar el desarrollo de las comunicaciones entre el personal y la empresa.
- promover el desarrollo del personal.
- desarrollar programas de calificación de méritos.
- desarrollar programas de seguridad y recreación.
- determinar la estructura organizativa adecuada a los objetivos cambiantes de la empresa.

Algunos programas obligarán a que varias áreas tomen decisiones en conjunto. La práctica del trabajo en comité puede ser de utilidad, por ejemplo, en la confección del presupuesto, el desarrollo de nuevos productos, algunas campañas promocionales, etc. De todas maneras el comité como forma organizacional no está muy extendido en nuestro país y su implementación ha de requerir especial atención por parte de los directivos que lo lleven a cabo.-

2.2.6. Area ingeniería: se diferencian dos sectores: ingeniería de productos, que lleva a cabo la investigación y el desarrollo del producto para la exportación e ingeniería industrial que interviene en la detección y resolución de los problemas de producción.-

Ingeniería de productos:

- realizar los estudios técnicos necesarios para adecuar al nivel del mercado externo las características técnicas de los productos.
- supervisar su implementación.
- producir los diseños y modelos de temporada en el caso en que se trate de una empresa que comercialice artículos de moda.
- responsabilizarse, por la parte técnica, del comportamiento de los envases y/o embalajes de exportación.
- establecer los standards y especificaciones de control de

calidad.

- controlar la calidad de los productos enviados por los miembros del consorcio, calcular los desvíos y sugerir medidas para su corrección.

- compatibilizar técnicamente los productos provistos por cada uno de los miembros del consorcio.

- asesorar la fuerza de venta sobre las características y el uso del producto desde un punto de vista técnico.

#### Ingeniería industrial:

- sugerir nuevos métodos de producción en base a los requisitos de nuestros clientes y supervisar su implementación.

- dirigir la estructura productiva, en el caso de que los miembros del consorcio se hayan asociados también para la implementación de algunas etapas de elaboración. Ejemplo: el secado en la elaboración de madera aserrada.

- dirigir la estructura de frío o envasado en el caso de que los miembros del consorcio se hayan asociado a esos efectos. Ejemplo: productos agrícolas.

- coordinar los esfuerzos productivos en el caso en que el consorcio haya generado especialización entre los socios.

- participar en la organización de los centros de reparación y/o servicios post-venta en el extranjero.

Una vez definidos los objetivos (qué hacer), el plan organizativo (quien lo hará), el plan estratégico de comercialización (como se hará) es necesario desarrollar un programa ejecutivo que marcará la finalización de esta etapa.-

#### 2.3. Implementación y control

Con la puesta en marcha del programa ejecutivo comienza la última etapa en el desarrollo del consorcio. El grupo directivo, que aumentará la frecuencia de sus reuniones en esta etapa, deberá enfati-

zar el control del proyecto e incluso puede tomar personalmente funciones que una vez en régimen serán delegadas a los niveles de gestión u operación del consorcio. Superada la etapa del lanzamiento, el directorio deberá establecer el sistema de control superior que utilizará a los efectos de vigilar el desarrollo de las políticas acordadas así como para corregir los desvíos que pudieran presentarse. A estos efectos, el responsable del área de control global de gestión se convierte en una figura clave: él es quien supervisa la elaboración de la información para control superior, discute su interpretación con la gerencia general y asesora a ésta en las reuniones en que se informe sobre la evolución del consorcio al directorio. El área de control global de gestión nace como una necesidad de la experiencia: ésta demuestra que tendencialmente, si <sup>en</sup> una empresa se nuclea en un mismo sector de registración las funciones de producción de información histórica e información para la toma de decisiones, ésta última es desplazada por la primera dada la fuerza de los requisitos legales e impositivos a que ella obedece. Esta situación se refuerza en el caso de empresas pequeñas y medianas que, como hemos visto carecen de una infraestructura administrativa sólida.-

Los índices de control deben cumplir varios requisitos. Deben ser:

- a nivel semántico, inequívocos
- preferentemente cuantificados
- concentrados en los puntos estratégicos
- con un margen de fluctuación, que permita su control por excepción
- comparados con igual período del ejercicio anterior y del proyectado
- flexibles
- económicos
- que no entorpezcan las operaciones que controlan
- especializados por área funcional
- etc.

Dichos índices deben ser elevados a los mandos convenientemente interpretados y debe sugerirse además las líneas alternativas de acción

en el caso en que se hubiere incurrido en desvíos significativos. Es mucho lo escrito sobre medición de resultados y constituye un capítulo especializado de la disciplina administrativa. Con esta breve referencia a los puntos a tener en cuenta para establecer un adecuado sistema de control hemos querido señalar la importancia de este eslabón en el desarrollo de un consorcio.-

### 3. Nivel legal.

A medida que el diseño estructural se resuelve y el consorcio aparece como viable desde el punto de vista financiero, debe procederse a la elección de una forma societaria a los efectos de darle estabilidad jurídica al acuerdo logrado. Los objetivos principales que se buscan es limitar la responsabilidad económica de los miembros, darle al acuerdo la posibilidad de moverse en el mundo económico y dejar establecido un mecanismo legalizado para la resolución de los potenciales conflictos.-

#### 3.1. Antecedentes.

Desde el punto de vista jurídico le cabe al gobierno la principal responsabilidad en lo que respecta a crear un clima propicio para el normal desenvolvimiento de los consorcios. En líneas generales, el gobierno debe:

- definir el alcance del término consorcio
- determinar quienes pueden formarlos y en qué proporción
- especificar que productos pueden ser exportados a través de ellos
- establecer beneficios especiales para los consorcios oficialmente reconocidos
- determinar claramente el papel del organismo oficial que se designe como entidad reguladora en la creación, manejo y disolución de los consorcios
- derogar toda la legislación contraria

En nuestro país, registramos un antecedente que tuvo lugar en 1971, en



el ámbito del C.A.C.E. (Consejo Asesor de Comercio Exterior), organismo que analizaremos en el punto V.2. En efecto, se elaboró un anteproyecto, inspirado en un modelo propuesto por el C.I.P.E., destinado a estimular y reglar el funcionamiento de los consorcios, a los que en ese trabajo se los llamó "sociedades de exportación". Desgraciadamente, la iniciativa no prosperó pero consideramos de interés revisar ese documento. En el mismo se aconseja la creación de sociedades de exportación que resulten del nucleamiento de empresas pequeñas y medianas. Se establece que el desarrollo del comercio de exportación necesita de la conjunción de esfuerzos entre el sector público y privado y que se obtendrán frutos con mayor rapidez e intensidad si se encauza a través de la empresa privada con el apoyo oficial. Como formas societarias se proponen las sociedades anónimas y las cooperativas. Para las primeras sugiere, entre otros alicientes la desgravación del 100% del capital integrado y la liberación de todo tipo de impuestos nacionales existentes con excepción de los aduaneros. Adicionalmente, se propone la ayuda oficial para desarrollar depósitos en el exterior y campañas publicitarias (en las que se propone su reintegro hasta un monto equivalente al 20% del valor total). Entre las restricciones propuestas figuran la obligación de comercializar exclusivamente bienes nacionales en el mercado externo, la prohibición que un accionista concentre más del 10% del capital de la sociedad y el impedimento de importar. Estas prohibiciones son discutibles y muchos de los ejemplos exitosos de consorcios que hemos visto no hubieran podido materializarse en el caso de tener que obedecerlas. Si se tiene en cuenta por ejemplo que gran parte del éxito de las casas comerciales japonesas deriva del hecho de ofrecer a sus clientes un servicio completo de comercio exterior la última restricción no parece acertada. Se exige también que las sociedades anónimas de exportación tengan predominio de capital de ciudadanos argentinos y sean dirigidas en el 100% por argentinos. En cuanto a las sociedades cooperativas, se las iguala con las sociedades anónimas en tanto sean cooperativas de producción. Las autoridades nacionales podrán aprobar según el proyecto, casos especiales en que dichas sociedades actúen como comisio-

nistas y fomentarán las medidas tendientes a que las sociedades de exportación colaboren en la presentación de un frente común de las exportaciones latinoamericanas ante los mercados mundiales. Se preve que la elaboración de estudios de mercados internacionales sea llevada a cabo por el estado y financiada por el mismo en un 70%. El texto completo del anteproyecto mencionado puede consultarse en el anexo 4.-

Este antecedente ha sido exhumado a mediados del presente año, con motivo de la propuesta que la C.I.N.A. (Confederación Industrial Argentina), presentará en el congreso de A.I.L.A. (Asociación de industriales latinoamericanos), el cual tuvo lugar en Río de Janeiro, Brasil, a principios del mes de mayo. Después de considerar que el consorcio "es un instituto que se encuentra maduro para su plena utilización" el documento de la C.I.N.A. afirma que "estas sociedades de exportación pueden llegar a ser una herramienta adecuada para canalizar eficazmente la participación de nuestras pequeñas y medianas industrias en el flujo de las exportaciones zonales, en la medida que se les otorgue el apoyo suficiente" (30). A estos efectos, se proponen una serie de medidas que son prácticamente las mismas del anteproyecto analizado.-

### 3.2. Bases.

El objetivo de este punto es dar algunas pautas para la confección del estatuto tipo de un consorcio. Estas pautas son independientes de aquellas que haya que cumplir en razón de la forma societaria elegida. Si bien la tendencia general es alentar la formación de sociedades anónimas como vehículo de los consorcios de exportación una decisión definitiva al respecto debe tomarse en base a elementos económicos jurídicos cuyo análisis requeriría un estudio aparte. Un estatuto tipo debe contemplar como mínimo los siguientes capítulos:

CAP. I: nombre, domicilio, propósito y duración.-

Los títulos de este capítulo nos eximen de todo comentario. Sólo interesa el propósito en donde cabe destacar: "el propósito de la sociedad

será promover, mantener y estimular las exportaciones de (producto elegido) producido por sus miembros a cuyos efectos podrá:

- promover la apertura de nuevos mercados
- realizar contratos entre importadores y los exportadores miembros
- nombrar agentes internacionales
- supervisar negocios de exportación y dar asistencia técnica y administrativa y comercial a sus miembros
- importar equipos y materiales para mejorar el nivel productivo de sus miembros
- representar a sus socios en las gestiones realizadas ante las autoridades nacionales, extranjeras y demás organismos o empresas relacionados con el comercio exterior
- promover la asociación de nuevos miembros

CAP. II: del capital.

Es necesario aclarar el monto del capital, su composición y como se integrará. Debe aclararse la base a utilizar para determinar el capital con que participará cada uno de sus miembros. En el caso de una sociedad por acciones se discriminarán los distintos tipos de acciones, las obligaciones y derechos que originarán y las condiciones en que éstos deben ejercerse.-

CAP. III: de los socios.

Debe aclararse las condiciones de su ingreso. Un listado de sus deberes dirá, por ejemplo:

- mantener una conducta económica y legal irreprochable
- tener una capacidad técnica y productiva acorde con el mercado de exportación
- mantener actualizadas las cuotas y demás contribuciones que fije el organismo pertinente
- cumplir con los estatutos y las reglamentaciones que los órganos de la sociedad instituyan
- comprometerse a permanecer en la sociedad hasta un plazo

de do

Entre sus derechos se contarán:

- asistir a las reuniones de la asamblea general, elegir y ser elegidos
- recibir de la sociedad todos los servicios mencionados en el capítulo de propósitos

CAP. IV: Órganos del consorcio.

Los principales órganos de un consorcio deberán ser:

- la asamblea general
- el directorio
- el síndico

La asamblea general será la autoridad más alta del consorcio. Deberán fijarse las fechas de reunión de las asambleas generales ordinarias, su composición, sus mecanismos de acuerdo y los temas a tratar:

- aprobación de lo actuado durante el ejercicio económico
- elección de las nuevas autoridades
- decidir acerca de cualquier cuestión presentada por el directorio o el síndico de la sociedad

También deberán establecerse los motivos de reunión de la asamblea general extraordinaria, su composición y mecanismos de acuerdo. Dicha asamblea se podrá reunir por ejemplo para considerar:

- la creación o disolución de sucursales en el exterior
- la remoción de las autoridades
- la reforma de los estatutos
- la disolución de los consorcios
- cualquier tema presentado por el directorio o el síndico

del consorcio

En cuanto al directorio es necesario fijar su composición, mecanismos de acuerdo, fechas de reunión, listado de sus funciones y el nivel de autoridad asignado. En general, el directorio fija las políticas de la compañía. Tiene además todas las facultades para administrar y disponer de los bienes. Podrá entonces:

- celebrar toda clase de actos y contratos
- obrar los poderes judiciales y extrajudiciales
- gravar y vender inmuebles
- delegar las funciones ejecutivas de la administración del consorcio en uno o más gerentes cuya designación podrá recaer entre los miembros del directorio.

Por último, el síndico ejercerá la fiscalización del consorcio siendo necesario detallar el alcance de su acción.-

CAP. V: ingresos y gastos.

Los ingresos pueden derivarse de diversas fuentes. Entre otras:

- una tasa en concepto de ingreso a la sociedad
- una contribución individual periódica cuyo monto dependerá de la base de asignación que se elija
- ingresos por servicios que ofrezca la firma
- cualquier otra fuente

Debe aclararse el modo en que se distribuirá las ganancias.-

Por último, debe determinarse claramente el mecanismo para resolver en que cantidad contribuirá cada socio para afrontar los gastos que excedieran el presupuesto aprobado. Las remuneraciones de los directores y el síndico deben quedar estipuladas.-

CAP. VI: disposiciones generales.-

En este capítulo se pondrán todas aquellas cláusulas tendientes a reglamentar una situación transitoria, por ejemplo, la elección del primer cuerpo de directores y aquellas no comprendidas en los capítulos anteriores: fijación del periodo que abarcará el año económico, obligación de llevar registros de las reuniones de asambleas, directores, etc.-

## V. LA EXPERIENCIA ARGENTINA

### 1. Organismos públicos.

Es válido lo dicho en el punto III.2.1. Un análisis del sector público en el tema de exportación merece un estudio específico. Si quisiéramos analizarlo, deberíamos describir las estructuras de los organismos que lo componen, algunos de los cuales fueron referenciados cuando vimos el sistema global de exportaciones. Deberíamos mencionar, además, los objetivos que se les ha asignado, su inserción en el programa económico global y las funciones que realizan a los efectos de alcanzarlos. Obviaremos ese análisis. No obstante, mencionaremos al pasar dos hechos relativamente recientes que son de importancia en tanto que subrayan el papel del estado como organismo de fomento de las exportaciones de origen privado:

- la creación del Servicio nacional de exportaciones, que nació por Decreto 1023 del 20.2.67, con la finalidad de llevar a cabo una acción organizada y dinámica tendiente a asegurar un desarrollo constante del comercio exterior. Sus principales funciones fueron el asesoramiento en materia de estadísticas, tratamiento arancelario de los productos argentinos en otros países, ventajas impositivas y financieras, certificados de calidad, ferias y exposiciones internacionales, etc. Incluso otorgaba cartas de presentación ante los agregados comerciales en el exterior. Cabe destacar la labor que cumplió este organismo a nivel de pequeño y mediano empresario que encontraron en el mismo una rápida y amplia respuesta a sus inquietudes de comercialización externa

- una experiencia más reciente es la creación, por ley 20568/74 de la Corporación para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa (COPYME). Su radio de acción abarca 1.300.000 empresas. Entre sus finalidades figura la de estudiar la situación de los mercados externos y organizar a los productores medianos y pequeños para que puedan exportar, suministrándoles servicios de diseño, control de calidad y montaje del aparato de distribución. Para ello se ha estructurado un área de comercio exterior que en la actualidad desarrolla varios programas en

los rubros de artesanías, maquinaria y miel. No obstante, si bien COPYME ha logrado interesantes acuerdos en materia de abastecimientos en el mercado interno, su impacto no se ha hecho sentir en relación al sector externo.-

## 2. Organismos mixtos.

Cabe recordar los antecedentes en materia de organismos mixtos:

- el Consejo asesor de comercio exterior (CACE) que fué creado por decreto 4015 del 25.7.69 con la misión de "entender en el asesoramiento del sector privado vinculado al comercio exterior ...". Sus funciones fueron:

. asesorar al Secretario de estado de comercio exterior respecto de los problemas que éste someta a consideración

. proveer información actualizada permanente sobre la opinión de los sectores privados acerca de los problemas que afectan al desarrollo del comercio exterior

Con carácter honorario, estaba integrado por representantes de las siguientes entidades:

- Cámara Argentina de Comercio
- Cámara de Exportadores
- Confederación General Económica
- Unión Industrial Argentina
- Comisión coordinadora de entidades agropecuarias
- Confederación Intercooperativa Agropecuaria

La presidencia del consejo pertenecía al Secretario de comercio exterior. Desde el punto de vista administrativo, estaba previsto que la actividad del CACE se atendiera con personal y medios de la secretaría, por lo que no generaba cargas financieras adicionales. El CACE realizó algunas reuniones preliminares pero, a estar con la opinión de algunos de sus ex participantes, nunca se logró ponerlo en régimen por lo que se procedió a su disolución.-

- la Compañía argentina de promoción de exportaciones S.A. (C.A.P.E.S.A.), que se originó en el estudio de organismos tales como la Ofi-

cina belga de comercio exterior, el Centro nacional de comercio exterior (Francia) y el Instituto para el comercio exterior (Italia). Se elevó, al entonces Consejo asesor de comercio exterior quien apoyó calurosamente la idea. Se le asignaban las actividades promocionales típicas: creación de oficinas comerciales, estudios de mercado, publicación de información especializada, etc. Se le prohibía operar en comercio exterior. -

El Poder ejecutivo nacional considerando " que las modernas técnicas de promoción de exportaciones requieren la creación de un ente específico, dotado de la autonomía funcional necesaria para desarrollar en el país y en el exterior con la debida agilidad las actividades tendientes a asegurar el logro de los fines expresados" autorizó por decreto 2551 del 3.6.70 la constitución de la misma bajo la forma de sociedad anónima con mayoría estatal. Se invitó a suscribir acciones a Y.P.F., E.L.M.A., Aerolíneas Argentinas y a cámaras o asociaciones vinculadas al sector exportador. Desgraciadamente, dicha compañía no llegó a desarrollar función alguna desde la fecha de su creación, procediéndose a su disolución por decreto 553 del 14.8.74.-

- Actualmente funciona regularmente un organismo mixto de tipo operativo. Se trata de la Comisión mixta ejecutiva de ferias y exposiciones creada por decreto 396 del 26.11.73 con el objetivo de "ejecutar una relación orgánica entre los sectores oficiales y privados para lograr la exhibición de los productos que responden a los diversos sectores de la producción en todas las áreas". Está compuesta por un representante del Ministerio de defensa, dos de la C.G.T. (Confederación General del Trabajo) y dos de la C.G.E. (Confederación General Económica). Esta comisión opera bajo la presidencia del Director nacional de promoción de exportaciones. Hasta el momento se ha instrumentado la participación de la industria argentina en 18 ferias internacionales.-

### 3. Organismos privados.

De acuerdo con el enfoque a nivel mundial, distinguimos dos tipos de organismos: de n grado e individuales.-



### 3.1. De n grado.

Los clasificaremos a su vez en tres grupos principales:

3.1.1. Cámaras: el organismo rector en el área de cámaras comerciales es la Cámara argentina de comercio. Fué creada en 1924 y cuenta, entre empresas e instituciones con 3500 socios. A nivel de comercio exterior asesora sobre trámites de importación, exportación y operaciones aduaneras. Extiende certificados de origen y visa documentos de exportación para los países que exigen esos requisitos. También desarrolla, como veremos más adelante, una intensa actividad de capacitación.-

En el área de exportaciones hay dos cámaras especializadas. La primera es ALERA (Asociación de importadores y exportadores de la República Argentina) fundada en 1968. Cuenta con 220 socios. Sólo el 10% son sociedades dedicadas exclusivamente a la exportación. La cámara cuenta con un plantel de 14 personas que brindan un amplio asesoramiento en materia de comercio exterior. Tiene varias publicaciones: Boletín informativo (semanal), boletín de oportunidades (quincenal), estudios de mercado por países, etc. Se muestra particularmente activa en la organización de misiones comerciales (se han realizado 6 en los últimos dos años) y ferias. En este último campo interviene, por delegación de la C.G.E., en la Comisión mixta de ferias y exhibiciones. A su vez esta cámara está agrupada en F.A.C.E. (Federación Argentina de Comercio Exterior), creada en 1974 por acuerdo de alrededor de veinte cámaras provinciales. La segunda es la Cámara de exportadores, fundada en 1943. Cuenta con unos 600 socios de los cuales las sociedades de exportación constituyen el 25%. Los miembros agrupados en esta cámara representan, según las autoridades entrevistadas, el 75% de las exportaciones argentinas. Tiene un servicio integral de exportación y publica un boletín de oportunidades comerciales (mensual) así como numerosas circulares para el esclarecimiento de decretos y resoluciones específicas. Como su cámara colega está suscripta a la red interamericana de promoción comercial del C.I.P.E/O.E.A. A nivel de capacitación, se dan unos doce cur-

sillos de ocho horas por año y varias conferencias de expertos en comercio internacional.-

También numerosas cámaras extranjeras tienen representación en la Argentina. Estas cámaras actúan como coordinadoras de la comunidad empresaria vinculada al país de origen, canalizando sus comunicaciones con el gobierno argentino y los públicos en general. Tienen sucursales en nuestro medio las cámaras de aquellos países con los que tradicionalmente hemos mantenido un alto nivel de intercambio comercial. Ejemplo: E.E.U.U., Gran Bretaña, Italia, etc.-

Son frecuentes también las cámaras binacionales. Sus funciones no difieren básicamente de las que llevan a cabo las cámaras mencionadas en el punto anterior. En Argentina se han creado asociaciones de este tipo con todos los países limítrofes y algunos americanos y europeos, siendo la de más reciente creación la Cámara argentino-africana de comercio.-

Finalmente, la Cámara de comercio mundial tiene representación en Argentina desde 1966, siendo su función principal en el país la difusión de los estudios e investigaciones que realiza.-

3.1.2. Asociaciones industriales: la C.I.N.A. (Confederación Industrial Argentina) surgió el 2.8.74 como fusión de la U.I.A. (Unión Industrial Argentina) y la C.G.E. (Confederación General Económica). Por lo tanto, su representatividad a nivel industrial es total. Cuenta con un departamento especializado de comercio exterior que coordina la actividad de cuatro comisiones: promoción de exportaciones, tratados y negociaciones internacionales, ferias y misiones comerciales y trámites de importación y exportación. Estos grupos de trabajo están compuestos en su totalidad por alrededor de 120 representantes de los diversos sectores involucrados. También ofrece asistencia técnica pero su principal actividad es dar opinión sobre las diversas medidas gubernamentales y participar en conferencias nacionales e internacionales sobre temas vinculados con la industria y el sector externo.-

3.1.3. Otras organizaciones: vamos a mencionar a continua-

ción, dos instituciones formadas a la manera de los clubs de exportadores y que están vinculadas con el sector externo. Una, es el Forex Club Argentino creado en 1963 a los efectos de agrupar a las personas vinculadas con el medio cambiario. A través de circulares, seminarios y mesas redondas pero sobre todo mediante contactos informales esta institución contribuye a la fluidez de este importante sector operativo encargado de llevar a cabo la política cambiaria. A la vez esta entidad está afiliada a Forex International con sede en París, Francia, y representaciones en 35 países. La otra es AGEEX (Asociación de Gerentes de Exportación) creada en 1971 en el ámbito de la Cámara de comercio norteamericana en la Argentina. Tiene 143 miembros de los cuales 122 son activos en exportación. Su objetivo es "exportar más argentino". Se vale de cuatro comisiones de estudio, boletines mensuales y seminarios de la especialidad. En 1974 los gerentes agrupados en AGEEX exportaron por valor de 200 millones de dólares, lo que significó un del total de las exportaciones industriales argentinas de ese año. Realiza anualmente entregas de premios a las empresas que han excedido el millón de dólares de exportación.-

3.2. Individuales.

Seguiremos la misma clasificación que para el enfoque general.-

3.2.1. Sociedades exportadoras: como hemos visto en el punto

3.1.1. las sociedades exportadoras puras, dentro de las que están agrupadas en algunas de las dos cámaras de exportación, alcanzan a 170 empresas. En el comercio exportador se da una gran variedad de formas comerciales. Así, numerosas empresas que se iniciaron como sociedades importadoras han volcado en los últimos años parte de su esfuerzo en exportar. Son frecuentes, también, las firmas unipersonales que, compartiendo gastos con estudios jurídicos o contables, se desarrollan en base a unos pocos contactos personales. A veces los agentes de exportación firman contratos de exclusividad con las firmas que re-

presentan. Otras, son firmas subsidiarias de empresas fabricantes. También se desempeñan en nuestro medio agentes de compra de compañías europeas y norteamericanas destacados, en algunos casos, para toda la región. Muchas compañías argentinas y extranjeras tienen su propio sector especializado de exportación. Hemos relevado sociedades promotoras de exportación que son firmas subsidiarias de compañías de seguros y bancos privados. Algunas empresas argentinas exportadoras de productos no tradicionales han alcanzado un volumen y surtido considerable. Una compañía privada, por ejemplo, ha definido su mercado como los países del pacto andino y el producto a exportar como tecnología. Después de unos años de trayectoria ya han exportado varias plantas fabriles completas, en donde se han encargado de los estudios de factibilidad, proyecto ejecutivo, implementación y puesta en marcha de las mismas. Debe tenerse en cuenta no sólo los problemas de concepción y diseño de las plantas que hay que afrontar sino también las dificultades que representa la coordinación y control de los diversos fabricantes-proveedores tanto argentinos como extranjeros. Se han abarcado rubros tan complejos y diversos como los pertenecientes a los sectores agropecuarios, alimenticio, metalúrgico y farmacéutico. Otra sociedad anónima exclusivamente exportadora, creada en 1963, cerró el ejercicio pasado con un volumen de operaciones del orden de 2.400.000 dólares de los cuales 200.000 fueron exportados por cuenta de terceros y el resto a título propio. Entre los productos exportados figuran: seis plantas integradas para la fabricación de pan a Cuba por un valor acumulado de seis millones de dólares, una planta cervecera a Perú, una planta completa para la fabricación de detergentes y derivados amoniacales a Paraguay y un amplio surtido de máquinas-herramientas y para la industria plástica a Latinoamérica. Una tercera, promociona con exclusividad los productos de alrededor de 330 empresas argentinas. Se vale, entre otras cosas, de la emisión de un boletín bilingüe que alcanza una tirada de 30.000 ejemplares.-

No es fácil relevar este sector dada la reticencia en el suministro de

la información por parte de las empresas privadas. No obstante, lo dicho será suficiente para tener una panorámica del sector. Veamos a continuación, las organizaciones que coadyuvan con su esfuerzo al desarrollo del sector externo.-

3.2.2. Sociedades auxiliares: en los últimos años ha habido un gran incremento en los organismos dedicados a la enseñanza e investigación del comercio internacional. Numerosas asociaciones comerciales e industriales suelen dictar cursos especializados. La Cámara argentina de comercio ofrece varios cursos de comercio exterior. El más ambicioso tiene 120 horas de duración. Las autoridades de la cámara estiman que han dado instrucción a cerca de 1800 alumnos. Una escuela privada (Escuela Argentina de Exportación) cuenta con un cuerpo de 60 profesores que dictan 24 cursos distintos de corta duración (entre 4 y 24 horas) habiendo egresado ya 1700 alumnos. Cabe mencionar también una universidad privada (Universidad Argentina de la Empresa) que otorga el título de Licenciado en comercio internacional luego de aprobar 27 materias cuyo estudio lleva cuatro años de duración.-

En cuanto a los bancos son numerosas las instituciones, tanto oficiales como privadas, que cuentan con un sector de promoción de exportaciones. A nivel oficial, por ejemplo, el Banco de la Nación Argentina recibió en 1972 una mención de honor otorgada por C.I.P.E./O.E.A. como reconocimiento a su gestión promocional. El banco tiene 500 sucursales y agencias en el interior del país, de las cuales 12 cuentan con un departamento autónomo de comercio exterior. En el extranjero tiene 20 sucursales. Ha editado varios folletos técnicos y participa en todas las ferias y misiones que tienen aval gubernamental. La banca privada ha acompañado la política exportadora del gobierno desarrollada en los últimos años y casi todas las instituciones destacadas cuentan con un sector de promoción mercantil. Un banco privado, por ejemplo, es quien ha patrocinado la creación de la escuela de exportación mencionada anteriormente. Esta misma institución ha organizado una doce-

na de seminarios, el último de los cuales tuvo lugar en Porto Alegre, Brasil.-

El área de seguros está cubierta a través de una amplia colaboración entre el sector público y el sector privado del seguro. La finalidad es poner a disposición del exportador un instrumento que ampare los créditos originados en las ventas a compradores del exterior. A esos efectos se ha fundado una empresa especializada integrada por 153 sociedades anónimas de seguro de la plaza argentina. La empresa creada es la Compañía argentina de seguros de créditos a la exportación S.A. Funciona, en condiciones monopólicas desde mediados de 1969. Se aseguran dos tipos de riesgo:

- extraordinarios: guerra civil o internacional, moratoria declarada del país importador, inconvertibilidad, catástrofes, etc. Son asumidos por el estado nacional. La cobertura varía entre el 70 y 90% del crédito otorgado por el asegurado a su comprador, según el producto y el país importador.-

- comerciales: son los derivados de la insolvencia del comprador. Se aseguran, a través de las compañías privadas de seguros, los créditos derivados de exportaciones no tradicionales por un monto que va desde el 75 al 90% del crédito neto otorgado y por un plazo máximo de tres años.-

En nuestro país, el centro de despachantes de aduanas, creado en 1912, cuenta con 1355 asociados. El 85% de los despachantes en actividad está en jurisdicción de Capital Federal. La ley 17325/67 que reglamenta en la actualidad el ejercicio de la profesión no establece la obligatoriedad de usar los servicios del despachante en el comercio exterior. En este momento se encuentra en el Poder legislativo un proyecto de reglamentación que propone corregir esta situación e incorporar el requisito de poseer el título de Licenciado en comercio exterior y aduanas para poder ejercer como despachante. Dicho título se obtendría después de cuatro años de estudio en la Facultad de derecho dependiente de la Universidad de Buenos Aires. Dicha carrera ya ha sido aprobada por las

autoridades pertinentes y está a la espera de su instrumentación. En el artículo 14 de la presente ley se define con vaguedad el carácter de despachante de aduana: "intervienen ante las aduanas y receptorías de la República en los trámites y demás operaciones aduaneras. En la práctica, no sólo asesora sobre materia aduanera y administrativa, sino que también orienta sobre los programas promocionales, financieros, y cambiarios vigentes. Pero esto no alcanza. La exportación es una actividad muy dinámica y competitiva. El exportador tiene necesidad del máximo servicio al menor costo posible. Si los despachantes, que son la institución tradicional en materia de transporte y aduana, no definen su producto de manera más amplia así como lo han hecho los expedidores (ver pág. 41) corren el serio peligro de perder la posición de relevancia que hasta el momento han mantenido. De hecho, empresas subsidiarias de los expedidores norteamericanos y otras organizadas según ese concepto, han comenzado a desarrollarse en la plaza argentina llenando el vacío existente y extendiendo cada vez más su campo de actividad.-

Finalmente en el área de los servicios auxiliares de la exportación las empresas argentinas disponen de un conjunto de publicaciones especializadas en comercio exterior que cubren la información de coyuntura en la materia. La más antigua, por ejemplo, tiene doce años de existencia y una tirada que alcanza los 8000 ejemplares.-

#### 4. Consortios.

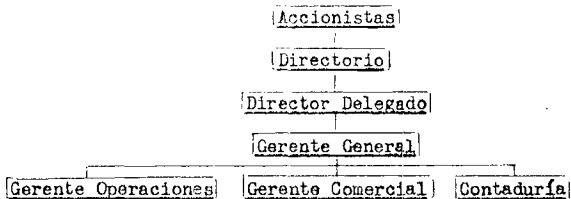
El primer ejemplo que daremos es un consorcio formado en 1968 por siete empresas argentinas productoras de vinos.-

- Caracterización: en la actualidad sólo quedan en el consorcio cinco firmas. De ellas, tres están especializadas en los vinos de mesa. En conjunto estas tres firmas abastecen entre el 20% y el 25% del consumo de vinos de mesa de Capital Federal y alrededores. Las dos restantes proveen básicamente vinos finos. La mayor de las firmas tiene una capacidad de bodega de 280 millones de litros. La menor alcanza los cinco millones. La propiedad del consorcio se dis-

tribuye entre las cinco bodegas y un hombre de negocios, también argentino, que dió la idea original y organizó la firma en su primer etapa.-

- Forma legal: el consorcio está organizado como una sociedad anónima gozando de los beneficios comunes a todo exportador, puesto que en la actualidad, nuestra legislación no estimula especialmente las sociedades de exportación. Una copia de su estatuto puede leerse en el anexo 5.-

- Organigrama: la dotación personal, contando a partir de gerencia general, asciende a 17 personas. Están organizadas según el organigrama expuesto en el gráfico siguiente:



El directorio tiene ocho miembros distribuidos de la siguiente manera:

- 5 vocales, uno por cada bodega
- 1 asesor en asuntos jurídicos
- 1 síndico
- 1 suplente, que es quien promovió el consorcio

Uno de los miembros asume el papel de director-delegado, dedicando el 20% de su tiempo a actuar como nexo entre el directorio y el gerente general. La gerencia de operaciones atiende todo lo relativo a despachos, embarques, tránsito y documentación aduanera. La gerencia contable se ocupa de la administración interna, asumiendo también las funciones de compras y personal. La gerencia comercial asume la función de comercialización, tanto la venta propiamente dicha como las actividades de promoción e investigación de mercados.-

- Financiación: el consorcio no tiene fines de lucro. Inicial-



mente, las empresas negociaron su contribución individual de acuerdo con pautas tales como las posibilidades económicas y el potencial de exportación, previendo la financiación de un periodo mínimo de prueba. Actualmente, el consorcio se autofinancia.-

- Mercados: algunos mercados demuestran apetencia por los vinos a granel. Nos referimos a los países del este. Otros, como EE.UU., Latinoamérica, Inglaterra, Suiza y las dos Alemanias muestran preferencia por los vinos finos embotellados. Finalmente, Canadá se revela como un mercado mixto. Los principales embarques de jugos de uva concentrados (mosto) se dirigen hacia Inglaterra y Japón.-

El facturado del año 1974 se distribuyó porcentualmente entre los siguientes países:

<u>Países</u>	<u>%</u>
Inglaterra	32
EE.UU.	18
Japón	15
Venezuela	9
Suiza	8
Checoslovaquia	8
Otros	<u>10</u>
	100

En cuanto a la mezcla de productos, tuvo la siguiente composición:

<u>Producto</u>	<u>%</u>
Mosto	50
Vinos embotellados	25
Vinos a granel	24
Otros	<u>1</u>
	100

- Estrategia comercial: precio: ante un pedido de cotización, se conviene con los miembros del consorcio un precio que satisfaga a los productores más un adicional para cubrir los gastos del consorcio.- Producto: el consorcio ofrece una amplia gama de productos: vi-

nos finos (blanco, rojo y tinto), vinos de mesa, jugos de uva, extractos, etc. Incluso exporta, por cuenta de terceros y hacia Dinamarca, vinagre de manzana y de vino. Se han desarrollado productos específicos, para el mercado extranjero: no sólo en sus cualidades intrínsecas (aroma, color, acidez, etc.) sino también a nivel de envase, en donde se han realizado diseños más atractivos y etiquetas en el idioma del país de destino. Si el vino es a granel se exporta con marca del consorcio, aunque es embotellado en el país importador con el único requisito de aclarar en el envase la procedencia del producto. En el caso de los vinos finos embotellados en la Argentina se conservan la marca de origen. La mezcla de productos se promociona por igual. En el caso de vinos embotellados es el cliente el que elige la marca y, lógicamente, es la bodega elegida quien los provee. El vino a granel en cambio, es provisto por la firma que disponga del mismo. Y si hay varias en esta situación la orden se distribuye en una base igualitaria.- Canales de comercialización: no se vende en países en donde no hay sólidos contactos con los potenciales distribuidores. Actualmente, hay tres representantes nombrados en los principales países consumidores y alrededor de una docena de agentes o promotores de venta. La tendencia es a dar una línea por representante. Se ha constituido una sucursal, con capital exclusivamente argentino con sede en New York, EE.UU.- Promoción: se realizan continuos viajes al exterior. Se prefiere el contacto directo como método principal de promoción. Se han editado además folletos, algunos de ellos trilingües. El consorcio, ha participado en todas las ferias auspiciadas por el gobierno e inclusive ha organizado exhibiciones individuales en algunos países, por ejemplo, Checoslovaquia.-

- Planes de expansión: la empresa ha facturado en 1974, por valor de u\$s 3.035.000. Este volumen constituye el doble de los exportados en 1973 y alrededor del 90% del total exportado por Argenti -

na el año pasado. En caso de recibir por parte de las autoridades gubernamentales el mismo apoyo que en años anteriores, figura en los planes del consorcio alcanzar para 1975 los 6 millones de dólares de exportación.-

- Economía de escala: son numerosas las ventajas derivadas de la unión de los productores:

→ se han conseguido mejores precios a través de la compra conjunta de algunos insumos importados (corcho, cápsulas de aluminio, etc.) y nacionales (etiquetas, envases especiales, embalajes, etc.)-

- se han optimizado las instalaciones técnicas. Por ejemplo, el tratamiento de frío para los vinos exportados a granel se hace en "pool". También pueden programarse de manera conjunta los desplazamientos internos de la flota de camiones y vagones ferroviarios.-

- dado el volumen logrado, no sólo se han obtenido mejores precios para el transporte naviero sino que se ha justificado acondicionar especialmente las bodegas. Así, el tratamiento con resinas epóxicas de la superficie de los tanques del buque, ha permitido utilizar cisternas cuya capacidad oscila entre 210.000 y 630.000 litros cada una.-

- el esfuerzo conjunto ha permitido la adquisición de un parque de contenedores cuya capacidad varía de 2000 a 25.000 litros.-

- desde un punto de vista de comercialización se ha conseguido:

o la elaboración conjunta de estudios de mercado.-

o un gran stock de vinos tipificados que aseguran la continuidad en el abastecimiento y la posibilidad de acceder a grandes mercados.-

o la posibilidad de brindar un estricto control de calidad y más estabilidad en los precios.-

o un volumen de operaciones que justifica que el representante o agente de ventas se embarque en una campaña promocional costosa.-

- Contexto: las autoridades del consorcio han manifestado no

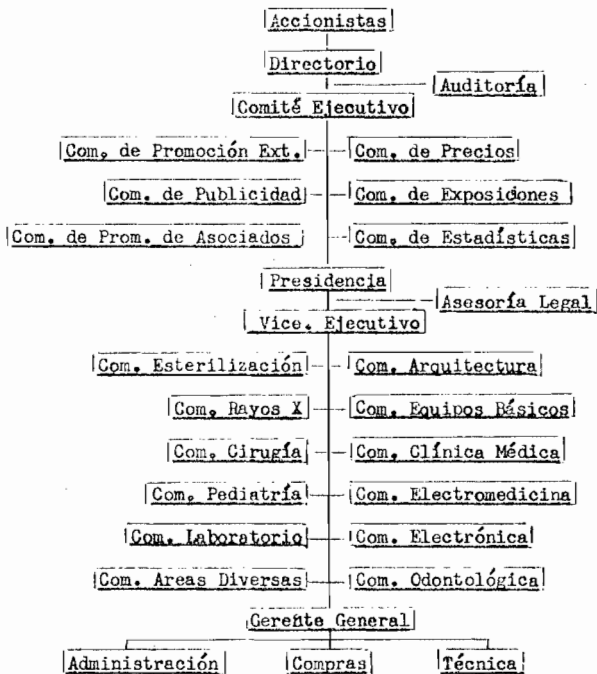
contar, en la actual coyuntura, con el apoyo oficial suficiente en lo que respecta a la fijación del valor de la divisa de exportación y la política de reintegros. Respecto al Instituto Nacional de Vitivinicultura, influyente organismo en la materia, han ponderado su autoridad en el campo del control de calidad aunque se ha sugerido que debería desarrollar más intensamente funciones promocionales. Finalmente, se ha considerado la experiencia del consorcio como muy positiva y susceptible de ser extendida a otros sectores del comercio de exportación.-

El segundo caso, es un consorcio de fabricantes argentinos de equipos médicos asistenciales.-

- Caracterización: el consorcio, que fué creado en 1974 por once empresas, cuenta en la actualidad con alrededor de 50 pequeñas y medianas firmas que ocupan a más de 3.000 personas entre personal superior, administrativo, técnico y obrero. Sus plantas industriales tienen en conjunto una superficie superior a 50.000 m<sup>2</sup>. y representan más del 50% de lo producido en la Argentina en dicha actividad. La empresa más grande cuenta con 700 hombres y las de menor tamaño alrededor de 10 hombres.-

- Forma legal: la idea original de formar el consorcio tardó diez años en cristalizar. Hubo intentos fallidos. Se pudo constituir cuando se comprendió el carácter básicamente cooperativo que debía tener la empresa. Pero la legislación sobre cooperativas tornaba engorrosa la instrumentación de la empresa bajo esa forma. Por un lado, las prestaciones de los bancos y demás entidades crediticias se facilitan en el caso de las sociedades por acciones. Por el otro, se quería premiar también a quien contribuía con un esfuerzo mayor de capital en la integración del patrimonio de la empresa. Es por ello, que cuando los socios fundadores llegaron un acuerdo, concertaron los diversos aportes bajo la forma de sociedad anónima. La particularidad está, en que se trata de una sociedad "abierta" en tanto que se permite y estimula a los fabricantes del rubro a unirse al consorcio.-

- Organización: el consorcio cuenta con 15 personas que trabajan a jornada completa. Pero además, colaboran por contrato numerosos profesionales especializados en planificación y administración hospitalaria: arquitectos, médicos sanitarios, etc. Se transcribe en el gráfico el organigrama correspondiente:



Una simple visión de la estructura nos da una idea del estilo de conducción que rige la gestión de la empresa. Muchas decisiones, dado el número de comisiones existentes, son precedidas de numerosos acuerdos previos entre los integrantes de las mismas, que sin quitar eficiencia decisional a la empresa (ya veremos la evolución de las ventas) subrayan el carácter unionista de esta organización. El máximo nivel de autoridad está dado por la asamblea de accionistas. Le sigue, un directorio compuesto de 11 personas de las cuales 5 forman el comité ejecutivo. Este, es asistido por 6 comisiones, cada una de las cuales se especializa en una variable comercial: precio, publicidad, exposiciones, etc. Estas comisiones son presididas por un miembro del comité ejecutivo. Un director actúa como vicepresidente. Y n accionistas,

que no son directores, componen el resto de la comisión. El número de integrantes fluctúa entre 4 y 20. Cada comisión determina, según las necesidades, su propio calendario de reuniones. En total, hay alrededor de 20 accionistas trabajando a este nivel a los que debe agregarse el personal de apoyo. El presidente del consorcio sigue en el escalón jerárquico. Es la máxima autoridad a nivel de gestión (ver pág. 62). Le sigue un vicepresidente ejecutivo, también director, con dedicación completa y especializado en la gestión de comercialización. Este último funcionario es asistido por 12 comisiones formadas por 2 a cinco accionistas, directores o no. Estas, son decididamente operativas y se reúnen para considerar asuntos tales como fijación de precios, distribución de las órdenes de compra, etc. La estructura se completa con un gerente general que está especializado en ventas; coordina, además, los sectores de administración, compras y técnica. Este último sector es fundamental: es el que está en conocimiento del activo tecnológico y fabril del consorcio. Por lo tanto, estudia a su nivel, las demandas de los potenciales clientes proyectando alternativas de oferta y controlando, en caso positivo, su implementación.-

- Financiación: el consorcio cubre sus gastos. Compra y revende. Otras veces, actúa por comisión. En algunos casos, ha financiado al fabricante. Inicialmente, los 11 socios fundadores cubrieron, por acuerdo de partes y sin seguir un índice determinado, un año de operaciones.- En el caso de producirse utilidades, se distribuyen en función al monto de ventas alcanzado por el accionista y el 40% en función del capital aportado.-

- Mercados: en el año 1974 se realizaron ventas por valor de 10 millones de dólares. El mercado "natural" de la firma es Latinoamérica, dado que los productos del consorcio están desarrollados para un sistema de consumo similar al que existe en la zona. El año pasado la distribución porcentual de las ventas fué:

<u>País</u>	<u>%</u>
Chile	60
Uruguay	14

Bolivia	13
Peru	<u>13</u>
	100

La gama de artículos ofrecida es muy diversificada. Los siguientes equipos básicos conformaron el 60% de lo facturado en 1974; esterilización, limpieza de hospitales, telefonía, señalización, calderas, mesas de operaciones, incubadoras para prematuros, terapia intensiva, encefalografía y aparatos de recuperación.-

- Estrategia comercial: Precio: es una decisión conjunta; cada una de las comisiones operativas lo analiza para el componente de su especialidad, tomándose la decisión final a nivel de presidente y vicepresidente. Este último, como ya hemos dicho, es asistido en el área comercial por el gerente general.- Producto: el consorcio vende hospitales. Puede ser "llave en mano" o bien, como es frecuente en este mercado, el equipamiento completo con exclusión de la obra civil. Los equipos argentinos son bien aceptados en la zona de ALALC, debido a que no se trata de aparatos e instalaciones muy sofisticadas destinados a una labor muy especializada o de investigación, sino que se pone el énfasis en su función asistencial. En el caso de equipos y/o accesorios individuales se prefiere derivar la demanda al fabricante. Eventualmente el consorcio hace la exportación como un servicio. También se asegura una vez instalado el hospital, el servicio de mantenimiento.- Canales de comercialización: hasta el momento se han nombrado 4 agentes de ventas, en los países en que se han vendido equipos. En algunos casos, estos mismos agentes realizan el servicio post-venta.- Promoción: el consorcio ha participado en varias de las exposiciones que contaron con auspicio gubernamental. También realizó en Santiago de Chile una exposición de 1500 metros cuadrados que contó con el patrocinio del gobierno chileno. Se han organizado unas 10 misiones de compra. Se editan folletos colectivos y está en proyecto un boletín mensual dedicado a los fabricantes y potenciales usuarios.-

- Planes de expansión: los directivos del consorcio piensan lle-

gar durante el año en curso a un facturado de 30 millones de dólares. Se preve una expansión hacia nuevos mercados: Ecuador, Colombia y Panamá.-

- Economías de escala: si bien se han conseguido algunas ventajas en materia de transporte y compras, las mayores economías han derivado del programa de especialización implementado entre las fábricas de los asociados. En este mismo sentido, existe un ambicioso proyecto que consiste en la erección de un parque industrial especializado.-

- Contexto: como en el caso anterior, los directivos del consorcio han sostenido la necesidad de una devaluación que lleve nuestra moneda a un valor de cambio más realista. En otro orden de cosas, se ha sugerido la conveniencia de organizar más sólidamente el programa de ferias y exposiciones. No consideran necesaria, la intervención específica del estado para el desarrollo de los consorcios.-

En el transcurso de nuestra investigación, hemos detectado proyectos de consorcios en otros sectores industriales tales como calzado, muebles y productos metalúrgicos. No obstante, por tratarse de proyectos en desarrollo, no se ha podido obtener información objetiva sobre los mismos.-



VI. CONCLUSIONES.

La historia económica contemporánea nos enseña que hasta alrededor de 1930, el comercio internacional fué un factor dinámico de crecimiento no sólo en las economías de los países industrializados sino también, aunque en menor medida, de los países periféricos cuyas economías estaban interrelacionadas con las de los primeros. A partir de esa fecha, comenzó a cambiar sensiblemente esta situación. Las innovaciones tecnológicas, las políticas proteccionistas, la incorporación de nuevos países al comercio mundial hicieron que en 1973, por ejemplo, la participación de las regiones en desarrollo alcanzaran apenas el 18,1% del valor de las exportaciones mundiales. Argentina no escapó a este proceso. De una participación en el comercio mundial de 2,8% en 1948 alcanzó, como hemos visto, tan sólo 0,6% en 1973. Hay un relativo consenso en que constituye una fórmula adecuada para enfrentar este problema, la diversificación de la oferta exportable poniendo el énfasis en la exportación de productos manufacturados. El país se esfuerza en este sentido: los productos industriales nuevos que en 1966 componían el 5,8% de la mezcla de productos exportados, constituyeron en 1972 el 17,4%. La lentitud en el cambio tiene muchas variables explicativas, pero una privilegiada es la actual estructura de la industria argentina. El análisis del censo industrial de 1963, nos muestra que las empresas de capitales argentinos se encuentran básicamente en sectores en donde prevalecen los establecimientos de menor tamaño lo que determina, a su vez, un menor grado de profesionalización y una infraestructura administrativa deficiente. Es decir, que las unidades económicas cuantitativamente más numerosas no pueden responder adecuadamente a los programas gubernamentales en la materia: el efecto de los ingresos transferidos al sector industrial en términos de estímulos a la exportación tienen un efecto multiplicador relativamente débil.-

El análisis de la experiencia de otros países nos permite afirmar que nuestro sistema global de exportaciones tiene, en general, una estructura que ha incorporado las principales herramientas de estímulo al comercio exterior, pero se nota algunas importantes deficiencias estrecha-

mente vinculadas: por un lado, no se ha logrado organizar un mecanismo ágil que evite la actual dispersión y que actúe como vínculo y efectivo canal de comunicación, entre los sectores público y privado; por el otro, el sector privado no logra realizar el potencial exportador que actualmente posee. El Estado dispersa su esfuerzo orientador y el particular ignora sus propias posibilidades.-

Creemos, que los consorcios de exportación pueden colaborar en la remoción de este obstáculo. Es necesario volver sobre los ejemplos vistos. En India, Colombia, Israel, Brasil, etc., para producir plantas eléctricas, ropa de confección, máquinas herramientas, productos de madera, etc., el consorcio prueba ser una estrategia adecuada para acceder a los mercados externos. Y no sólo en los países cuyo estadio de desarrollo son similares al nuestro, sino en España, Bélgica, Francia, etc., los pequeños y medianos empresarios también encuentran ventajoso unirse para llevar a cabo la comercialización externa de sus productos. Son numerosas las ventajas derivadas. Hemos visto, que el Estado encuentra razonable atender los proyectos que le presentan los consorcios, dado que el conjunto de sus miembros da a la agrupación la envergadura de una gran empresa o corporación. A su vez, hemos analizado cómo a través de la comercialización conjunta, pequeños empresarios han accedido a información, mercados e incluso procesos industriales anteriormente fuera de su alcance.-

Podemos capitalizar la experiencia ajena. Sabemos de la conveniencia que el Estado intervenga no para suplantar la iniciativa privada sino para estimularla a través del apoyo logístico y el ordenamiento, convirtiéndose en el principal promotor del ente propuesto. Sabemos que los problemas no son pocos. Nuestro empresario tipo, frecuentemente un autodidacta, está acostumbrado a valerse solo y desconfía de las formas cooperativas. Para enfrentar esta situación están, como hemos observado, los programas parciales de comercialización conjunta. La participación en el programa gubernamental de ferias y exhibiciones, por ejemplo, así como las misiones comerciales llevadas a cabo en es-

tos últimos años han contriluido, como pocas medidas lo han hecho, a la creación de una conciencia grupal exportadora entre los empresarios que intervinieron. Sin duda estas experiencias previas constituyen un terreno apropiado para abordar la promoción de los consorcios. Tampoco es suficiente la voluntad de asociarse. No esperamos de una organización que alcance sus fines por sí misma. Habrá que disponer de personal especializado: se trata de un tipo de organización que implica numerosas decisiones colegiadas que, como hemos analizado, requiere un estilo de conducción diferente al de la empresa individual. Por otra parte, deberán preverse áreas funcionales que en el mercado interno tal vez no son tan relevantes. Nos referimos, por ejemplo, a las áreas de Información y Promoción. En cuanto al sistema de control, este deberá señalar con rapidez y eficacia los desvíos de los programas fijados. Es que este tipo de organizaciones, por su propia naturaleza, no tiene la capacidad de absorber errores que tiene la empresa individual. Los consorcios nacen, en general, a título experimental y obliga a los que intervienen a delegar motivo por el cual éstos son muy sensibles a la marcha de los mismos. Es diferente el caso de una empresa individual en donde los dueños racionalizan sus propios errores o en donde, con frecuencia no queda otra alternativa que proceder.-

Compartimos, con las autoridades de la C.I.N.A., la idea que el medio económico argentino ya está maduro para recibir el consorcio, aunque no sabemos que se hayan elevado a nivel gubernamental presentaciones concretas de proyectos de consorcios. El Estado tiene conciencia del problema, como lo demuestran la creación de C.O.P.Y.M.E. y las expresiones vertidas en el Plan nacional de desarrollo. A nivel privado, recientes experiencias todavía no suficientemente difundidas, prueban de manera sorprendente las posibilidades de estas agrupaciones. Recordemos como factores destacados las economías de escala logradas en materia de fuerza de ventas, transporte y especialización industrial. Y estas experiencias son aún más notables si se considera que han surgido espontáneamente, sin ninguna legislación específica que las estimule.-

Es por ello que propiamente se estimule los consorcios de exportación en las siguientes condiciones:

1. La creación, a nivel gubernamental de un organismo específico que administrará todos los programas y reglamentaciones concernientes a la creación, desarrollo y control de los consorcios de exportación. Dicho organismo:

1.1. deberá analizar las ramas productivas potencialmente exportadoras o aquellas, que por motivo de política económica, se quieran desarrollar efectuando un diagnóstico global de la misma y de su oferta exportable.

1.2. procederá al análisis y evaluación de los mercados internacionales correspondientes.

1.3. por último, deberá convocar a los potenciales exportadores para estimularlos a implementar un programa parcial o integrado de comercialización conjunta, avalado por dicho organismo.

1.4. prestará un conjunto de servicios destinado a facilitar el desarrollo de los consorcios. Ejemplo: servicios de consultas, fuente de información, salas de reuniones, etc.-

1.5. Canalizará todas las medidas de apoyo oficial a los consorcios de exportación, incluidas posibles participaciones en el capital social.-

1.6. Podrá utilizarse un organismo vigente y de prestigio, como fué en su momento el Servicio nacional de exportaciones.-

1.7. A los efectos de asegurar la cobertura de todo el país se analizará la posibilidad de celebrar un convenio con el Consejo Federal de Inversiones (C.F.I.), que implementará los programas respectivos a nivel provincial.-

2. La sanción de un cuerpo de medidas impositivas y financieras que colaboren al desarrollo de los consorcios de exportación:

2.1. Desgravación impositiva, a determinarse del capital integrado.-

2.2. Goce automático de todo beneficio impositivo o financiero de carácter general, relacionado con la actividad exportadora.-

2.3. Subsidio de un porcentaje, a determinarse, de los gas-

Los promocionales efectuados en el exterior con motivo de exportaciones realizadas. Ejemplo: publicidad, viajes, etc.-

2.4. Apertura de una línea de créditos destinada a financiar inversiones en el extranjero de locales de venta, depósitos y/o servicios de mantenimiento para la comercialización de productos argentinos.-

2.5. Dicha línea se hará extensiva a inversiones en equipos y/o maquinarias, propiedad del consorcio y para ser introducidas en el país, que tengan por objeto exclusivo la producción de bienes de exportación.-

3. Los consorcios de exportación estarán sujetos a las siguientes condiciones:

3.1. Adoptar la forma de sociedades anónimas.-

3.2. Ser constituidos por aquellas empresas industriales que, de acuerdo con lo que en su momento se tipifique, sean caracterizadas como pequeñas o medianas.-

3.3. El objeto societario podrá incluir la importación de artículos extranjeros para su posterior comercialización en el país siempre que el volumen de importaciones mantenga una proporción, a determinarse, con el de exportaciones.-

3.4. También podrán, con restricciones similares al caso anterior, proceder a la prestación de servicios relacionados con la exportación a los efectos de optimizar el uso del activo societario.-

4. El organismo propuesto en el punto 1, deberá impulsar el desarrollo entre los países latinoamericanos, de una acción concertada en materia de consorcios de exportación, a los efectos de colaborar en la integración de los respectivos países a nivel de comercio exterior.-

El programa propuesto no pretende ser exhaustivo. En caso de implementarse, será necesario exponerlo de manera más detallada y algunos ajustes deberán ser introducidos.- Pero creemos que el mismo constituye una sólida base para instrumentar los consorcios de exportación,

preparando el terreno para que éstos, se conviertan en una alternativa organizacional adecuada, para enfrentar las condiciones macroeconómicas que caracterizan el comportamiento de nuestro sector externo en el marco del comercio mundial.-

mente vinculadas: por un lado, no se ha logrado organizar un mecanismo ágil que evite la actual dispersión y que actúe como vínculo y efectivo canal de comunicación, entre los sectores público y privado; por el otro, el sector privado no logra realizar el potencial exportador que actualmente posee. El Estado dispersa su esfuerzo orientador y el particular ignora sus propias posibilidades.-

Creemos, que los consorcios de exportación pueden colaborar en la remoción de este obstáculo. Es necesario volver sobre los ejemplos vistos. En India, Colombia, Israel, Brasil, etc., para producir plantas eléctricas, ropa de confección, máquinas herramientas, productos de madera, etc., el consorcio prueba ser una estrategia adecuada para acceder a los mercados externos. Y no sólo en los países cuyo estadio de desarrollo son similares al nuestro, sino en España, Bélgica, Francia, etc., los pequeños y medianos empresarios también encuentran ventajoso unirse para llevar a cabo la comercialización externa de sus productos. Son numerosas las ventajas derivadas. Hemos visto, que el Estado encuentra razonable atender los proyectos que le presentan los consorcios, dado que el conjunto de sus miembros da a la agrupación la envergadura de una gran empresa o corporación. A su vez, hemos analizado cómo a través de la comercialización conjunta, pequeños empresarios han accedido a información, mercados e incluso procesos industriales anteriormente fuera de su alcance.-

Podemos capitalizar la experiencia ajena. Sabemos de la conveniencia que el Estado intervenga no para suplantar la iniciativa privada sino para estimularla a través del apoyo logístico y el ordenamiento, convirtiéndose en el principal promotor del ente propuesto. Sabemos que los problemas no son pocos. Nuestro empresario tipo, frecuentemente un autodidacta, está acostumbrado a valerse solo y desconfía de las formas cooperativas. Para enfrentar esta situación están, como hemos observado, los programas parciales de comercialización conjunta. La participación en el programa gubernamental de ferias y exhibiciones, por ejemplo, así como las misiones comerciales llevadas a cabo en es-

tos últimos años han contriluido, como pocas medidas lo han hecho, a la creación de una conciencia grupal exportadora entre los empresarios que intervinieron. Sin duda estas experiencias previas constituyen un terreno apropiado para abordar la promoción de los consorcios. Tampoco es suficiente la voluntad de asociarse. No esperamos de una organización que alcance sus fines por sí misma. Habrá que disponer de personal especializado: se trata de un tipo de organización que implica numerosas decisiones colegiadas que, como hemos analizado, requiere un estilo de conducción diferente al de la empresa individual. Por otra parte, deberán preverse áreas funcionales que en el mercado interno tal vez no son tan relevantes. Nos referimos, por ejemplo, a las áreas de Información y Promoción. En cuanto al sistema de control, este deberá señalar con rapidez y eficacia los desvíos de los programas fijados. Es que este tipo de organizaciones, por su propia naturaleza, no tiene la capacidad de absorber errores que tiene la empresa individual. Los consorcios nacen, en general, a título experimental y obliga a los que intervienen a delegar motivo por el cual éstos son muy sensibles a la marcha de los mismos. Es diferente el caso de una empresa individual en donde los dueños racionalizan sus propios errores o en donde, con frecuencia no queda otra alternativa que proceder.-

Compartimos, con las autoridades de la C.I.N.A., la idea que el medio económico argentino ya está maduro para recibir el consorcio, aunque no sabemos que se hayan elevado a nivel gubernamental presentaciones concretas de proyectos de consorcios. El Estado tiene conciencia del problema, como lo demuestran la creación de C.O.P.Y.M.E. y las expresiones vertidas en el Plan nacional de desarrollo. A nivel privado, recientes experiencias todavía no suficientemente difundidas, prueban de manera sorprendente las posibilidades de estas agrupaciones. Recordemos como factores destacados las economías de escala logradas en materia de fuerza de ventas, transporte y especialización industrial. Y estas experiencias son aún más notables si se considera que han surgido espontáneamente, sin ninguna legislación específica que las estimule.-



Es por ello que propiamente se estimule los consorcios de exportación en las siguientes condiciones:

1. La creación, a nivel gubernamental de un organismo específico que administrará todos los programas y reglamentaciones concernientes a la creación, desarrollo y control de los consorcios de exportación. Dicho organismo:

1.1. deberá analizar las ramas productivas potencialmente exportadoras o aquellas, que por motivo de política económica, se quieran desarrollar efectuando un diagnóstico global de la misma y de su oferta exportable.

1.2. procederá al análisis y evaluación de los mercados internacionales correspondientes.

1.3. por último, deberá convocar a los potenciales exportadores para estimularlos a implementar un programa parcial o integrado de comercialización conjunta, avalado por dicho organismo.

1.4. prestará un conjunto de servicios destinado a facilitar el desarrollo de los consorcios. Ejemplo: servicios de consultas, fuente de información, salas de reuniones, etc.-

1.5. Canalizará todas las medidas de apoyo oficial a los consorcios de exportación, incluidas posibles participaciones en el capital social.-

1.6. Podrá utilizarse un organismo vigente y de prestigio, como fué en su momento el Servicio nacional de exportaciones.-

1.7. A los efectos de asegurar la cobertura de todo el país se analizará la posibilidad de celebrar un convenio con el Consejo Federal de Inversiones (C.F.I.), que implementará los programas respectivos a nivel provincial.-

2. La sanción de un cuerpo de medidas impositivas y financieras que colaboren al desarrollo de los consorcios de exportación:

2.1. Desgravación impositiva, a determinarse del capital integrado.-

2.2. Goce automático de todo beneficio impositivo o financiero de carácter general, relacionado con la actividad exportadora.-

2.3. Subsidio de un porcentaje, a determinarse, de los gas-

Los promocionales efectuados en el exterior con motivo de exportaciones realizadas. Ejemplo: publicidad, viajes, etc.-

2.4. Apertura de una línea de créditos destinada a financiar inversiones en el extranjero de locales de venta, depósitos y/o servicios de mantenimiento para la comercialización de productos argentinos.-

2.5. Dicha línea se hará extensiva a inversiones en equipos y/o maquinarias, propiedad del consorcio y para ser introducidas en el país, que tengan por objeto exclusivo la producción de bienes de exportación.-

3. Los consorcios de exportación estarán sujetos a las siguientes condiciones:

3.1. Adoptar la forma de sociedades anónimas.-

3.2. Ser constituidos por aquellas empresas industriales que, de acuerdo con lo que en su momento se tipifique, sean caracterizadas como pequeñas o medianas.-

3.3. El objeto societario podrá incluir la importación de artículos extranjeros para su posterior comercialización en el país siempre que el volumen de importaciones mantenga una proporción, a determinarse, con el de exportaciones.-

3.4. También podrán, con restricciones similares al caso anterior, proceder a la prestación de servicios relacionados con la exportación a los efectos de optimizar el uso del activo societario.-

4. El organismo propuesto en el punto 1, deberá impulsar el desarrollo entre los países latinoamericanos, de una acción concertada en materia de consorcios de exportación, a los efectos de colaborar en la integración de los respectivos países a nivel de comercio exterior.-

El programa propuesto no pretende ser exhaustivo. En caso de implementarse, será necesario exponerlo de manera más detallada y algunos ajustes deberán ser introducidos.- Pero creemos que el mismo constituye una sólida base para instrumentar los consorcios de exportación,

preparando el terreno para que éstos, se conviertan en una alternativa organizacional adecuada, para enfrentar las condiciones macroeconómicas que caracterizan el comportamiento de nuestro sector externo en el marco del comercio mundial.-

VII. ALEXOS.

**ANEXO 1:** distribución de las exportaciones mundiales por principales regiones, 1960, 1965, 1973 (en millares de millones de dólares F.C.B. y en porcentajes de las exportaciones mundiales)

Destino	Año	Regiones Industriales		Regiones en desarrollo		Países del Este		Total mundial	
		Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Regiones Industriales	1960	54,43	42,5	20,93	16,3	2,89	2,3	81,80	63,8
	1965	87,61	46,9	25,53	13,7	4,70	2,5	123,09	65,9
	1966	97,42	47,8	28,01	13,8	5,61	2,8	135,95	66,8
	1967	103,57	48,3	28,33	13,2	6,02	2,8	143,31	66,9
	1968	117,90	49,3	31,71	13,3	6,34	2,7	161,51	67,5
	1969	138,42	50,7	35,01	12,8	6,95	2,5	186,43	68,3
	1970	160,59	51,5	39,93	12,8	8,16	2,6	215,84	69,2
	1971	180,63	51,7	44,76	12,8	8,88	2,5	241,98	69,3
	1972	217,87	52,5	50,13	12,1	11,74	2,8	286,95	69,2
1973	293,00	51,7	69,70	12,3	17,80	3,2	391,10	69,0	
Regiones en desarrollo	1960	19,21	15,0	6,26	4,9	1,23	1,0	27,45	21,4
	1965	25,41	13,6	7,73	4,1	2,41	1,3	36,43	19,5
	1966	27,38	13,4	8,04	3,9	2,36	1,2	38,63	19,0
	1967	28,66	13,4	8,21	3,8	2,17	1,0	39,98	18,7
	1968	31,93	13,4	9,13	3,8	2,27	0,9	44,35	18,5
	1969	35,45	13,0	10,32	3,8	2,64	1,0	49,52	18,1
	1970	39,97	12,8	11,09	3,6	3,15	1,0	55,45	17,8
	1971	46,16	13,2	12,51	3,6	3,23	0,9	63,01	18,0
	1972	55,43	13,4	14,54	3,5	3,46	0,8	74,65	18,0
1973	75,40	13,3	19,90	3,5	5,40	1,0	102,50	18,1	
Países del Este	1960	2,79	2,2	1,34	1,0	10,85	8,5	15,02	11,7
	1965	4,65	2,5	3,21	1,7	13,82	7,4	21,73	11,6
	1966	5,58	2,7	3,62	1,8	13,96	6,9	23,20	11,4
	1967	5,90	2,8	3,80	1,8	15,14	7,1	24,89	11,6
	1968	6,18	2,6	4,05	1,7	16,69	7,0	26,98	11,3
	1969	6,96	2,5	4,58	1,7	18,14	6,6	29,74	10,9
	1970	7,74	2,5	5,14	1,6	19,95	6,4	32,89	10,5
	1971	8,72	2,5	5,25	1,5	21,88	6,3	35,92	10,3
	1972	10,29	2,5	5,96	1,4	26,24	6,3	42,57	10,3
1973	15,70	2,8	8,70	1,5	32,90	5,8	57,40	10,1	
Total Mundial	1960	79,32	61,9	29,18	22,8	15,15	11,8	128,20	100,0
	1965	121,63	65,2	37,30	20,0	21,26	11,4	186,70	100,0
	1966	134,75	66,2	40,68	20,0	22,08	10,8	203,60	100,0
	1967	142,53	66,5	41,56	19,4	23,59	11,0	214,40	100,0
	1968	160,78	67,2	46,03	19,2	25,53	10,7	239,30	100,0
	1969	186,25	68,2	51,16	18,7	27,97	10,2	272,90	100,0
	1970	213,87	68,5	57,63	18,5	31,60	10,1	312,00	100,0
	1971	241,31	69,1	64,37	18,4	34,31	9,8	349,40	100,0
	1972	291,07	70,2	72,70	17,5	41,77	10,1	414,70	100,0
1973	395,20	69,7	101,30	17,9	56,70	10,0	566,70	100,0	

Fuente: Press Release, GATT, ONU, Ginebra, Suiza, 4-9-74.-

ANEXO 2: síntesis de algunos cuadros del informe "El desarrollo industrial en la Argentina", Subsecretaría de Desarrollo, Buenos Aires, Argentina, 1974.-

Cuadro 1: distribución del valor de producción de cada grado de concentración económica por tamaño de los establecimientos (en %).-

Concentración	Tamaño de los establecimientos según personal ocupado					
	0 - 10	11 - 50	51 - 100	101-300	300	Total
Alta	4,2	9,7	8,8	17,8	59,5	100,0
Mediana	14,5	25,6	14,8	28,2	16,9	100,0
Baja	43,3	31,5	9,5	10,1	5,6	100,0
Subtotal	12,8	16,8	10,3	18,9	41,2	100,0
Resto	32,3	32,8	15,9	12,7	6,3	100,0
Total	13,5	17,3	10,4	18,7	40,1	100,0

Cuadro 2: distribución del personal ocupado de cada grado de concentración económica por tamaño de los establecimientos (en %).-

Concentración	Tamaño de los establecimientos según personal ocupado					
	0 - 10	11 - 50	51 - 100	101 - 300	300	Total
Alta	11,8	12,0	8,0	16,9	51,3	100,0
Mediana	22,5	26,2	13,9	21,8	15,6	100,0
Baja	56,3	25,0	6,7	7,5	4,5	100,0
Subtotal	28,6	19,4	8,9	15,0	28,1	100,0
Resto	48,6	27,9	10,4	7,5	5,6	100,0
Total	29,8	19,9	9,0	14,5	26,7	100,0

Cuadro 3: proporción de los "Propietarios, socios activos y miembros de la familia" y de los "Directores, ejecutivos, gerentes, profesionales y técnicos" sobre la suma de ambos estratos por tamaño de los establecimientos y grados de concentración.-

Concentración		Tamaño de los establecimientos según personal ocupado					
		0 - 10	11 - 50	51 - 100	101-300	300	Total
Alta	EI	97,2	58,8	21,6	9,6	0,2	63,8
	EII	2,8	41,2	78,4	90,4	99,8	36,2
Mediana	EI	95,5	62,7	18,0	4,7	1,6	74,7
	EII	4,5	37,3	82,0	95,3	98,4	25,2
Baja	EI	98,4	78,0	33,3	8,5	4,1	94,2
	EII	1,6	22,0	66,7	91,5	95,9	5,8
Total	EI	97,7	68,7	22,8	7,8	0,6	82,7
	EII	2,3	31,3	77,2	92,2	99,4	17,3

Cuadro 4: proporción de los "Empleados administrativos" sobre el total del personal ocupado por tamaño de establecimientos y grado de concentración.-

Concentración		Tamaño de los establecimientos según personal ocupado					
		0 - 10	11 - 50	51 - 100	101-300	300	Total
Alta		2,3	8,6	10,9	10,8	12,0	10,2
Mediana		3,3	8,0	10,8	15,0	14,4	9,8
Baja		1,6	6,7	7,5	9,8	10,1	4,3
Total		2,0	7,6	10,1	12,0	12,2	8,2

ANEXO 3: modelo de presentación de un estudio de mercado internacional.-

I) ESTUDIO POR PAISES

Parte I: Información general

1. El país y su población

1.1. Geografía económica

- i) Superficie
- ii) Población (grupos definidos por su raza, religión, densidad, ingresos, grado de instrucción, distribución por edad y por sexo, índice medio anual de crecimiento)
- iii) Idiomas (oficial, de negocios, otros idiomas locales)
- iv) Regiones y principales centros comerciales e industriales (nombres y densidad de concentración)
- v) Geografía y clima (latitud y longitud, naturaleza del terreno, temperaturas diarias medias, máximas y mínimas, precipitaciones atmosféricas, humedad)

1.2. Forma y naturaleza de gobierno

- i) Constitución (monarquía, federación, república, etc.)
- ii) Poderes del gobierno central y de las autoridades regionales
- iii) Clima político
- iv) Política económica y social

2. Datos económicos básicos

2.1. Índices económicos

- i) Moneda nacional, tipos de cambio y estabilidad
- ii) Balanza de pagos, reservas de moneda extranjera, situación de la deuda pública
- iii) Producto nacional bruto
- iv) Ingreso nacional y por habitante
- v) Índices de precios de consumo y al por mayor

2.2. Estructura actual de la economía

- i) Distribución por sectores del producto interno bruto al cos-



to vigente de los factores

- ii) Distribución del empleo
- iii) Capacidad y naturaleza de los sectores industriales que tienen interés comercial para su propio país, por ejemplo, producción agrícola, forestal, pesca, ganadería, minería, industria de productos alimenticios, industria automovilística, construcción, servicios públicos.-

### 2.3. Planes de desarrollo económico

- i) Periodo que abarcan y créditos asignados
- ii) Importe y aumento previsto de los créditos asignados por sector

### 2.4. Política de inversiones en el extranjero

### 2.5. Créditos presupuestarios

## 3. Medios de transporte y de comunicación

### 3.1. Mar

- i) Principales puertos e instalaciones portuarias
- ii) Servicios de navegación (procedentes de su país)

### 3.2. Aire

- i) Aeropuertos utilizados por el tráfico internacional
- ii) Aeropuertos utilizados por el tráfico del interior
- iii) Tonelaje anual para cada categoría de mercancías
- iv) Servicios de mercancías (procedentes de su país)

### 3.3. Carretera

- i) Extensión en kilómetros o en millas de las rutas de transporte principales
- ii) Vehículos: automóviles, autobuses, camiones

### 3.4. Ferrocarril

- i) Extensión de la red en kilómetros o en millas; ancho de trocha
- ii) Tonelaje de mercancías transportadas

## 4. Datos sobre el comercio exterior (para un período de tres a cinco años)

### 4.1. Comercio exterior total

- i) Exportaciones o importaciones totales
  - ii) Balanza comercial
  - iii) Desglose de las importaciones por fuentes de financiamiento  
(liquidaciones en divisas, ayuda, otras importaciones)
- 4.2. Principales productos exportados
- i) Productos y valor
  - ii) Países de destino y valor
- 4.3. Principales productos importados
- i) Productos y valor
  - ii) Países abastecedores y valor
- 4.4. Comercio con su propio país
- i) Importaciones
  - ii) Exportaciones

Parte II: Acceso al mercado

1. Política general de importación

- 1.1. País miembro de una unión aduanera o de una zona de libre comercio del GATT, etc.
- 1.2. Relaciones comerciales especiales

2. Licencias de importación

- 2.1. Clases de licencias
- 2.2. Base sobre la que se otorgan las licencias a los importadores
- 2.3. Procedimientos del otorgamiento de licencias

3. Régimen de derechos de importación

- 3.1. Sistema de clasificación (NAB, etc.)
- 3.2. Tipos de derechos arancelarios
- 3.3. Base de la imposición de derechos
- 3.4. Base de las modificaciones de los derechos arancelarios

4. Disposiciones aduaneras especiales

- 4.1. Disposiciones preliminares que regulan la clasificación aduanera

7. Controversias, arbitraje y cobro de créditos

8. Métodos y medios principales de promoción de las ventas

Anexos útiles

Normas utilizadas, pesos y medidas, características de la corriente eléctrica

Principales industrias manufactureras y su producción

Organizaciones industriales y comerciales

Medios de propaganda y publicidad

Asesores industriales y comerciales especializados en estudios de mercados, promoción, publicidad

Firmas principales de importación

Bancos principales

Compañías principales de navegación

Empresas de transporte aéreo internacional

Ministerios y departamentos gubernamentales pertinentes y sus funciones

Organismos de planificación, desarrollo y otros servicios de compras

Zonas de libre comercio

II) ESTUDIO POR PRODUCTOS

A. Resumen y conclusiones

1. Definición del producto estudiado

- A determinar, mediante la numeración de la NAB o de la CUCI, y también según la clasificación local y la del propio país si es diferente, con una explicación literal minuciosa

2. Objetivos y alcance del estudio

3. Dimensiones y desarrollo del mercado

- Importancia y desarrollo de las importaciones y del consumo de los productos de que se trata: tendencias y proyecciones

4. Acceso

- Resumen de los aranceles, contingentes y demás obstáculos

- Indicación de la importancia que revisten para la posición competitiva de su país

5. Posibilidades a corto y a largo plazo, perspectivas y problemas para los exportadores de su país
  - Determinación de los tipos de productos de mayor porvenir
  - Resumen de los aspectos vigorosos o débiles que caracterizan la posición competitiva de los mismos, con respecto a las demás importaciones y a los productos de fabricación nacional
6. Recomendaciones acerca de intervención
  - Por parte del gobierno
  - Por parte de los fabricantes y de los exportadores

## B. Importaciones

### 1. Estadísticas (cuadro)

- Importaciones totales, del propio país y de distintos abastecedores principales, correspondientes a los cinco últimos años, en función de la cantidad y del valor
- Cambios porcentuales de que ha sido objeto cada categoría durante el período quinquenal
- Valores unitarios medios (el valor dividido por la cantidad), si son significativos
- Anotación de cualquier cambio del sistema de registro; clave de la conversión en valores constantes; bases de los valores (CIF, etc.)

### 2. Interpretación

- Tendencias que no están relacionadas con los datos anteriores
- Significación de las estadísticas y tendencias en relación con determinados productos de interés

## G. Producción nacional

### 1. Estadísticas (Cuadro)

- Estadísticas de la producción anual correspondientes a los cinco últimos años, en función de la cantidad y del valor

### 2. Configuración de la industria

- Principales centros de producción

- Distintos productores importantes y su participación en el mercado. Indíquese todo control o afiliaciones extranjeros de importancia
- Tendencias significativas de la estructura industrial, como los consorcios, la integración vertical

### 3. Procesos de producción

- Descríbanse si influyen en la situación competitiva

### 4. Factores de insumo de la producción

- Fuentes y disponibilidad de materias primas, piezas y componentes, mano de obra, transporte
- Costos de esos factores con respecto a los propios costos de producción de su país. Anote cualquier subvención directa o indirecta

### 5. Planes futuros de producción

- Proyectos de expansión de la producción
- Planes concretos a corto y a largo plazo
- Pormenores sobre proyectos concretos, importantes
- Planes nacionales de autosuficiencia o tendencias en esa dirección

## D. Exportaciones del país objetivo

### 1. Estadísticas (cuadro)

- Exportación anual durante los cinco últimos años, la total y la correspondiente a cada uno de los principales países de destino, en función del volumen y del valor
- Cambios del sistema de registro; clave de la conversión en valores constantes; bases de los valores

### 2. Interpretación

- Tendencias que no se evidencian en las cifras
- Función de las reexportaciones

### 3. Consecuencias para el mercado

- Relación entre exportaciones e importaciones, inclusive la diferenciación del producto entre las importaciones y las exporta-

ciones y otros factores, como la proximidad de los mercados y las relaciones comerciales o económicas especiales

- Perspectivas para las exportaciones y efectos probables que las tendencias proyectadas ejercerán en el panorama nacional de la oferta y de la demanda

#### 4. Incentivos

- Incentivos adecuados para la promoción de las exportaciones, subvenciones de los precios de exportación, etc.

### E. Consumo

#### 1. Estadísticas (cuadro)

- El "consumo" (la producción más las importaciones menos las exportaciones) y más o menos los cambios de los niveles de las existencias, según su importancia, correspondiente a los cinco últimos años y, de ser posible, en función tanto de la cantidad como del valor
- Tipo de crecimiento medio anual
- Porcentajes del consumo correspondiente a la producción nacional y a las importaciones para el último año y cinco años atrás
- Tendencias crecientes del consumo futuro (las mejores estimaciones disponibles)

#### 2. Previsiones

- Factores principales que afectarán la tendencia creciente del consumo, como, por ejemplo, la importancia y el aumento de la población y de los ingresos por habitante, la introducción de productos sucedáneos en el mercado, los ritmos de desarrollo de las industrias de los usuarios (para los productos industriales), las restricciones de créditos y demás políticas oficiales, los cambios de la moda y el gusto, los progresos tecnológicos, la saturación del mercado, los planes de desarrollo, etc.

### F. Acceso al mercado

(En los estudios por países, ha de disponerse de la información básica general que estaría comprendida en las rúbricas enumeradas a

continuación y que podría adjuntarse al estudio del producto. A este respecto, la documentación podría entonces concentrarse en los datos y las consecuencias especiales para los productos dados)

1. Relaciones y acuerdos comerciales especiales

- Descripción de cualquier acuerdo o relación especial con otros países que influiría en el comercio del producto, como por ejemplo, la participación en una unión aduanera o en una zona de libre comercio, en la Commonwealth o en uniones de territorios asociados, acuerdos preferenciales multilaterales, como el SGP (Sistema Generalizado de Preferencias), acuerdos comerciales bilaterales, etc.
- Factores políticos que podrían influir en el comercio con su país
- Otros arreglos o consideraciones, públicos o privados que pudiesen favorecer a los exportadores de otros países más que a los del propio país

2. Políticas comerciales básicas

- Consideraciones generales de política comercial o evolución prevista que pudieran modificar las perspectivas del producto en el mercado, como las dificultades de la balanza de pagos

3. Restricciones cuantitativas a la importación

- Contingentes de importación globales, regionales o bilaterales pertinentes. Descripción de los mismos, criterios para su asignación (actuación pasada del importador, nuevas importaciones, etc.) y para su distribución (no discriminatoria, discriminatoria, etc.) y exposición concreta de la manera en que se aplican a las importaciones de los productos interesados de su país
- Restricciones especiales relativas a la naturaleza del producto (por ejemplo, medicamentos, armas de fuego)
- Posibilidades de exportación ajenas al sistema de contingentes y licencias, como por ejemplo, las compras del gobierno

#### 4. Concesión de licencias

- Requisitos y procedimientos (en detalle) para obtener licencias, cuando sea apropiado, y cualquier cambio previsto. Abárrase el período de validez, la prórroga, el valor de las licencias otorgadas. Cítese a la autoridad administrativa competente y, cuando convenga, adjúntese una lista de los importadores autorizados.

#### 5. Derechos de aduana

- Sistema arancelario. Descripción de ciertos aspectos como la clasificación (CUCI, NAB, etc.) y su aplicación a los productos correspondientes; bases de evaluación; documentos necesarios; características especiales, como contingentes arancelarios, devolución de derechos aduaneros, entrada reglamentada, etc.
- Aranceles especiales y otros impuestos a la importación para los productos de que se trata, que se aplican a las importaciones procedentes de su país y de otros países abastecedores. Haga constar concretamente cualquier tratamiento preferencial de que sea objeto el producto de que se trata, en virtud del GATT, de sistemas preferenciales para los artículos de los países en desarrollo, de la participación en una unión aduanera, una zona de libre comercio, etc., tal como se describe en el punto 1.
- Cambios previstos o revisiones venideras
- Disposiciones especiales para muestras o material publicitario
- Posibilidades de importación en franquicia, como puertos francos o zonas comerciales, almacenes de depósito, exenciones especiales

#### 6. Otras reglamentaciones (descripción y documentación anexa)

- Control de divisas y procedimientos conexos que se apliquen, con excepción de la concesión de licencias, como controles de remesas, problemas de la convertibilidad de la moneda, sistemas de depósito de importación y de compensaciones
- Reglamentaciones comerciales o antidumping, precio mínimo, com-



petencia desistal, prácticas comerciales restrictivas, etc.

- Requisitos, normas y procedimientos pertinentes, relativos a la sanidad, a la seguridad y a la obtención de certificados, etc.
- Requisitos en materia de marcado, embalaje, y rotulado (pueden indicarse en las secciones 1.1 y 1.2.)
- Otros requisitos técnicos, procedimientos de comprobación, normas impuestas por la ley, sistemas de clasificación, etc., y métodos de aprobación
- Consideraciones sobre patentes y derechos de reproducción

#### 7. Reseña de todos los documentos exigidos

### G. Análisis de la demanda

#### 1. Principales tipos y calidades que se compran

- Descripción, mediante las especificaciones comerciales si es posible y otras características pertinentes, como la calidad, la clasificación, los tamaños, los colores, el estilo, el diseño, la gama o selección de los materiales, las tolerancias, la eficacia, las características en cuanto a la energía eléctrica, etc.
- Marcas dominantes. Nombres. Participación en el mercado, razones de su éxito. Envío de documentación y muestras si es posible
- Comparaciones entre la naturaleza (calidad, tipo, etc.) de los productos importados y la de los de producción nacional
- Usos y costumbres relacionados con el producto

#### 2. Características del consumidor o usuario

- Para los productos de consumo, describir los principales sectores del mercado en función de las zonas y la concentración geográficas, los ingresos, la edad, los antecedentes raciales o culturales, el sexo, la educación, la categoría profesional, la clase social, las costumbres en materia de compra, etc.
- Para los productos industriales, identificar las industrias de

los usuarios y la proporción de las compras que corresponde a cada una de ellas, así como los compradores principales dentro de cada uno de los sectores industriales más importantes. Indicar los nombres y las direcciones, las ventas y el activo, el límite de crédito concesible, etc.

- Si el Estado es un comprador importante del producto, determinar cuál es el organismo encargado de las compras en particular y explicar los procedimientos de compra y licitación
- Describir el mercado o establecimientos públicos; determinar a los compradores importantes de la industria hotelera, los hospitales, las escuelas y otras instituciones
- Indicar cuáles son los principales sectores del mercado que el propio país debería tener en vista para desplegar su actividad comercializadora

### 3. Actitudes del usuario y del ramo comercial

- Examinar las actitudes de los consumidores o de los compradores industriales, minoristas, mayoristas, importadores, etc., respecto de los productos y de los abastecedores del mercado, en la medida en que influyen en las perspectivas que se ofrecen al propio país, para introducirse en el mercado o acrecentar su participación en el mismo. Hacer referencia a ciertos factores como fijación de precios; especificaciones, calidad y eficacia; clase, modelo, gustos y preferencias; variedades del producto; preferencias en cuanto a la procedencia; actitudes con respecto a las importaciones en general; plazos de entrega; servicios; disponibilidad de piezas de repuesto

### 4. Posición competitiva para con otros importadores

- Comparar los productos importados del propio país con los productos rivales de producción nacional y los importados de otros países, en función de los precios, las características especiales, el lugar que ocupan en la gama general de los productos disponibles, la calidad, etc.
- Ventajas e inconvenientes que encontrarían los proveedores del

propio país con respecto a los extranjeros, en aspectos tales como los costos de embarques

#### H. Precios y cotizaciones

1. Precios de los principales productos comparables, los de fabricación nacional y los importados, a cada nivel de la distribución, comenzando con los precios en fábrica o CIF; variaciones por temporadas si las hay
2. Descuentos por pago al contado y según importancia de las órdenes de compra en cada etapa de la distribución
3. Elementos del precio o asignaciones por instalación, servicio de posventa, promoción, etc.
4. Tendencias del precio en las distintas fases de la distribución y sus proyecciones
5. Acuerdos vigentes en materia de precios (asociación comercial, etc.)
6. Comisiones de agencia
7. Márgenes normales de ganancia en cada etapa de la distribución
8. Impuestos internos sobre beneficios, contribuciones indirectas, impuestos sobre las compras y las ventas, etc.
9. Otros costos como los derechos de muelle y de almacenaje, derechos de documentación, etc.
10. Método preferido de fijación de los precios a la importación (FOB, CIF, etc., con mención de los puertos correspondientes)
11. Modalidades de pago más generalizadas
12. Condiciones del crédito

#### I. Requisitos comerciales

1. Embalaje para el transporte
  - Tamaños y pesos
  - Materiales y contenedores
  - Marcado
  - Consideraciones climáticas especiales u otras
2. Responsabilidad por mercancías deterioradas o inaceptables

3. Empaquetado para el consumo
  - Tamaños, formas y tipos de embalaje
  - Materiales
  - Clases y tendencias del diseño gráfico
  - Preferencias del consumidor
  - Consideraciones técnicas
  - Rotulado: idiomas; requisitos jurídicos; elementos recomendados, como el modo de empleo
4. Servicios
  - Prácticas referentes a garantías, instalación, servicio de mantenimiento y reparaciones, existencias, piezas de recambio, plazo de entrega, formación para las ventas y para los servicios de posventa, etc., y su importancia
5. Variaciones de la compra o del aprovisionamiento, según las temporadas
6. Documentos comerciales requeridos
7. Importancias mínimas de los pedidos

J. Canales de distribución

1. Sistema de distribución
  - Descripción del sistema nacional de distribución, desde los importadores hasta los usuarios finales. Explicación de la función de los comisionistas, los mayoristas, los negociantes importadores, las organizaciones de compras, las cadenas de almacenes, las firmas de venta por correspondencia, etc., en la importación y comercialización del producto
  - Diferencia de las estructuras de la distribución entre los artículos importados y los producidos en el país
  - Estimación del número de empresas individuales que manipulan el producto en cada fase de la cadena de distribución
  - Estimación del porcentaje de las importaciones totales del producto correspondiente a distintos tipos de firmas importadoras negociantes importadores, minoristas que importan directamen-

te, etc. Hacer constar cualquier modificación aportada al producto al pasar por cada tipo de empresa

## 2. Firmas principales

- Nombres de los distintos importadores más importantes del producto (fabricantes y otros usuarios finales de importancia, así como importadores, agentes, mayoristas, organismos de compras, etc.) (Detalles en el anexo) Indicar para cada uno ;
- Su especialización en función del tipo de producto, la gama de precios y el sector del mercado
- Una estimación de su participación en el mercado y las fuentes de abastecimiento por países
- La organización de la distribución: número de vendedores, cantidad y tipo de los puntos de venta al por menor, zona geográfica abarcada, servicios de reparaciones
- Las razones del éxito de los más dinámicos

## 3. Canales recomendados

- Ventajas e inconvenientes de las distintas variantes de la distribución
- Métodos sugeridos para hallar agentes

## 4. La legislación de las agencias

# K. Promoción de las ventas y publicidad comercial

## 1. Gastos

- Niveles medios de los gastos de promoción ocasionados por distintos tipos de actividades de fomento a varios niveles de distribución, en total y como porcentaje de las ventas
- Gastos por marcas principales, totales y como porcentaje de las ventas
- Prácticas promocionales de reparto de los costos entre abastecedores, distribuidores y minoristas

## 2. Técnicas

- Importancia de los nombres y de las marcas comerciales
- Técnicas de publicidad y promoción de las ventas que se suelen

utilizar para la promoción de productos comparables ante el ramo y ante los usuarios o consumidores, inclusive las visitas de ventas, los anuncios por medios publicitarios, otras campañas extraordinarias de promoción como la que se lleva a cabo en almacenes, ferias comerciales, exposiciones privadas, etc.

- \* Los medios que se utilizan con mayor frecuencia para hacer publicidad sobre el producto ante el ramo, los compradores industriales, los consumidores. Costos.
- Las ferias comerciales y las exposiciones más importantes, mencionado lugar, zona abarcada y fechas.

#### L. Transporte

1. Servicio internacional marítimo y aéreo, de y al propio país
  - Frecuencia
  - Posibilidades de fletamento
  - Fletes, inclusive las rebajas por expediciones en gran cantidad y las efectuadas a clientes asiduos
  - Posibilidades de refrigeración y de uso de contenedores y sus ventajas
  - Manipulación portuaria, e instalaciones de almacenaje y de conservación en frigoríficos

#### Anexos

1. Catálogos y demás materiales relativos a los productos que hacen la competencia en el mercado
2. Muestras y fotografías del empaquetado
3. Agentes y distribuidores recomendados para la importación:
  - Entrevistados durante la realización del estudio e interesados (adjúntese indicaciones confidenciales sobre el límite del crédito concesible, el tipo y la importancia de la organización, las agencias rivales, la zona abarcada, el sitio, las organizaciones y las técnicas de ventas, la competencia técnica, etc.; y también sus esperanzas con relación al crédito, al respaldo pro-

mocional, al aprovisionamiento y a la entrega)

- Otros que puedan estar interesados

4. Nombres y direcciones de los principales usuarios finales o agrupaciones de compras (cuando convenga)
5. Reglamentación relativa al establecimiento de organizaciones locales de ventas y servicios y a las existencias conservadas en consignación
6. Principales asociaciones comerciales e industriales (nombres, direcciones, funciones)
7. Documentación sobre requisitos sanitarios, normas de seguridad, etc.
8. Bibliografía y fuentes de información para las actividades complementarias

ANEXO 4: anteproyecto de reglamentación de las sociedades de exportación  
(consorcios)

SOCIEDADES DE EXPORTACION

1. La posibilidad de crecimiento económico de la República Argentina depende sustancialmente del aumento de sus exportaciones.
2. Dada su estructura, las empresas argentinas, con pocas excepciones, carecen de experiencia y de medios financieros y económicos como para salir al mercado internacional y realizar una agresiva competencia.
3. Las perspectivas actuales son de un recrudecimiento de la lucha entre los países por conquistar o defender los mercados internacionales.
4. Para fortalecer la posición competitiva de la República Argentina, es aconsejable la creación de sociedades de exportación que resulten:
  - a) del nucleamiento de empresas pequeñas o medianas que actúen en ramas análogas;
  - b) del nucleamiento de empresas medianas o pequeñas ubicadas en la misma región;
  - c) del aporte de capitales del público para la formación de sociedades de exportación en ramas diversificadas;
5. El desarrollo del comercio de exportación, dado su carácter de vital para el país, determina que la actividad debe desarrollarse en conjunción de esfuerzos entre el sector público y privado.

Se considera que se obtendrán frutos con mayor rapidez e intensidad si se encausa a través de la empresa privada con el apoyo oficial.
6. Las sociedades de exportación podrán ser sociedades anónimas o sociedades cooperativas.
7. Las sociedades anónimas deberán constituirse dentro de estas características y alicientes:
  - a) la integración del capital en las sociedades estaría desgravado en el 100%.
  - b) las sociedades anónimas de exportación deben ser sociedades con predominio de capital de ciudadanos argentinos y dirigidas en el



100% por argentinos.

- c) los directores, síndicos, gerentes y apoderados deben ser todos argentinos.
- d) las acciones a emitir serán siempre de un voto.
- e) las sociedades de exportación gozarán de todos los regímenes impositivos y crediticios existentes, tendientes a promover la exportación.
- f) las sociedades anónimas de exportación quedan liberadas de todo tipo de impuesto nacional existente, con excepción de los aduaneros. Las provincias y municipios dictarán legislaciones análogas tendientes a liberar de todo tipo de impuesto a las sociedades anónimas de exportación.
- g) las sociedades anónimas de exportación tendrán por objeto exclusivo la exportación de productos nacionales
- h) las sociedades anónimas de exportación no podrán distribuir en efectivo dividendos superiores al 10%. Los saldos de utilidades deberán ser capitalizados pudiendo crearse una reserva anual no superior al 10% de las utilidades distribuíbles.
- i) estas sociedades, para acogerse a los regímenes de desgravación, deberán solicitar la autorización para hacer la oferta pública de sus títulos valores.
- j) las sociedades deberán cotizar obligatoriamente su capital en las bolsas del país una vez cubiertos los requisitos de monto de capital. A partir del momento en que se coticen las acciones en bolsa desaparecerá la desgravación anterior para entrar automáticamente en el régimen de promoción bursátil.
- k) en el período previo a la cotización bursátil, si la sociedad anónima de exportación está orientada a una rama determinada de la economía, ejemplo, vitivinicultura, cualquier productor de esa rama puede solicitar la suscripción de acciones de la sociedad la que está obligada a emitir las acciones que requiera el suscriptor. El valor de la suscripción será equivalente al capital más reservas y resultados acumulados dividido por el número de acciones en cir-

culación. Esta característica no tendrá efecto a partir del momento en que la sociedad cotiche sus acciones en la Bolsa de Comercio.

- l) las sociedades anónimas de exportación obtendrán del Banco Nacional de Desarrollo los avales necesarios para realizar inversiones en el exterior de construcciones permanentes en lugares de consumo, destinadas al almacenamiento de productos en vista a que su colocación pueda ser realizada en el momento que las condiciones del mercado en precios y cantidades se consideren aconsejables.
- ll) hasta el 20% de los gastos de publicidad en el exterior que realicen las sociedades anónimas de exportación tendientes a abrir mercados fuera del país, serán reintegrados por el Gobierno Nacional.
- m) en ningún caso, un accionista de las sociedades anónimas de exportación podrá tener más del 10% del capital de la misma.
- n) las sociedades anónimas de exportación no podrán realizar operaciones de comercialización en el mercado interno, es decir, su objeto es exclusivamente penetrar en el mercado internacional.
- ñ) las sociedades anónimas de exportación no podrán intervenir en ningún otro tipo de actividad, como ser importaciones. Cualquier tipo de inversión que realicen debe estar directa y estrechamente vinculada con la política de exportaciones.
- o) la Subsecretaría de Comunicaciones dará prioridad a las sociedades anónimas de exportación para proveerles con la mayor urgencia de todos los medios de comunicaciones que permitan agilizar las negociaciones internacionales.
- p) el sistema bancario argentino, mediante normas a dictar por el Banco Central de la República Argentina, proveerá de los créditos necesarios a las sociedades anónimas de exportación para facilitar la compra de los productos nacionales y la exportación de los mismos.
- q) el Instituto Nacional de Reaseguros y la Comisión Interministerial de Seguros de Exportación, así como la Superintendencia de Seguros, dictarán normas tendientes a facilitar regímenes de seguros por créditos a las exportaciones.

r) las sociedades anónimas de exportación tendrán la responsabilidad del cumplimiento de los compromisos comerciales de las mercaderías que vendan en cuanto al mantenimiento de calidad de las mismas y tendrán la responsabilidad del control de los productos que adquieran en plaza.

8. Sociedades cooperativas de exportación.

Las sociedades cooperativas de exportación se constituirán con la asociación de productores o elaboradores.

a) las sociedades cooperativas de producción tendrán las mismas ventajas indicadas para las sociedades anónimas de exportación.

b) los socios de las cooperativas tendrán las mismas desgravaciones por la inversión, indicadas para las sociedades anónimas de exportación.

c) las sociedades cooperativas de exportación tendrán las mismas limitaciones en cuanto a la distribución de utilidades.

9. Los directivos, gerentes, apoderados, síndicos y contadores certificantes serán responsables de las transgresiones que las sociedades de exportación pudieran cometer. En tal sentido, serán de especial consideración:

a) transgresiones de tipo aduanero.

b) transgresiones de tipo impositivo, mediante las cuales se deriven utilidades gravadas de los productores y elaboradores hacia las sociedades de exportación que se encuentran desgravadas.

c) otras transgresiones que de una u otra manera tendieran a tergiversar el objetivo de promoción de estas sociedades o alterar los parámetros económicos y de rendimientos en los que deben actuar.

10) Las sociedades de exportación podrán actuar como comisionistas o representantes de productores o elaboradores nacionales en aquellos ramos en los cuales, por las características propias de la actividad, no sea factible que se concreten las ventajas de las sociedades de exportación que se promueve.

11) Estas sociedades podrán intervenir en la exportación de productos la-

latinoamericanos entre los respectivos países. Fundamentalmente deberán instrumentar su actividad dentro de esta área, tendiente a promover la exportación de productos de ella hacia otros mercados; a tal fin deberán buscar la coincidencia en las políticas de exportación de productos análogos de otros países latinoamericanos tendientes a evitar la presentación de un frente competitivo o desunido ante los mercados mundiales.

12. Las sociedades de exportación podrán recibir capitales adicionales de productores o elaboradores de países latinoamericanos tendientes a afianzar la política de exportaciones de Latinoamérica.
13. Las sociedades de exportación, con el apoyo del Gobierno Nacional, promoverán que en los países latinoamericanos se otorguen a éstas sociedades condiciones especiales de incentivos fiscales y crediticios para promover una acción concurrente en los mercados mundiales.
14. Las empresas que actualmente se dedican a la exportación podrán acogerse al régimen de esta ley modificando sus estructuras legales y cumpliendo con todos los requisitos anteriormente expuestos.
15. Las sociedades de exportación, tanto anónimas como cooperativas, deberán reunirse en una Cámara con el objeto de actuar en estrecho vínculo con el Gobierno para desarrollar una agresiva política de exportaciones.
16. Los aportes de capital para estas sociedades podrán hacerse total o parcialmente en productos de exportación.
17. Los bancos provinciales darán apoyo crediticio a las sociedades de exportación o a los productores y elaboradores que les vendan a estas sociedades.
18. El Consejo Federal de Inversiones tomará a su cargo la realización de estudios de mercados internacionales, financiándose los mismos de la siguiente forma:

- 30% a cargo de las sociedades de exportación;
- 30% a cargo de las Provincias;
- 40% a cargo del Consejo Federal de Inversiones;

19. Compromiso, por parte de los productores, de vender un porcentaje de su producción anual a las sociedades de exportación.

ANEXO 5: estatuto de un consorcio privado argentino dedicado a la exportación de vinos.

"ESTATUTOS: La Sociedad Anónima constituida con el nombre de X.X. So-  
"ciedad Anónima Exportadora Comercial e Industrial, se rige por los pre-  
"sentes estatutos y disposiciones legales y reglamentarias que le son  
"aplicables. 1- La sociedad tiene su domicilio legal en la Ciudad de  
"Buenos Aires. El Directorio podrá instalar agencias, sucursales, esta-  
"blecimientos o cualquier especie de representación, dentro o fuera del  
"país. 2- La duración de la sociedad es de treinta años, contados desde  
"la fecha de su inscripción en el Registro Público de Comercio. Dicho  
"plazo podrá ser prorrogado por la asamblea general de accionistas. 3-  
"La Sociedad tiene por objeto: en general, desarrollar todo género de  
"actividades agrícolas, especialmente las vitivinícolas, olivícolas y  
"frutícolas, y las industriales y comerciales que de ellas se deriven o  
"vinculen. Comerciales: la exportación e importación de vinos, aceites,  
"frutas, vegetales y demás productos análogos o similares, derivados o  
"conexos. A tal efecto, podrá promover las exportaciones de vinos y de-  
"más productos mencionados precedentemente en los mercados del exterior.  
"Las exportaciones de vinos que realice la sociedad estarán sometidos a  
"los controles de calidad que la sociedad determine a fin de asegurar la  
"calidad de los productos exportables. Industriales: la Sociedad tiene  
"por objeto establecer y explotar bodegas, viñedos, destilerías, aceite-  
"rías, negocios de alcohol y cualquier otra manufactura vinculada con la  
"industria de la alimentación y/o frigorífica. Para el cumplimiento de  
"su objeto, la sociedad podrá: a) ejercer la representación de terceros  
"en calidad de representante, administradora o gestora, ya se trate de  
"personas de existencia física o ideal, gozando de los derechos y asu-  
"miendo las obligaciones inherentes a tales funciones; b) ejercer y de-  
"sempeñar comisiones, consignaciones o mandatos; c) establecer sucursa-  
"les o agencias dentro o fuera de la República; d) formar sociedades sub-  
"sidiarias, efectuar fusiones, asociaciones, combinaciones o cualquier

"comunidad de intereses con otras sociedades o personas domiciliadas  
"dentro o fuera de la República; e) adquirir, gravar, enajenar, permu-  
"tar, arrendar y administrar toda clase de bienes muebles, inmuebles, tí-  
"tulos y acciones; f) gestionar, adquirir y transferir privilegios, pa-  
"tentes de invención, procedimientos de fabricación y construcción, mar-  
"cas de fábrica o de comercio, explotándolas, dándolas o tomándolas en  
"arrendamiento o por cualquier otro contrario; g) dar o tomar dinero en  
"préstamo con garantía real o sin ella; h) instalar las plantas industria-  
"les que puedan ser necesarias para el cumplimiento del objeto social. Pa-  
"ra su cumplimiento la Sociedad tendrá plena capacidad jurídica para rea-  
"lizar todo tipo de actos, contratos y operaciones que se relacionen di-  
"recta o indirectamente con aquel. 4- El capital social autorizado se fi-  
"ja en 12.150.000.- m/n representado por acciones de \$ 100 m/n valor no-  
"minal cada una y dividido en series. 5- Las acciones podrán ser al por-  
"tador o nominativas, endosables o no, ordinarias o preferidas. Estas úl-  
"timas tendrán derecho a un dividendo de pago preferente, de carácter a-  
"cumulativo o no, conforme se determine al emitir las; podrá también fi-  
"járseles una participación adicional en las utilidades líquidas y rea-  
"lizadas y reconocérseles o no prelación en el reembolso del capital en  
"la liquidación de la Sociedad. Cada acción ordinaria suscripta confie-  
"re derecho a un voto. Las acciones ordinarias de voto plural podrán con-  
"ferir hasta cinco votos por acción, según se resuelva al emitir las. Las  
"acciones preferidas darán derecho a un voto por acción, o se emitirán  
"sin ese derecho. En este último supuesto, podrán ejercerlo en el caso  
"de que no hubieran percibido el dividendo prometido, por falta o in-  
"suficiencia de utilidades y durante el tiempo en que esa situación se  
"mantenga. 6- El capital social autorizado se emitirá en las oportuni-  
"dades, clases de acciones, condiciones y formas de pago que el direc-  
"torio estime convenientes. La resolución pertinente deberá elevarse a  
"escritura pública si el impuesto de sellos no hubiese sido pagado pre-  
"viamente, inscribirse en el Registro Público de Comercio, anunciarse por  
"tres días en el Boletín Oficial y ser comunicado a la Inspección Gene-  
"ral de Justicia. Por resolución de la asamblea el capital autorizado po-

"drá elevarse hasta el quintuplo. Dentro de las condiciones generales  
"establecidas en este estatuto, la Asamblea fijará las características  
"de las acciones a emitirse por razón del aumento, pudiendo delegar en  
"el directorio la facultad de realizar las emisiones en el tiempo que  
"estime conveniente, como así mismo la determinación de la forma y con-  
"diciones de pago de las acciones. Salvo que la emisión de acciones tu-  
"viera un destino especial en interés de la sociedad, los tenedores de  
"acciones ordinarias y preferidas, tendrán derecho de prioridad en la  
"suscripción de las acciones que se emitan, dentro de estas clases y en  
"proporción a las que posean. Este derecho deberá ejercerse dentro del  
"plazo que se establezca, el cual no será inferior a 15 días, contados  
"desde la última publicación que por 3 días se efectuará a tal fin en el  
"Boletín Oficial. La integración de las acciones debe hacerse en las con-  
"diciones que se establezcan en el contrato de suscripción. El Directo-  
"rio está facultado para seguir, en caso de mora, el procedimiento del  
"artículo 333 del Código de Comercio. 7- La dirección y administración  
"de la Sociedad está a cargo de un directorio compuesto del número de  
"miembros que fije la Asamblea general de accionistas, entre un mínimo  
"de tres y un máximo de nueve con mandato por dos (2) años (3) siendo  
"reelegibles. Darán las garantías que determine la asamblea general.  
"Sus funciones serán remuneradas con imputación a Gastos Generales o  
"a Utilidades Líquidas y Realizadas, del ejercicio en que se devenguen,  
"según lo resuelva la Asamblea General y en la medida que la misma dis-  
"ponga. La Asamblea podrá designar suplentes en igual o menor número que  
"los titulares y por el mismo plazo.- En el caso, las vacantes que se  
"produzcan en el directorio se llenarán por los suplentes que la asam-  
"blea general haya designado y en el orden de su elección; los directo-  
"res, en su primera sesión, designarán de entre ellos un presidente y un  
"vicepresidente, este último reemplazará al primero en su ausencia o im-  
"pedimento. El directorio funcionará con la presencia de la mayoría de  
"los miembros que lo componen y adoptará sus resoluciones por mayoría de  
"votos presentes. 8- El Directorio tiene todas las facultades para admi-  
"nistrar y disponer de los bienes, incluso aquellas para las cuales la



"ley requiere poderes especiales conforme a los artículos 1881 del Código  
"Civil y 608 del Código de Comercio. Podrá en consecuencia, celebrar  
"en nombre de la sociedad, toda clase de actos y contratos; comprar,  
"gravar y vender inmuebles y para operar con los Bancos de la Nación  
"Argentina, de la Provincia de Buenos Aires, Hipotecario Nacional y de-  
"más instituciones de esa índole, oficiales o privadas, y para otorgar  
"los poderes judiciales, inclusive para querellar criminalmente, o extra-  
"judicialmente, con el objeto y extensión que juzgue conveniente a una  
"o más personas. La representación legal de la sociedad que le correspon-  
"de será ejercida por el presidente o el vicepresidente, en su caso, cu-  
"yas firmas obligan a la sociedad. El Directorio podrá encomendar a al-  
"guno o algunos de sus miembros tareas especiales relacionadas directa-  
"mente con la dirección y administración de la Sociedad, con la remune-  
"ración que fije la Asamblea. Podrá asimismo delegar la parte ejecutiva  
"de las operaciones sociales, en uno o más gerentes, cuya designación  
"podrá recaer entre los miembros del directorio. En este último caso, la  
"remuneración que se les fije lo será por la asamblea o por el directorio  
"ad referendum" de aquella. 9- La fiscalización de la Sociedad la ejerce  
"un síndico, que designará la asamblea ordinaria juntamente con un suplen-  
"te; este último reemplazará al primero en caso de ausencia o impedimen-  
"to. Tiene las facultades del artículo 340 del Código de Comercio y la  
"remuneración que le determine la Asamblea ya sea con imputación a Gas-  
"tos Generales o a Utilidades Líquidas y Realizadas, del ejercicio en  
"que se devenguen. 10- Las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias incluf-  
"das aquellas que deban considerar las materias del artículo 354 del Có-  
"digo de Comercio, se convocarán mediante anuncios publicados por cinco  
"días, con diez días de anticipación en el Boletín Oficial, o por tres  
"días con ocho de anticipación, a la fecha de celebrarse, según se trate  
"de primera o segunda convocatoria, respectivamente, y se considerará  
"constituidas en primera convocatoria con la presencia de acciones que  
"representen más de la mitad del capital suscripto con derecho a voto;  
"en segunda citación se estará a lo dispuesto en el art. 351 del Cód-

"go de Comercio. Las resoluciones se adoptarán por mayoría de votos  
"prosmtes. Los accionistas podrán hacerse representar en las asam-  
"bleas mediante carta-poder dirigida al directorio. 11- El ejercicio  
"social cerrará el 31 de Diciembre de cada año, a cuya fecha se con-  
"feccionará el inventario, el Balance General y la Cuenta de Ganancias  
"y Pérdidas, conforme a las reglamentaciones en vigencia y normas téc-  
"nicas de la materia. Esa fecha podrá ser modificada por resolución de  
"la asamblea general, inscribiéndola en el Registro Público de Comercio  
"y comunicándola a la Inspección General de Justicia. Las utilidades lí-  
"quidas y realizadas se distribuirán: a) dos por ciento, como mínimo,  
"hasta alcanzar el diez por ciento del capital suscrito, por lo menos,  
"para el fondo de reserva legal; b) remuneración al directorio y síndi-  
"co, en su caso; c) dividendos preferidos con prioridad los acumulativos  
"impagos, y participación adicional, en su caso; d) el saldo, en todo o  
"en parte, como dividendo a los accionistas ordinarios o a fondos de  
"reserva facultativos o de previsión o a cuenta nueva o al destino que  
"determine la Asamblea. Los dividendos deberán ser pagados en proporción  
"a las respectivas integraciones, dentro del año de su sanción y pres-  
"criben a favor de la Sociedad a los tres años contados desde que fueran  
"puestos a disposición de los accionistas. 12- La liquidación de la So-  
"ciedad será efectuada por el directorio bajo vigilancia del síndico.  
"Cancelado el pasivo y reembolsado el capital con las preferencias que  
"se hubieran establecido en su caso, el remanente se repartirá entre los  
"accionistas, en la forma indicada precedentemente para la distribución  
"de las utilidades.-

VIII. NOTAS

- (1) Véase por ejemplo, el artículo de GOTTFRIED HABERLER, Comercio Internacional y Desarrollo Económico en International Trade and Economic Development, Banco Nacional, El Cairo, Egipto, 1959.-
- (2) UNCTAD, (Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo), Informe del tercer período de sesiones, Naciones Unidas, Santiago de Chile, 13.4.72/25.5.72, vol. IV: examen general y cuestiones especiales, pág. 82.-
- (3) JONATHAN LEVIN, Las economías de exportación Harvard University Press, Cambridge, EE.UU., 1960, Cap. IV.-
- (4) CH. P. KINDLEBERGER, Comercio exterior y crecimiento económico: la experiencia de Gran Bretaña y Francia, 1850-1913, The economic history review, EE.UU. 2ª serie, vol. IV, Nº 2, pág. 280-305.-
- (5) R. NURKSE, Modelos de comercio y desarrollo, Wicksell Lecture Society, Estocolmo, Suecia, 1959.-
- (6) H. VALLE, Las industrias para la exportación, Revista de Desarrollo Económico, Buenos Aires, Argentina, Nº 54, julio-setiembre 1974.-
- (7) Naciones Unidas, Multinational Corporation in World Development, Ed. N.U., New York, 1973, pág. 54.-
- (8) Este cálculo citado en la obra anterior, se debe a W.A.P. Manser, The financial role of multinational Enterprise, International Chamber of Commerce, Paris, 1973, pág. 17-30.-
- (9) Citado en Revista Questionario, vol. 3, Nº 28, Buenos Aires, Argentina, agosto 1975.-
- (10) M. BRODERSOHN, Política económica de corto plazo, crecimiento e inflación en la Argentina, 1950-1972, en Problemas argentinos, diagnóstico y política, Ed. Machi, Bs. As., Argentina 1974, pág. 1-74.-

- (11) Poder Ejecutivo Nacional, Plan Trienal para la Reconstrucción y la liberación nacional, Buenos Aires, Argentina, 1973, pág. 87.-
- (12) Poder Ejecutivo Nacional, Plan Trienal para la reconstrucción y la liberación nacional, Buenos Aires, Argentina, 1973, pág. 115.-
- (13) Véase PL. DRUCKER, La Gerencia de Empresas, Ed. Sudamericana, Buenos Aires, Argentina, 1959, pág. 165-185; también O. GELI-NIER, Funciones y tareas de dirección general, Ed. Tea, Madrid, España, 1966, pág. 157 y 267.-
- (14) Ver bibliografía Nº 25, pág. 138.-
- (15) Ver bibliografía Nº 25, pág. 159.-
- (16) Associazione Italiana per l'arbitrato, International and National Institutions acting in the field of arbitration, Roma, Italia 1970.-
- (17) Annual report 1972, Mitsui and Co. Ltd., 1973, Japan.-
- (18) Annual report 1973. Mitsubishi Co. 1974, Japan.-
- (19) Clodwig Kapferer, Aplicabilidad de métodos europeos de promoción, Revista de Comercio Exterior, Méjico, Setiembre 1974.-
- (20) J. SCOTT, Sociedades de exportación, en el 1º simposio internacional sobre Management y comercialización de exportaciones, AGEX, Buenos Aires, Argentina, 1973, pág. 3.-
- (21) Jornal do Brasil, Trading Co. ja pode funcionar no Brasil, Río de Janeiro, Brasil. 30.11.72, pág. 26; también Trading Companies nacionais terao apoio financiero, 17.3.73, pág. 16.-
- (22) Jornal do Brasil, Regime fiscal das trading companies e da Cobec, Río de Janeiro, Brasil, 27.3.73.-

- (23) Para una exposición detallada ver Internal Revenue Code of 1954-1973, edition, Sec. 991, Taxation of a DISC, Ed. Prentice-Hall, N. Jersey, EE.UU., pág.992.-
- (24) Proyecto UGEPEX, CIPE, Colombia, sin fecha, pág. 13.-
- (25) Freight forwarders, en la literatura anglosajona especializada.-
- (26) W. GROSSMAN, Ocean freights rates as part of total transport costs, Cornell Maritime Press, EE.UU., 1956, compilado en Los Expedidores en los países en vías de desarrollo, CCI, UNCTAD-GATT, Ginebra, Suiza, 1969.-
- (27) W. NEWMAN, Administrative Action, Prentice-Hall, Inc., EE.UU., 1961.-
- (28) O. GELINIER, obra citada, pág. 306.-
- (29) LE ROSSIGNOL, El funcionario comercial en el extranjero: informe sobre la situación de mercado, Forum de comercio internacional, Ed. CCI, UNCTAD-GATT, Ginebra, Suiza, 1974, enero-marzo 1974, vol. X, Nº 1, pág. 12.-
- (30) C.I.N.A., Estímulos a la participación de la mediana y pequeña empresa latinoamericana en el mercado zonal, documento del XI Congreso - AILA, Río de Janeiro, Brasil, 5-7/5.75, pág. 20.-

IX. BIBLIOGRAFIA

1. ABBOT, J. C. y CREUPELANDI, N. C., Las juntas de mercadeo agrícola, FAO: Guía de mercadeo N° 5, Roma, Italia, 1966.-
2. ALEXANDER, P. C., Industrialización de los países en desarrollo Problemas y perspectivas, Pequeña industria, ONU, New York, EE.UU., 1969.-
3. BANCO DE BOSTON, Exportaciones no tradicionales argentinas, Buenos Aires, Argentina, 1974.-
4. BANCO DE BOSTON, Contribución de la pequeña y mediana industria al desarrollo de las exportaciones, Buenos Aires, Argentina, 1973.-
5. BRODESGIN, M., Estrategias de industrialización para la Argentina, Ed. del Instituto, Buenos Aires, Argentina, 1970.-
6. CCI, Revista Forum de comercio internacional, ONU, Ginebra, Suiza, Colección.-
7. CCI, Conferencias sobre la promoción de exportaciones, ONU, Ginebra, Suiza, 1966.-
8. CCI, Finlandia: su experiencia en materia de exportación: estudio de las políticas, instituciones y métodos, ONU, Ginebra, Suiza, 1973.-
9. CCI, Manual de técnicas de fomento de la exportación, ONU, Ginebra, Suiza, 1966.-
10. CCI, La exportación a los países socialistas de Europa oriental, ONU, Ginebra, Suiza, 1971.-
11. CCI, The creation and management of joint export marketing groups, ONU, Ginebra, Suiza, 1973.-
12. CCI, Simposio sobre promoción de exportaciones: Organización y dirección de la comercialización conjunta de las exportaciones, ONU, Buenos Aires, Argentina, 1970.-

13. CEPAL, El fomento de las exportaciones en Japón y la aplicación de esa experiencia en América Latina en El Boletín Económico, ONU, New York, EE.UU., 1970, N° 1, enero-junio, pág. 52-107.-
14. CEPAL, Las Organizaciones internacionales en el fomento de las exportaciones en América Latina, en el Boletín Económico, ONU, Nueva York, EE.UU., 1969, N° 1, enero-junio, pág. 16-49.-
15. CEPAL, Estudio económico de América Latina, 1973, Naciones Unidas, Santiago de Chile, 1974, pág. 224-254.-
16. CEPAL, Estudio Económico de América Latina, 1974, Naciones Unidas, Santiago de Chile, 1975.-
17. CIPE, Revista Nuevos Mercados, OEA, Bogotá, Colombia, Colección
18. CIPE, Proyecto UNPEPEX, OEA, Bogotá, Colombia, 1970.-
19. CIPE, Consorcios de exportación, OEA, Bogotá, Colombia, 1970.-
20. CIDIE, La Economía argentina, Comercio Exterior 1940-1971, FIEL, Buenos Aires, Argentina, 1972, cuaderno N° 4.-
21. Consejo Económico y Social, Esfuerzo de las Naciones Unidas para la promoción de las exportaciones, ONU, Nueva York, EE.UU.-
22. Diario Clarín, suplemento económico, Buenos Aires, Argentina, enero-marzo 1975.-
23. DORFMAN, A., Historia de la industria argentina, Ed. Solar/Hachette, Buenos Aires, Argentina, 1970.-
24. GATT, El comercio internacional en 1972, ONU, Ginebra, Suiza, 1973.-
25. GRANELL, F., Export promotion by private sector organizations, CCI, Ginebra, Suiza, 1971.-
26. HILL, O. M., Iniciación en el comercio de exportación, Departamento de intercambio y comercio, Ottawa, Canadá, 1970.-

27. KOHLER, P. A. generic concept of marketing, Journal of marketing, vol. 36, (abril 1972) pag. 46-54.-
28. MC CARTHY, E. J., Comercialización, Ed. El Atenco, Buenos Aires, Argentina, 1967.-
29. Ministerio de Comercio, Como exportar, Buenos Aires, Argentina, 1972.-
30. ONUDI, Promoción de las industrias orientadas hacia la exportación en la serie Industrialización de los países en desarrollo: problemas y perspectivas, vol. 19, ONU, Nueva York, EE.UU., 1969.-
31. PERELV. y otros, Organización y control de empresas, Ed. Macchi, Buenos Aires, 1963.-
32. PIEFRAGALLA C., Introducción a la dirección de empresas, Ed. Madrid, Buenos Aires, 1966.-
33. Revista Nivel Ejecutivo, Ed. Funcional, Buenos Aires, Argentina Colección.-
34. ROSE G., Control de gestión, Ed. Deusto, España, 1962.-
35. STIKKER, D., La función de la empresa privada en materia de inversiones y de promoción de las exportaciones en los países en desarrollo, ONU, Nueva York, EE.UU., 1968.-
36. THEBERGE, J. D., Economía del comercio y desarrollo, Ed. Amorrortu, Buenos Aires, Argentina, 1971; en este libro se encuentran compilados los artículos 1, 3, 4 y 5 que fueron referenciados en el capítulos de Notas.-
37. UIA., Sepa usted exportar, Buenos Aires, Argentina, 1972.-
38. UNCTAD, Estudio sobre el comercio de manufacturas de los países y territorios en desarrollo, ONU, Nueva York, EE.UU., 1974.-
39. UNIDO, La pequeña industria en América Latina, ONU, Nueva York, EE.UU., 1970.-