

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

PROGRAMA ACADEMICO DE ECONOMIA

TESIS PARA OPTAR EL TITULO DE INGENIERO ECONOMISTA:
"ALTERNATIVAS PARA LA EXPANSION DE LAS EXPORTACIONES
NO TRADICIONALES LOS CONSORCIOS DE EXPORTACION"

Realizado por:

JUAN EMILIO PORTOCARRERO LOPEZ
Código 710463-G

Lima, 1° de enero de 1980

I N D I C E

	<u>Página</u>
INTRODUCCION	1
RESUMEN Y CONCLUSIONES	3
RECOMENDACIONES FINALES	10
 <u>PRIMERA PARTE</u> 	
I. <u>ASPECTOS TEORICOS</u>	11
1.1 <u>LOS MODELOS DE DESARROLLO ECONOMICO</u>	11
1.1.1 El Comercio Internacional y el Crecimiento económico	11
1.1.2 La Política de sustitución de importaciones	12
1.1.3 Exportación e Industrialización	13
1.2 <u>LA PROMOCION DE EXPORTACION DE MANUFACTURAS Y SU CONTRIBUCION AL DESARROLLO EN EL PROCESO DE INTEGRACION</u>	14
1.3 <u>LA SUBCONTRATAACION INTERNACIONAL</u>	18
1.3.1 Importancia	18
1.3.2 Tipos	19
1.3.3 Problemas	20
1.3.3.1 Obstáculos en los países subdesarrollados	21
1.3.3.2 Problemas que se plantean en los países desarrollados	21
1.4 <u>LOS CONSORCIOS DE EXPORTACION</u>	22
1.4.1 Definición	22
1.4.2 Objetivos	23
1.4.3 Aspectos que intervienen en su éxito	23
1.4.4 Ventajas que proporcionan los consorcios de exportación	23
1.4.4.1 Ventajas para el país	24
1.4.4.2 Ventajas para los participantes	26
1.4.5 Primeros inconvenientes que deben superarse	28
1.4.6 Pasos para la formación de Consorcios de Exportación	32
1.4.7 Variables principales a considerar por el gobierno en la evaluación de los consorcios de exportación	36
1.5 <u>HIPOTESIS TEORICA</u>	38

II.	<u>LAS EXPORTACIONES NO TRADICIONALES EN EL PERU</u>	39
2.1	Evolución 1970 - 1979	39
2.2	Principales productos	40
2.3	Principales empresas	41
III.	<u>PROBLEMATICA COMERCIAL DE LAS EXPORTACIONES NO TRADICIONALES</u>	43
3.1	Diagnóstico	43
3.2	Alternativas de solución	46
3.2.1	La subcontratación Internacional	46
3.2.2	Los Consorcios de Exportación	49
SEGUNDA PARTE		
CASO PRACTICO: Consorcio de exportación de productos avícolas		
	<u>ANTECEDENTES</u>	53
I.	<u>SELECCION Y REUNION DE PARTICIPANTES</u>	55
1.1	Selección de las empresas miembros	55
1.2	Características de las empresas seleccionadas	56
1.3	Problemas y necesidades comunes	56
II.	<u>ANALISIS DE LA CAPACIDAD EXPORTADORA DE LAS EMPRESAS MIEMBROS</u>	58
2.1	Capacidad productiva	58
2.2	Capacidad humana	60
2.3	Capacidad financiera	60
2.4	Capacidad comercial	61
III.	<u>PERFILES DE MERCADOS</u>	61
3.1	Criterios de preselección de mercados	61
3.2	Conclusiones del Mercado Venezolano	62
3.3	Conclusiones del Mercado Ecuatoriano	64
3.4	Conclusiones del Mercado Chileno	64
3.5	Otros posibles mercados en América	65
3.6	Relación entre la capacidad de exportación y mercados	66
IV.	<u>DEFINICION DE FUNCIONES</u>	67
4.1	Etapas	67
4.2	Período inicial	67
4.3	Período de consolidación	69

V.	ESTRUCTURA DEL CONSORCIO	71
5.1	Directorio	71
5.2	Gerencia	72
5.3	Departamento operativo	73
5.4	Sugerencias para la selección del personal	74
VI.	ESTRATEGIA Y PROCEDIMIENTOS DE MERCADEO	76
6.1	Objetivos de venta	76
6.2	La estrategia consideraciones previas	77
6.3	Lineamientos de estrategia propuesta	78
6.4	Procedimientos de comercialización	81
VII.	ASPECTOS FINANCIEROS	84
7.1	Presupuestos	84
7.2	Modalidad de financiamiento	86
7.3	Presupuesto de Caja y rentabilidad	87
7.4	Sensibilidad	88
7.5	Consideraciones financieras adicionales	89
VIII.	SISTEMA DE CONTROL	90

BIBLIOGRAFIA

- ANEXO Nº 1 Efecto multiplicador de la exportación no tradicional
- ANEXO Nº 2 Disposiciones legales, consorcios de exportación
- ANEXO Nº 3 : Cuestionario para la selección de empresas
- ANEXO Nº 4 : Perfiles de mercados: Venezuela, Ecuador, Chile
- ANEXO Nº 5 Productos y empresas de exportación no tradicional
- ANEXO Nº 6 : Estatutos del Consorcio Avícola de Exportación

I N T R O D U C C I O N *****

DESCRIPCIÓN DEL TEMA

Ante la urgente necesidad del país de incrementar los ingresos de divisas, el gobierno ha cambiado el modelo de industrialización basado anteriormente en la sustitución de importaciones por el de la promoción de la exportación de manufacturas; consecuencia de ello es la ley de Promoción de exportaciones no tradicionales emitida el 21-10-78, la cual contempla algunos incentivos para los consorcios de exportación. Esta ha generado gran cantidad de expectativas entre los empresarios nacionales quienes están tratando de adaptar sus empresas a la nueva situación. Pero surgen una serie de barreras de tipo organizacional que impiden el éxito en los mercados exteriores. Ya que uno de los aspectos más difíciles para la incursión en los mercados internacionales es la organización e implementación de la infraestructura comercial adecuada, precisamente este aspecto se pretende resolver mediante la formación de consorcios de exportación. Siendo estos, agrupaciones para facilitar la comercialización de productos en el extranjero. Así mismo, para facilitar la transferencia de tecnología y fomento de empleo surge el régimen de sub-contratación internacional cuyas posibilidades en nuestro medio son muy interesantes.

OBJETIVOS Y LIMITACIONES

Esta tesis aporta soluciones a la problemática de la expansión de las exportaciones No Tradicionales: muestra las posibilidades del Régimen de Subcontratación Internacional y trata de justificar la necesidad de la formación de consorcios de exportación en nuestro medio; así mismo sugiere un método para su organización e implementación, ilustrándolo con un caso real como es el de los productores avícolas.

Además, pretende despertar la inquietud a otros estudiantes por la investigación y el aporte de soluciones en este campo tan novedoso en nuestro medio. Debido a la limitación de recursos y tiempo, el trabajo analiza aspectos como la conveniencia del modelo de desarrollo basado en la exportación de manufacturas, ni tampoco el rol del estado como comercializador. Así mismo,

sabemos que la mejor manera de evaluar el efecto de los consorcios y la subcontratación internacional en la expansión de las exportaciones no tradicionales es mediante un modelo econométrico, como esa es labor de un equipo , quedan los aspectos pendientes como tema abierto a otras tesis.

MARCO TEORICO Y METODOLOGIA

El trabajo tiene dos partes.

La primera, tiene un enfoque macroeconómico, tocando aspectos teóricos vinculados al comercio internacional y desarrollo económico.

La segunda parte tiene un enfoque microeconómico aplicando conceptos de investigación de mercados, teoría de la organización, mercadeo internacional y finanzas.

La información secundaria ha sido recopilada de publicaciones, documentos y libros relacionados con el tema y cuyo detalle se muestra en la bibliografía. La información primaria fue recopilada mediante cuestionarios a empresas , gracias a contactos con instituciones como ADEX y APA (Asociación Peruana de Avicultura) y entrevistas diversas.

En la primera parte tocó aspectos teóricos vinculados al tema, para luego analizar series estadísticas las que complementadas con investigaciones recientes me sirven para diagnosticar la problemática comercial que afecta a las exportaciones no tradicionales. Como consecuencia de ello concluyó con algunas alternativas de solución.

En la segunda parte muestro un ejemplo práctico, basado en datos reales del método para formar consorcios de exportación.

RESUMEN Y CONCLUSIONES

PRIMERA PARTE

I. ASPECTOS TEORICOS

Tanto a la estrategia de sustitución de importaciones como Exportación de Manufacturas en su forma pura no le han faltado defensores ni críticos. La tendencia en latinoamerica parece acercarse más a una estrategia mixta de industrialización, tal es el caso de Brasil y México que pretenden sustituir importaciones de Bienes de Capital e intermedios y al mismo tiempo desarrollar industrias destinadas a la exportación teniendo en cuenta las ventajas comparativas.

En el caso de un proceso de Integración, una estrategia de Industrialización que contemple la exportación de manufacturas es muy favorable a los países involucrados principalmente porque ayuda a solucionar problemas como: uso de la capacidad instalada ociosa, estabilidad de Precios del sector exportador, generación de empleo, transferencia de tecnología, eficiencia del aparato productivo y generación de divisas.

LA SUCONTRATACION INTERNACIONAL

La subcontratación comercial internacional y la subcontratación industrial sin cruce de fronteras ya se vienen practicando en otros países y hay buenas perspectivas de que continuen desarrollándose en el futuro. Por ejemplo en México alrededor del 50% de las exportaciones industriales en 1979 corresponden a las actividades por subcontratación.

En un principio, se puede desarrollar en la industria ligera y/o con gran densidad de mano de obra lo cual genera gran número de oportunidades de empleo para la mano de obra excedente.

Existen algunas barreras que se oponen al progreso de la subcontratación; en los países subdesarrollados estas son principalmente: la falta de experiencia, política comercial muy rígida, elección inflexible de la tecnología y lentitud de los trámites. En los países desarrollados los obstáculos más importantes son la política comercial proteccionista y la posible oposición de los sindicatos. Esto es factible modificar mediante el

mayor poder de negociación que tienen los países integrados como el Pacto Andino, etc.

LOS CONSORCIOS DE EXPORTACION

Son agrupaciones formadas voluntariamente por empresas independientes , (que conservan su personalidad propia) con el objeto de facilitar la comercialización en común de productos en el extranjero.

Las ventajas que ofrece este tipo de organización son principalmente aquellas derivadas del aprovechamiento de las economías de escala en las tareas empresariales, mayor poder de negociación, transferencia y participación en conocimientos técnicos de producción y exportación. Para el gobierno los consorcios facilitan el apoyo como la fiscalización a los exportadores, e incluso éste puede participar mediante las empresas estatales que deseen exportar.

Los principales inconvenientes que deben superarse para formar un consorcio son de tipo psicológico, organizacional y económico.

Una vez que se ha vencido la resistencia de los productores a agruparse se pueden optar por diversas alternativas para financiar los gastos, el éxito depende de una buena organización.

La idea de formar un consorcio puede surgir ya sea por motivación espontánea de grupos de productores o de la iniciativa de una persona o entidad promotora. Asimismo existen una serie de pasos definidos para su formación cuyo orden varía de acuerdo al tipo de consorcio, aspectos comerciales y organizacionales, que serán tratados con más detalle en el ejemplo del Consorcio de Productos Avícolas.

II. LAS EXPORTACIONES NO TRADICIONALES EN EL PERU

2.1 EVOLUCION 1970 - 1979

Estas crecieron desde US \$34 millones en 1970 hasta US \$377 millones en 1976 y se espera que en 1979 alcancen a los US \$627 millones, de los cuales aproximadamente el 75% constituyen exportaciones de manufactura .

Este gran crecimiento se debió al efecto de la legislación promocional dada al respecto, cuyo principal incentivo es el CERTEX (Certificado de Reintegro Tributario) además de otras medidas de política económica.

Entre las exportaciones no tradicionales destacan las Textiles Agropecuarias, Productos Químicos y Metalmecánicos.

Alrededor del 41% de las Exportaciones no tradicionales están destinadas a países de latinoamérica.

2.2 PRINCIPALES PRODUCTOS

En 1976 alcanzaban a 436 los productos de exportación no tradicional, pero en 1978 sólo 10 productos concentran el 46.8% del monto exportado, los principales fueron:

- . Tejido e hilado de algodón
- . Conservas de pescado y pescado congelado
- . Productos de alpaca
- . Fibra acrílica
- . Cemento
- . Alambre de cobre
- . Baritina
- . Cacao

Los demás productos han sido exportados en pequeño volumen o en forma esporádica debido a dificultades comerciales y/o técnicas

2.3 PRINCIPALES EMPRESAS

Las 10 empresas más importantes concentraron el 26% de la exportación no tradicional en 1978, la mayor exportadora fue BAYER INDUSTRIAL, seguida de MINPECO, EPSEP, Cía. Textil Peruano Suiza, Mitchell y Cía, etc.

La principal razón del éxito de estas empresas, está en la sólida red comercial establecida en el exterior.

III. PROBLEMATICA COMERCIAL DE LAS EXPORTACIONES NO TRADICIONALES

3.1 DIAGNOSTICO

Como consecuencia de la política de sustitución de importaciones y la crisis económica actual, el sector industrial posee gran capacidad instalada subutilizada. El potencial inmediato de aumento de

la producción industrial asciende a US \$900 millones y existen en este momento las condiciones que hacen a los productos peruanos competitivos internacionalmente. Pero la principal barrera a la expansión de las exportaciones no tradicionales es de origen organizacional, lo cual es ratificado por una encuesta reciente. (13)

3.2 ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Para subsanar las trabas de origen organizacional y mejorar la capacidad de comercialización de las exportaciones se postulan los consorcios de exportación; y para ayudar a una mayor asimilación de tecnología e incremento del empleo surge el régimen de subcontratación internacional.

Ambas alternativas no son excluyentes, sino que en muchos casos pueden ser complementarias ya que al negociar subcontratos con empresas extranjeras, los consorcios pueden conseguir un mayor volumen de pedidos y así mismo aumentar los conocimientos técnicos de los fabricantes peruanos.

La subcontratación internacional se puede conseguir fácilmente en la industria ligera como confecciones, calzado, metalmecánica, etc. En cambio los consorcios de exportación se pueden formar en cualquier rama productiva, se sugieren algunas posibilidades desde consorcios de servicios de llave en mano, hasta de líneas complementarias como la de confecciones.

SEGUNDA PARTE

CONSORCIO DE PRODUCTOS AVICOLAS

Tratando de explicar con un caso los aspectos generales de las tareas de organización de un consorcio, se desarrollan los pasos adecuados para la formación del Consorcio de Productos Avícolas. Estos pasos comprenden aspectos muy interesantes como: investigación de mercados, exteriores, organización y finanzas. La producción avícola nacional había tenido un gran crecimiento hasta 1976 , pero a consecuencia de varios factores ajenos a los avicultores los costos de producción se incrementaron notablemente y la demanda interna se restringió debido a la pérdida del poder adquisitivo de la población. Con el propósito de sobrevivir, algunos productores empezaron a buscar nuevos mercados, pero enfrentaron una serie de dificultades como falta de volumen exportable, inadecuado control de calidad, guerras de precios y otras derivadas de la carencia de conocimientos en organización de la exportación. La solución a esta problemática era formar un consorcio.

PASOS PARA SU FORMACION

1. SELECCION Y REUNION DE LOS PARTICIPANTES

Un aspecto muy importante es la adecuada conducción de las reuniones de los interesados a fin de que estos no pierdan el entusiasmo, la selección puede facilitarse empleando cuestionarios como el del Anexo 1, y procurando que los futuros miembros coincidan en objetivos y expectativas respecto al consorcio.

2. ANALISIS DE LA CAPACIDAD EXPORTADORA

Esta incluye no sólo la determinación del potencial exportable, sino también la evaluación de limitaciones y recursos que aseguren una actividad exportadora normal.

3. PERFILES DE MERCADOS

Es importante la determinación de la demanda potencial y real de los mercados a los cuales se intentará exportar. En el caso de los productos avícolas las necesidades de los mercados exceden a la capacidad productiva de

los miembros del consorcio, aspecto que asegura el éxito de ésta agrupación.

4. DEFINICION DE LAS FUNCIONES

Para cumplir con los objetivos del consorcio es necesario establecer las funciones basadas en las necesidades de los miembros.

Las tareas a realizar se llevaran a cabo de acuerdo a un cronograma de actividades y comprenden aspectos de control de calidad, negociaciones, elaboración de catálogos, investigación de mercados, etc.

5. ESTRUCTURA DEL CONSORCIO

Una vez definidas será necesario establecer la estructura que permita el cumplimiento de los objetivos propuestos. Deberá tenerse cuidado muy especial en los órganos del Directorio, Gerencia y en el Departamento Operativo.

6. ESTRATEGIA Y PROCEDIMIENTOS DE MERCADEO

Siendo el objetivo de ventas, colocar a mediano plazo todo el excedente exportable de las empresas miembros, se hace un balance de ventajas y desventajas con el propósito de trazar una estrategia de comercialización exitosa.

La estrategia comprende diferentes mercados siendo el más atractivo el de Venezuela, conviene en un principio concentrar esfuerzos en pocos productos y mercados para gradualmente expandir operaciones.

7. ASPECTOS FINANCIEROS

El CERTEX normal que cobran los productores avícolas es del 9% + 10% por descentralización, este CERTEX es percibido integralmente por las empresas asociadas y en ningún momento es considerado renta del consorcio. Es obvio que si el nivel de CERTEX es disminuido por el gobierno muchas empresas avícolas dejarán de exportar, pero este aspecto no es analizado porque se trata de determinar la rentabilidad del consorcio originado sólo con los ingresos por concepto del incentivo mínimo del 1% del valor FOB (CERTEX adicional para consorcios).

Solamente considerando los ingresos provenientes del CERTEX adicional del 1% y, considerando la inversión inicial fija y los gastos de funcionamiento para cuatro semestres (2 años), y aplicando el método de la

tasa interna de retorno, se obtiene una rentabilidad para el consorcio del 21% semestral.

Esto sin considerar los beneficios que la exportación traerá a los miembros durante el período evaluado, lo cual demuestra la viabilidad desde el punto de vista económico-financiero de la creación de un consorcio de productos avícolas en el Perú.

Así mismo, se hace un análisis de la sensibilidad del TIR ante ciertas variaciones en los ingresos por efecto de la devaluación del sol frente al dólar. Adoptando la supuesta devaluación del 25% anual obtiene un TIR del 39% semestral. También se encuentra que si el consorcio exporta menos del 55% de la capacidad productiva exportable de las empresas asociadas, se incurre en pérdida.

8. SISTEMAS DE CONTROL

Se recomienda auditorias frecuentes, sistemas de presupuestos, flujogramas para la programación y control de actividades operativas, con el objeto de detectar oportunamente cualquier falla y aplicar la medida correctiva.

ESTATUTOS

Este documento debe hacerse con un abogado especializado y consignará todos los puntos de importancia sobre los derechos y obligaciones de los socios con el consorcio y viceversa, a fin de evitar futuros malentendidos, asimismo, las cláusulas poseen la suficiente flexibilidad para permitir el crecimiento del consorcio.

RECOMENDACIONES FINALES

La vinculación entre la política de exportación de manufacturas, la política de industrialización y la política tecnológica no es fuerte aún, lo cual significa que nuestro país exporta hasta hora lo que puede y tiene, y no necesariamente, lo que quisiera. El sistema de promoción de exportaciones esta abierto a quien quiera usarlo, lo cual en la práctica debilita el impulso que se requiere para construir un sistema con buena participación nacional y favorece el mayor aprovechamiento de las ventajas por parte de las empresas transnacionales.

Para lograr un mayor equilibrio en la estructura del poder de decisión y en el reparto de los beneficios originados por el régimen promocional de exportaciones no tradicionales se debe dar un mayor impulso a la creación de compañías nacionales de comercialización, específicamente se debe apoyar la creación de consorcios de exportación por ser esta forma de organización la que mas favorece a las pequeñas y medianas empresas que intentan exportar. Pero este apoyo debe ser selectivo para una mejor racionalidad en el uso de recursos, esta selectividad para que sea eficaz implica que se fijen ciertos objetivos y se conciba un conjunto de productos como instrumentos para alcanzarlos. Las variables-objetivo pueden ser el valor agregado, el empleo, el balance neto de divisas, el efecto de tecnología, la estructura del poder de decisión, el tipo de inserción en el comercio mundial, la estructura del comercio por destinos, la estructura inducida de la producción según su origen regional etc. Además, cada objetivo tendrá determinadas especificaciones y requisitos de estabilidad, confiabilidad, etc.

Así planteadas las cosas, un criterio de selección razonales ante objetivos múltiples exige exportar en buena medida lo que se quiere y no simplemente lo que se tiene, y paralelamente, obliga a preparar la base industrial y tecnológica adecuada a la exportación

Una vez conocida la estructura óptima de exportación por productos y destinos surgen la necesidad de aplicar algún tipo de instrumentos de orden fiscal y financiero que incentiven formas de organización como los consorcios de exportación y el régimen de sucontratación internacional para la transferencia tecnológica y fomento del empleo. Esta tarea exige una intensa difusión a nivel empresarial de las posibilidades que ofrecen estas alternativas para la expansión de las exportaciones no tradicionales.

Ahora, el consorcio de exportación que se basa en el principio "La unión hace la fuerza", principio de agrupación que no es limitativo a sólo los fabricantes y/o productores sino que también puede llegar a agrupar artesanos, comerciantes, empresas de consultoría, etc., cuyo objetivo común permita la participación de la actividad creadora nacional en licitaciones y concursos por el sistema "llave en mano".

Es importante destacar que los promotores deben hacer énfasis ante los futuros consorciados que el consorcio no constituye en absoluto una fusión de empresas. Cada asociado conserva su estructura individual, que sigue constituyendo la imagen de su empresa y la más absoluta libertad para la comercialización en el mercado interno, para lo cual nada ha cambiado: dispone naturalmente de sus marcas propias, personalidad comercial y todas sus otras características. Es simplemente como si hubiera ingresado en un club exclusivo, que le brinda beneficios accesorios sin imponer restricciones a sus habituales intereses

PRIMERA PARTE

CAPITULO I

ASPECTOS TEORICOS

1.1. LOS MODELOS DE DESARROLLO ECONOMICO

1.1.1 EL COMERCIO INTERNACIONAL Y EL CRECIMIENTO ECONOMICO

En los inicios del proceso de industrialización se enfrentaron dos modelos diferentes para lograr el crecimiento de la producción. Uno de ellos, el crecimiento hacia afuera, ha insistido en plantear como tesis central, que los países aptos para producir artículos primarios deberían desarrollarlos al máximo, dirigiendo la producción hacia el mercado mundial. Con los ingresos provenientes de tales exportaciones, estos países estarán en condiciones de financiar las importaciones necesarias para satisfacer los requerimientos de la población.

En esta posición está basada el principio clásico de los beneficios a través de la división internacional del trabajo, el principio de la ventaja comparativa y de la resultante especialización, establecida por los economistas clásicos, es una deducción lógica y como tal, siempre válida. Renunciar al comercio aún allí donde la distribución de las ganancias obtenidas del mismo son desiguales, daría como resultado una pérdida neta de eficiencia económica. El concepto sin embargo, es esencialmente estático. Si bien la experiencia del siglo XIX demostró que el crecimiento era promovido por el comercio, los países subdesarrollados de hoy día cuyas relaciones comerciales existentes se basan en el principio de la especialización internacional se preguntan proqué el desarrollo a través del comercio no se produce y por qué el desarrollo de la teoría ya no parece válida. "La doctrina clásica del costo comparativo es inadecuada para determinar la asignación óptima de recursos para una economía subdesarrollada, tienen que incluirse elementos de la teoría del crecimiento al establecer la magnitud y alcance de la especialización internacional." (20) Al mismo tiempo, los países subdesarrollados están muy preocupados con su actual posición en el comercio internacional, principalmente porque

no los inició en el camino del desarrollo. Por consiguiente, los aspectos desfavorables resultantes de la exportación de productos primarios se han analizado y exagerado hasta un punto en que se ha llegado a la convicción en algunos círculos de que el comercio exterior, lejos de promover el desarrollo, realmente ha retardado el desarrollo de las regiones atrasadas, el principal argumento ha sido que el carácter de "Enclave" del sector de exportación ha conducido a la existencia de una economía "dualista". (8)

Como oposición al modelo de crecimiento hacia afuera, la solución propuesta se ha expresado en términos de industrialización restringida al comercio, fundamentalmente a través de la política de sustitución de importaciones. (9)

1.1.2 LA POLITICA DE SUSTITUCIONES DE IMPORTACIONES

Es de todos conocido que en los últimos años ha venido desarrollándose en algunos círculos académicos, políticos y empresariales, una corriente de severas críticas en contra del proceso de sustitución de importaciones que de una u otra forma dio origen a la mayor parte de nuestra industria latinoamericana.

La bibliografía correspondiente a las críticas que a mediados de década del 60 comenzaron a hacerse sentir, sobre la estrategia de sustitución de importaciones industriales es abundante y proviene tanto del ámbito académico, como del político, financiero e incluso de países industrializados. Algunas de las más completas recopilaciones sobre el tema son las de MORAWETZ (2) y BAER (31).

Tal vez sea necesario agregar que a la estrategia de sustitución de importaciones industriales, no le han faltado defensores (23) (30), especialmente en lo que se refiere a la sustitución de bienes de Capital e intermedios. Por ejemplo en Brasil la idea es sustituir importaciones de Bienes de Capital e intermedio y al mismo tiempo desarrollar industrias destinadas a la exportación. Como si dijéramos industrialización en bienes "comerciables" (importables y exportables). (8)

Estas críticas no siempre tienen el acierto de distinguir, sino

por el contrario se ha requerido mostrar como general que nuestra industria es ineficiente, que subutiliza el capital instalado, que no ha logrado absorber como correspondía la mano de obra que el sector rural iba liberando, y entre otros, que sólo satisface a mercado de cúpula o privilegiados.

Más aún que la política de sustitución de importaciones no ha cumplido siquiera su razón de existir cual fue el liberar a los países de cuantiosos egresos en divisas por concepto de importaciones; sino por el contrario, lejos de disminuir se ha incrementado nuestro déficit, en razón de que para mantener el ritmo cada vez mayor de producción se requiere de más insumos; y la política misma de sustitución requiere de mayores egresos de divisas para iniciar y sostener las producciones de toda índole de bienes intermedios y de capital.

A esta estructura industrial, tan amplia como alejada de los preceptos de la especialización a nivel internacional, se le singulariza como la principal causa de las recurrentes crisis de balanza de pagos (1), pues origina una profunda divergencia entre los ingresos generados internamente; y los obtenidos a nivel nacional por concepto de exportaciones.

Lo anterior se agrava en tanto que, antaño, una política de devaluación oportuna, vía la reducción en el consumo de importaciones podía frenar más o menos rápidamente una distorsión entre precios e ingresos nacionales frente al resto del mundo. Hoy, esa política debe ser complementada con muy severas medidas de restricción económica que buscan el retorno a un equilibrio vía los ingresos, por cuanto la reducción de importaciones significa ahora reducción de producción y por ende empleo, etc.

1.1.3 EXPORTACIONES E INDUSTRIALIZACION

Al concebir la industria en función del mercado interno, no crean los mercados suficientes para aprovechar las economías de escala, característica de la industria manufacturera moderna. Además, no permite proyectarse hacia otros mercados para romper el círculo vicioso de escala y costos.

La industrialización suele verse afectada por una serie de factores que inciden en el mayor costo de la misma. Allanar esas dificultades y facilitar una producción competitiva debe ser el principal objetivo de los que rigen la política industrial y también de

sus empresarios. (21)

Condiciones mínimas para una mayor eficiencia (33)

El país productor tiene un tipo de cambio realista, que asegure una Balanza comercial equilibrada. ,

La empresa está bien establecida y ha pasado ya por un período inicial de funcionamiento (5 - 7 años).

El número de empresas que se ocupan en la industria no es excesivo, de modo que puedan darse algunas economías de escala.

La integración: Permite un mercado más amplio para que la industria pueda expandirse y por lo tanto resultar más económica. .

Pero hay que reconocer que incluso una agrupación de mercados de varios países en desarrollo puede resultar pequeña en relación con la capacidad de países industriales.

1.2 LA PROMOCION DE EXPORTACION DE MANUFACTURAS Y SU CONTRIBUCION AL DESARROLLO EN EL PROCESO DE INTEGRACION

En esta parte se trata por lo tanto de definir los límites dentro de los cuales puede moverse la política de promoción de exportaciones. Para ello empezaremos señalando brevemente algunas de las principales contribuciones que se esperan de tal política al desarrollo nacional. Mencionaremos diez ideas principales y luego regresaremos a buscar los límites dentro de los cuales puede moverse la política económica que persigue tales resultados.

a. En primer lugar esta política no es objetivo en sí misma; es decir no se está frente a una concepción que se podría denominar neo-mercantilista; sino ante un instrumento adicional para procurar el desarrollo nacional. Deberá por consiguiente reflejar las preferencias que el gobierno ha fijado en cuanto a distribución del ingreso, del uso del espacio geográfico nacional, de recursos y factores escasos, etc. (1), (15).

La política de promoción de exportaciones no podría contribuir directamente a cada uno de los objetivos de desarrollo, pero al menos su diseño deberá garantizar que no trabaje en sentido contrario a uno o más de ellos.

En este contexto se puede mencionar que; para el caso peruano resulta de especial interés el desarrollar una serie de ramos industriales que se apoyen en los variados recursos naturales que el país posee; por

ejemplo: actividades vinculadas a la pesca, desarrollo de la industria forestal de maderas tropicales, sales, óxidos, semimanufacturas de los abundantes y variados recursos minerales que posee el Perú, desarrollo de la industria textil fina vinculada al algodón y lana de auquénidos, etc.

Son éstas y otras industrias íntimamente relacionadas con los recursos propios, (y dentro de estos los que mayor ventaja comparativa ofrecen con relación a la subregión y el resto del mundo) los que el Perú debe fomentar en su política de exportaciones.

- b. Las exportaciones incentivadas deberán llevar a una apreciable reducción de la inestabilidad del sector exportador, permitiendo de esta manera que el país consiga ingresos más estables en divisas. (7), (12)

En efecto, uno de los graves problemas que afrontan países latinoamericanos; y específicamente el Grupo Andino (incluyendo al Perú; que es un país especialmente diversificado en su exportación tradicional) es que sus ingresos de divisas sufren ciclos muy marcados que les impiden ordenar su crecimiento de una manera más constante y equilibrada. Sus débiles economías, propulsadas por los ingresos de exportaciones tradicionales; se encuentran; en la práctica, impotentes de responder adecuadamente con una política de acumulación de reservas de períodos de precios altos y drenaje de las mismas en épocas de bajas de precios.

La política de fomento a la exportación manufacturera, por la mayor estabilidad en los precios de la misma; (relativo a la materias primas) es de esperar, lleve a una situación menos inestable que permita un mejor ordenamiento de los planes nacionales de desarrollo en cuanto al uso de divisas; y que de esta manera se reduzca en frecuencia y severidad los ciclos de crecimiento económico típico de latinoamérica. los que antes se hace referencia. (1) (21) (22)

- c. La nueva exportación deberá permitir una mejor utilización de la capacidad instalada ociosa, sin presionar simultáneamente la balanza de pagos.

Como ya se expresó antes; uno de los vicios en que había caído la sustitución de importaciones era el no generar sus propias divisas

que sustentaran su proceso productivo. En una situación de crisis de balanza de pagos, por tanto; no se podía estimular su producción por cuanto directamente repercutía en las importaciones por la compra de materiales e insumos.

Cuando la industria responda adecuadamente a una política de fomento de exportación la capacidad subutilizada podrá ser activada en cuanto su producto sea generador de divisas capaces de amortizar sus insumos importados y dejar un remanente que contribuya a fortalecer la balanza de pagos.

De manera inmediata podría el Perú utilizar su capacidad instalada ociosa por medio de la contratación de un segundo o tercer turno de trabajadores; y exportando el producto de la subregión o el resto del mundo a costos marginales. Con ello se estaría simultáneamente contribuyendo a disminuir el déficit en la balanza comercial y generando empleo para un contingente importante de trabajadores peruanos. (27)

- d. No menos importante es la esperada contribución en la generación de empleo (25). Resulta inclusive redundante señalar la importancia de este aspecto. Las estadísticas son bastantes pobres en este campo y se ven complicadas por el problema del subempleo disfrazado. Sin embargo, se puede hablar de un tercio de la fuerza laboral que se encuentra desocupada o mal utilizada, de otro lado; y en profunda contradicción; en nuestro país está prácticamente todo por hacerse aún.

¿Cómo resolver esta contradicción del subdesarrollo?

No pretendo que las exportaciones manufactureras lo harán pero; sí que estas contribuirán hacia la solución de tan agudo problema y con ello permitirán mejorar la distribución del ingreso.

- e. Paralelamente se estaría obteniendo una mejora en los términos del intercambio internacional entre nuestros países y el resto del mundo. Es decir, la relación de nuestros precios de exportación frente al de nuestras importaciones tendería a mejorar con respecto a la situación actual. (1)
(15)

Es conocido que con la reciente excepción del petróleo, los precios de las materias primas, (especialmente de los productos vegetales) han venido sufriendo una pérdida constante (en el largo plazo) de su capacidad

adquisitiva. Ello no obstante los múltiples acuerdos y compromisos internacionales que sobre distintos bienes se han celebrado.

La exportación manufacturera permitirá ir recuperando paulatinamente el poder de compra de nuestras ventas al exterior, por cuanto la nueva tecnología y procesos involucrados admitirán captar un porcentaje mayor en productividad que se vaya logrando.

- f. Muy ligado a lo anterior está la contribución de las nuevas exportaciones para solucionar la estrechez de los mercados internos. En efecto, esta actividad nueva tendrá un doble efecto; uno directo y el otro indirecto . (15), (25)

El primero permitirá complementar el estrecho mercado nacional con el andino y el internacional; pues las empresas podrán producir a menores costos y obtener mayores utilidades. Indirectamente, permitirá además, que los menores costos que eventualmente se traducirán en menores precios permitan captar una proporción mayor del mercado interno, generando nuevos consumidores. Todo lo cual llevará a una dinamización de la economía nacional, elevando su tasa de crecimiento y mejorando la productividad de los factores de producción.

- g. Lo expresado previamente permite apreciar que una industria que sepa dirigirse a los mercados externos permitirá una eficiencia mucho mayor en la recuperación del estrangulamiento externo de la economía nacional. En efecto dado que la recuperación en este caso no requiere de penosas reducciones de importaciones, ésta podrán continuar en la medida que el neto exportado continúa creciendo.

Esta característica es muy importante en un proceso de integración en el cual los socios se encuentran frente a un alto grado de interdependencia, por cuanto acciones de reducciones inconsultas de importancia puede llevar a un efecto en cadena que ^a todo grupo resulta perjudicial y ninguno logre su inicial propósito. (15)

- h. La política de exportaciones manufactureras favorecerá de manera muy importante a un mejor balance entre las estructuras de la oferta y demanda nacionales; por cuanto permitirá que a parte de lo producido en bienes industriales sea absorbido por otros mercados, dejándose así a los productos que serán vendidos internamente una mayor demanda nacional. Paulatinamente esto irá llevando a una mayor especialización a nivel local primero, subregional y zonal después y eventualmente internacional.

- i. Las exportaciones industriales permitirán también un importante contacto con la competencia zonal y mundial (si la industria es nacional) lo cual llevará a asimilar mejores métodos de producción y tecnología, redundando en productos de mejor calidad e inferior precio, tanto para la oferta interna como la externa. (4), (12)
- j. Finalmente, valga mencionar algo ya citado anteriormente: la conformación de un sector industrial dentro del Producto Bruto Interno, no solamente más fuerte sino orientado en proporción importante hacia los mercados externos, significará la posibilidad de un cambio cualitativo en el mecanismo de ajuste en caso de desequilibrios en la balanza de pagos.
En efecto, en caso de desequilibrio coyunturales en la balanza de pagos; una estructura industrial más sensible o elástica a los precios relativos de importación y exportación, (normados por la tasa cambiaria) permitirá un ajuste más completo y rápido por medio de los precios. De esta manera los ajustes de la absorción vía los ingresos serán tanto menores y menos penosos cuanto más efectiva resulte la elasticidad de los precios. (21)

1.3 LA SUCONTRATACION INTERNACIONAL

Esta es una alternativa que puede ofrecer a muy corto plazo la posibilidad de exportar productos con algún valor agregado. En nuestro medio, la posibilidad de exportar mediante acuerdos de subcontratación internacional es casi desconocida. A continuación para aclarar explicaré algunos aspectos relacionados a este tema tan importante para los industriales como para los encargados de formular planes de desarrollo.

Este aspecto está muy relacionado con la inversión extranjera, y ha sido uno de los principales instrumentos por los cuales se ha logrado el gran crecimiento económico de Taiwan, Corea, Tailandia y Hong Kong; ya que " El fomento de la sucontratación, al estimular el espíritu de empresa y la eficacia de la industria, puede favorecer la industrialización de países subdesarrollados, y crear así las nuevas oportunidades de empleo que tanto necesitan" (25) , (26)

1.3.1 IMPORTANCIA DE LA SUCONTRATACION

La subcontratación ha desempeñado un importante papel en el progreso

de los países desarrollados y proporcionado empleo a gran número de trabajadores. En los países subdesarrollados sigue siendo bien la excepción que la regla confirma. Esto se debe a que hay muy pocas empresas con la capacidad financiera, técnica y comercial suficiente para actuar como empresas adjudicadoras competentes, pero sobre todo a que el mercado es demasiado pequeño para promover la especialización y la distribución de tareas entre distintas empresas. Si las empresas extranjeras con una extensa red de servicios de venta ofrecen su contratos a las empresas locales y les dan su apoyo mediante distintas formas de orientación y asesoramiento, con el transcurso del tiempo aparecerán fabricantes independientes sólidos gracias a la experiencia acumulada en materia de producción y dirección de empresas.

Los gobiernos de países en desarrollo están sumamente interesados en fomentar acuerdos de sucontratación, con objeto de:

- a) Fomentar las oportunidades de empleo.
- b) Asegurar la introducción de técnicas avanzadas, o de obtener ambas cosas a la vez (además naturalmente, de los consiguientes beneficios e ingresos en divisas extranjeras).
- c) Impulsar el proceso de Integración económica entre países con Programas comunes de Industrialización, como es el caso del Programa Automotriz del Grupo Andino.

1.3.2 TIPOS DE SUCONTRATACION INTERNACIONAL

Se entienden principalmente tres tipos diferentes como:

- a) Subcontratación Comercial Internacional

La empresa "A" recibe pedidos de clientes locales o del extranjero para su productos, subcontrata a empresas nacionales de otros países para la fabricación de los artículos pedidos. La entrega de éstos al cliente se hace por conducto de la empresa "A" ó directamente por el verdadero fabricante con la marca comercial de aquella.

Es decir la empresa "A" actúa en cierto modo como una compañía comercial.

b) Subcontratación Industrial con cruce de fronteras

La empresa "A" subcontrata a empresas nacionales de otros países para la fabricación de piezas y componentes, para montarlos después en la fábrica que posee en su propio país. Esto significa que habrán de transportarse tales piezas y componentes a través de fronteras nacionales.

c) Subcontratación Industrial sin cruce de fronteras

En este caso se establecen acuerdos análogos entre una filial de la empresa "A" establecida en el extranjero y las empresas nacionales para el suministro de piezas y componentes que serán montados en los talleres de ensamble de la filial. Por consiguiente, los artículos objeto de su contrato no tienen que salir del país.

1.3.3 PROBLEMAS DE LA SUBCONTRATACION INTERNACIONAL

1.3.3.1 Obstáculos en los países subdesarrollados

- a. Escasa capacidad del mercado local que impide las economías de escala en las unidades productivas.
- b. Falta de experiencia, ocasionada por la escasez de personal calificado lo que impide el cumplimiento de plazos de entrega, sincronización de producción y adecuado control de calidad.
- c. Política comercial demasiado rígida, a veces las restricciones excesivas a la importación de determinados materiales y maquinarias impide aumentar la eficiencia de la industria y mejorar la calidad de los productos locales.
- d. Elección inflexible de la tecnología, generalmente se afirma que para los países subdesarrollados convienen los métodos de gran densidad de mano de obra, estos exigen a veces una capacidad, y, sin embargo, los artículos producidos pueden ser de calidad inferior. Se recomienda no atenerse con excesiva rigidez al criterio de la utilización de mano de obra, sino que tengan también debidamente en cuenta los requisitos en cuanto a

calidad de los productos y la capacitación profesional. (26)

- e. Lentitud de los trámites, es necesario simplificar y acelerar las formalidades ya que la gran cantidad de papeleo y pérdida de tiempo que se tiene que realizar para conseguir permisos oficiales desamina muchas veces a los empresarios. (13)

1.3.3.2 Problemas que se plantean en los países desarrollados

Los dos obstáculos mas importantes son:

- a. Política comercial proteccionista

Algunas industrias temen que disminuya el volumen de sus negocios como consecuencia de la celebración de Subcontratos en el extranjero. La protección de industrias incipientes y en expansión, es una cosa, el proteccionismo de industrias en decadencia, que conduce directamente a la insuficiencia de la productividad industrial en detrimento de los intereses de los consumidores, es algo muy distinto.

Es necesario notar que la mano de obra desplazada por efecto de las exportaciones de países en desarrollo puede emplearse en sectores de la economía de mayor productividad, lo que permite mantener las posibilidades de crecimiento económico del país, y una mejor asignación de recursos en el plano internacional. A pesar de esto, en los países desarrollados se está generalizando sistemas de aranceles preferenciales para los productos de países en desarrollo lo cual permitirá impulsar los acuerdos de subcontratación con estos países. (21)

- b. Oposición de los Sindicatos

Ciertos Sindicatos de países adelantados creen que la subcontratación con el extranjero significa dar puestos de trabajo propios a otros países.

A largo plazo, toda medida tendiente a impedir la subcontratación internacional puede resultar contraria a los intereses de los propios trabajadores. Por ejemplo, si las empresas del país "A", no aprovechan la ventaja que ofrece la subcontratación al reducir los costos, sus competidores extranjeros no dudarán en hacerlo, y aumentarán así su poder competitivo internacional. Esto podría originar la pérdida de mercados por las empresas del país "A", con el desempleo consiguiente; los problemas de Balanza de pagos y de otra índole que podrían plantearse, simultáneamente amenazaría también el empleo de los trabajadores en otras empresas.

El mantenimiento de la prosperidad y del pleno empleo en el país son los requisitos previos para lograr la cooperación de los trabajadores. Al mismo tiempo es de esperar que los Sindicatos se aparten del proteccionismo y tengan siempre presente que su actitud repercute de manera considerable en el bienestar económico de los trabajadores de los países subdesarrollados.

1.4 LOS CONSORCIOS DE EXPORTACION

1.4.1 DEFINICION

Son agrupaciones para facilitar la comercialización en común de productos en el extranjero.

Son asociaciones formadas voluntariamente por empresas independientes que conservan su personalidad propia como productores, y que mantienen su estructura de administración. No hay fusión de compañías, estas simplemente participan en la formación de una nueva organización con la que concertan en calidad de entidades independientes un acuerdo comercial.

El estado juega un papel importante en su formación, ya sea mediante incentivos fiscales o crediticios, o a través de participación activa en las reuniones de motivación. Incluso algunos países como la India por ejemplo han constituido consorcios de exportación formados íntegramente por empresas estatales.

1.4.2 OBJETIVOS

Este tipo de agrupaciones no son un fin en sí mismas, sino un medio para alcanzar objetivos a saber:

- a. Acrecentar la eficacia de las actividades de exportación
- b. Aumentar la penetración en los mercados extranjeros, sobre todo de productos no tradicionales de exportación.
- c. Diversificar la gama de exportaciones del país.
- d. Dar una mayor seguridad a largo plazo a las exportaciones
- e. Incrementar el rendimiento de las partidas de exportaciones.
- f. Facilitar el rápido acceso a la exportación de las industrias nuevas o de las industrias antiguas que comienzan a exportar.
- g. Dar a conocer mejor a los productores no orientados a la exportación las ventajas que puede reportar un esfuerzo centrado en la exportación. (mentalidad exportadora)

1.4.3 ASPECTOS QUE INTERVIENEN EN EL ÉXITO DE UN CONSORCIO

Esta modalidad de organización ha tenido mucho éxito en otros países, por ejemplo hoy se vende en Europa vino argentino en grandes cantidades, los bikinis que se fabrican en Colombia, han captado gran parte del mercado lucrativo de Florida. La India se ha convertido en exportadora de Equipo moderno de Energía eléctrica. (2)

Estos son sólo algunos ejemplos de los resultados que pueden conseguirse por medio de los consorcios de exportación.

El éxito de las agrupaciones de comercialización conjunta, depende de:

- a. La voluntad de sus miembros de cooperar y mantenerse unidos hasta obtener resultados.
- b. La puesta en marcha y el funcionamiento de la asociación.
- c. El continuo apoyo moral y material de todos sus miembros.
- d. Una producción y control de calidad eficientes.
- e. Condiciones de asociación claras, específicas y aceptadas por todos sus miembros.

1.4.4 VENTAJAS QUE PROPORCIONAN LOS CONSORCIOS DE EXPORTACION

1.4.4.1 Ventajas para el país

a. Aumento de los ingresos en divisas

Estas agrupaciones permiten obtener divisas con rapidez si se les organiza adecuadamente, y se le presta el apoyo apropiado.

b. Aprovechamiento óptimo de los conocimientos técnicos

Dada la escasez de personal calificado en exportaciones, y para muchas empresas es muy difícil contratar un experto, ya que son demasiado caros o, no se encuentran disponibles en nuestro medio.

Las empresas asociadas a un consorcio se benefician comunadamente de la pericia del personal al servicio del consorcio, puede justificar la contratación de personal de calificaciones especiales, mientras que las operaciones de una sola empresa tal vez justifique la realización de gastos que ello supone.

c. Mejoramiento de los métodos de producción seguidos en

el país

La creación de un consorcio en una industria puede tener por resultado un mejoramiento general de la calidad y rendimiento inclusive entre los productores que no forman parte del consorcio. A su vez ello contribuye considerablemente al desarrollo general de la industria del país.

d. Asistencia a la ejecución de planes de desarrollo

En algunos casos dentro de los planes de desarrollo financiados por el estado, se han podido establecer nuevas industrias o nuevos sectores de producción agrícola, porque el consorcio es capaz de encargarse de la comercialización de los productos finales. Ello ha aligerado considerablemente la tarea de los departamentos encargados de los planes de desarrollo. (2)

e. Fabricación de productos de exportación perfeccionados

Los consorcios pueden facilitar la fabricación de artículos de exportación más complejos; esto se logra a veces agrupando a fabricantes de productos complementarios, lo que permite despachar envíos globales compuestos de cierto número de artículos diversos. En muchos casos el valor del conjunto es mayor que la suma de los distintos elementos.

Esta forma de especialización y de racionalización de recursos contribuye a acrecentar la calidad de las instalaciones fabriles del país, y en algunos casos permite la instalación de equipo más perfeccionado. (25)

f. Ventajas derivadas de la escala de las operaciones

El consorcio al agrupar varias empresas, puede permitirse realizar intercambio comercial que poseen un gran mercado. Por ejemplo Europa, Estados Unidos o la Unión Soviética. Esto permite a la larga economías de escala. (16)

g. Ayuda al gobierno a la solución del problema del empleo

(2) , (3)

Los consorcios ayudan a resolver el problema de dos maneras:

1. Aumentando los puestos de trabajo, y
2. Estabilizando el empleo en las provincias

Un consorcio permite tener en cuenta ambos efectos estableciendo la sede con un personal reducido a unos cuantos especialistas en la capital, distribuyendo por todo el país los pedidos para la exportación, lo que ayuda a mantener el empleo en las entidades pequeñas de producción.

h. Medio de comunicación entre las autoridades gubernamentales y la industria

El consorcio permite encausar la ayuda, la asistencia

técnica, y la labor de formación, y su acción facilita la identificación de problemas concretos y la aplicación de soluciones rápidas, debido a que para el gobierno es mucho más fácil tratar con una agrupación que con un gran número de pequeñas entidades.

1.4.4.2 Ventajas para los participantes en el consorcio

La ventaja principal es la posibilidad de una mayor rentabilidad de las operaciones de exportaciones, ya que el consorcio permite racionalizar las diferentes actividades de exportaciones. Pero además, podemos mencionar las siguientes:

- a. Penetración de mercados de exportación totalmente

inexplotados

Afiliándose a un consorcio, una empresa puede contar con servicios que le darán la oportunidad de operar en mercados enteramente nuevos, y que no sería posible si es que tratara de hacerlo en forma individual.
(24)

- b. Acceso a nuevos tipos de compradores

Esto puede hacerse de dos maneras:

1. Aumentando la calidad del producto fabricado por la empresa "A".
2. Modificando ese producto y ampliando conjuntamente la capacidad instalada, de modo que puedan atenderse pedidos de mayor importancia.

- c. Seguridad mediante la diversificación de mercados

Cuanto más fuentes de ingresos tenga un producto (sin que sus mercados no estén tan diversificados que no pueda atenderlos) estará menos expuesto a las fluctuaciones de la economía en una determinada zona

- e. Reducción de las fluctuaciones estacionales de la

actividad comercial

Los productores del hemisferio sur que dependen

principalmente de las ventas de verano por ejemplo , pueden dedicar sus actividades al abastecimiento del mercado del hemisferio sur durante medio año, y a los del hemisferio norte en la otra mitad.

Ejemplo: Fabricantes de polos de algodón

f. Estructura de la planificación a largo plazo

Cuando se cuenta con una base más amplia para los pedidos de exportación, puede hacerse una actividad exportadora sistemática por medio de una agrupación eficaz como un consorcio. Las empresas pueden elaborar sus planes estratégicos con mayor seguridad.

g. Reducción de los costos unitarios de producción

h. Aumento de los márgenes de beneficio mediante mejores precios

El mayor poder de negociación que posee un consorcio puede permitir conseguir mejores precios.

i. Ventajas por concepto de entrada de divisas

Aparte de las ventajas de internamiento libre de aranceles de maquinaria y los demás aspectos contemplados por la ley de promoción de exportaciones, se tienen otras ventajas como la diferencia de tipo de cambio a favor de la empresa como consecuencia de las continuas devaluaciones.

j. Adquisición de los conocimientos técnico-práctico en comercialización internacional

En un consorcio se puede conseguir en pocos meses un conocimiento de las técnicas del comercio exterior , que tardaría años en adquirirse si efectuase sus operaciones por cuenta propia e independiente.

k. Influencia moral de las empresas miembros

El hecho de participar en la producción de artículos de exportación produce un sentimiento de satisfacción y orgullo por la obra realizada, estas empresas

adquieren prestigio en el país y atraen a los trabajadores más capacitados.

l. Adquisición de una mayor influencia

Al tener un mayor poder de negociación puede obtener el consorcio mayores ventajas y concesiones con el gobierno o con entidades relacionadas como por ejemplo: fletes reducidos, exoneración de aranceles para importación de equipos, etc.

m. Disminución de los gastos generales de exportación

En muchos casos la principal ventaja de un consorcio consiste en reducir lo que se denomina como gastos generales de exportación, estos constituyen un ahorro significativo frente a lo que tendría que gastar la empresa si exportara por cuenta en forma aislada.

1.4.5 PRIMEROS INCOVENIENTES QUE DEBEN SUPERARSE

A. Financiamiento del Consorcio

Los tipos de financiación requeridos para que el consorcio pueda operar eficazmente son:

- a. Inversiones en capital fijo: mobiliario e instalaciones
- b. Capital Circulante: principalmente para cubrir gastos de operación y promoción.
- c. Gastos extraordinarios: Viajes de negocio, participación en ferias, estudios especiales, etc.
- d. Fondos para ampliar las operaciones.

Una vez que las necesidades de capital han sido analizadas se pueden contemplar los siguientes métodos para las aportaciones de fondos.

1. Suscripción del capital social, los participantes pueden recibir acciones del consorcio que se constituye, incluso los desembolsos pueden hacerse por partes y de acuerdo a las necesidades de fondos.
2. Aportaciones periódicas, según sea la amplitud de ventas del comercio y el éxito de sus actividades de comercialización los miembros pueden acordar realizar entregas del

efectivo ya sea mensual o anualmente para cubrir actividades de promoción de otra índole.

3. Autofinanciación con cargo a comisiones o a márgenes de beneficio sobre el precio de costo; que pueden incluir el 1% de CERTEX adicional que contempla la ley y comisiones por servicios a terceros.
4. Préstamos Bancarios y exoneración tributaria para la reinversión de utilidades.- Existen créditos de fomento (como el FENT) etc., que pueden emplearse en la formación del consorcio, además la ley de Promoción de Exportaciones contempla exoneración tributaria para los fondos de reinversión, empleados en actividades de exportación como los consorcios.

B. La idea de personalidad independiente frente a la idea de agrupación

Algunos sostienen que la actitud independiente de los distintos fabricantes y agricultores impide la agrupación de estos en forma de consorcio. La resistencia de las empresas a la idea de cooperar entre sí, puede vencerse por la prueba concluyente que de su actividad común aumentará la rentabilidad, extenderá los mercados, aumentará la seguridad gracias a la diversificación de mercados, y al propio tiempo en algunos casos, a las distintas empresas llevar adelante sus operaciones en el mercado nacional sin cambiar su personalidad.

C. Seguridad en materia de información confidencial

Este aspecto se puede subsanar considerando la participación en la dirección del consorcio de un individuo imparcial con las empresas, y que además goce de su confianza, lo que garantizará la confidencialidad de la información proporcionada

E. Renglones de productos que compiten entre sí, total o parcialmente

Cuando los miembros del consorcio pertenecen a la misma industria, suelen agrandarse los problemas iniciales, debido a

que las empresas compiten respecto a los mismos compradores y a la posibilidad de fricciones y roces personales entre los miembros. Estas dificultades pueden superarse de diversas maneras: normalmente un consorcio suele exportar todas las mercancías que producen sus miembros. La distribución de los pedidos puede atenderse según la capacidad competitiva de cada proveedor; se puede acordar que las empresas más grandes contribuyan con sumas proporcionalmente más elevadas a los gastos de explotación del consorcio, y a cambio esas empresas tendrán derecho a proveer mercancías en la misma proporción para servir un pedido.

En cambio el pedido no puede dividirse, se puede establecer un turno de proveedores, es decir se pueden distribuir los pedidos por rotación.

Cuando los precios de los productos fluctúan estacionalmente, se puede optar por constituir un fondo de compensación formado por deducciones a los ingresos por venta para que todos productores gocen de precios equitativos.

Una de las principales ventajas del régimen de consorcios es la racionalización de la producción, las distintas empresas de un consorcio pueden trabajar a menudo en común, aunque sus productos sean concurrentes. Además, es probable que el producto sea de mayor calidad gracias a la mayor especialización de cada una de las empresas, así mismo los productos pueden entregarse con mayor rapidez que si una empresa tuviera que atender por sí sola un pedido entero.

F. Discrpancias en cuanto al tamaño de las empresas miembros

Las empresas más pequeñas del consorcio, tienen la posibilidad de control por unas cuantas grandes empresas. En cambio las mayores desean ejercer una mayor influencia en la agrupación; para evitar este tipo de discrepancia es necesario establecer de antemano con claridad entre los derechos de voto de las empresas miembros y los derechos a participar en el negocio de exportación.

Existen diversas fórmulas de constitución, pero para que sean equitativas deberán cumplir con:

- . La posibilidad de ofrecer a todas las empresas experiencia en el control de un consorcio de exportación .
- . Aprovechar la experiencia en exportaciones de los miembros de las empresas grandes.

G. Cambios futuros en la composición

Para evitar que se altere el sistema original de votación, cuando ingresan nuevas compañías o se retiran empresas que pertenecían al consorcio, pueden adoptarse tres fórmulas :

1. Cualquiera que se la forma empresarial (Sociedad Anónima, Sociedad de Responsabilidad Limitada y Cooperativa) al constituir el consorcio deben emitirse más acciones que las necesarias; esto para evitar que se modifique los estatutos del consorcio.
2. El consorcio puede estar autorizado a emitir nuevas acciones a un precio nominal para dar entrada a nuevos miembros. El capital necesario para financiar el consorcio puede obtenerse mediante un préstamo o una cuota de entrada. La cuota de entrada puede ser ajustable, de modo que permita tener en cuenta la inflación o crecimiento del activo del consorcio, disociándola así de las disposiciones en materia de derechos de voto.
3. Cuando algunas empresas tienen interés en iniciar un consorcio y otras se mantiene a la expectativa, hay que establecer un sistema que reparta el riesgo, y consiste en estipular que las empresas que deseen ingresar más tarde, tienen que pagar retroactivamente una parte de los gastos generales iniciales.

H. Dificultades en materia de comercialización

- a. Escasez de personal calificado para la comercialización y gestión, esto hace que con frecuencia se tenga que contar con asesores extranjeros.

- b. Problemas de adaptación de productos a mercados extranjeros, ya sea por el envase, el diseño o la composición misma del producto.
- c. Desconocimiento de mercados exteriores.
- d. Restricciones a la comercialización de productos en ciertos mercados debido a contratos de licencia o patentes.
- e. Problemas de transporte y almacenaje.

1.4.6 PASOS PARA LA FORMACION DE CONSORCIOS DE EXPORTACION

La idea de formar un consorcio puede surgir básicamente de dos formas:

- I. Motivación espontánea de grupos de productores.
- II. Iniciativa de una persona o entidad promotora.

Ambas posibilidades implican una serie de pasos definidos cuyo orden varía en cada caso (Ver Cuadro I.1). A continuación se presentan los pasos a seguir en el caso de reunión espontánea de productores.

1. Reunión y selección de los miembros del Consorcio

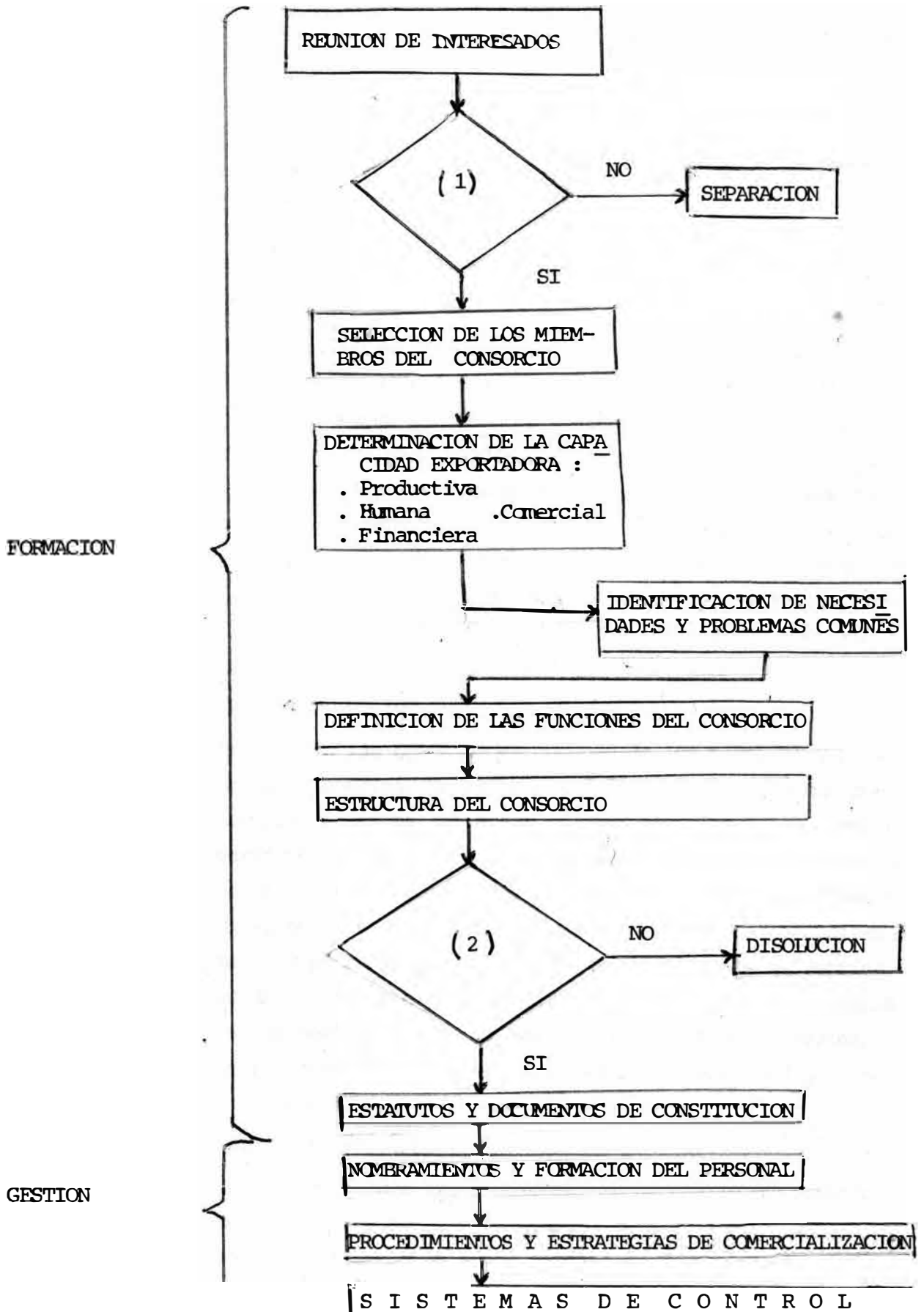
Se buscará reunión a los interesados que tengan objetivos y expectativas comunes, las reuniones servirán para que los futuros socios se vayan conociendo y entrando en mayor grado de confianza para trabajar mancomunadamente. No conviene forzar las decisiones de los miembros, se debe mantener vivo el interés por la formación de la sociedad.

2. Determinación de la capacidad exportadora de las empresas miembros

La capacidad exportadora que los miembros esperan dedicar al consorcio, se puede medir según cuatro grandes parámetros .

- a. Capacidad productiva: buscar determinar cualitativa y cuantitativamente el volumen de generación de productos en términos actuales y potenciales, sus costos y las restricciones para ampliación o modificación de la capacidad instalada.
- b. Capacidad humana: mide la calidad técnica, experiencia, productividad y actitudes de las empresas integrantes .

PASOS PARA LA FORMACION DE CONSORCIOS DE EXPORTACION



- c. Capacidad financiera: busca conocer la disponibilidad de recursos necesarios para la ampliación de operaciones.
- d. Capacidad comercial: determinada por la habilidad empresarial para lograr una mezcla de mercadeo adecuada y los contactos comerciales de los miembros en extranjero.

3. Identificación de Problemas y Necesidades comunes de las empresas miembros

Este aspecto servirá para definir los objetivos de la organización, considerándose aquellas necesidades que involucren a la mayor cantidad de socios. Es adecuado el uso de cuestionarios para recolectar la información de los socios (Ver anexo 3); las respuestas a los cuestionarios deberán cruzarse con una lista de chequeo, en la que figuran los problemas y necesidades más comunes del medio como por ejemplo: desarrollo y adaptación de productos, suministro de insumos, información sobre mercados, agilización de trámites, etc.

4. Definición de las funciones del Consorcio

Basados en las necesidades comunes de los miembros y a fin de satisfacerlas, se procede a definir las tareas que pueden abarcar todas las áreas organizacionales tales como Investigación y Vigilancia de mercados, Apoyo a la producción, negociaciones y relaciones públicas, Publicidad y Promoción, etc. En la mayoría de casos la tarea del estudio del mercado potencial y efectivo es una de las más necesarias, se debe definir esta función perfectamente y diferenciarla de las demás labores del consorcio. Conviene aprovechar la información, la experiencia sobre los mercados que tienen los miembros del consorcio a formarse.

5. Estructura del Consorcio

Una vez definidas las funciones, es necesario establecer la estructura que permita el cumplimiento de los objetivos propuestos, dado que la junta general de accionistas tiene relativamente poca importancia funcional, deberá tenerse

cuidado muy especial en los órganos del Directorio, la Gerencia y en los que realizarán funciones operativas.

En un esquema teórico, conforme aparece en el Cuadro I,2 un consorcio de exportación que agrupa a empresas con líneas de producción, similares, complementaria o distintas, cuenta con una Gerencia Genral, que debe estar a cargo de un hombre con capacidad y experiencia en comercialización internacional, y departamentos específicos como:

- a. Mercados: este departamento cuenta con una división de Análisis, a cargo del estudio específico del mercado y los productos.
- b. Técnico: tiene a su cargo proyectos combinados y control de calidad, dos aspectos básicos dentro de la estrategia de comercialización internacional.

Los costos son determinados, de manera conjunta, por los departamentos Técnicos y de Mercados.

- c. Ventas: no es lo mismo vender al grupo Andino que a los Estados Unidos. Las dimensiones de los mercados son diferentes; las condiciones arancelarias distintas; las prácticas comerciales diferentes; por ello es conveniente cuando el consorcio tiene un volumen de operaciones significativo, dividir el departamento de Ventas en áreas, atendiendo a las demandas del mercado internacional. De ésta manera puede destacarse, por ejemplo, un vendedor exclusivo para la zona del Grupo Andino; otro para Europa, y finalmente un tercero para los Estados Unidos.

Cada vendedor especializado a cuyo cargo estaría la cobertura de cada área de ventas, conocería perfectamente el mercado, los canales de distribución, las prácticas comerciales y, de manera general, las fluctuaciones del mercado, la producción nacional, los términos de competencia.

- d. Finanzas: a cargo de este departamento está la contabilidad y el financiamiento, así como el seguro de crédito. Las secciones de financiamiento y seguro de

crédito deben ocuparse de conseguir los créditos indispensables tanto en la etapa de preembarque, como del postembarque de las mercancías logrando las mejores condiciones sobre las cartas de crédito, o desconectando las letras de cambio, si la operación de venta al exterior se hubiera efectuado utilizando tal medio. Así mismo debe ocuparse de la concertación de seguros, especialmente el de crédito.

e. Tráfico: tiene a su cargo las secciones de documentación y despacho, y empaque, las cuales tienen la responsabilidad de que la mercancía llegue al punto de destino en forma oportuna y en las condiciones en que el cliente espera.

6. Análisis de las necesidades financieras y evaluación de costos y riesgos

Las principales necesidades financieras serán las destinadas a cubrir el valor del capital fijo, el capital de trabajo o circulante, los costos de las actividades y otros gastos extraordinarios. Para la reducción del riesgo deberán considerarse sólo los gastos imprescindibles, así como hay que tener en cuenta las alternativas de financiamiento adecuadas.

7. Preparación de los Estatutos y documentos de constitución

Este paso buscará legitimizar los anteriores debiendo ser realizado por un abogado especializado que cuide de la concordancia con la legislación general y el cumplimiento de los requisitos exigidos por la ley de promoción de exportaciones. Es necesario plasmar en estos documentos todos aquellos puntos de importancia sobre los derechos y obligaciones de los socios con el consorcio y viceversa a fin de evitar posteriores malentendidos de los planteamientos aceptados al inicio. Igualmente, deberá evitarse en lo posible, aquellas cláusulas que pueden cortar el posterior crecimiento o flexibilidad empresarial.

8. Nombramiento y formación de personal

Este punto es muy delicado, dada la necesidad de personal idóneo que garantice eficiencia y que no es muy abundante en el área de exportación. Los requisitos exigidos a cada cargo deben ser definidos con la suficiente flexibilidad como para poder adecuarlos a los candidatos que se presenten, siempre que se garantice el cumplimiento de las funciones de este punto. La especialización en áreas como trámites documentarios e investigación de mercados, será una necesidad que se presentará rápidamente, por lo cual es importante plantear un adecuado plan de capacitación que provea de los conocimientos requeridos por los servidores del Consorcio.

9. Procedimientos y Estrategias de Comercialización

En base a la capacidad exportadora y el análisis de mercados es necesario plantear la mezcla de mercadeo, la forma de ingreso y mantenimiento en el mercado y los sistemas de retroinformación más convenientes para nuestra empresa. En el caso de un consorcio pequeño, quizás lo más conveniente será el dedicarse a pocos productos y en mercados reducidos o poco concurridos para luego ir ampliando las líneas y las plazas escogidas.

10. Sistemas de Control

Deben proponerse sistemas de control, tanto operativos como contables y administrativos que permitan detectar oportunamente la falla y su naturaleza, aplicar la medida correctiva y medir el efecto corrector de la misma.

1.4.7 VARIABLES PRINCIPALES A CONSIDERAR POR EL GOBIERNO EN LA EVALUACION DE LOS CONSORCIOS DE EXPORTACION

Las principales son:

a) Cuantitativas

- Aumento de los ingresos en divisas
- . Ayuda a la solución del problema del empleo
- Aumento de la escala de operaciones y acceso a mercados mayores.

b) Cualitativas

Aprovechamiento óptimo de los conocimientos técnicos
Ejemplo para otras agrupaciones e industrias.

- . Mejoramiento de los métodos de producción
- . Medio de comunicación entre las autoridades y la industria.

Fabricación de productos de exportación perfeccionados

La mejor forma de evaluar la contribución de los consorcios de exportación al país, es mediante un modelo econométrico que permita su cuantificación, pero como esta labor tiene que realizarse con un equipo de trabajo y demanda considerable tiempo tanto de computadora como de horas hombre y como el objetivo de este trabajo es despertar la inquietud por la investigación en este tema además de no contar con los recursos necesarios, queda para trabajos posteriores la realización de una evaluación más exhaustiva de la contribución de los consorcios de exportación al país.

Tomando como referencia diversas publicaciones, se ha elaborado el Cuadro I.3, el cual muestra algunas de las contribuciones que consorcios de éxito han dado a sus países.

La experiencia de otros países demuestra que la organización de consorcios de exportación es una de las actividades más favorables para la expansión de las exportaciones no tradicionales, por ejemplo en México alrededor del 80% de las exportaciones no tradicionales son canalizadas por los consorcios. La agresiva estrategia de comercialización externa desarrollada por Brasil no habiese tenido éxito si este país no contara con numerosos consorcios de exportación. (16)

INIRACO LTD. consorcio de exportación logró en 1971 aumentar 1% el total de exportaciones de Singapur en sólo dos(2) años de operación.

1.5 HIPOTESIS TEORICA

Después de examinar la abundante evidencia teórica presentada en este Capítulo, surgen varias interrogantes a las cuales, de algún modo , esta tesis tiene que responder .

Dado que el gobierno a través de su política económica ha cambiado el modelo de industrialización anterior, basado exclusivamente en la sustitución de importaciones por el de la promoción de la exportación de manufacturas, suponemos esta estrategia como dada, pero para su implementación surgen una serie de dificultades de tipo organizacional e interrogantes como:

¿Se justifica la formación de consorcios de exportación en el Perú?

¿Es la subcontratación internacional una alternativa para la expansión de las exportaciones no tradicionales? ¿Qué tipo de consorcios podrían formarse? ¿Cómo se puede organizarlos e implementarlos? ¿Es rentable para los accionistas la formación de un consorcio?

EJEMPLOS DE CONSORCIOS DE EXITO Y SUS VENTAJAS PARA EL PAIS

I. Aumento de los Ingresos en divisas

<u>NOMBRE DEL CONSORCIO</u>	<u>PAIS</u>	<u>LINEA DE PRODUCTOS</u>	<u>PARTICIPACION</u>	<u>FECHA</u>	<u>VOLUMEN DE NEGOCIOS</u>
INTRACO LTD.	Singapur	Manufacturas y agropecuarios	70% Privada, 30% Estado	1971	US \$ 72 Millones
MEFEX	Fin Landia	Productos Metalúrgicos y Maq.	Estatal	1971	US \$ 42.5 Millones
CONSEXPOR S.A.	Colombia	Confecciones	Privada	1975	US \$ 50 Millones

II. Aprovechamiento óptimo de los conocimientos técnicos

<u>NOMBRE DEL CONSORCIO</u>	<u>PAIS</u>	<u>LINEA DE PRODUCTOS</u>	<u>PARTICIPACION</u>
INDIAN CONSORTIUM FOR POWER PROJECTS LTD. ACCURAN	India Israel	Centrales Eléctricas Prod. Mecánicos de Precisión	Empresas Estatales Privada

III. Ventajas derivadas de la escala de operaciones

<u>NOMBRE DEL CONSORCIO</u>	<u>PAIS</u>	<u>LINEA DE PRODUCTOS</u>	<u>PARTICIPACION</u>
PRIMA S.A.	Brasil	Madera y Piezas	Privada
COPEME S.A.	Brasil	Piezas de Automóvil	Privada
HORTICULTURAL COOPERATIVE UNION LTD	Kenia	Hortalizas y Frutas	Privada
VINOS ARGENTINO S.A.	Argentina	Vino a granel	Privada

IV Ayuda a la solución del problema del empleo

<u>P A I S</u>	<u>LINEA DE PRODUCTOS</u>	<u>PARTICIPACION</u>
Corea	Shibori	Privada
Brasil	Calzado	Privada
Israel	Confecciones en tejido de punto	PRIVADA

CAPITULO II

LAS EXPORTACIONES NO TRADICIONALES EN EL PERU

Las exportaciones no tradicionales están constituidas por productos manufacturados por la industria y algunos productos agropecuarios y pesqueros no considerados como exportación tradicional.

2.1. EVOLUCION 1970 - 1979

Como parte de las exportaciones del Perú y como consecuencia del efecto promocional que tuvo la legislación que dada para incentivar las exportaciones no tradicionales, estas tuvieron un crecimiento acelerado a partir de 1970, año en que empezó a aplicarse el sistema de reintegro tributario, denominado CERTEX. En los años siguientes se dieron otras medidas de tipo promocional como el Crédito FENT (para apoyar financieramente a la industria de exportación), y se creó el seguro de Crédito a las exportaciones.

Durante el período analizado (Ver Cuadro II.1) las exportaciones no tradicionales crecieron desde US \$34 millones en 1970, lo que significó un 3.3% de las exportaciones del país, hasta los US \$377 millones en 1978, es decir un 19.2% de las exportaciones totales. Se estima que como consecuencia de la nueva ley de Promoción de exportaciones no tradicionales emitida el 21-10-78, estas alcancen los US \$627 millones en 1979, y constituyen aproximadamente el 18.5% de las exportaciones del país. ADEX considera que en 1980 las exportaciones no tradicionales alcanzarán los US \$1000 millones. (Ver Cuadro II.2)

Las exportaciones de manufacturas constituyen alrededor del 75% del total de exportación no tradicional.

La brusca reducción de las exportaciones no tradicionales del año 1975 con respecto al año anterior, tuvo una serie de razones entre las que se podrían mencionar, el aumento de los precios de los insumos importados, lo que unido a un proceso inflacionario interno y al mantenimiento de un tipo de cambio fijo, trajo como consecuencia la pérdida de competitividad de los productos peruanos en el mercado internacional. (13)

C U A D R O II.1

E V O L U C I O N D E L A S E X P O R T A C I O N E S D E L

PERU 1970 1978
(Millones de dólares)

	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979*
Exportaciones (1)	1034.3	889.4	945.1	1111.8	1503.3	1290.9	1359.5	1771	1960.8	
Exportaciones Tradicionales (2)	34.2	30.6	5.6	11.3	150.4	95.8	136.7	230	377.3	62.7
Exportación de manufacturas (3)	15.7	17.7	33.4	79.1	125.4	75.6	108.8	195	306	50.7
Participación en las exportaciones totales										
Exportaciones Tradicionales	3.3	3.4	5.5	10.5	10.2	7.3	10.7	13.0	19.5	18.5
Exportación de manufacturas	3.5	4.0	5.6	9.5	8.2	5.7	8.5	11.0	7.5	5.0

Estimado

INTE:

Cuentas nacionales: Oferta y demanda global 1970 - 1976 - INE

Estadísticas de Comercio Exterior - Perú MINCOM

Perú Exporta 1970 - 1977 ADEX

C U A D R O II.2

PERU: EXPORTACIONES NO TRADICIONALES POR

GRUPOS CIIU 1977 - 1979

(En millones de dólares)

	1977	% Incremento sobre el año 1976	1978	% Incremento sobre el año 1977	1979	% Incremento sobre el año 1978
	(1)		(2)		(3)	
Agropecuarios	26.3	63	45.7	74	64.2	41
Pesca	42.3	56	55.8	32	95.9	72
Químicos	24.7	76	55.6	125	100.6	81
Pieles y cueros	1.7	91	2.8	68	13.1	473
Madera y papel	8.2	91	12.7	56	28.2	123
Textiles	62.3	100	109.7	76	148.9	36
Metálicos	18.7	31	39.3	111	49.9	27
Metal mecánicos (4)	41.8	129	32.1	-23	90.3	181
Artesanía	5.3	-17	7.6	43	10.7	41
Otros	6.2	72	16.1	159	25.4	58
TOTAL: Exportación No Tradicional	237.5	74	377.3	47	627.3	71
TOTAL: Exportacio- nes (5)	1721.5	27	1960.8	14	2600(6)	33

(1) Ministerio de Economía y Finanzas

(2) Ministerio de Industria - autorizaciones para exportar

(3) Proyección realizada por ADEX basada en información proporcionada por las empresas y el Banco Mundial

(4) Incluye embarcaciones pesqueras

(5) Estimados del Banco Central de Reserva

(6) Esta cifra por el mejor precio obtenido por nuestras materias primas ascenderá a US\$ 3400 millones ("El Comercio" 12-11-79)

Posteriormente y como consecuencia de las sucesivas devaluaciones de la moneda peruana, los productos nacionales de exportación no tradicional empezaron a recuperar su competitividad internacional, aumentando considerablemente el monto exportado. Esto unido a la nueva ley de promoción de exportaciones no tradicionales ha permitido recuperar el nivel de utilización de la capacidad instalada que se encontraba ociosa por efecto de la crisis económica que restringió la demanda interna.

Las exportaciones de productos manufacturados que mayor crecimiento han tenido en el período analizado han sido:

- Textiles
- . Alimentos
- Productos Químicos
- Sector metal mecánico

En 1978 las exportaciones no tradicionales del Perú, se realizaron principalmente a países latinoamericanos, aprovechando la ventaja de la proximidad geográfica y medidas liberalizadoras del comercio. Se destinó el 30% hacia los países del Grupo Andino, y el 11% hacia otros países latinoamericanos.

Los Estados Unidos absorvieron el 25% de los productos no tradicionales y la Comunidad Económica Europea alrededor del 17%.

2.2 PRINCIPALES PRODUCTOS

En 1970 existían 150 productos de exportación no tradicional estos aumentaron a 436 en 1976. (14)

El número de productos de exportación no tradicional creció de 150 en 1970 a 436 en 1976. Esto debido a la diversificación de la exportación de manufacturas y semimanufacturas no tradicionales. Pero aún así, éstas exportaciones son muy pequeñas y en muchos casos esporádicas.

En el Cuadro II.3 se puede observar que la exportación de manufacturas y semimanufacturas se concentraron básicamente en 10 productos . 1977 los productos de mayor exportación han sido:

1. Embarcaciones pesqueras (9.6%)
2. Conservas de pescado (7.6%)
3. Merluza congelada (7.3%)

C U A D R O I I . 3

PRINCIPALES PRODUCTOS DE EXPORTACION

NO TRADICIONAL 1978

P R O D U C T O	Monto exportado (Millones US \$)	%
1. Tejido de algodón	31.2	8.3
2. Conservas de pescado	30.9	8.2
3. Hilado de algodón	23	6.1
4. Slivers y tops de alpaca	17.9	4.7
5. Fibra acrílica	14.9	4.0
6. Cemento	14.3	3.8
7. Alambre de cobre	13.5	3.6
8. Pescado congelado	12.7	3.4
9. Baritina	10	1.7
10. Cacao	7.9	2.1
TOTAL: 10 principales productos	176.3	46.8

FUENTE: Autorizaciones para exportar - MINCOM

4. Fibras acrílicas	(5.2%)
5. Tejidos de algodón	(4.9%)
6. Cochinilla	(4.4%)
7. Cacao en grano	(4.2%)
8. Hilados de algodón	(4.1%)
9. Alambión de cobre	(3.9%)
10. Baritina	(3.3%)
11. Slivers y Tops de Alpaca	(2.6%)
12. Redes de Nylon	(2.3%)

Estos productos han tenido en general una exportación continua desde 1975 a 1977; así mismo han gozado de CERTEX. Excepto la Cochinilla, cacao, en grano y baritina. (Ver Anexo 5)

2.3 PRINCIPALES EMPRESAS

A pesar del gran crecimiento que han tenido las exportaciones no tradicionales durante los últimos años; y aún existiendo alrededor de - 3,000 exportadores registrados en el país; llama la atención que un pequeño grupo de empresas concentra un gran porcentaje del total de estas exportaciones. Asimismo, son estas empresas las que mayor beneficio han obtenido del CERTEX y otros incentivos.

De acuerdo con la lista preliminar de exportaciones aprobadas en 1978, alrededor de 10 importantes exportadores totalizaron el 26% de las exportaciones no tradicionales (28). Estos fueron:

1. Bayer Industrial, (exportó US \$17.7 millones de fibra acrílica 4.7% del total de exportaciones aprobadas).
2. MINPECO (alambre de cobre US \$12.8 millones, 3.4%)
3. EPSEP (pescado congelado mediante acuerdos bilaterales con Cuba y Polonia, US \$11.4 millones, 3.4%)
4. Compañía Textil Peruano-Suiza (productos de alpaca, US \$11.3 millones, 3%)
5. MITCHELL y Cía. (productos de alpaca, US \$ 10.6 millones, 2.8%)
6. Compañía Pesquera Estrella del Perú (Pescado congelado y envasado, US \$9.6 millones, 2.6%)
7. PERU BAR S.A. (Baritina, US \$6.8 millones, 1.6%)
8. PEPESCA (pescado envasado y congelado, US \$6.6 millones, 1.8%)

9. Industrial Extil Piura, (Hilado de algodón, US \$ 6.4 millones , 1.7%).
10. Cemento Norte Pacasmayo (Cemento, US \$ 5.6 millones , 1.5%)

En el año 1977 la empresa N^o 1 de exportación no tradicional fue METAL EMPRESA dedicada a la construcción de embarcaciones pesqueras (Ver Anexo N^o 5), en ese año exportó por un monto de US \$ 14.8 millones provenientes de un contrato para construir 30 embarcaciones camaroneras. Sin embargo, en 1978 esta empresa no exportó ninguna embarcación debido a que perdió una licitación para construir 10 embarcaciones pesqueras a Panamá que fueron ganadas por la empresa estatal PICSA con una oferta más baja en US \$ 2.8 millones.

Una de las razones por las que BAYER Industrial se convirtió en 1978 en el más importante exportador no tradicional, fue porque tiene una red comercial de agentes sólidamente establecidos en el exterior; sus principales compradores fueron los países del Grupo Andino, Chile y Argentina . Otra de las razones por la que BAYER es la número uno es la contracción de la demanda interna que le permitió tener una mayor excedente de producción exportable.

CAPITULO III

PROBLEMATICA COMERCIAL DE LAS EXPORTACIONES

NO TRADICIONALES

3.1 DIAGNOSTICO

A pesar que las exportaciones no tradicionales han tenido un gran crecimiento desde 1970 a la fecha, estas solamente se concentraron básicamente en pocos productos y pocas empresas como se ha podido apreciar en el Capítulo anterior.

El gran estímulo que proporciona el CERTEX ha permitido diversificar un poco nuestras exportaciones de manufacturas, pero aún así, existe una gran dispersión institucional y las medidas de promoción están abiertas a quien quiera usarlas, lo cual en la práctica debilita el impulso que se requiere para construir un sistema con buena participación de empresas nacionales y favorece el mayor aprovechamiento de las ventajas por parte de las empresas transnacionales. En otras palabras, los incentivos actuales no están siendo utilizados en forma eficiente para el país.

En un reciente artículo (27) se menciona que es factible a corto plazo una expansión del valor Bruto de la Producción Industrial de aproximadamente 900 millones de dólares, aprovechando el bajo nivel actual de utilización del capital instalado. La mayor producción fluye no solamente de aumentos moderados en el tiempo de utilización de la maquinaria instalada sino que también del aprovechamiento de los márgenes de holgura existentes (turnos de trabajo). Este aumento del producto industrial a corto plazo permitiría incrementar el empleo de trabajadores, que en algunas industrias podría darse en aproximadamente 34 por ciento, es decir unos 62 mil nuevos puestos.

Ahora la factibilidad de exportar una parte importante del aumento potencial en el producto industrial depende de la competitividad del producto peruano en el mercado mundial. Esta competitividad en términos de precios es particularmente favorable en este momento para muchos productos peruanos por las siguientes razones:

1. Los movimientos en la tasa de cambios han superado los incrementos

de costos en el sector fabril durante 1977. Esto es particularmente cierto con relación a los costos de mano de obra, cuya participación en el valor bruto de producción ha caído desde 1976 en un 30 por ciento representando en la actualidad en promedio alrededor de 10 por ciento en el valor de ventas.

2. La depresión del mercado interno, hace que el precio de exportación relevante para el empresario sea igual al costo marginal de corto plazo y por tanto excluye el costo de reposición de la maquinaria instalada.
3. Los incentivos tributarios recientemente incluidos en la ley de promoción de exportaciones y en particular el CERTEX dan una gran ventaja a los productos peruanos para competir en el mercado mundial.

Con esta coyuntura tan favorable para la exportación parecería que no existen obstáculos para lograr un volumen de 1000 millones de dólares de exportación no tradicional en 1980. Personalmente yo discrepo y dudo que se pueda alcanzar ese nivel si es que no se toman en cuenta 3 aspectos principales para la implementación exitosa del programa de promoción de exportaciones:

- a. La capacidad y habilidad de las empresas para mercadear sus productos.
- b. El apoyo decidido del gobierno para implementar la infraestructura comercial externa necesaria.
- c. Un uso más racional en la asignación de incentivos (CERTEX) , y un mejor esfuerzo promocional.

En conclusión la barrera fundamental que se tiene que superar para exportar volúmenes mucho mayores que los actuales, es de origen organizacional.

Lo anterior es ratificado por un trabajo reciente que el autor de esta tesis tuvo oportunidad de participar (13). En la encuesta aplicada al sector industrial, se detectó, un grupo de restricciones a un mayor crecimiento de las exportaciones no tradicionales, en el análisis se determinaron algunas restricciones que tienen que ser resueltas por las mismas empresas y otras no controlables que corresponde al estado resolver.

Los principales problemas identificados en el análisis de restricciones y que las empresas deben resolver para mejorar su capacidad exportadora, en orden de importancia, son los siguientes:

- Necesidad de búsqueda de mercados
- Necesidad de recursos financieros
- Empresas no organizada para exportar y capacitación del personal en exportaciones.
- Adaptación de los productos a mercados extranjeros
- Sistema de costos y cotización es para exportar

El número de restricciones señaladas por las empresas no exportadoras es considerablemente más alto que el indicado por las empresas exportadoras; sobre todo en los siguientes aspectos;

- Necesidad de organización de las empresas para exportar
- Necesidad de organización de la empresa en general
- Necesidad de sistemas de costos y cotizaciones

Las restricciones que más se mencionaron las empresas exportadoras respecto a las no exportadoras fueron:

- Tecnología de producción
- Falta de repuestos
- Necesidad de desarrollo de fuentes de suministro

Las restricciones no controlables que más mencionaron las empresas fueron, en orden de importancia:

1. Falta de divisas
2. Legislación Laboral
3. Ineficiencia en los sistemas financieros para el fomento de las exportaciones
4. Problemas de transporte internacionales

Actualmente como consecuencia de diversas medidas de política económica, ya no hay falta de divisas y la legislación laboral ha sido modificada, pero aún susisten las demás restricciones que corresponde al Estado resolver .

Así mismo, existe mucha demora injustificada en la implementación y funcionamiento de los organismos que administran el nuevo régimen de exportación no tradicional.

Por otro lado, el secreto del éxito de las más importantes empresas de exportación no tradicional radica en una buena organización para exportar y una agresiva estrategia de comercialización. Esto implica el empleo de adecuados sistemas de información, técnicas modernas de gestión, sólida red comercial en el exterior, etc.

Muchos de estos aspectos no pueden ser empleados por la mayoría de las empresas peruanas, en forma individual, debido a la falta de recursos.

3.2 ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Como se ha visto, la barrera de origen organizacional es la que limita una mayor expansión de las exportaciones no tradicionales.

A corto plazo la principal tarea debe referirse a la acción encaminada a maximizar el producto exportable en las mejores condiciones de comercialización posible. Esto se puede lograr mediante un adecuado sistema de organización y una efectiva utilización de la tecnología necesaria, estos aspectos pueden ser resueltos por los consorcios de exportación (en la parte organizacional) y por la difusión y promoción de la subcontratación internacional (transferencia tecnológica).

Estas alternativas no son excluyentes sino en muchos casos pueden ser complementarias.

3.2.1 LA SUBCONTRATACION INTERNACIONAL

Esta modalidad es muy poco conocida y practicada en el Perú, en la actualidad las únicas empresas que están trabajando con acuerdos de subcontratación son las del sector mecánico: fabricación de aros, autopartes, etc.

Hay claros indicios que la subcontratación internacional se convertirá en uno de los medios más eficaces para alcanzar algunos de los objetivos fijados para el Segundo Decenio de las Naciones Unidas para el desarrollo (18); por ejemplo: establecimiento de un sistema más racional de división internacional del trabajo, reducción del desempleo, transmisión de calificaciones y técnicas, etc.

Ahora, como se ha visto anteriormente existe en el sector Industrial Peruano, una gran capacidad instalada ociosa, en muchas empresas se cuenta con personal calificado y nivel técnico aceptable como para desarrollar nuevas líneas de productos (Que en

este momento no se fabrican debido a que el mercado interno no lo justifica). Es precisamente en este tipo de industrias donde es posible conseguir acuerdos de subcontratación internacional. Según algunos empresarios es perfectamente factible obtener contratos de subcontratación internacional, por citar en algunas de las siguientes líneas de productos:

- . Confecciones: nuestra ventaja comparativa radica en el costo de la mano de obra y la materia primas; algodón y lana de auquénidos. Al principio se puede empezar por fabricar artículos sencillos como ropa interior, camisas y champas; conforme la mano de obra requiera más pericia se podrán fabricar ternos, abrigos, etc.
- . Partes y piezas de madera para muebles; existen en el Perú alrededor de 80 fábricas de muebles que cuentan con maquinaria automáticas, y que en este momento permanece subutilizada en gran parte. Nuestra ventaja comparativa es el precio y gran demanda de maderas exóticas, que en este momento se exportan sin darles mayor valor agregado. Conforme las fábricas adquieran experiencia y mejoran sus métodos de trabajo podrán exportar productos de mejor calidad.
- . Parquet: muchos fabricantes de muebles pueden adaptar sus máquinas para fabricar parquet, marcos para puertas y ventanas, y otros artículos de madera.
- . Artículos de decoración interior: existen fabricantes de lámparas y artefactos de iluminación que agrupándose y reuniendo su producción podrían abastecer grandes pedidos para países desarrollados.
- . Calzado y artículos de cuero: a pesar de que el Perú no cuenta con mucha materia prima, mediante el régimen de Internación Temporal de Insumos se puede aprovechar la pericia existente para fabricar artículos de calidad como zapatos, carteras, guantes, maletas y otros artículos de cuero.
- . Cerámica diversa: nuestra ventaja comparativa radica en la abundancia de materia prima: minerales no metálicos arcillas etc., y el bajo costo de la mano de obra que puede permitir iniciar la producción de adornos y vajilla de

de cerámica. Conforme se asimile tecnología y se desarrolle la pericia de la mano de obra se pueden fabricar componentes electrónicos de cerámica.

Cerámicas técnicas para artefactos térmicos, azulejos de cerámica y artículos sanitarios

- . Montaje de aparatos electrónicos: es sabido que este tipo de productos requiere el empleo de mucha mano de obra, con el tiempo la destreza adquirida por los trabajadores puede permitir el montaje de máquinas mucho más sofisticadas y con un mayor porcentaje de piezas nacionales.
- . Piezas para juguetería: se pueden emplear materiales locales metálicos, madera y/o plástico. Así mismo, se pueden ensamblar juguetes más sofisticados y con el tiempo fabricarlos íntegramente.

Los ejemplos citados implican en muchos casos el uso de patentes y/o licencias de fabricación pero el efecto de transferencia tecnológica es apreciable, así mismo la subcontratación internacional se puede emplear en la producción artesanal como la fabricación de alfombras, telas bordadas, cerámicas y artículos de decoración etc; aunque las dificultades para agrupar a los artesanos son mayores que en el sector industrial los beneficios posteriores justifican plenamente el esfuerzo.

A continuación como ejemplo ilustrativo, en cuanto a los efectos en el empleo citaré el caso de la elaboración de SHIBORI en Corea del Sur, ya que es quizás el caso más sobresaliente de subcontratación internacional por empresas nacionales (26)

El SHIBORI, es un género de seda cuyas dimensiones finales son aproximadamente 40 cm. de ancho por 10 m. de largo, apenas suficiente para un kimono, se hacen de 80,000 a 150,000 nudos mínimos (con un promedio de 100,000). A continuación se tiñe la tela antes de hacer los quimonos u otros artículos. Los 100,000 nudos representan una semana de trabajo de un obrero corriente.

Ante la creciente escasez de mano de obra, los fabricantes de SHIBORI de Kyoto comenzaron a subcontratar para esta labor a empresas de Corea del Sur, donde se había introducido esa técnica antes de la segunda guerra mundial. En un principio el género

era suministrado por el Japón, en virtud del sistema de admisión temporal de insumos, pero últimamente incluso el propio tejido de seda se hace más y más en Corea. En 1970 existían en Corea 54 fábricas de tejidos que suministraban alrededor del 75% del material utilizado y las exportaciones de Shibori Coreano eran de US \$34 millones.

Las 22 empresas comerciales de Corea en 1970, reciben los pedidos de Kyoto, los distribuyen junto con el material de elaboración en 3 distritos agrícolas y recogen los productos acabados. La elaboración del Shibori, se efectúa en gran parte por mano de obra estacional. En ese año la producción media por mes fue de 120,000 unidades o piezas. Puesto que un trabajador corriente requiere una semana para anudar una pieza de calidad intermedia, la mano de obra total necesaria representa 10 millones de días-hombre por año, es decir, el equivalente de 37,000 trabajadores empleados a tiempo completo durante 270 días al año. En realidad sin embargo, se habían empleado unos 150,000 trabajadores estacionales a tiempo parcial.

En conclusión las posibilidades que ofrecen los acuerdos de sub-contratación internacional son muy interesantes para el desarrollo de las empresas en el Perú, se hace necesaria una mayor difusión de esta alternativa en nuestros medios empresariales y gubernamentales a fin de aprovechar mejor la coyuntura actual que facilita la exportación de productos peruanos.

3.2.2 LOS CONSORCIOS DE EXPORTACION EN EL PERU

Este tipo de agrupaciones, ha tenido mucho éxito en otros países. En latinoamérica, recién se empezaron a difundir a partir de 1970, sólo México, Brasil, Argentina y Colombia han tenido algún tipo de experiencia (siempre exitosa) con consorcios para comercializar exportaciones. La experiencia más importante (y basada en ella se legisló en el Perú) corresponde a México. Según estimaciones del Agregado comercial de México en Perú por lo menos el 80% de las exportaciones no tradicionales mexicanas fueron efectuadas a través de consorcios de exportación en 1977. En el Perú, el D.L. N° 22342 (Ley de Promoción de Exportaciones no tradicionales). contempla facilidades e incentivos para los consorcios, siempre que

se ajusten a determinadas características, entre la que es importante destacar la que exige que éstos incrementen anualmente en 20% como mínimo el valor de las exportaciones. Además se le otorga un CERTEX adicional del 1% para el consorcio. Todavía no se puede evaluar el efecto de estos incentivos, pero hasta Junio 1979, después de 7 meses de promulgada la ley de Promoción de exportaciones no tradicionales no existía en el Perú ningún consorcio operando, aunque sí habían varios en proceso de implementación.

Dado que todos los sectores Productivos del país, cuentan en este momento, entre otras características con las siguientes:

- a. Un gran número de empresas productoras
- b. Capacidad instalada ociosa
- c. Falta de recursos por lo que no poseen capacidad de mercadeo de sus productos en mercados exteriores
- d. Precio internacional competitivo y en algunos casos calidad competitiva.

Considero que es el momento adecuado para promover internamente la formación de consorcios de exportación. Las distintas empresas - asociadas bajo esta modalidad pueden organizar el aprovechamiento de las instalaciones ya existentes de modo que hagan un trabajo fructífero en el ámbito de las exportaciones, estas empresas pueden lograr en uno o dos años lo que habría sido imposible durante décadas si hubiesen actuado cada una por su cuenta.

Los consorcios se pueden organizar en cualquier tipo de industria desde cooperativas artesanales y agropecuarias, hasta fabricantes de maquinaria o equipo eléctrico. Así mismo pueden tener participación estatal, mixta o privada, según el caso.

Posibilidades de Asociación de Empresas para la formación de Consorcios en el Perú

Los criterios que se han empleado para formular los distintos tipos de consorcio que pueden formarse en el Perú están basados en:

- a. Experiencia de empresarios y expertos consultados
- b. Existencia de mercados exteriores en expansión (según información proporcionada por comerciantes de exportaciones)

- c. Experiencia de otros países
- d. Existencia de numerosas unidades de producción

Para consorcios de una sola línea de productos, estos pueden formarse entre fabricantes y/o productores de:

- Confecciones diversas
- Calzado y artículos de cuero
- Orfebrería en plata
- Condimentos: como ajos molidos y otras especias
- Golosinas
- Productos de alpaca
- Textiles de algodón y tejido de punto
- Sábanas y manteles bordados
- Artesanía textil
- Muebles de cuero y gamuza
- Parquet
- Muebles de madera
- Productos de tocador
- Artículos de cerámica
- Bicicletas
- Muebles metálicos
- Accesorios metálicos
- Jugetería diversa
- Envases de vidrio
- Casas de madera
- Fruta y hortalizas
- Autopartes
- Productos avícolas

En caso de consorcios de productos complementarios estos pueden formarse para los siguientes grupos de fabricantes.

- Fábricas llave en mano: se pueden agrupar desde diversos fabricantes de maquinaria y empresas consultoras. El Perú posee capacidad como para exportar fábricas de harina de pescado, concentradoras de mineral, etc.
- Proyectos de construcción: se pueden agrupar para participar en licitaciones internacionales fábricas de cemento sanitarios, instalaciones, etc.
- Productos alimenticios diversos

- Productos metalúrgicos
- Muebles diversos
- Piezas diversas de automovil
- Productos químicos
- Artesanía

En cuanto al orden de prioridad con la cual los promotores deben iniciar esfuerzos en agrupar a las distintas empresas con el objeto de eficientizar el uso de recursos y contribuir a un mayor efecto el crecimiento del PNB, amodo de sugerencia conviene ~~empe~~ zar por formar consorcios de exportación en las ramas de confecciones y calzado y así sucesivamente tomando en cuenta los multiplicadores del cuadro III-1.

En conclusión hemos visto que la infraestructura organizacional y comercial, que se requiere para expandir nuestras exportaciones no tradicionales se puede lograr mediante los consorcios de exportación y en un principio en muchas industrias y/o consorcios para asimilar tecnología rápidamente se pueden realizar acuerdos de subcontratación internacional.

C U A D R O III-1

MULTIPLICADORES Y PROPORCIONES EN ALGUNOS

 SECTORES DE LA ECONOMIA PERUANA

	P N B que se genera por S/. 1.00 inversión	Importaciones que se requieren por S/. 1.00 de inversión
1. Confecciones	2.16	0.25
2. Calzado	2.07	0.28
3. Muebles	2.04	0.33
4. Textiles	2.02	0.33
5. Cuero	1.95	0.28
6. Metalúrgia	1.87	0.30
7. No metálicos	1.84	0.35
8. Alimentos	1.83	0.37
9. Industrias diversas	1.69	0.43
10. Caucho	1.97	0.42
11. Material de transporte	1.57	0.46
12. Maquinaria eléctrica	1.57	0.75
13. Químicos	1.50	0.23
14. Productos metálicos	1.47	0.54
15. Siderúrgia	1.33	0.70
16. Maquinaria	1.02	1.02

FUENTE Torres Jorge, "Multiplicadores y Proporciones en la Economía
 Peruana" - Universidad del Pacífico
 Perú Económico, vol. 1 N^o 7, Julio 1978

S E G U N D A P A R T E

CASO _ PRACTICO :

CONSORCIO DE EXPORTACION

DE PRODUCTOS AVICOLAS

ANTECEDENTES

La producción avícola nacional, había tenido un gran crecimiento en los años 1972 a 1976; se puede apreciar en el Cuadro 1.1 para ese período el producto total se incrementó en un 80%, pero a partir de 1976, como consecuencia de factores ajenos a los avicultores (disminución del poder adquisitivo de la población, inflación) la demanda interna de productos avícolas sufrió una considerable disminución, lo que obligó a los productores peruanos a buscar otros mercados para sobrevivir. (17)

Por las razones anteriores, a partir de 1976 se empezaron a exportar productos avícolas y en 1977 estas exportaciones ya sobrepasaban al millón de dólares anuales, (Ver Cuadro Nº 1.2)

Como cada productor en forma individual trató de colocar sus productos en el extranjero, muchas veces por falta de experiencia y/o medios económicos, éstos eran colocados en condiciones de desventaja, siendo sus principales dificultades:

- a. Volumen reducido de la oferta exportable, que impedía satisfacer los habituales grandes pedidos de importación y dificultaba la consecución de adecuados medios de transporte, (las compañías marítimas no se interesaban en proporcionar bodegas refrigeradas o los charters fletados tenían dificultad para permisos de aterrizaje, por ejemplo), adicionalmente quitaba capacidad de negociación con los compradores extranjeros.
- b. Falta de adecuado control de calidad.- Algunos exportadores no cumplían con las normas de calidad; y otros tenían muchas dificultades para un eficiente control. Este aspecto aumentaba los costos de exportación o desprestigiaba al exportador, perjudicándolo a futuro en sus tratos con los compradores extranjeros.
- c. Guerra de precios.- En su afán de conseguir los pedidos, los exportadores peruanos luchaban entre sí mediante una absurda guerra de precios que a lo único que contribuyó fue a perjudicarlos más. Es así que los precios de exportación de productos avícolas peruanos en 1976 eran más altos que en 1979, este aspecto también ha sido originado por diferencias en la calidad de productos y la falta de capacidad negociadora.

Otras dificultades existentes eran la falta de coordinación en las entregas por carencia de personal especializado en la exportación, embalajes inadecuados, falta de promoción de los productos y en fin, una serie de aspectos más que han contribuido a opacar la imagen del exportador peruano de productos avícolas aún cuando esto no constituye aún una situación generalizada

Sin embargo, dada la necesidad de exportar ante la continua contracción del mercado interno y los estímulos otorgados a las exportaciones no tradicionales, (en especial el CERTEX), a pesar de todas las dificultades, las exportaciones de productos avícolas peruanos han continuado aumentando principalmente a los mercados del Grupo Andino y Chile.

En cuanto al consorcio a formarse, al parecer la idea de su constitución surgió motivada por los incentivos adicionales que la ley de promoción de exportaciones no tradicionales les otorgaba, aún cuando después se consideró algo más detenidamente al hecho de esta asociación podrían ayudar a superar algunas de las dificultades específicas de los exportadores.

CUADRO Nº 1.1

EVOLUCION DE LA PRODUCCION AVICOLA

NACIONAL 1972 - 1978

	POLLOS BB CARNE (UNIDADES)	POLLOS BB POSTURA (UNIDADES)	CARNE DE POLLO (EN TH)(E)	HUEVOS PARA CONSUMO (EN TM)
1972	49'694,626	4'271,482	81,138	34,672
1973	54'852,729	3'582,748	87,146	39,901
1974	68'919,593	5'098,446	109,701	44,912
1975	83'658,620	5'918,629	132,314	50,007
1976	96'385,313	4'424,653	147,229	56,000
1977	89'016,414	4'928,465	147,229	56,000
1978	71'555,025	3'333,569	119,000	58,000

FUENTE: OFICINA SECTORIAL DE ESTADISTICA E INFORMATICA
Ministerio de Agricultura y Alimentación.

N O T A: (E) = Estimado

- (1) La contracción de la demanda interna a partir de 1977 se debe a la eliminación de subsidios a los alimentos balanceados, aspecto que obligó a los productores avícolas a subir los precios lo cual hizo disminuir la demanda por la baja del poder adquisitivo del consumidor.
- (2) Los pollos BB carnes después de su período de crecimiento son beneficiados para convertirse en carne de pollos.

EXPORTACIONES PERUANAS DE PRODUCTOS AVICOLAS 1977

TIPO DE PRODUCTO		BOLIVIA	COLOMBIA	CHILE	ECUADOR	VENEZUELA	T O T A L
Pollitos BB - carne	Unidades	653,140	275,000	823,450	109,727		1'861,317
	Valor FOB \$	188,742	50,220	189,273	36,084		464,319
Pollitos BB - postura	Unidades	115,800			140		115,940
	Valor FOB \$	68,492			144		68,636
Carne de pollo	Kilos			86,000			86,000
	Valor FOB \$			89,530			89,530
Carne de pavo	Kilos			720			720
	Valor FOB \$			1,656			1,656
Carne de pato	Kilos			300			300
	Valor FOB \$			420			420
Huevos fértiles	Unidades				1'641,622	2'134,690	3'776,312
	Valor FOB \$				225,042	258,893	513,935
T O T A L	Valor US \$	768,940	50,220	280,880	270,216	258,893	1'117,444

FUENTE Autorizaciones para Exportar 1977 - Secretaría de Comercio

I. SELECCION Y REUNION DE LOS PARTICIPANTES

Las empresas integrantes del consorcio han sido seleccionadas en base a aquellas que voluntariamente manifestaron tener la intención de agruparse para resolver las dificultades que enfrentaban en la exportación de sus productos. Esta selección se realizó únicamente por propio interés de los candidatos quienes a lo largo de las reuniones fueron dejando de asistir a ellas, posteriormente se usaron criterios más estructurados para esta labor, que se presentarán más adelante.

1.1 SELECCION DE LAS EMPRESAS MIEMBROS

Para la recolección de la información, se obtuvo el apoyo de la Asociación Peruana de Avicultura (APA), la cual en su rol de promotor hizo llegar los cuestionarios a las empresas interesadas.

Siendo el avicultor receloso y desconfiado por naturaleza, el apoyo que desde un principio brindó la APA a este estudio facilitó conseguir la información adecuada. Este aspecto destaca la importancia de obtener el apoyo de entidades gremiales en este tipo de investigación.

En el Anexo N° 3 se muestra el tipo de cuestionario empleado, el cual se complementó mediante entrevistas con los productores.

Los principales criterios de selección de las empresas miembros del consorcio fueron:

- a. Voluntad de participar en el consorcio y en las reuniones preliminares.
- b. Disposición a invertir en el consorcio
- c. Necesidades comunes en cuanto al servicio de exportación
- d. Línea de productos complementaria y/o similar
- e. Posible volumen de producción exportable.

El grupo piloto para conformar el consorcio está constituido por 10 empresas, esto no significa que en un futuro no puedan incorporarse otras, sino que cuando los demás productores avícolas observen el ejemplo y los beneficios que obtenga el grupo piloto, es posible que soliciten su incorporación a este consorcio o formen otro. Se sabe que del ejemplo y éxito que consiga el consorcio piloto dependerá que otros productores se animen a consorciarse para exportar.

1.2 CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS SELECCIONADAS

La mayor parte de las granjas avícolas de las empresas consorciadas, se encuentran en el perímetro de Lima, o en zonas adyacentes y sus oficinas administrativas están ubicadas en Lima.

El valor de ventas anuales de 1978 de las empresas oscila entre 35 y 800 millones de soles, siendo la moda 200 millones de soles.

La mayor parte de las empresas están constituidas como sociedad anónima y el resto como sociedad de responsabilidad limitada. El promedio tiene 7 años de antigüedad de operaciones en el ramo avícola.

Cabe mencionar que el grupo piloto tiene 3 empresas que no ha exportado en 1978, el resto exporta en forma incipiente. Pero existen algunas que han acumulado experiencia en exportar, lo cual puede ser valiosa ayuda, en un futuro, para el consorcio.

Asimismo, 5 empresas miembros del consorcio tienen personal especialmente dedicado a la exportación, este aspecto puede ser muy importante a la hora que el consorcio empiece a realizar sus actividades normales.

En un principio la ayuda que el personal experimentado en exportaciones pueda brindar será muy importante para subsanar cualquier dificultad que por falta de experiencia puedan tener los encargados de la gestión del consorcio.

1.3 PROBLEMAS Y NECESIDADES COMUNES

Para que el consorcio pueda tener éxito y que esta agrupación pueda durar, es necesario que esté dirigida a la solución de los problemas comunes de la mayoría de los consorciados.

Dado que todos los consorciados pertenecen a la misma área de actividades, sus problemas son básicamente los mismos que se presentan a todos los integrantes del negocio avícola, y que fueron tratados en la introducción de este trabajo aplicativo entre los que se mencionaron como más importantes: la falta de capacidad de negociación, volumen reducido de la oferta exportable, problemas de coordinación, de entregas, dificultades en el transporte y embalajes, competencia

de precios y otros.

En el aspecto de las necesidades, una encuesta realizada entre los miembros, cuyos resultados se muestran en el Cuadro Nº1.3 , nos señala que la mas importantes son las siguientes: (orden de prioridades)

- a. Búsqueda de mercado, esta actividad comprende desde recopilación de información secundaria hasta contactos con los compradores.
- b. Control de calidad; este servicio común ahorraría muchos esfuerzos que en la actualidad se ejecutan aisladamente.
- c. Vigilancia continua del mercado; este aspecto comprende el contacto permanente con los clientes extranjeros y la adaptación rápida ante cualquier modificación.
- d. Trámites relacionados con exportación.
- e. Organización de servicios comunes en el extranjero selección de canales de distribución, representantes, etc.
- f. Catálogo común, que puede ser la forma inicial de emprender la publicidad común con el objeto de mejorar la imagen ante los clientes.

Otras necesidades son:

Participación en ferias y exposiciones

Despacho y embalaje

Transporte aéreo

Es importante anotar adicionalmente, que las funciones iniciales del consorcio estarán dirigidas a solucionar estos problemas específicos de mercadeo, de control de calidad y de publicidad.

II. ANALISIS DE LA CAPACIDAD EXPORTADORA DE LAS EMPRESAS MIEMBROS

El diseño de una estrategia que sirva para el logro de los objetivos del consorcio requiere conocer primordialmente cual es la capacidad exportadora que tienen las empresas miembros. Dado que la capacidad exportadora tiene básicamente cuatro dimensiones: productora, humana, financiera y comercial, analizaremos seguidamente cada una de ellas.

2.1 CAPACIDAD PRODUCTORA

Las empresas miembros del consorcio producen actualmente seis tipos de productos, cuya definición es la siguiente:

2.1.1 Descripción de los productos

A. Huevos para pollos de carne

Huevos de gallinas fertilizadas provenientes de planteles de reproductoras de líneas especializadas en la producción de carne en un tiempo relativamente corto de crianza. Estas aves son engordadas con el fin de obtener los pollos tipo "Parillero" o "Brasero" y del tipo "Bodega" o "Carne".

B. Carne de pollo

Pollo congelado, eviscerado y congelado, sin patas ni cabeza con pescuezo y menudencias, con un peso entre 1.200 y 1.600 kgs. por unidad, generalmente provenientes de aquellos pollos BB machos y hembras destinados para el engorde, criados hasta la 9a. ó 10a. semana de edad.

C. Pollitos BB, de 1 día de carne

Son aquellos gallos y gallinas de 1 día de nacidos, que provienen de la incubación de huevos de gallinas de líneas especializadas en la producción de carne de un tiempo relativamente corto de crianza.

Estas aves son engordadas con el fin de obtener pollos tipo "parrillero", "bracero" y del tipo "bodega" y "carne".

D. Huevos fértiles para pollos de postura

Huevos de gallina fertilizadas provenientes de planteles

de reproductoras de líneas especializadas en la postura de huevos para consumo humano en un tiempo relativamente corto de crianza.

E. Pollitos BB de postura

"Gallinas de 1 día a 3 días de nacidas, que provienen de la incubación de huevos de gallinas especializadas en la producción de huevos para consumo humano en un tiempo relativamente corto de crianza."

F. Huevos para consumo

"Huevos de gallina no fertilizados provenientes de planteles de ponedoras especializadas, destinados al consumo directo humano".

En el Cuadro 2.1 se puede observar que la mayor producción de huevos se concentra en los huevos para consumo seguida de los huevos fértiles para carne; la de pollos se concentra en la pollitos BB de 1 día para carne; la única carne de ave que producen es la de pollo. De esto se podría deducir que quizás estos serían los productos que debe esforzarse en exportar el consorcio, pero sin embargo al observar que los huevos fértiles para carne y los pollitos BB de un día de carne son producidos por 7 de las 10 empresas; la carne de pollo y los pollitos de postura son producidos por 5 de ellas y los huevos para consumo humano son solamente producto de una minoría de consorciados (2 de los 10). Por tanto, en base a estas 2 categorías presentadas y los resultados del estudio de mercado, se deberá seleccionar el tipo de oferta exportable que ofrecerá el consorcio.

Asimismo, dada la baja de producción obtenida en el área, las empresas disponen de un alto porcentaje de capacidad ociosa que va desde el 66% en la producción de carne de pollo hasta el 26% en la de pollitos BB de 1 día para carne. Este dato ayudará en caso que los futuros pedidos superen la capacidad real actual.

CAPACIDAD DE PRODUCCION DE LAS EMPRESAS MIEMBROS
DEL CONSORCIO DE PRODUCTOS AVICOLAS

TIPO DE PRODUCTO	N° EMPRESAS PRODUCTORAS	PRODUCCION ANUAL		INCREMENTO EXPORTABLE		% CAPACIDAD PRODUCTIVA OCIOSA
		UNIDADES	KG	UNIDADES	KG	
Huevos fértiles carne	7	20'785,000		16'892,000		44 %
Huevos fértiles postura	3	2'536,000		1'733,200		40.6%
Huevos para consumo	2	28'200,000		36'600,000		56.5%
Carne de pollo	5	1'457,500	2'332,000	2'862,750	4'580,400	66.3%
Pollitos BB de 1 día	7	16'490,670		5'827,407		26.1%
Pollitos BB de 1 día postura	5	2'066,690		1'814,569		46.7%

N O T A Relación de conversión 1 pollo entero congelado = 1.6 kg.

FUENTE Información de las empresas consorciadas

Es necesario mencionar que las empresas consorciadas presentan diversos grados de desarrollo en su capacidad por lo cual habrá que hacer algunos ajustes y modificaciones en sus productos y en su organización, para adaptarse a las necesidades de los mercados extranjeros.

Por ejemplo, respecto de los productos, habrá que modificar

- a. Calidad, algunas empresas tendrán que esforzarse en mejorar su calidad, afortunadamente las características de la avicultura permiten tener cierta flexibilidad para modificar productos. Asimismo, se hará preciso adoptar normas técnicas estrictas.
- b. Envase y embalaje; los mercados extranjeros exigen ciertas características especiales en cuanto a la presentación del producto como del embalaje por lo que habrá que realizar los estudios respectivos.

2.2 CAPACIDAD HUMANA

En cuanto a capacidad administrativa y técnica, los gerentes de las empresas miembros poseen en su mayoría estudios superiores relacionados con avicultura; asimismo tienen buena experiencia en el área productiva.

Varias empresas poseen personal capacitado en exportaciones.

2.3 CAPACIDAD FINANCIERA

Por las características mismas del negocio avícola, la principal inversión se hace en capital de trabajo. Es por eso que el posible incremento exportable de la producción de las empresas consorciadas, puede llevarse a cabo con una inversión mínima (en su mayor parte capital de trabajo), lo que es factible debido a las facilidades actuales en crédito de fomento a la exportación no tradicional, o en último caso mediante reinversiones favorecidas por la Ley de Promoción de Exportaciones.

Para aquellas granjas localizadas fuera del departamento de Lima existe un incentivo de CERTEX adicional por ser empresa descentralizada. Las empresas cuentan con facilidades en el transporte local

de los productos.

La mayor parte de las empresas tienen buenas relaciones en la Banca y poseen recursos para reinversión.

2.4 CAPACIDAD COMERCIAL

En conjunto, las 10 empresas consorciadas tuvieron en 1978 unas ventas de S/. 2,409 millones de soles de las cuales aproximadamente el 11.2% estuvo destinado a mercados externos. Las ventas de exportación ascendieron aproximadamente a US\$ 135,000 y fueron realizados por 7 empresas.

Estas empresas compiten entre si en el mercado interno algunas tienen canales de distribución propios y también venden a terceros. Entre todas captan alrededor del 5% del mercado interno de productos avícolas.

Como se ha mencionado, algunas empresas ya poseen experiencia interesante en mercados extranjeros. La capacidad comercial será una de las principales funciones a ser desarrolladas por el consorcio

I. PERFILES DE MERCADOS

3.1 CRITERIOS DE PRE-SELECCION DE MERCADOS

Este aspecto se ha tomado en consideración a partir de la información proporcionada por exportadores actuales, organismos de fomento a las exportaciones y estadísticas diversas. Los criterios fundamentales (5) para esta preselección de mercados han sido:

1. Proximidad geográfica
2. Disponibilidad de medios de transporte
3. Demanda relevante y déficit de producción nacional
4. Recomendación de exportadores actuales

Debido a la limitada disponibilidad de recursos que inicialmente contará el consorcio de productos avícolas, es necesario concentrar esfuerzos en algunos de los países que cumplen adecuadamente con los cuatro (4) criterios señalados, en principio Venezuela, Chile y Ecuador. Posteriormente, cuando el consorcio haya adquirido experiencia en exportación podrá contemplar la posibilidad de incursionar en

otros mercados como:

- a. Centro América y países del Caribe
- b. EE.UU. y Canadá
- c. Africa y países árabes

A continuación, tenemos las conclusiones de los perfiles de los mercados de productos avícolas, una información mas detallada se muestra en el Anexo 4.

3.2 CONCLUSIONES DEL MERCADO VENEZOLANO

Carne de pollo congelada

Según expertos (19) se estima el déficit mensual de producción venezolana de 1,500 a 1,800 TM. Este déficit se debe en gran parte a que no existen los suficientes incentivos a los productores por cuanto el precio de este producto se encuentra regulado por el Estado. Dada los precios actuales en el mercado venezolano y teniendo en cuenta que no podrán hacerse cambios significativos en la producción y que existe una demanda creciente de este producto por efecto de sustitución de carnes rojas, este déficit puede permanecer por lo menos hasta fines de 1980.

Las posibilidades del Perú, siempre que se asegure el transporte preferentemente marítimo, serían de 500 - 600 TM/mensuales.

Huevos fértiles de pollos para carne

Solamente se autoriza la importación cuando existe déficit en la producción Venezolana y con acuerdo de los principales productores. También el precio está regulado por el gobierno.

La demanda actual se estima en 250,000 huevos/semanales.

El Perú compete en este mercado con EE.UU sin ninguna prerrogativa especial.

Los precios actuales están en US\$ 0.15 - 0.16 por unidad (C & F) en el mejor de los casos

Pollitos BB para carne

Existe un déficit proyectado hasta Marzo de 1979 dada la actual

capacidad instalada de aproximadamente un millón y medio de pollitos BB.

Perú, de contar con un sistema regular de transporte aéreo y los fletes suficientemente competitivos podría aspirar a 500,000 pollitos BB mensual

Factores limitantes

Los exportadores peruanos han tenido muchas dificultades para colocar los productos avícolas en el mercado Venezolano, las principales fueron:

1. Incumplimiento de Programas de entrega por fallas en el transporte aéreo debido a:
 - a. El complicado mecanismo vigente para la obtención de permisos de aterrizaje en Venezuela.
 - b. La limitada capacidad de bodega y la irregularidad del servicio por parte de las Cías. Peruanas.
2. Falta de interés de Navieras para poner a disposición contenedores refrigerados debido al volumen reducido de exportaciones peruanas.
3. Dificultades en el embalaje y financiamiento por embarques.
Se recomienda que cualquier contrato de suministro a Venezuela, no deberá hacerse por iniciativa individual sino, deberá consolidar a varios productores, especialmente los que cuentan con el alimento concentrado, con un nivel de financiamiento adecuado y con la capacidad de procesamiento del producto de acuerdo a estándares exigidos.

A pesar de las dificultades anteriormente señaladas, el mercado venezolano continúa siendo el más atractivo para el consorcio

3.2.1 Principales importadores venezolanos

1. PURINA DE VENEZUELA

Torre Phelps, Piso 17°

Plaza Venezuela

Telf. 781.7111

Caracas - VENEZUELA

2. PRODUCTORA AVICOLA MONTALBAN (PROCRIA)
2da. Transversal Los Cortijos de Lourdes
Edificio PROCRIA
Telf. 34.1953 / 34.2410
3. CORPORACION DE MERCADEO AGRICOLA
Final Calle Vargas, Boleíta Norte
Telf. 35.6044 / 35.8044
Caracas - VENEZUELA

3.3 CONCLUSIONES DEL MERCADO ECUATORIANO

Según algunos exportadores, este mercado está casi saturado ya que dentro del 1 0 2 años, Ecuador se autoabastecerá en productos avícolas. Pero mientras tanto se estima que para 1980 la demanda de productos importados será:

Huevos fértiles	1300 TM
Pollitos BB de un 1 día	400 TM ó 2'200,000 unidades

Existe cierta estacionalidad en la demanda, en el mes de diciembre disminuyen las importaciones.

En el aspecto de distribución, los principales importadores de estos productos son pocos, en su mayoría poseen granjas avícolas y están ubicadas en Quito y Guayaquil. Estos a su vez, después de haber realizado el engorde, venden directamente los productos a Supermercados y tiendas especializadas.

3.3.1 Principales importadores Ecuatorianos

- .Empresa Avícola Doble A - Via a Doule Km. 7.5 - Telf.350523
Guayaquil
- .Granja Avícola Carmela - Via a Doule Km 15 - Telf. 350096 -
Guayaquil

3.4 CONCLUSIONES DEL MERCADO CHILENO

Según la FAO, la tendencia de Importaciones de carne de aves se mantiene hasta 1976 en 6000 TM anuales (FAO Trade YearBook 29 - 30). Respecto a las importaciones de huevos, aparentemente son insignificantes.

Algunos exportadores opinan que la producción Chilena de productos avícolas se está recuperando y que en 2 ó 3 años se logrará el auto abastecimiento. Pero aún así podemos estimar que la demanda de carne de aves ofrecerá por lo menos 6.085 TM en 1980 de posible importación.

Un aspecto que favorece la competitividad del producto avícola peruano es que debido al clima, la inversión en activos fijos en la industria avícola chilena es mucho mayor que en el Perú.

Alrededor del 80% de la distribución de productos avícolas está concentrada en 3 ó 4 entidades. Los precios que paga el importador chileno son atractivos para el exportador peruano, pero los volúmenes de importación son reducidos ya que existen muchos importadores debido a las facilidades que otorga el gobierno para la importación.

3.5 OTROS POSIBLES MERCADOS EN AMERICA

Aparte de los mercados descritos anteriormente, se ha considerado la posibilidad de hacer un breve examen de las estadísticas de intercambio comercial con el objeto de seleccionar otro grupo de países que puedan en un futuro ser un mercado atractivo para los productos avícolas peruanos.

El criterio básico de selección de estos mercados han sido el análisis de las cifras de importaciones para el período comprendido entre 1971 - 1976:

3.5.1 Producto Carne fresca de aves

El Cuadro 3.1 nos muestra la evolución de las importaciones de carne fresca de aves. A partir de ésta, se ha determinado en el Cuadro 3.3 los valores medios unitarios de importación que en este caso sirvan como Precio Promedio referencial de importación CIF y de este modo detectar la posible competitividad de los productos avícolas peruanos en esos mercados.

Utilizando la información del Cuadro 3.3 y comparándolo con el Precio promedio de exportación peruana FOB de carne de pollo US\$ 0.78 por Kg. se observa que los países en los cuales se podría colocar la carne de pollo peruana son en

IMPULSION : CARNE FRESCA DE AVES

	CANT. EN TON.										VALOR EN MILES US \$			
	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1971	1972	1973	1974	1975	1976		
Barbados	3734	3513	1755	2000F	2000F	3000+	1842	1918	1573	1250F	1400F	2000F		
Bermuda	1300F	1440	1603	1227	1300F	1500+	1398	1365	2107	1829	1800F	2300+		
	1131	5151	5240	8392	10466	24343	1162	3926	5452	8610	11486	28695		
Guadalupe	1972	2167	2437	2838	3652	4000+	1616	1895	2901	3081	4876	5500+		
Jamaica	7695	6347	8026	10178	10179F	17000	1840F	1488	2757	3960	4094F	11000		
Martinica	1827	1965	2376	2398	2920	3500+	1493	1757	2797	2730	3966	4800+		
Sta. Lucia	1020	1024	1091	895	1100F	1100F	466	557	858	672	750F	790F		
Islas Virgenes	3100F	3100F	3200F	3200F	3600F	3900F	2300F	2400F	3000F	3200F	3400F	3600F		
Guy. Francesa	538	637	682	649	839+	800+	499	621	874	1840	1299	1200+		
Cuba	nd	nd	nd	13500+	14000+	10000+	nd	nd	nd	16000+	16500+	12000+		

F = Estimado FAO

+ = Cifra extraoficial

Fuente:FAO Trade Yearbook Vol. 29 - 30

C U A D R O 3.2

IMPORTACION: HUEVOS CON CASCARA

	CANT. EN TON. METRICAS						VALOR EN MILES DE US \$					
	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1971	1972	1973	1974	1975	1976
P A I S	3085	4712	4803	7181	7965	11133	5370	6154	7760	9936	11893	17629
Canadá	1126	1100+	1050+	1300+	1200F	1200F	1166	1350F	1500+	1900+	1900F	2000F
Rep. Domin.	950F	836	1106	1247	1200F	1700+	1446	1286	1953	2771	2800F	4250F
Jamaica	3911	1208	6737	7673+	3600	2200+	2975	1652	6634	5862	3065	2182
EE.UU.												

F = Estimado FAO

+ = Cifra extraoficial

FUENTE : Anuario de Comercio FAO = Trade Yearbook Vol. 29 - 30

C U A D R O N° 3.3

PRODUCTO: CARNE FRESCA DE AVES

Valores medios unitarios de importación CIF País destino.
(en US\$/Kg. Neto)

PAIS	1975	1976
Barbados	0.77	0.66
Bermuda	1.46	1.53
Canadá	1.36	1.17
Guadalupe	1.71	1.37
Jamaica	0.40	0.64
Marinica	1.65	1.37
Santa Lucía	0.83	0.71
Islas Vírgenes	1.03	0.92
Guayana Francesa	2.00	1.50
Cuba	1.22	1.20

F U EN TE Cuadro N° 3.1

C U A D R O N° 3.4

PRODUCTO : Huevos con cáscara
 Valor medio de importación CIF Puerto de destino
 (En US\$ / Kg. Neto)

<u>P A I S</u>	<u>1975</u>	<u>1976</u>
Canadá	1.49	1.58
Rep. Dominicana	1.58	1.66
Jamaica	2.33	2.50
EE.UU.	0.85	0.99

FUENTE Cuadro 3.2

orden de importancia de acuerdo al Precio y volumen de importación:

- | | |
|--------------|---------------------|
| 1. Canadá | 4. Martinica |
| 2. Cuba | 5. Bermuda |
| 3. Guadalupe | 6. Guayana Francesa |

Cabe mencionar que siempre que se mantenga la tendencia de las importaciones la demanda de carne de pollo de estos países excede en mucho a la capacidad productiva del futuro consorcio de exportación de productos avícolas.

3.5.2 Producto : Huevos con cáscara para consumo

El Cuadro 3.2 muestra la evolución de las importaciones de huevos con cáscara para consumo; empleando esto hemos determinado en el Cuadro 3.3 los valores medios unitarios de importación.

El precio FOB de exportación peruana de los huevos para consumo es US\$ 0.75/kg. Si comparamos este valor con los encontrados en el cuadro 3.4 vemos que sin considerar el costo del transporte, nuestro producto puede tener un precio competitivo en esos mercados.

Los países más interesantes en orden de importancia son:

- | | |
|-----------|--------------------|
| 1. Canadá | 3. Jamaica |
| 2. EE.UU. | 4. Rep. Dominicana |

Es necesario mencionar que suponiendo la tendencia de la demanda invariable, la demanda de huevos para consumo de esos mercados excede bastante a la capacidad de producción de nuestro consorcio.

3.6 RELACION ENTRE LA CAPACIDAD DE EXPORTACION Y MERCADOS

De la evaluación general de los perfiles de mercado, la capacidad de absorción de los mercados mencionados excede en forma notable a la capacidad productiva de las empresas miembros del consorcio (Ver Cuadro 2.1)

C U A D R O 3.5

ESTIMADO DE LA DEMANDA DE IMPORTACIONES

DE PRODUCTOS AVICOLAS AÑO 1979 - 1980

	VENEZUELA	ECUADOR	CHILE	OTROS (+)	T O T A L
1. Huevos fértiles carne	n.e.	n.e.	n.e.	-	-
2. Huevos fértiles postura	n.e.	1,300 TM	n.e.		1,300 TM
T O T A L	1,700 TM	1,300 TM	-	n.e.	18,300 TM
3. Huevos -consumo	n.e.		16 TM	16,233 TM	
4. Carne de pollo	18,000 TM		6,100 TM	69,143 TM	93,243 TM
5. Pollitos BB carne	n.e.	n.e	250,000 U	-	250,000 U
6. Pollitos BB postura	500 TM	400 TM	20.1TM	n.e.	970,100 TM

(+) Incluye países como Bolivia, Islas del Caribe, Canadá, etc.

(n.e) = No especificado

(U) = Unidades

(TM) = Toneladas métricas

Relación de Equivalencia

Huevos fértiles o comerciales = 17 huevos/Kg.

100 pollitos BB = 5.5 kg.

C U A D R O N^o 3.6

PRECIOS PROMEDIO FOB CALLAO UNITARIOS
DE PRODUCTOS AVICOLAS EN 1978
=====

<u>P R O D U C T O</u>	<u>PRECIO FOB US \$</u>
1. Huevos fértiles carne	0.12 por unidad
2. Huevos fértiles postura	0.12 por unidad
3. Huevos consumo	0.75 por kg.
4. Carne de pollo	0.78 por kg.
5. Pollitos BB 1 día carne	0.78 por unidad
6. Pollitos BB 1 día - postura	1.04 por unidad

F U E N T E Autorizaciones para exportar D.G.G.E. -
Secretaría de Comercio MICTI.

Por ejemplo en el perfil de mercado venezolano, de modo conservador, las posibilidades de colocación de carne de pollo congelada para los productores peruanos ascendía a 500 TM mensuales hasta marzo de 1980 (19)

Esta cantidad excede significativamente a la capacidad productiva de las empresas consorciadas.

Asimismo, en los otros mercados se puede observar que existe una demanda bastante alta en relación con la capacidad productiva de las empresas del consorcio.

Como conclusión, el déficit en productos avícolas que poseen en muchos países asegura un mercado suficiente para captar toda la producción del consorcio, esto siempre que se realice el esfuerzo de comercialización externa adecuado.

Es posible que en un plazo medio se pueda no sólo lograr la colocación del íntegro de la producción del consorcio, sino que probablemente el consorcio esté en condiciones de colocar también la producción de otros avicultores no consorciados.

IV. DEFINICION DE LAS FUNCIONES DEL CONSORCIO

4.1 ETAPAS

Vistas las dificultades que afrontan los miembros y las soluciones por ellos propuestas, es necesario plantear las funciones que debe realizar el consorcio para cumplir con su objetivo de facilitar las tareas de comercialización de los asociados.

Dado que las primeras etapas de vida del consorcio requerirán de tareas distintas en gran parte a las que serán necesarias en su posterior crecimiento, se han dividido las funciones en dos etapas.

4.2 PERIODO INICIAL

Al iniciar sus operaciones es probable que tengan que hacer grandes esfuerzos para implementar en infraestructura local, tarea que estará a cargo del gerente o un asistente coordinador contando con el apoyo de asesores a tiempo parcial para aspectos como control de calidad y sanidad, contratos, contabilidad, etc.

C U A D R O 42.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL CONSORCIO

 (Resumen)

1er. año de Operación

<u>ACTIVIDAD</u>	<u>TRIMESTRE</u>				
	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
1. Reuniones preliminares y constitución	■				
2. Selección y nombramiento de personal	■				
3. Verificación de recursos	■	■			
4. Sistemas de control de calidad y sanidad			■	■	■
5. Implementación de infraestructura local	■	■			
6. Contratación temporal de asesores (Abogado, contador, C. calidad)	■	■	■		
7. Elaboración de catálogos		■			
8. Negociaciones		■	■	■	■
9. Investigación de mercados		■	■	■	■
10. Correspondencia y envío de muestras		■	■	■	■
11. Viajes de investigación de campo y ventas en mercados seleccionados		■	■	■	■
2. Operaciones de exportación			■	■	■
3. Internación temporal de insumos			■	■	■
4. Programación de la producción e inventarios			■	■	■
5. Coordinación de la distribución y ventas en el extranjero			■	■	■
6. Participación en Ferias y exposiciones					■
7. Análisis y control de resultados			■	■	■

NOTA: Actividad permanente

COMENTARIO: A partir del 2do. año de operación, el consorcio estará desempeñando el íntegro de las funciones permanentes del Cuadro 4.1

Se estima que a principios del segundo trimestre de operación, el consorcio conseguirá los primeros pedidos y para su cumplimiento deberá aumentar el número de servicios prestados. Es posible que en esta fase se cuente con el apoyo de empresas exportadoras miembros del consorcio.

Conforme se incremente la actividad exportadora y el consorcio adquiera experiencia, se estará en condiciones de celebrar contratos, asegurar la continuidad y regularidad de las exportaciones, etc. Esperamos que a principios del tercer trimestre de operaciones el consorcio estará en esta situación. Esto se puede apreciar en el cuadro 4.2 Cronograma de Actividades.

A continuación se muestra una relación de las tareas a cumplir por el consorcio durante su primer año de operación; es necesario mencionar que algunas pueden realizarse en forma simultánea con otras.

4.2.1 Verificación de recursos

- a. Inventario de capacidades
- b. Visitas a productores
- c. Estudio de calidades y modificaciones posibles
- d. Estudio de envases y embalajes.
- e. Acopio de información

4.2.2 Sistemas de control de calidad y controls sanitarios

- a. Normas
- b. Visitas de inspección
- c. Almacenamiento

4.2.3 Implementación de infraestructura local

- a. Preparación de personal
- b. Normas de actuación y formalidades administrativas
- c. Archivos
- d. Formatos de correspondencia
- e. Sistemas contables y costos
- f. Fijación de condiciones de venta y precios
- g. Formas de pago, créditos, seguros
- h. Contratos

4.2.4 Neqociaciones

- a. Con entidades públicas
- b. Contratos de aprovisionamiento de embalajes y envases
- c. Bancos
- d. Fletes
- e. Almacenamiento y refrigeración

4.2.5 Elaboración de catálogos

4.2.6 Identificación de oportunidades en los mercados seleccionados

- a. Investigación de mercados
- b. Correspondencia y envío de muestras
- c. Viajes de venta e investigación de campo
- d. Diseño de estrategias

4.2.7 Operaciones de Exportación

- a. Recepción de pedidos
- b. Coordinación de operaciones
- c. Ejecución de los pedidos, trámites
- d. Despachos

4.2.8 Programación de la producción e inventarios

4.2.9 Participación en ferias y exposiciones

4.2.10 Coordinación de distribución y ventas en el extranjero

- a. Selección de representantes
- b. Relaciones con la clientela
- c. Vigilancia del mercado

4.2.11 Internación temporal de insumos

4.2.12 Análisis y control de resultados, presupuestos

En el Cuadro 4.2 vemos el Cronograma de Actividades del consorcio para el primer año de operación. A partir de él, se ha calculado el presupuesto de gastos del consorcio

4.3 PERIODO DE CONSOLIDACION

Una vez pasado el primer año de operaciones del consorcio, es de

esperar que pueda ya realizar las funciones que tendrá que desempeñar permanentemente a lo largo de su tiempo de duración. Estas funciones serán básicamente las siguientes:

4.3.1 Apoyo a la producción

- a. Diseño y coordinación de envase y empaque
- b. Control de calidad de los productos
- c. Abastecimiento de insumos
 - . Compra de alimentos y equipos
 - . Internación temporal
 - . Importación de tecnología avícola
- d. Almacenamiento refrigerado
- e. Asesoría técnica a productores
- f. Desarrollo del producto

4.3.2 Comercialización y ventas

- a. Preparación de cotizaciones y proformas
- b. Organización de metas comerciales
- c. Asistencia a ferias y exposiciones avícolas
- d. Preparación de catálogos sobre los productos
- e. Coordinación de los distribuidores y agentes
- f. Búsqueda de nuevos clientes
- g. Ampliación de nuevas líneas exportables
- h. Promoción y publicidad en el exterior
- i. Búsqueda de transporte adecuado

4.3.3 Investigación de mercados

- a. Búsqueda de nuevos mercados, estables, o esporádicos
- b. Vigilancia continua de mercados
 - . Precios internacionales de productos avícolas, alimentos y equipos
 - . Competencia de otros productores nacionales y extranjeros
 - . Competencia de productos sustitutos
- c. Vigilancia de los trámites y requisitos de importación mundial

4.3.4 Negociaciones y Relaciones Públicas

- a. Gestiones con entidades gubernamentales, en especial Ministerio de Comercio, Agricultura y Alimentación.
- b. Suscripción de contratos con otras empresas o gobierno
- c. Intervención en licitaciones para surtir productos avícolas.
- d. Relaciones con las empresas miembros
- e. Relaciones con otras asociaciones

4.3.5 Trámites

- a. Preparación de fletes y documentación
- b. Realizar despachos y recepción de insumos y productos
- c. Tramitar la otorgación del CERTEX respectivo

4.3.6 Administración y financiamiento

- a. Búsqueda y administración de financiamiento para sí y para los asociados
- b. Diseño y elaboración de operaciones de costeo de los productos
- c. Apoyo administrativo y gerencial a sus asociados.
- d. Administración y control de los seguros y garantías

ESTRUCTURA DEL CONSORCIO

5.1 EL DIRECTORIO

Inicialmente estará conformado por 10 delegados, uno por cada empresa miembro. Posteriormente, cuando el consorcio haya consolidado sus operaciones y esté sólidamente establecido en algunos mercados extranjeros se puede incorporar a nuevos miembros si es que se considera conveniente.

Corresponderá a los directores establecer todas las normas de política; la labor de planeamiento estratégico será realizada en coordinación con la gerencia.

Es muy importante, en la fase inicial, la colaboración de los Directores con experiencia en exportaciones de productos avícolas pueden ofrecer a la Gerencia a través de consejo y contactos en el exterior, ya que ésto ayudará a conseguir los objetivos predeterminados.

Asimismo, el Directorio no tendrá ingerencia en las operaciones corrientes del consorcio, salvo en caso que el gerente pida alguna ayuda específica, el mismo Directorio lo considere necesario.

Como podrá observarse en la sección de financiamiento, la participación en el accionariado es proporcional al número inicial de participantes (10 consorciados), quienes tendrán acceso al Directorio con un voto por acción.

5.2 GERENCIA

Será responsable de la implementación de la infraestructura inicial y de todas las actividades operativas del consorcio, tendrá autonomía y suficiente flexibilidad para conseguir los resultados esperados. El Gerente actuará como coordinador y director de todas las actividades de implementación del consorcio y cuando se empiece a exportar estará encargado de las actividades de venta y viajes al exterior. En el numeral correspondiente a Estatutos, se detallan todas las responsabilidades específicas de la Gerencia. Todas las actividades necesarias para cumplir con esas responsabilidades, serán no sólo ejecutadas por el Gerente sino por el resto del personal del consorcio.

5.3 DEPARTAMENTO OPERATIVO

Como el conjunto de actividades puede ser realizado de modo eficiente con poco personal, en el período inicial además de la labor del Gerente, estas actividades operativas pueden ser ejecutadas por tres personas a tiempo completo.

5.3.1 Asistente - Coordinador

Encargado de apoyar y sustituir en caso necesario al gerente, deberá ejecutar actividades como:

- . Verificación de recursos y control de calidad
- Coordinación de actividades con asesores diversos
- Supervisión del personal y capacitación
- Participación en gestiones diversas como negociaciones para conseguir la admisión temporal de insumos y demás actividades consideradas como estratégicas para el consorcio

5.3.2 Secretaria

Encargada de los archivos, mecanografía, recepción y demás actividades relacionadas.

5.3.3 Auxiliar mensajero

A parte de la labor que ejecutará, ésta persona se deberá capacitar para que en un futuro cercano se encargue de todos los trámites.

5.3.4 Asesores Externos

Para poder implementar toda la infraestructura del consorcio deberá contarse con especialistas como:

5.3.4.1 Asesor de Control de Calidad

Encargado del diseño del sistema y la preparación del personal necesario en ese campo.

5.3.4.2 Asesor Contable

Encargado del diseño del sistema de costos y contabilidad y supervisión de la contabilidad.

5.3.4.3 Asesor Legal

Encargado de ayudar en todos los aspectos legales como contratos, reclamos, etc.

Luego, cuando se empiecen las primeras exportaciones, será necesario agregar otra persona encargada de los despachos.

5.3.4.4 Tramitador - Despachador

Encargado de la documentación, fletes y despacho transporte, marcado y rotulado, embalajes, etc. En los casos que sean necesarios tendrá la ayuda del Coordinador y mensajero.

Con el personal anteriormente señalado el consorcio estará en condiciones de prestar eficientemen los servicios requeri dos.

A partir del segundo trimestre de operación, la organización del consorcio quedará establecida como se muestra en el Organigrama A.

Conforme el personal del consorcio adquiera experiencia y capacitación, estará en condiciones de realizar un mayor número de actividades.

A partir del segundo año de operación, consideramos que será necesario aumentar personal como:

5.3.4.5 Auxiliar de Investigación de mercados

Encargado del análisis de estadísticas y diversas labores de cálculo, recopilación de información asimismo ayudará al Coordinador en todas las actividades que se requieran.

5.3.4.6 Auxiliar Operativo

Encargado de la internación temporal de insumos, abastecimiento, coordinación con productores, etc. La organización para el segundo año queda establecida en el Organigrama B.

5.4 SUGERENCIAS PARA LA SELECCION DE PERSONAL

En el proceso de selección del personal, se recomienda tener en cuenta los siguientes requisitos para cada uno de los cargos sugeridos:

Para el Gerente:

Profesional de alguna disciplina vinculada al comercio exterior y/o a la industria avícola

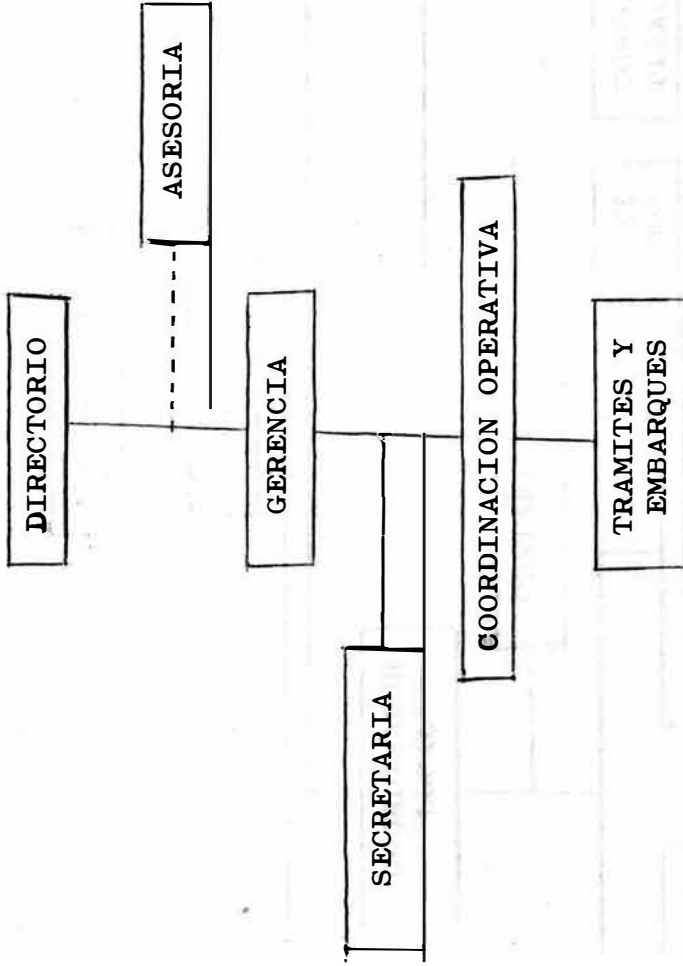
Experiencia mínima requerida de dos años en exportaciones, a título personal o en representación de terceros.

Experiencia mínima de cinco (5) años en manejo de personal especializado (no necesariamente de comercio exterior).

Experiencia en Administración General o su equivalente formación profesional.

Reconocidas relaciones, tanto públicas como comerciales en el campo exportador y/o en la industria avícola.

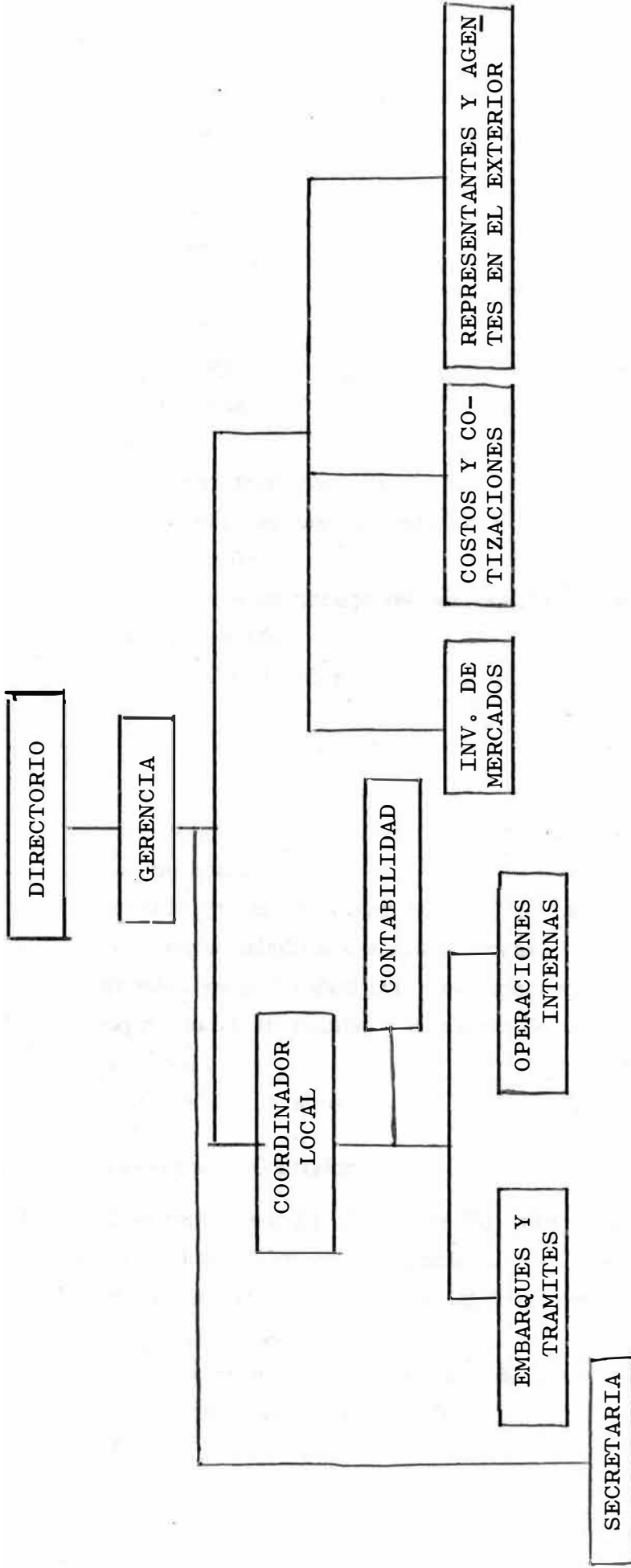
ORGANIGRAMA



CONSORCIO AVICOLA DE EXPORTACION

ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL PRIMER AÑO DE OPERACIONES

ORGANIGRAMA B
=====



CONSORCIO AVICOLA DE EXPORTACION - ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA
EL SEGUNDO AÑO DE OPERACIONES

No ser miembro del Directorio

Deseable haber desempeñado una gerencia de proyectos y conocimientos de inglés.

Para el Coordinador:

Técnico en Comercio Exterior, preferiblemente con estudios universitarios

Experiencia en el análisis de mercados en el extranjero

Experiencia en dirección y/o realización de estudios de mercado.

Disponibilidad para viajar

Experiencia en ventas (mínimo 2 años) preferiblemente en el área avícola

Experiencia en manejo de personal y conocimientos mínimos de administración

No mayor de 35 años

Para el Tramitador Despachador:

Experiencia mínima de tres (3) años en el trámite de exportaciones. De preferencia ex-funcionario de la Dirección General de Aduanas

De iniciativa, con buen sentido de las relaciones comerciales, especialmente con embaladoras, transportadores y diversos gremios relacionados con las exportaciones.

Experiencia en recibo y despacho de mercancías a nivel internacional.

No mayor de 35 años

Para el Secretario Contador:

Experiencia mínima de cinco (5) años en sistemas contables agroindustriales y/o servicios.

Amplio conocimiento de las leyes y normas laborales y comerciales peruanas

Tener experiencia en selección de personal

Haber desempeñado cargos administrativos por tiempo no inferior a tres (3) años

Magníficas relaciones públicas y obrero patronales

Para los auxiliares se requerirá un mínimo de educación secundaria con alguna experiencia en trámites de Exportación y/o en investigación de mercados, y una edad inferior a 30 años.

Los requisitos aquí planteados son sólo una sugerencia de las características ideales de las personas que desempeñarán los cargos respectivos y de acuerdo con los presupuestos de sueldos y salarios especificados en la parte financiera.

VI. ESTRATEGIA Y PROCEDIMIENTOS DE MERCADEO

En esta sección de especial importancia en el desarrollo del consorcio, se hace un análisis secuencial que partirá de la determinación de los objetivos de venta, para después considerar las ventajas y desventajas comparativas de que dispone el consorcio para tal efecto, y finalizar con la formulación de la estrategia de mercadeo propiamente dicha. En la última parte de la sección se hacen algunas consideraciones sobre los procedimientos generales de comercialización.

6.1 OBJETIVOS DE VENTA

El objetivo principal será colocar a mediano plazo el total de la producción exportable de las empresas miembros del consorcio. Como conclusión de los perfiles de mercado, se pudo apreciar que las necesidades de los mercados seleccionados exceden a la capacidad productiva exportable de las empresas miembros del consorcio. Por lo tanto, y en base a consejos de algunos exportadores en la etapa inicial conviene concentrar los esfuerzos de comercialización a los siguientes productos por ser éstos producidos por todas las empresas.

- a. Huevos fértiles para pollos de carne
- b. Carne de pollo congelada
- c. Pollitos BB para carne de un día de nacidos

En el Cuadro 6.1 se han determinado los objetivos de venta en función de la capacidad productiva.

Durante el primer trimestre de operación. Se supone que el consorcio no realizará ventas; a principios del segundo trimestre y en parte como resultado del primer viaje de ventas del gerente, se asume que se colocará el 15% del excedente exportable; posteriormente en forma gradual y progresiva, se irá incrementando el porcentaje de

C U A D R O N° 6.1

OBJETIVOS DE VENTA EN FUNCION DE LA
CAPACIDAD PRODUCTIVA EXPORTABLE DEL
 CONSORCIO
 (EN PORCENTAJE)

P R O D U C T O	AÑO 1				AÑO 2				CAPACIDAD PRODUCTIVA EXPORTABLE TRIMESTRAL (1)
	TRIMESTRE				TRIMESTRE				
	1	2	3	4	1	2	3	4	
1. Huevos fértiles carne	15	30	50		75	100	100	100	4'223,000 u.
2. Carne de pollo	15	30	50		75	100	100	100	1'145,100 Kg.
3. Pollitos BB carne	15	30	50		75	100	100	100	1'456,852 u.
4. Huevos para consumo			-	15	30	50	75	100	583.3TM
5. Huevos fértiles postura		-	15	30	50	75	100	100	433,300 u.
6. Pollitos BB postura		-	15	30	50	75	100	100	453,642.3u

u. Unidades

TM Toneladas Métricas

(1) Información del Cuadro 2.1

excedente exportable colocado en los mercados escogidos; a partir del tercer trimestre de operación se incluirán en los esfuerzos de venta los demás productos de las empresas consorciadas.

Cabe mencionar que en base a la información de los perfiles de mercado, el mercado venezolano será el primero al que se dirigirán los esfuerzos de venta del consorcio ya que éste es capaz de absorber el total del excedente exportable.

6.2 LA ESTRATEGIA: CONSIDERACIONES PREVIAS

El objetivo de la estrategia será lograr la máxima colocación de los productos de los consorciados en los mercados extranjeros, a una condición contractual o de mercadeo tal que maximice las ventajas frente a los competidores y minimice las posibles desventajas existentes. Por esta razón es necesario analizar tanto estos aspectos positivos como los negativos a fin de poder formular una estrategia de comercialización coherente y efectiva.

6.2.1 Ventajas

El consorcio tendría las siguientes ventajas relativas:

- a. Precio competitivo
- b. Productos de calidad aceptable para mercados del Grupo Andino y otros de Latinoamérica
- c. Capacidad negociadora frente a grandes compradores
- d. Volumen de oferta exportable capaz de satisfacer grandes pedidos
- e. Existe escasa competencia internacional, ya que los únicos países que actualmente ofertan carne de aves para exportación son Argentina, EE.UU., Canadá y Jamaica
- f. Ventajas de los exportadores peruanos frente a exportadores de otros países:

Condiciones naturales del clima y ecología que permite instalaciones a muy bajo costo y una producción regular durante el año con los mayores niveles de eficiencia.

Centralización de la producción en la costa (cerca a Lima) lo que permite un embarque más rápido

6.2.2 Desventajas

Como es lógico, también existen algunas desventajas dignas de mencionar; estas son:

- a. El costo de producción es altamente vulnerable al aumento del costo del alimento balanceado importado (60-70% del costo de producción)
- b. La ración alimenticia determina la calidad y el sabor del producto avícola; hay que modificar la composición actual del alimento balanceado para quitarle el sabor a pescado.
- c. La demanda por productos avícolas es muy variable, sólo se presenta cuando hay déficit en la producción de algunos países.
- d. No existe imagen internacional del producto peruano.

6.3 LINEAMIENTO DE ESTRATEGIA PROPUESTA

Como conclusión de los perfiles de mercado y del balance de ventajas y desventajas se puede delinear cierta estrategia para conseguir los objetivos de venta planteados en el Cuadro 6.1

El compuesto de mercadeo que empleará el consorcio para sus actividades tendrá que sufrir ciertas modificaciones de acuerdo al mercado objetivo, pero en general se sugiere que se actúe de la siguiente forma:

6.3.1 Precio

Podría ser similar al de otros exportadores peruanos. Sin embargo, al consorciarse podrían reducir algunos costos que permitan disminuciones de precio, lo cual generaría mejores ventas. En los mercados en los que no se tenga un precio competitivo, se puede considerar la exportación como una actividad marginal y adecuar los sistemas contables de los productores para emplear costos marginales en la determinación de los precios.

6.3.2 Producto

Todos los productos avícolas peruanos tienen aceptación en los

mercados como Venezuela y Ecuador el producto peruano es de mejor calidad que el local. Pero creemos que aún así, se deberán hacer ciertas modificaciones de acuerdo a los requerimientos del mercado. Por ejemplo el sabor y tamaño de los pollos de carne, para mejorar el sabor del pollo, deberá modificarse la composición del alimento balanceado tradicional, así mismo algunos mercados requieren pollos de un tamaño menor que el producido normalmente en el Perú por lo que deberán hacerse las modificaciones adecuadas para satisfacer a esos requerimientos.

Respecto a las exportaciones de pollitos BB, éstas están sujetas a elevados riesgos dada la necesidad de coordinar en forma bastante exacta, el fin del período de incubación con el programa de vuelos y la recepción del producto por parte del cliente importador. Cualquier descordinación produce la muerte de los pollitos y la obligación de reposición, pudiendo ocasionar fuertes pérdidas al consorcio. Como estrategia debe manifestarse dicho riesgo con programas realistas de remisión y entrega del producto.

En cuanto a la presentación del producto, el consorcio puede y debe establecer el uso de envases que mejoren notablemente la presentación del producto.

6.3.3 Promoción y publicidad

Esta se hará fundamentalmente mediante carteo y catálogos, posteriormente se contempla la participación en ferias y exposiciones.

6.3.4 Plaza

De acuerdo a las recomendaciones en los perfiles, deberá realizarse una mayor investigación de los mercados elegidos, será muy importante iniciar los primeros contactos por carta; luego cuando se justifique se harán los viajes de venta.

6.3.4.1 Venezuela *****

Siendo el más importante competidor EE.UU., debemos competir vía precios, complementando con entrega

oportuna, buena calidad y aprovechar la ventaja de de menor flete para el importador. Los primeros esfuerzos de venta deben estar concentrados en este mercado ya que por su magnitud puede absorber toda la capacidad exportadora del consorcio. Se recomienda iniciar tratos mediante correspondencia con grandes importadores como CORPOMERCADO los precios de exportación deben ser los mismos que otros exportadores; en las negociaciones con los compradores se debe hacer énfasis en la capacidad de entrega y calidad. En caso que no progresen las negociaciones por carta, se debe realizar el primer viaje de venta a Caracas a fines del primer trimestre de operación (después que se haya implementado la infraestructura local). En lo posible conviene conseguir contratos de venta con los importadores a fin de establecer exportaciones regulares a ese mercado.

Después que se hayan agotado todas las posibilidades de colocación de productos y todavía el consorcio tenga excedente productivo exportable deben hacerse esfuerzos en otros mercados.

6.3.4.2 Ecuador *****

Según algunos exportadores peruanos, Ecuador alcanzará el autoabastecimiento en 1 ó 2 años más. Solamente se importan pollitos BB y huevos fértiles, las importaciones disminuyen en diciembre por la demanda estacional; los importadores, aunque son pocos, poseen granjas avícolas. Los principales esfuerzos de venta se harán en las mismas condiciones que al mercado de Venezuela.

Por ser el mercado ecuatoriano de reducida dimensión y no muy rentable según algunos exportadores, no conviene dedicarle mucho esfuerzo.

6.3.4.3 Chile *****

Este mercado también está próximo a saturarse en 1 ó 2 años: el 80% de la producción está en 3 ó 4 empresas avícolas. Conviene iniciar esfuerzos de venta compitiendo vía precios. Son atractivos la colocación de pollos congelados y pollitos BB. Los primeros contactos deben hacerse por carta y los viajes de venta solamente si se justifican. Los importadores son numerosos pero en su mayoría compran en pequeñas cantidades, aspecto que aumenta los costos de despacho, debiendo incentivarse por lo tanto los pedidos de mayor magnitud.

6.3.4.4 Otros mercados *****

Después de haberse agotado esfuerzos en los mercados anteriores, y previa investigación de mercado, conviene empezar a realizar contactos comerciales mediante carteo con importadores de países del Caribe. En estos países jugará un rol muy importante la labor previa de promoción y publicidad del consorcio.

Solamente deberá viajar a estos mercados si es que las negociaciones o la magnitud de los pedidos lo justifiquen.

6.4 PROCEDIMIENTOS DE COMERCIALIZACION

Una vez que se haya designado a la Gerencia y al personal del consorcio, se tendrán que adoptar ciertos procedimientos para comercializar los productos a manera de orientación se pueden sugerir algunos aspectos que necesariamente deberán ser definidos al formar el consorcio. Las modalidades de actuación para dirigir las operaciones corrientes dependerán del criterio que el Gerente desee adoptar para el logro de los objetivos. (10) , (7)

6.4.1 Investigaciones

En un principio esta tarea estará a cargo del Gerente y del Coordinador. Toda la información proporcionada en este estudio no es suficiente para iniciar operaciones inmediatamente y es evidente que se deberá profundizar en algunos -

aspectos como:

Información adicional de otros perfiles de mercados , por ejemplo países como Cuba, República Dominicana y otros del Caribe

- . Métodos de venta y distribución que permitan llegar con más eficacia a los compradores. (En este aspecto pueden contribuir los miembros experimentados en exportaciones).

Principales compradores para países como Chile e Islas del Caribe

Representantes o distribuidores que pueden encargarse del mercado por cuenta del consorcio.

Métodos para adaptar productos a otros mercados, embalajes adecuados y baratos. Por ejemplo el envase y embalaje empleado por EE.UU para el mercado venezolano es superior al peruano.

Alguna información sobre los aspectos citados anteriormente se puede conseguir a través de la oficina de información comercial y servicios al exportador del MICTI y de ADEX. Así mismo, puede ser muy valiosa la ayuda que puedan otorgar los miembros exportadores del consorcio con experiencia en esos mercados.

6.4.2 Representaciones

Debido a los escasos recursos iniciales que contará el consorcio, se debe hacer una inversión mínima al elegir los canales de distribución en los mercados seleccionados . Es posible que algunos mercados como Venezuela y Ecuador , se inicien tratos directamente con los importadores ya que un grupo pequeño de estos controla la distribución. En otros, como Chile por la gran cantidad de importadores quizás convenga emplear agentes comisionistas (siempre que estos no afecte significativamente los costos). Además, pueden emplearse otras alternativas que se jueguen convenientemente.

En caso de emplear agentes comisionistas, las responsabilidades que estos tendrían a su cargo son:

- Selección de clientes, en países como Chile, al ser estos numerosos conviene elegir los que más volumen de productos pueden comprar
- Información respecto a la solvencia del posible comprador.
- Trámites para obtener los pagos por ventas al crédito
- Facilidades de almacenamiento y refrigeramiento
- Otra información que afecte a las ventas

Al elegir representantes debemos tener en cuenta las referencias, la experiencia en comercialización de productos similares, etc.

6.4.3 Supervisión

La supervisión de los mercados se realizará en forma continua y permanente, especialmente Venezuela por ser el más importante y en el que posiblemente estén concentrados los primeros esfuerzos del consorcio.

El gerente y el coordinador deberán visitar con cierta regularidad todos los mercados a fin de entrar en contacto con los representantes y/o clientes, además de apoyarlos en lo que sea necesario. Asimismo, el empleo de la correspondencia permanente ayudará a detectar cualquier irregularidad.

6.4.4 Administración de ventas

La gestión de ventas estará a cargo del gerente del consorcio, éste irá preparando al coordinador y al resto del personal para que cualquiera de ellos pueda hacerse cargo de las responsabilidades de otro en su ausencia.

En el Capítulo de Estructura del Consorcio, se mencionaron las responsabilidades de cada miembro del consorcio.

Las operaciones fuera del país estarán a cargo del Gerente; las operaciones internas estarán a cargo del Coordinador y el resto de personal del consorcio.

Para la tramitación de las órdenes de compra, se deberá establecer un sistema de verificación en forma de diagrama TIPO PLANNING para detectar cualquier demora, ya que esto puede ocasionar el incumplimiento de algún contrato que sería muy perjudicial para el consorcio.

VII. ASPECTOS FINANCIEROS

7.1 PRESUPUESTOS

7.1.1 Ingresos de Operación

De acuerdo a la Ley de Promoción de Exportaciones, los consorcios gozarán de un CERTEX adicional del 1%; en este caso en forma conservadora, se considera que este será el único ingreso por ventas y asciende al 1% del valor FOB exportado. La cantidad de producto vendido se basa en el estudio de mercado y está dada por la capacidad productiva exportable de las empresas miembros.

Los precios proceden del Cuadro 3.6.

El cálculo de los Ingresos de Operación se muestra en el Cuadro 7.1, así mismo la tasa de cambio adoptada ha sido la de 1 US\$ = S/.250.=; pero para efectos de calcular la sensibilidad de la rentabilidad ante la variación de los Ingresos, se suponen otras variaciones que se muestran más adelante.

7.1.2 Inversión Inicial Fija

a. En gastos preliminares A.P.A	S/.	40,000
b. Equipo de oficina:		
4 escritorios a S/.40,000 c/u	160,000	
2 archivadores a 25,000 c/u	50,000	
2 teléfonos (aparato) 50,000 c/u	100,000	
1 línea telefónica	150,000	
1 máquina de escribir y 2 calculadoras	350,000	
Telex, correspondencia, suscripciones y varios	180,000+.	= 990,000
c. Programa publicitario		500,000
d. Imprevistos 10%		153,000
TOTAL inversión inicial fija		1'683,000

7.1.3 Gastos de Funcionamiento

Se supone que el aporte de los miembros debe cubrir los gastos de los primeros 6 meses, posteriormente el consorcio será capaz de cubrir sus propios gastos

7.1.3.1 Sueldos y salarios

Gerente	S/. 100,000 x 6 meses	S/. 600,000
Coordinador	70,000 x 6 meses	420,000
Secretaria	35,000 x 6 meses	210,000
Tramitador	35,000 x 6 meses	210,000
Auxiliar	20,000 x 6 meses	<u>120,000</u>
		1'560,000
Más 50% de prestaciones sociales		<u>780,000</u>
TOTAL sueldos y salarios		<u>S/.2'340,000(+)</u>

En el 3er. Semestre, aumenta la nómina como se había previsto en la estructura organizacional , de la siguiente forma:

Secretario contador	50,000 x 6 meses	S/. 300,000
Aux. Operaciones	28,000 x 6 meses	168,000
Aux. Inv. Mercados	28,000 x 6 meses	<u>168,000</u>
		626,000
Más 50% de prestaciones sociales		<u>318,000</u>
		S/. <u>954,000(++)</u>

Nota.- El valor del sub-total (+) debe incrementarse en el tercer semestre en un 25% por aumento salarial. Para efectos de cálculos en el flujo de caja se deben considerar egresos por sueldos y salarios en esos períodos iguales a:

(+) S/. 2'340,000 x 1.25	S/.2'925,000
(++)	<u>954,000</u>
	<u>3'879,000</u>

7.1.3.2 Honorarios a Asesores

Asesor Legal	20,000 x 6 meses	S/. 120,000
Asesor Contable	20,000 x 6 meses	<u>120,000</u>
Sub total		240,000
Asesor Técnico	50,000 x 3 meses	<u>150,000</u>
Total honorarios asesores 1º Semestre		<u>S/. 390,000</u>

De los asesores anteriores solamente el Legal y el Contable serán necesarios para los dos primeros años.

7.1.3.3 Alquileres de oficina

Se contempla que la oficina para iniciar operaciones será proporcionada por la A.P.A. en su propio local a cambio de un alquiler módico y este será de S/. 100,000 para los 2 primeros semestre, posteriormente el consorcio podrá alquilar una oficina en otro lugar de acuerdo a sus necesidades y se estima que este alquiler costará S/.240,000 semestrales.

7.2 MODALIDAD DE FINANCIAMIENTO

De acuerdo con los items anteriores, se tiene que el monto requerido por el consorcio para su implementación es:

	S/.
Inversión inicial fija	1'683,000
Imprevistos	168,000
Gastos de funcionamiento (durante el 1er. semestre)	3'113,000
T O T A L	4'964,000

Pero como se supone que el consorcio durante el 1er. semestre generará ingresos propios por S/.624,000, el monto a financiar será de

S/. 4'964,000 - S/. 624,000 = S/. 4'340,000.

Por lo que se sugiere la siguiente estructura de Capitalización:

Capital autorizado 8000 acciones de S/. 1,000 c/u	8'000,000
Capital suscrito y pagado	4'400,000
Capital por suscribir (o autorizado no suscrito)	3'600,000

El capital suscrito y pagado de S/. 4'400,000 debe ser cancelado por los diez (10) miembros en la siguiente forma:

1. Al momento de constituir jurídicamente el consorcio:

Cada miembro 200 acciones de S/. 1,000 c/u	200,000
TOTAL 10 miembros =	2'000,000

2. Hasta 3 meses después de la firma:

Cada miembro 440 acciones de S/. 1,000 c/u	440,000
TOTAL 10 miembros =	4'400,000

El capital autorizado por suscribir, permite la entrada de nuevos socios o, el incremento de los aportes.

Por otro lado, será la asamblea de accionistas quien en último término determine el valor de los aportes, la periodicidad y la forma de pago; anteriormente se ha mostrado una alternativa viable adicional.

7.3 PRESUPUESTO DE CAJA Y RENTABILIDAD

Con los datos de ingresos y gastos calculados en ítems anteriores, se ha elaborado un flujo que nos sirve para evaluar la inversión como se observa en el Cuadro 7.2 con los siguientes supuestos conservadores:

- Tipo de cambio fijo en 1 US\$ = S/. 250.= durante todo el período evaluado (4 semestres)
- El 100% de la capacidad productiva exportable de las empresas asociadas es exportado a través del consorcio.
- En el cálculo de los egresos se ha considerado alzas en sueldos y salarios.
- Sólo se considera como ingreso del consorcio el CERTEX adicional del 1% que concede el gobierno a las exportaciones realizadas por los consorcios de exportación.

Empleando el método de la tasa interna de retorno de la inversión para el Cuadro 7.2 se obtiene un TIR de 21% semestral con un equivalente anual del 41.6%

7.4 SENSIBILIDAD

Al analizar la TIR, se observa que es altamente sensible a las variaciones que pueden presentarse en la proporción que, de su capacidad exportable, los productores dedique a la exportación.

Además, en este punto surgen interrogantes como:

- a. ¿Qué pasaría si el gobierno elimina el CERTEX a los avicultores?

Evidentemente muchos avicultores no podría seguir exportando, puesto que actualmente el precio FOB de exportación es igual al costo marginal y el CERTEX es considerado como la utilidad. La única alternativa sería eficientizar aún más sus actividades productivas con el propósito de reducir costos y de ese modo compensar la eliminación del subsidio; el modo de conseguir mayor eficiencia es aumentando la escala de operaciones y esto sólo se puede obtener si los avicultores se agrupan y constituyan formas asociativas como el consorcio de exportación.

En lo referente a los ingresos del consorcio estos no varían porque según la ley de Promoción de exportaciones el CERTEX adicional del 1% se mantendrá vigente hasta 1988.

- b. ¿Qué pasa si se tiene una devaluación anual del 25% durante los 2 primeros años de operación del consorcio?

Vemos el Cuadro 7.3.1 que al adoptarse una tasa de cambio variable, los ingresos relativos al CERTEX adicional del 1% (que percibe como único ingreso el consorcio) se incrementan, lo cual mejora la rentabilidad y se obtiene una TIR del 39% semestral con un equivalente anual de 93.21% anual.

- c. ¿Cuál es el mínimo porcentaje de la capacidad productiva exportable de las empresas asociadas que debe exportar el consorcio para no incurrir en pérdida?

En el Cuadro 7.3.2 se observa que si el consorcio tuviera problemas que disminuyeran los Ingresos por el CERTEX adicional del 1% en mas del 45%, el consorcio incurriría en pérdida. Por ejemplo si por problemas de adaptación del producto a los mercados exteriores, el consorcio exporte menos del 55% de la capacidad productiva exportable de las empresas asociadas, la TIR resulta negativa; en conclusión, por lo menos se deberá exportar el 55% de la capacidad productiva exportable de las empresas asociadas para que esta actividad resulte rentable para el consorcio.

7.5 CONSIDERACIONES FINANCIERAS ADICIONALES

El consorcio al efectuar las exportaciones, puede hacerlo representando a sus consorciados o a terceros, lo cual genera flujos de efectivo constituidos en forma un tanto diferente, que deben ser tratados en forma diferenciada:

- a. Cuando exporte representando a su consorciados, se generará un flujo de efectivo constituido por el valor FOB de las exportaciones, más los reintegros en CERTEX (básico, complementario, adicional). El consorcio reintegrará el valor FOB proporcional a cada exportador tan pronto se haga el cobro del mismo y al tipo de cambio al que le hayan liquidado las divisas; además endosará la totalidad de los CERTEX, en proporción para cada exportador, a excepción del correspondiente al 1% adicional, el cual reservará para su operación.
- b. Cuando exporte a nombre de terceros, adicionalmente a la modalidad anterior, se cobrará una comisión a los terceros. Estos nuevos ingresos obviamente los reservará para sus gastos operativos.

En cuanto a la utilización que debe darse a las posibles utilidades, que como se vio, pueden generarse a partir del segundo año de operación. Estas utilidades pueden distribuirse en las siguientes formas alternativas:

CONSORCIO DE EXPORTACION DE PRODUCTOS

AVICOLAS

PRESUPUESTO DE INGRESOS (1% del CERVEJEX)

(En US\$)

	1er. Semestre	2do. Semestre	3er. Semestre	4to. Semestre
Huevos fértiles carne	760	4,054	8,868	10,135
Huevos fértiles postura	-	240	650	1,040
Carne de pollo	2,340	7,155	15,630	17,232
Pollitos BB carne	393	2,098	4,589	5,245
Pollitos BB postura	-	2,123	5,897	9,436
Huevos para consumo				
TOTAL en US \$	2,493	15,670	39,134	50,153
TOTAL en miles S/.	624	4,404	12,316	17,805
(1 US\$ = S/.250)				

PRESUPUESTO D ECAJA ESTIMADO

(En miles de S/.)

P E R I O D O S E M E S T R A L

	<u>0</u>	1	2	<u>3</u>
. Reportes de capital	2,000	2,400 (1)		
. Ingresos de operación (CERIFEX adicional del 1%)		624	3,918	9,784
Saldo de caja anterior	-	149		
TOTAL INGRESOS	<u>2,000</u>	<u>3,173</u>	<u>3,918</u>	<u>9,784</u>
EGRESOS				
Por inversión inicial fija	1,683			500 (2)
Gastos de funcionamiento				
. Sueldos y salarios (3)		2,340	2,340	3,879
. Honorarios		390	240	240
. Alquiler oficina		100	100	240
. Varios e imprevistos (10%)	168	283	268	436
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	1,851	3,113	2,948	4,795
Utilidad operativa	-	60	970	7,743
Impuestos a la Renta (40%)	-	-	184	3,097
TOTAL FLUJO NETO		<u>60</u>	<u>786</u>	<u>4,652</u>

Tasa Interna de Retorno: 21% semestral

- NOTAS : (1) Antes del 1er. trimestre debe haberse cancelado el aporte de capital de las empresas
 (2) Aumento de equipo de oficina
 (3) Aumento de personal en el período 2 mas aumentos salariales

C U A D R O 7.3

SENSIBILIDAD DE LA TIR ANTE ALGUNAS

VARIACIONES (En miles de S/.)

7.3.1 TASA DE CAMBIO VARIABLE (*)

	<u>PERIODO SEMESTRAL</u>				
	0	1	2	3	4
<u>INGRESOS</u>					
. Aporte de capital	2000	2400			
CERTEX adicional 1%		624	4404	12316	17805
Saldo caja anterior		149			
TOTAL INGRESOS	2000	3173	4404	12316	17805
<u>EGRESOS</u>					
	1851	3113	2948	5295	4795
. Utilidad operativa		60	1456	7021	13010
Impuesto a la renta (40%)				<u>2395</u>	5204
FLUJO NETO		60	1456	4626	7806

TASA INTERNA DE RETORNO: 39% semestral

(*) Supuestos tasa de cambio (devaluación anual del 25%)

1er semestre operación 1 US\$ = S/. 250

2do semestre operación 1 US\$ = 281

3er semestre operación 1 US\$ = 316

4to semestre operación 1 US\$ = 355

7.3.2 CAPACIDAD EXPORTABLE VARIABLE (**)

	<u>PERIODO SEMESTRAL</u>				
	0	1	2	3	4
<u>INGRESOS</u>					
. Aporte de capital	2000	2400			
. CERTEX adicional 1%		342	2155	5381	6895
Saldo caja anterior		149			
Préstamo bancario		265	996	141	
TOTAL INGRESOS	2000	3157	3151	3522	6895
<u>EGRESOS OPERATIVOS</u>					
	1851	3113	2948	5295	4795
. Gastos financieros		44	203	227	227
. Amortiz. Préstamo					1402
. Impuesto a la Renta					<u>189</u>
FLUJO NETO			<u>0</u>	<u>0</u>	<u>282</u>

TASA INTERNA DE RETORNO: 0.5% semestral

(**) Se supone que el consorcio sólo exporta el 55% de la capacidad exportable de las empresas asociadas.

- a. En reserva para nuevas inversiones
- b. En incentivos pecunarios al personal
- c. En dividendos periódicos por acción

De acuerdo con el espíritu de la Ley de Promoción de Exportaciones, las utilidades deben reinvertirse, por ejemplo en la búsqueda de nuevos mercados, apertura de oficinas de representación en el extranjero, en adquisición de máquinas y equipos para mejorar la calidad de los productos, etc. Asimismo, una pequeña proporción de las utilidades (un 10%) pueden ser repartidas como incentivos a los empleados del consorcio; este incentivo será totalmente independiente de los aumentos salariales ya considerados en el presupuesto de caja.

VIII. SISTEMA DE CONTROL

Para que el sistema de control del consorcio sea eficiente debe tener, como mínimo, los siguientes requerimientos:

- a. Que detecte la falla o error cometido
- b. Que permita efectuar una corrección o ajuste oportuno
- c. Que permita evaluar el resultado de la medida correctiva

Teniendo en cuenta estas premisas básicas, se considera que los sistemas de control que deben implementarse se deben aplicar a las áreas de operación, administración y contabilidad.

Para los procesos operativos se sugiere sean utilizadas hojas de trabajo tipo GANTT, las cuales además de servir para una planeación temporal ordenada del trabajo, sirve para controlar, en forma sencilla y a un costo mínimo, el cumplimiento de las tareas planeadas.

Estos diagramas de GANTT tienen una ventaja más en su utilización y es que no sólo pueden ser aplicadas a cualquier nivel en la organización, sino que pueden ser a una operación de exportación específica, desde el mismo momento de la contratación hasta la entrega del producto en el extranjero.

Un segundo punto de control de importancia; los constituye el control contable ya que desde el comienzo mismo de la actividad del consorcio se están originando movimientos de recursos, adquisición de activos ,

pago de planillas, etc., que deben quedar reflejados en la contabilidad.

Se ha sugerido una asesoría contable para el diseño e implementación del sistema contable pertinente; aunque al diseñar dichos sistemas quedan implícitos algunos puntos y elementos de control, se considera que el Directorio debe designar y contratar una auditoría contable por lo menos dos (2) veces por año, o antes si lo considera necesario.

Finalmente, los controles administrativos en gran parte están bajo la responsabilidad del Gerente y del Coordinador. Es bueno contar con revisiones esporádicas de los contratos de trabajo, labor en la cual es importante la labor del Asesor Legal; los procedimientos administrativos son simples con un comienzo, y con un diseño adecuado y funcional a través del tiempo, se pueden evitar muchos problemas posteriores, ya que con un aumento de las actividades los procesos administrativos tienden a complejizarse. Por lo tanto, los controles administrativos aunque pueden complicar el proceso, a corto plazo deben aplicarse en función:

1. Del beneficio del cliente
2. Del beneficio del consorciado, y
3. De la mayor eficiencia del consorcio

Finalmente, un elemento de programación y control bastante usado por su eficiencia, es el presupuesto general, para un determinado período. Si se elabora correcta y objetivamente, se puede contar con un elemento de control bastante importante que servirá para detectar inicialmente, en donde se presentan las fallas y desviaciones, así como la importancia de las mismas para proceder a implementar las medidas correctivas del caso.

B I B L I O G R A F I A

L I B R O S

1. Ignacio Bazombrio Z. "El Grupo Andino y la exportación de Manufacturas" Edit. Arica - Lima 1971. 240 págs.
2. Centro de Comercio Internacional, UNCTAD - GATT "Constitución y Gestión de Consorcios de Exportación" Ginebra 1973, 320 págs.
3. Centro Ineramericano de Promoción de Exportaciones CIPE, "Consorcios de exportación" Bogotá 1970, 99 págs.
4. Granell Francisco "La exportación y los mercados internacionales" Edit. Hispano-Europa, Barcelona 1971, 380 págs.
5. Centro de Comercio Internacional "Manuel de estudio de los mercados de exportación de los países en vías de desarrollo", Ginebra 1967
6. ILPES "Guía para la presentación de Proyectos" Edit. SXXI México 1974 230 págs.
7. Centro de Comercio Internacional, UNCTAD GATT "Iniciación en el Comercio de Exportación" Tomos I y II, Ginebra 1975, 317 págs.
8. Javier Villanueva "Perspectivas del Desarrollo Industrial Latinoamericano: una compleja transformación" INTAL - Buenos Aires 1978.
9. A.O. Hirschman, The Strategy of Economic Development , Yale University Preso, 1960.
10. Harold Koontz - Cyril O'Donnell de México, 1972
11. James Van Horne "Administración Financiera" Ediciones Contabilidad Moderna - Buenos Aires, 1973
12. Le Pan de Ligny, Gerarde "Manual de Comercio Exterior" , Editorial Deusto, Bilbao, 1968

D O C U M E N T O S

13. ESAN "Estudio del Potencial exportador de productos manufacturados de Consumo del Perú" Lima, Marzo 1978.
14. DEB-COFIDE "Perú ÷ Productos y empresas de exportación no tradicional, análisis con énfasis en el Grupo Andino" Lima febrero 1978

15. JUNAC - "El Rol de las exportaciones no tradicionales" y el proceso de integración" Conferencia de Luis Barandiarán, Lima, Agosto 1977.
16. Daemom Dalton, "Consortios de Exportación" - Caso de Estudio CICOM-OEA, Río de Janeiro 1977
17. Tume Torres Fabián. "El Desarrollo de la Industria Avícola en el Perú y sus implicancias económicas y sociales 1972 - 1976" , OSEI-Ministerio de Agricultura y Alimentación, Enero 1978.
18. Naciones Unidas "Comité de planificación del Desarrollo", Informes sobre el Sexto período de sesiones (5-15 Enero 1970) Documento E/4476, Nueva York, ONU 1970.
19. Dirección de Información Comercial MICTI "Perfil del mercado de productos avícolas en Venezuela" Agregaduría Comercial del Perú en Venezuela, Lima 1978.
20. Vandendries René "El Comercio exterior y el desarrollo económico del Perú" Misión IOWA 1968.
21. Centro de Comercio Internacional - UNCTAD - GAT "Conferencia de Promoción de Exportaciones" Ginebra 1976
22. ADEX "Estudio de Evaluación del Certificado de Reintegro tributario CERTEX", Lima, mayo 1978.
23. Echeverri Correa, Fabio "Reunión Internacional sobre empresas conjuntas e inversiones en Americalatina" ANDI, 1977.

A R T I C U L O S

24. Emilio Houssay "Exportación: una alternativa económica compleja", Informe, año VII, Nº 44, abril-junio 1975, Boletín del Instituto de Investigación Económica de la Universidad Argentina de la empresa.
25. Susumu Watanabe "Exportaciones y empleo en la República de Corea", Revista Internacional del Trabajo, vol. 86, Nº 6, diciembre 1972.
26. Susumu Watanabe "Subcontratación Internacional, empleo y fomento de la capacitación profesional" Revista Internacional del trabajo, Vol. 85, Nº 6, junio 1972

27. Roberto Abusada S. "El crecimiento de la exportación No Tradicional" Revista Proyección, Nº 12, marzo-abril 1979.
28. The Andean Report "The non-traditional export game" March 1974.
29. Economía y Exportación - Informe especial "Los exportadores más importantes en el Perú", setiembre 1979, Nº 1
30. Streeten Paul, "Industrialization in a Unified Development Strategy" World Development, January 1975.
31. Baer, Werner y Samuelson Larry, "Editor's Introduction" in World Development, January-Feb. 1977
32. Moranetz Daniel, "Employment. Implications of Industrialization in Developing Countries: A Survey" in Economic Journal, Sept. 1974
33. Mercado Común Internacional, "Políticas de Industrialización" fascículos diversos, Barcelona - España 1977.

PUBLICACIONES

Banco Central de Reserva del Perú 'Cuentas Nacionales'

Arancel de Aduanas-Chile

Arancel de Aduanas-Ecuador

Anuarios de Comercio Exterior - Chile

Anuarios de Comercio Exterior - Ecuador

FAO - Trade Yearbook, Vol. 20 - 30, New York 1976

D.L. 22342 "Ley de Promoción de Exportaciones No Tradicionales"
Perú 1978

D.S. 001-79 ICTI/CO-CE "Reglamento de la Ley de Promoción de exportaciones no tradicionales" Perú 1979

PERU EXPORTIA 1970 - 1978 - Asociación de exportadores ADEX - Lima, PERU