

## PRESENTATION

The General Secretariat of ALADI, with the financial cooperation of the Perez - Guerrero Trust Fund of the Group of 77 of the United Nations, has executed the Project : "INT/89/K05/A/95/99 - Export Promotion and Cooperation in favor of Less Developed Countries within the Latin American Integration Association (ALADI).", with the purpose of organizing small and middling entrepreneurs of Bolivia, Ecuador and Paraguay, either in Consortiums or other entrepreneurial association modalities, in order to facilitate their export activities.

In addition to initiating a new style in ALADI's assistance and direct cooperation to entrepreneurs of the less developed countries within the ALADI, this project was structured in a pragmatic way, endeavouring that all its stages were aimed at placing their products in external markets.

The project has had a 13 month duration and has achieved positive results, to the extent of deserving recognition from Governmental Authorities and entrepreneurial groups entailed to the integration process of the LDC's.

After a call for bids amongst 16 professional experts of ALADI Member Countries, the economist Mr. Antonio Castillo, a foreign trade specialist, was contracted and under the direct supervision of the Economic Promotion Division, was designated Director of the project, fact that involved his settling, for a period of approximately four months, in each of the beneficiary countries.

At the same time, ALADI's General Secretariat provided for specialists in different fields entailed to the project, such as marketing, Fair organization, sales missions and product adaptation to export needs.

The Association also elaborated market profiles and analysis which illustrated the possibilities of the different Consortiums' products within the regional market.

In some cases the specialists were supplied by National Organizations of the ALADI Member Countries and/or other International Organizations.

At the same time, the project had full cooperation of Public and Private Organizations of the LDC's, which expedited the attainment of the project's objectives.

This document, prepared by ALADI's General Secretariat, based upon those Reports submitted by the Project Director and also by the Consortium Managers, shows on its first part the final Conclusions obtained and on its second part the Recommendations addressed.

**PART I****CONCLUSIONS**

1. - The project, "INT/89/K05/A/95/99 - EXPORT PROMOTION AND COOPERATION IN FAVOR OF LESS DEVELOPED COUNTRIES WITHIN THE LATIN AMERICAN INTEGRATION ASSOCIATION (ALADI)", has exceeded all expectations around the objectives and goals raised, and has revealed the existence of opportunities and possibilities of exports within the frame of ALADI, for those small and middling enterprises of Bolivia, Ecuador and Paraguay.
2. - Its execution has allowed for the experiencing of a new style and methodology in the relationship between the beneficiary entrepreneurs and ALADI and has also stressed the advantages of export consortiums, cooperatives or producer associations, as effective mechanisms for the development of exports for small and middling enterprises, in open and competitive markets.
3. - It has demonstrated as well, the possibilities of promoting exports at a low cost, through a project of regional reach, and also through the use of cooperation between the different producer associations and official entities of the LDC's, related to exports promotion.
4. - It has also made evident, the efficiency of "commercialization plans" as an instrument of strategic planning, in order to open and penetrate external markets.

The immediate achievements and general results of the project are the following:

- a. Based upon a selection of the main productive sectors of the LDC's with export capacity, 8 export consortiums and 2 export cooperative associations were organized.
- b. Technical assistance was provided in issues related to export development, to 77 small and middling enterprises and also to 2 small agricultural cooperative associations, overrunning the initial projected goal of assisting 30 entrepreneurs as a whole, in the three countries.
- c. Four thousand, two hundred and five workers of the industrial, agricultural and administrative areas of enterprises, mainly belonging to non - Capital City zones of influence, were entailed to the direct and indirect benefits of the project, which represented a contribution to a de - centralized regional development in Bolivia, Ecuador and Paraguay.
- d. Proposals of policies, regarding promotion and facilitation in financial, juridical and administrative fields in support of export consortiums as well as for other associative production frames, were formulated and submitted to those public organizations of the LDC's related to and responsible for exports promotion, without making any of the actions of the project, subject to modifications on the standing juridical frame.

**CONCLUSIONS. Pg.2.**

e. Regarding the issue of entrepreneur training, four motivational - diffusion open lectures were held, regarding the role of export consortiums and 13 training courses were carried out, covering different aspects of "marketing planning", "organization of fairs and commercial missions" and "product adaptation to export needs" through visits and work meetings performed by each of the international experts to the different export consortiums.

f. The range of products subject to commercialization and the regional export goal - markets as a part of commercialization planning were determined and thus 18 commercial missions were organized plus 13 participations in regional fairs and also 2 product exhibitions in a regional fair.

In total 33 commercial promotion activities "in situ" can be accounted for in export markets, which allowed for the evaluation of commercialization channels and the commercial mix found more adequate for the production capacity of each consortium.

These activities were co - financed by the Project, the entrepreneurs and the Official Export Promotion agencies of the beneficiary countries, which allowed for a significant enlargement of the results originally programmed.

g. The export consortiums and associations of the three countries have executed and still maintain in negotiations, export operations for a gross value of US\$ 3.491.000, as at December 1992(\*).

The value set up above, represents an optimum ratio of efficiency of 15.31 times, which results of comparing the "executed" and "at a stage of negotiation" exports level with the total Project Budget.

h. The methodology of the project was transferred to the different national counterparts (Official and Private) of the three countries, connected with exports promotion such as, PROPARAGUAY (PARAGUAY), INPEX (BOLIVIA) AND DIRECCION NACIONAL DE PROMOCION DE EXPORTACIONES (ECUADOR), which closely participated in the execution of all programmed activities.

-----  
(\* ) This value could suffer modifications, should there be any returns or revisions of the signed contracts.

**PART II****RECOMMENDATIONS**

1. Execute a new project that will allow for the consolidation of the consortiums already established and for the constitution of new ones in the following products/sectors, per country:

- BOLIVIA : - Gold and silver work (La Paz - Oruro)  
- Alpaca clothing (El Alto)  
- Tropical fruit and vegetable Industry (Santa Cruz)
- ECUADOR : - Cotton clothing (Quito - Guayaquil)  
- Artistic ceramics (Cuenca)  
- Graphic Printing (Quito - Guayaquil)
- PARAGUAY: - Manufactures in wood (Asunción)  
- Leather manufactures (Asunción)  
- Clothing (Asunción)  
- Elaborated fruits and vegetables (Asunción)

2. Implement "Integral Promotion Programs" by sectors, which will strengthen the marketing work, by means of technical assistance activities for product development (design); product adaptation to the market; and facilitation of international physical distribution within the Latin - American frame.

3. Intensify international negotiations for the opening of markets, as well as for the attainment of Tariff Preferences, within the frame of the support mechanisms for the ALADI LDC's, regarding those products coming from export consortiums.

4. Develop economic complementation mechanisms, such as sub - contracting, joint ventures and licensing, amongst others, as valid alternatives to enlarge the exportable offer of small and middling enterprises, who participate of the consortium and entrepreneurial associations' programs.

5. Create a commercial intelligence structure and also representatives at an export "goal - market" level, which, taking advantage of the commercial experience secluded through the development of the project, may constitute a "System for the Support and Promotion of Exports for the LDC's", into which, all Latin American Bi - National Exporters' and Importers' Chambers might be integrated, in every country.



ASOCIACION LATINOAMERICANA DE INTEGRACION  
ASSOCIAÇÃO LATINO-AMERICANA DE INTEGRAÇÃO

PROMOCION DE EXPORTACIONES Y  
COOPERACION EN FAVOR DE LOS  
PMDER DE LA ALADI

INFORME FINAL

Publicación No. 5

## PRESENTACION

La Secretaría General de la ALADI, con la cooperación financiera del Fondo Fiduciario Pérez Guerrero del Grupo de los 77 de las Naciones Unidas, ejecutó el proyecto "Promoción de Exportaciones y Cooperación en favor de los Países de Menor Desarrollo Económico Relativo de la ALADI", con el propósito de organizar a los pequeños y medianos empresarios de Bolivia, Ecuador y Paraguay en consorcios u otras modalidades de asociación empresarial, para facilitarles la realización de exportaciones.

El proyecto, además de iniciar un nuevo estilo de asistencia y cooperación directa de la ALADI a los empresarios de los países de menor desarrollo económico relativo, fue estructurado de manera pragmática, procurando que todas sus etapas apunten a la colocación de los productos en mercados externos.

El proyecto tuvo una duración de 13 meses, y ha logrado resultados positivos, que han merecido el reconocimiento de las autoridades gubernamentales y de las agrupaciones empresariales vinculadas al proceso de integración de los países de menor desarrollo económico relativo. Para su ejecución se contrató, mediante concurso entre 16 profesionales de los países de la ALADI, un especialista en comercio exterior, el Econ. Antonio Castillo, que bajo la directa supervisión de la División de Promoción Económica, actuó como Director del proyecto, habiéndose radicado, para el cumplimiento de sus funciones, durante aproximadamente 4 meses en cada uno de los países beneficiarios.

La Secretaría General de la ALADI, aportó a su vez, especialistas en diferentes campos vinculados al proyecto como: marketing, organización de ferias y misiones de vendedores, adaptación del producto a la exportación. Formuló, asimismo perfiles de mercado que ilustraron las posibilidades del mercado regional, para los productos de los consorcios. En algunos casos, los especialistas fueron proporcionados por organismos nacionales de los países miembros de la Asociación y por organismos internacionales.

El proyecto contó, a su vez, con la cooperación de organismos públicos y privados de los países de menor desarrollo económico relativo, lo que facilitó, enormemente, la consecución de los objetivos del proyecto.

El presente documento, preparado por la Secretaría General de la ALADI, sobre la base de informes del Director del proyecto y de los gerentes de los consorcios, contiene en su primera parte, los lineamientos generales y la metodología aplicada y, en la segunda, los programas de promoción ejecutados. Incluye, asimismo, algunas conclusiones y recomendaciones surgidas de la ejecución del mismo.

Montevideo, 2 de marzo de 1993.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## CONCLUSIONES

1. El proyecto "Promoción de Exportaciones y Cooperación en favor de los países de menor desarrollo económico relativo de la ALADI", superó los objetivos y metas planteados, y ha demostrado las posibilidades y oportunidades de exportación que existen en el ámbito de la Asociación para las pequeñas y medianas empresas de Bolivia, Ecuador y Paraguay.

2. Su ejecución ha permitido experimentar un nuevo método y estilo de relacionamiento entre los empresarios beneficiarios y la ALADI, y ha reafirmado las ventajas de los consorcios, cooperativas o asociaciones de productores, como mecanismos eficaces para desarrollar exportaciones de la pequeña y mediana empresa en mercados abiertos y competitivos.

3. Demostró, asimismo, las posibilidades de promover exportaciones, a bajo costo, en un proyecto de magnitud regional, utilizando la capacidad de cooperación de los gremios y entidades oficiales de los países de menor desarrollo económico relativo vinculados a la promoción de exportaciones.

4. Puso en evidencia, por otro lado, la eficacia de la formulación de los "planes de comercialización" como instrumento de planeamiento estratégico, para aperturar y penetrar mercados externos.

Los resultados y logros inmediatos del proyecto son los siguientes:

a. Sobre la base de una selección de los principales sectores productivos con capacidad de exportación de los países de menor desarrollo relativo de la ALADI, se organizaron 8 consorcios y dos asociaciones-cooperativas de exportación.

b. Se prestó asistencia técnica, en materias relativas al desarrollo de exportaciones, a 77 pequeñas y medianas empresas y a dos asociaciones-cooperativas de productores agrícolas de segundo orden, superando la meta inicial proyectada de dar asistencia a 30 empresarios en los tres países.

c. Se vinculó a los beneficios directos e indirectos del proyecto a 4.205 trabajadores del área industrial, agrícola y administrativa de empresas, fundamentalmente no capitalinas, lo cual representó un aporte al desarrollo regional descentralizado en Bolivia, Ecuador y Paraguay.

d. Se formularon propuestas de políticas de promoción y facilitación en el campo financiero, jurídico y administrativo en apoyo a los consorcios de exportación y otras formas asociativas de producción, ante los organismos públicos encargados de la promoción de las exportaciones en los tres países, sin supeditar las acciones del proyecto a alguna modificación del marco jurídico vigente.

e. En materia de capacitación al empresario, se realizaron 4 conferencias abiertas de difusión-motivación sobre el papel de los consorcios de exportación y 13 cursos de entrenamiento-taller sobre aspectos relativos al "plan de marketing", organización de "ferias-misiones comerciales" y "adaptación del producto a la exportación", con visitas y reuniones de trabajo de cada experto internacional a los consorcios de exportación.

f. Se determinó la canasta de productos sujeta de comercialización y los mercados-meta regionales de exportación como parte de la formulación de los planes de comercialización, organizándose 18 misiones comerciales, 13 participaciones en ruedas de negocios en ferias regionales y 2 exhibiciones de productos en una feria de la región. En total, 33 actividades de promoción comercial "in situ" en los mercados de exportación, que permitieron evaluar los canales de comercialización y la mezcla comercial más adecuada a la capacidad de producción de cada consorcio.

Estas actividades fueron cofinanciadas por el proyecto, los propios empresarios y los organismos oficiales de promoción de exportaciones, lo que permitió ampliar, significativamente, los resultados inicialmente programados.

g. Los consorcios y asociaciones de exportación de los tres países ejecutaron y mantienen en negociación operaciones de exportación por un valor de US\$ 3.491.000 dólares, a diciembre de 1992.\*

Los valores señalados representan un ratio óptimo de eficiencia de 15.31 veces, resultante de la comparación del nivel de exportaciones ejecutadas y en negociación con el presupuesto total del proyecto.

h. Se transfirió la metodología del proyecto a las diferentes contrapartes nacionales de carácter oficial y gremial vinculadas a la promoción de exportaciones en los tres países, entre ellas: PROPARAGUAY (Paraguay), INPEX (Bolivia) y Dirección Nacional de Promoción de Exportaciones (Ecuador), las que participaron estrechamente en la ejecución de las actividades programadas.

\* Este valor podría sufrir algunas modificaciones de producirse devoluciones o revisión de los contratos pactados.

## RECOMENDACIONES

1. Ejecutar un nuevo Proyecto que permita la consolidación de los consorcios ya formados y constituir nuevos consorcios en los siguientes sectores/producto por país:

Bolivia:	-Orfebrería en oro y plata	(La Paz-Oruro)
	-Confecciones de alpaca	(El Alto)
	-Agroindustria de frutas tropicales y hortalizas	(Santa Cruz)
Ecuador:	-Confecciones de algodón	(Quito-Guayaquil)
	-Cerámica artística	(Cuenca)
	-Imprenta gráfica	(Quito-Guayaquil)
Paraguay:	-Manufacturas de madera	(Asunción)
	-Marroquinería	(Asunción)
	-Confecciones	(Asunción); y
	-Frutas y hortalizas preparadas	(Asunción)

2. Implementar "programas integrales de promoción" por sector, que refuercen la labor de mercadeo, con actividades de asistencia técnica para desarrollo del producto (diseño); adaptación del producto al mercado; y facilitación de la distribución física internacional en el ámbito latinoamericano.

3. Intensificar las negociaciones internacionales para la apertura de mercados así como la consecución de preferencias arancelarias, en el marco de los mecanismos de apoyo a los países de menor desarrollo relativo de la ALADI, para los productos de los consorcios de exportación.

4. Desarrollar mecanismos de complementación económica, maquila, joint venture, licenciamiento, entre otros, como alternativas para ampliar la oferta exportable de las pequeñas y medianas empresas participantes en los programas de consorcios y asociaciones empresariales.

5. Crear una infraestructura de inteligencia comercial y de representantes a nivel de los mercados-meta de exportación, que recogiendo la experiencia comercial desarrollada por el proyecto constituya un 'SISTEMA DE APOYO Y PROMOCION DE LAS EXPORTACIONES DE LOS PAISES DE MENOR DESARROLLO ECONOMICO RELATIVO', en el que se integre a las Cámaras Binacionales Latinoamericanas de exportadores e importadores, por país.

PRIMERA PARTE

## ANTECEDENTES

La experiencia internacional en proyectos de promoción de exportaciones dirigidos al fomento de la agrupación de empresas con fines de exportación, no es reciente en el ámbito internacional, tampoco en el ámbito latinoamericano. Así, tanto en Brasil, Argentina, Colombia y otros países de América Latina se han desarrollado programas de fomento de consorcios de exportación con relativo resultado en décadas pasadas. Una característica de la mayoría de estos programas consistió en la utilización de incentivos fiscales, financieros y comerciales, como mecanismos de fomento a las agrupaciones de empresas con fines de exportación.

La eliminación gradual -y en muchos casos total- de la política de incentivos a las exportaciones por los diversos gobiernos, debilitó estos programas, al no haber estado sustentados en el desarrollo de la competitividad, y ha obligado a las empresas a fijar nuevos planes y metas basados en una mayor exposición a la competencia.

En Bolivia, así como en Paraguay y recientemente en el Ecuador, se vienen aplicando políticas de apertura y liberación comercial que persiguen el desarrollo "hacia afuera" basado en el crecimiento de las exportaciones y la inversión extranjera; por otro lado, en los tres países se ha profundizado aún más el establecimiento de zonas de libre comercio en el marco de los esquemas subregionales de integración, sean del Grupo Andino o el Mercosur.

Toda esta nueva realidad ha modificado la institucionalidad vigente para la promoción de exportaciones y, sin lugar a dudas, la conceptualización de los programas de cooperación internacional en apoyo a la exportación de las pequeñas y medianas empresas. Hoy se privilegia, por ejemplo, la participación de los gremios empresariales y empresarios en la gestión y dirección de los proyectos de cooperación y asistencia técnica.

Por otro lado, el crecimiento de las exportaciones no es automático, requiere programas continuos e integrales de asistencia técnica, con empresas debidamente identificadas en sus necesidades de asistencia técnica, de gestión, producción o diseño; con objetivos-meta en lo posible cuantificables y derivados de un desarrollo único que pueda ser sujeto de evaluación por resultados. Esto se complementa, a su vez, con la posición de los empresarios y las contrapartes nacionales de no aceptar asistencia y cooperación en aspectos aislados o generales, que no tengan aplicación inmediata en el ámbito comercial o productivo-tecnológico.

Sobre esta revisión de experiencias y marco conceptual se estructuró el proyecto "Promoción de Exportaciones y Cooperación en favor de los países de menor desarrollo económico relativo de la ALADI", al que se le atribuyeron los siguientes objetivos:

- (1) Asesoría y apoyo a los empresarios para la adecuación de sus unidades productivas para la exportación, así como en la organización y establecimiento de entidades de consorcios de exportación y empresas comercializadoras;
- (2) Capacitación a técnicos y ejecutivos de empresas en aspectos teóricos y prácticos del comercio exterior, mediante cursos de capacitación dirigido a 30 empresarios en los tres países;
- (3) Organización y preparación de dos eventos de promoción comercial, sean misiones comerciales, ruedas de negocios o ferias internacionales de la región, que derivarían de las actividades de asesoría y capacitación a los empresarios de los tres países.

Al establecerse como estrategia que las gestiones operativas de exportación fueran realizadas por los mismos empresarios, lo que en los hechos significó promover su capacitación en la administración directa del proceso de búsqueda de mercados y promoción comercial, el proyecto privilegió el apoyo al mercadeo internacional, como la línea central de trabajo y de la que se derivarían las demás acciones de asistencia técnica.

Contempló una permanencia del Director del proyecto de 3 meses por país, con misiones de supervisión de 15 días a cada uno de ellos; previéndose la contratación de consultores nacionales que ejecutarían programas de asesoría, capacitación y mercadeo internacional.

Los organismos oficiales de promoción de exportaciones así como las organizaciones representativas del gremio exportador de cada país de menor desarrollo económico relativo, participarían como contrapartes, prestando apoyo e infraestructura para ejecutar las actividades previstas y conformando, junto con la Secretaría General de la ALADI, el marco institucional del proyecto.

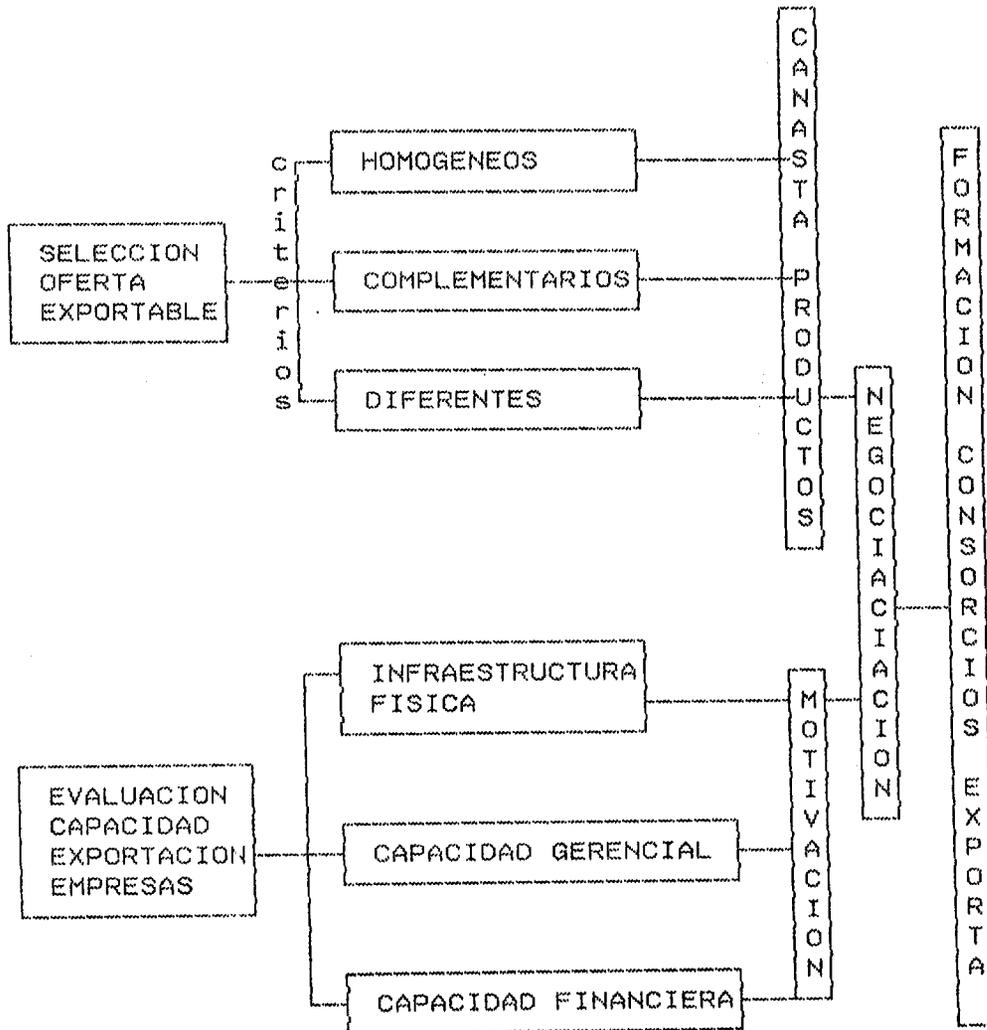
1. METODOLOGIA Y FASES DEL PROYECTO.

1.1. PRIMERA FASE:

SELECCION DE SECTORES Y EMPRESAS

La primera etapa del proyecto se orientó a la selección de sectores y empresas en coordinación con las contrapartes nacionales de los tres países, siguiendo el siguiente esquema de implementación:

PROGRAMACION PRIMERA FASE



Siguiendo esta programación se seleccionaron aquellos sectores de exportación no tradicional que utilizan materias primas e insumos nacionales; presentan un fuerte grado de integración sectorial y utilización intensiva de mano de obra; con un potencial revelado de comercio intraregional y de extra zona. Se tuvo especial cuidado en identificar sectores con participación mayoritaria de pequeñas y medianas empresas, de fácil encadenamiento productivo, desde el abastecimiento de materias primas e insumos hasta la elaboración del producto final.

Esta primera etapa se orientó, asimismo, a identificar las principales trabas estructurales que impiden el comercio intrarregional y la utilización de los principales mecanismos de apoyo a los países de menor desarrollo relativo del Tratado de Montevideo.

Estas actividades fueron coordinadas, directamente, con las contrapartes oficiales y dirigentes de los gremios de los exportadores y de la pequeña y mediana empresa. Se revisaron, asimismo, los principales estudios relativos a la promoción de exportaciones y se tomó conocimiento de los programas de promoción de exportaciones que se estaban ejecutando en cada país de desarrollo económico relativo.

Se complementaron estas acciones con una evaluación de la capacidad de exportación, producción, gestión administrativa, financiera e interés y conocimiento de los mercados internacionales de las empresas seleccionadas.

En la selección de sectores y empresas se estableció, como pauta metodológica, no superponer las acciones del proyecto con programas similares de cooperación técnica en promoción de exportaciones existentes en los tres países. Sin embargo, en todo momento se buscó complementar las actividades con otras entidades de cooperación técnica y programas gubernamentales con fines y objetivos similares, sobre todo en las áreas del diseño y producción para la exportación.

Las labores de motivación fueron realizadas conjuntamente con las contrapartes oficiales y gremios empresariales a través de seminarios, conversatorios y entrevistas directas de las empresas con el Director del proyecto y técnicos de la Secretaría General.

En esta fase se elaboraron encuestas y, se visitaron plantas y/o cultivos agrícolas existentes y se entrevistó, en la medida de lo posible, a personal operativo de las empresas. Las invitaciones a constituir los consorcios o asociaciones empresariales de exportación fueron realizadas en forma privada, por separado con cada empresa, cuidando de mantener una relación armónica entre los empresarios, antes de la negociación general con el conjunto de empresas seleccionadas.

El papel de los gremios de segundo orden, en ese sentido, fue de suma utilidad, particularmente por la existencia, en algunos países, de comités sectoriales, cuyos directivos colaboraron estrechamente en el proceso de selección de empresas.

En algunos países se tuvo especial cuidado en respetar el carácter regional de los sectores y empresas buscando, en la medida de lo posible, una descentralización del proyecto de acuerdo al origen de las materias primas, insumos o características propias de la mano de obra calificada.

Luego de las conversaciones iniciales y sobre la base de una selección de empresas con características homogéneas en cuanto a producto, capacidad financiera y experiencia en el comercio internacional, se constituyeron consorcios de exportación y, en algunos países, se reorganizaron cooperativas o asociaciones de productores, con el objetivo expreso de comercializar sus productos en el mercado internacional.

Así se han constituido los siguientes consorcios, cooperativas y asociaciones, con un número que fluctúa entre las 5 y 18 empresas por consorcio, a excepción de las asociaciones o cooperativas agrícolas:

#### A) BOLIVIA

Consorcio de Exportación de Manufacturas de Cuero.  
La Paz. 9 Empresas.

Consorcio de Exportación Marroquinería y Confecciones de Cuero  
Cochabamba. 5 Empresas .

Empresa de Comercialización de Frutas y Hortalizas de Santa Cruz. ASOHFFUT. 720 Socios empresarios agrícolas.

B) ECUADOR

Consorcio de Exportación de Alimentos. CEPAX. Pichincha-Tunguragua. 5 Empresas.

Corporación de Exportadores Madereros del Ecuador. MAEXPORT Pichincha-Tunguragua. 12 Empresas.

Corporación Ecuatoriana de Manufacturas de Cuero. Tunguragua-Pichincha-Azuay. 13 empresas.

C) PARAGUAY

Consorcio de Exportación de Confecciones de Algodón. Asunción. 7 Empresas.

Consorcio de Exportación de Calzado. Asunción. 18 Empresas.

Consorcio de Curtidores del Paraguay. 8 Empresas. Afiliados a la Cooperativa de Curtidores del Paraguay (COPACUR) que incorpora a 41 socios.

Central de Cooperativas Agrícolas de Exportación. COOPEX. Nueve Filiales y 800 socios.

Estos diez consorcios y/o asociaciones de comercialización conjunta, que agrupan a 77 empresas en los tres países, supera el número de asistencia de 10 empresarios por país establecido en el proyecto. (Ver Cuadro No.1).

Cuadro 1.

Número de Empresas Proyectoado	Numero de Empresas Participantes	Consortios Asociaciones Constituidos
30	77	10

Para la selección de los sectores se tuvo también en consideración el criterio de encadenamiento productivo. En el sector cueros, por ejemplo, se buscó fortalecer la cadena de manufactura y completar los esfuerzos de instalación de curtiembres existentes con nueva tecnología. Similar objetivo se persiguió en el sector madera, en donde se desarrollaron productos a partir de disponibilidad de insumos con un mayor valor agregado. En otros sectores se fortaleció la cadena de comercialización de productos originarios con potencial de venta en contraestación a mercados regionales, sobre todo en el caso de productos frescos hortofrutícolas.

Finalmente, como se observa en el Cuadro No. 2, al seleccionar los sectores se adoptó como criterio el que estuvieran localizados en el mayor número de localidades, evitando, de esta manera, la concentración en la capital de los países beneficiados.

Cuadro No.2  
SELECCION DE SECTORES Y ZONAS  
GEOGRAFICAS POR PAIS

Sectores	Bolivia	Ecuador	Paraguay
1. Marroquineria y confecciones cuero	La Paz Cochabamba	Quito Ambato Cuenca	
2. Calzado			San Lorenzo Asunción Carapegua Ita
3. Curtiembre			
4. Manufacturas de madera		Quito Ambato	
5. Confecciones de algodón			Asunción
6. Horto-fruticola	Santa Cruz		Interior Asunción
7. Alimertos		Quito	

El nivel de empleo que representan las empresas participantes en los consorcios de exportación constituye otro de los factores de carácter cualitativo a ser resaltado. De acuerdo a las encuestas se registra un nivel de empleo total en las diferentes empresas, sean del sector Industrial o agrícola, de 4.205 trabajadores, incluyendo el personal administrativo. ( Ver cuadro 3).

La distribución del empleo no es homogéneo; así, en el caso de algunos sectores, -particularmente calzado y manufactura de cuero-, el nivel de las empresas fluctúa entre 5 a 10 trabajadores como promedio, considerando el tipo de producción, eminentemente artesanal y la estacionalidad de las ventas. El caso contrario, esto es los sectores que concentran la mayor participación de mano de obra son los de manufacturas de madera y confecciones. En el sector horto-frutícola se ha considerado los socios activos de las asociaciones o cooperativas agrícolas, descartando al personal eventual-estacional e incluso el que participa en el empaque y embalaje de la carga de exportación contratada.

Cuadro No. 3

Sectores	Empleo
1. Marroquinería y confecciones cuero	210
2. Calzado	150
3. Curtiembre	110
4. Manufacturas de madera	1,450
5. Confecciones de algodón	560
6. Horto-frutícola	1,660
7. Alimentos	65
<b>Total</b>	<b>4,205</b>

La gran mayoría de las pequeñas y medianas empresas participantes han desarrollado su propia tecnología de producción y, en muchos de los casos, capacitado directamente a sus trabajadores, utilizando frecuentemente la sub-contratación con micro-empresas especializadas en diferentes etapas del proceso productivo. Es el caso de las microempresas de la ciudad de Ibarra, especializadas en el tallado de los muebles del consorcio MADEXPORT (Quito).

Esta primera fase del proyecto culminó con la elaboración de Actas de Compromiso de las empresas agrupadas en consorcios o asociaciones, con ALADI y las contrapartes oficiales, en los tres países, a fin de establecer una estrecha coordinación de las actividades entre las empresas y las reparticiones gubernamentales involucradas.

## 1.2.SEGUNDA FASE:

Organización y estructuración de los consorcios de exportación

### 1.2.1. Marco jurídico y operativo.

En esta segunda fase la asistencia se centró en la definición de objetivos y normatividad legal de cada consorcio de exportación, como paso previo a la determinación de los "planes de mercadeo internacional".

Así, en cada consorcio o entidad asociativa se determinaron sus objetivos y reglamentos de funcionamiento y consecuentemente, la aprobación de los respectivos estatutos de constitución. Estos estatutos establecieron responsabilidades y objetivos de las entidades, muchas de ellas inscritas bajo la forma de entidades sin fines de lucro, así como las fuentes de financiamiento y administración de los entes comercializadores.

Se precisa que si bien existió un "estatuto modelo" de discusión inicial al interior de cada consorcio, la realidad operativa de cada uno de ellos y la legislación vigente de cada país, modificó el modelo inicial de reglamentación, registrándose aportes muy relevantes de parte de los empresarios. Tal es el caso de la incorporación de seguros y fianzas de fiel cumplimiento de las entregas de mercaderías de cada contrato de exportación, con facultad de ejecución ante el incumplimiento de los plazos de despacho de la exportación; o el establecimiento de una comisión por las gestiones de venta que realice el consorcio, a cargo de los socios. En algunos consorcios se estipuló, incluso, la realización de inversiones conjuntas; el establecimiento de puntos de venta en el exterior y/o almacenaje común, y la posibilidad de asociación con otras empresas o cadenas de distribución del exterior.

En el Paraguay, los consorcios tuvieron que adoptar la forma jurídica de sociedades anónimas o sociedades de responsabilidad limitada y en algunos casos de cooperativas de producción, al otorgarles estas mayores facilidades en la constitución y exoneraciones específicas, en la adquisición de insumos y ventas entre socios.

En Ecuador, el Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca, mediante decreto, reconoció los consorcios y aprobó sus estatutos, de acuerdo a la legislación vigente en 1992, aunque esta figura legal no se encuentra aún perfeccionada a nivel de la Superintendencia de Compañías.

Los empresarios en Bolivia adoptaron la forma jurídica de asociaciones o "sociedades accidentales de hecho", prevista en el Código de Comercio; como también la de sociedades anónimas. Para el caso de cooperativas y/o asociaciones pre-existentes se optó por modificar los estatutos vigentes, incluyendo la facultad de comercialización interna y externa o de crear una empresa de comercialización internacional.

En el cuadro No.4 se presenta la forma jurídica que adoptó cada Consorcio de Exportación y/o Asociación de Productores en los tres países.

Cuadro No.4  
FORMA JURIDICA QUE ADOPTARON LOS CONSORCIOS  
Y/O ASOCIACIONES DE EXPORTACION

Sectores	Bolivia	Ecuador	Paraguay
1. Marroquinería y confecciones cuero	Sociedad de Hecho (La Paz) Sociedad Anónima (Cochabamba)	Consorcio de Exportación. Reconocido por MICIP	
2. Calzado			Cooperativa de Export.
3. Curtiembre			Cooperativa de Export. y Sociedad de Respon. Limit
4. Manufacturas de madera		Consorcio Export.	
5. Confecciones de algodón			Sociedad Anónima
6. Horto-frutícola	Asociación de Produc.		Central de Cooperati.
7. Alimentos		Consorcio de Export.	

La constitución de estas nuevas formas de asociación empresarial ha permitido, por otro lado, formular normas jurídicas ante los entes gubernamentales de los tres países para la creación de consorcios de exportación, sin restricciones legales o impositivas. Sin embargo se debe señalar que el marco legal existente en estos países no es el más acorde al esfuerzo de las pequeñas empresas por consolidar exportaciones.

Así, en los tres países no existen mecanismos de exoneración de impuestos internos por la entrega de los productos de exportación al consorcio o asociación de comercialización, lo que encarece el proceso de despacho y no permite eslabonar la cadena entre los proveedores de insumos, productores finales y el ente comercializador (consorcio), que si bien está exonerado en los tres países del pago de impuestos indirectos (IVA), no cuenta con el mecanismo de la "exportación presunta" o "exportación indirecta" que le permita consolidar oferta y obtener los beneficios de la consolidación de trámites y carga internacional. La no existencia de "neutralidad impositiva" se traduce en la exportación innecesaria de impuestos, lo que resta competitividad a los productos con capacidad de exportación.

Similar situación existe en lo referente al financiamiento a las exportaciones, que en muchos de los casos constituye un factor determinante para concretar exportaciones en los plazos convenidos con los importadores.

Los diferentes reglamentos de crédito tradicionales no permiten el establecimiento de garantías "solidarias" o "mancomunadas" y no reconocen, como válida, la forma jurídica de consorcio en el financiamiento pre-embarque o de capital de trabajo para la exportación. En estos casos sería conveniente implementar fondos especiales de financiamiento para operaciones conjuntas de exportación y de incorporación de proveedores y productores.

El mecanismo de la "carta de crédito doméstica", - aplicado con éxito en algunos países latinoamericanos y del sudeste asiático-, significaría un gran apoyo a la integración vertical y horizontal de las plantas proveedoras y productoras de bienes finales.

En los tres países de menor desarrollo relativo, no fue factible trasladar la capacidad de financiamiento a los abastecedores de materia prima a fin de financiar la compra de insumos, caso de los productos de calzado (cuero terminado y componentes); confecciones (hilados y tejido plano) y agrícola (abonos, pesticidas y semillas) entre otros; impidiendo la constitución de Bancos de Insumos que hubiesen facilitado la compra conjunta de insumos, la importación, admisión temporal o internamiento temporal para los fines de reducción de costos y mejoramiento de la calidad del producto final.

### 1.2.2. Capacitación

La capacitación a los empresarios en los diferentes aspectos operativos del comercio exterior, prevista inicialmente en el proyecto, fue objeto de una reformulación al constatar la necesidad de incidir en los aspectos relativos a la formulación de estrategias y planes y no tanto en los aspectos operativos del régimen aduanero, trámites o financiamiento de exportaciones, tópicos que vienen siendo cubiertos por organismos nacionales de capacitación en comercio exterior.

Esta reformulación significó una ampliación de los programas de capacitación financiados por la ALADI y básicamente el fortalecimiento de los programas de comercialización, sin afectar los recursos previstos en el proyecto.

Tal como se muestra en el Cuadro No. 5, se realizaron 13 cursos y/o talleres de formación y entrenamiento a los exportadores y 4 conferencias de motivación y difusión del papel de los consorcios en el fomento de las exportaciones de la pequeña y mediana empresa.

El primer curso-taller fue sobre estrategias de marketing y comercialización internacional, y se orientó a la elaboración de los planes de marketing de cada consorcio. Tuvo una duración de una semana por país. En el área de "promoción comercial" se concentró la capacitación en la organización de ferias y misiones comerciales, dirigida a los consorcios y a algunas empresas seleccionadas.

Se desarrollaron, asimismo, talleres de evaluación y diagnóstico de la oferta exportable, por sectores, con la finalidad de iniciar una primera identificación de las deficiencias de calidad y diseño de los productos sujetos de exportación.

Cuadro No.5  
Programa de Capacitación Proyecto

CURSOS	PROYECTADO	EJECUTADO	PAIS
1. Conferencias. Consortios de Exp. Estrategia y Orga.		4	Ecuador Bolivia Paraguay
2. Comercialización Internacional. Plan Marketing.	3	3	Ecuador Bolivia Paraguay
3. Organización de Ferias y Misiones		3	Ecuador Bolivia Paraguay
4. Comercialización Internacional de Confecciones		1	Paraguay
5. Envase y Embalaje Fruti-Hortícola		1	Bolivia
6. Envase Alimentos		1	Ecuador
7. Curtiduría (1)		2	Paraguay
8. Muebles partes y piezas de madera		1	Ecuador
9. Calzado (2)		1	Paraguay

- (1) El Consorcio financió, con recursos propios una nueva visita del Consultor proporcionado por el INTI de Argentina.
- (2) Con apoyo UIP-GTZ, se organizó el curso de producción de calzado.

### 1.2.3. Planes de Comercialización Internacional

La segunda etapa del proyecto se orientó a la formulación de los planes de comercialización de cada consorcio y comprendió:

- a) Determinación de la oferta exportable y selección e identificación de mercados.
- b) Prueba de ventas-prospección de mercados y determinación de canales de comercialización.
- c) Organización y preparación de ferias y misiones de venta.
- d) Evaluación y supervisión del plan comercial.

En la formulación de los "planes de comercialización" se contó con el apoyo de consultores nacionales, expresamente asignados por la ALADI a cada consorcio o asociación de exportación. Para estas acciones cada "consultor nacional", -que cumplió la misión de gerente de comercialización de los consorcios-, contó con un documento "Guía de Formulación del Plan de Marketing", indicativo de las diferentes actividades y etapas de organización del plan.

#### ACTIVIDADES DEL PLAN DE COMERCIALIZACION

- a) Determinación de la oferta exportable y selección de mercados de exportación.

Esta actividad estuvo orientada a determinar la capacidad de la planta, el volumen del producto disponible para la exportación, los costos y precios dominantes y el punto de equilibrio, en relación a un volumen dado de producción, de cada consorcio de exportación. El análisis del producto, en términos internacionales y sus características mercadológicas, completaron la información preliminar de los perfiles empresa-producto de exportación.

Uno de los principales obstáculos en esta primera actividad se presentó en la consolidación y homogenización de la oferta exportable, particularmente por la diversidad de productos en los sub-sectores seleccionados. Cada consultor, de acuerdo a las instrucciones del programa se orientó a determinar una canasta de productos representativa, determinando, en lo posible, un patrón general del producto de exportación, en base a especificaciones técnicas de calidad y normalización.

En la generalidad de sectores no existía una estandarización del producto en el uso de materias primas, accesorios, tallas y medidas, como acontece en el sector confecciones de algodón o de marroquinería de cuero; o en el uso de pesticidas, abonos, clasificación de variedades, calibres, envase o embalaje en el caso del sector agroexportación y alimenticio. La situación fue más compleja en los sectores de curtiduría y manufacturas de madera en cuanto a la utilización y tratamiento de la materia prima, ante las disposiciones y nuevas restricciones ecológicas en el mercado internacional. La disparidad relativa en términos de maquinaria, desarrollo y conocimiento del producto en cada empresa integrante de los consorcios, fue un factor adicional que demandó una solución más compleja en aquellos sectores y productos que incorporan un mayor valor agregado.

Así, en los sectores de la agroexportación y alimenticio se orientó la homogenización en base a una normalización internacional del producto, sea por el calibre, color o variedad en productos frescos o por la calidad de los envases y grado de tratamiento y control de calidad en los productos del sector alimenticio.

El proceso de estandarización demandó un mayor tiempo de homogenización en los sectores de manufacturas de maderas, confecciones, calzado y artículos de marroquinería o confecciones de cuero y se fue consolidando solamente en la medida que las subsiguientes fases del plan de marketing permitieron realizar una mayor adaptación del producto al mercado de exportación. Este proceso, sin embargo, no es definitivo y en la mayoría de los casos está sujeto a modificaciones en cada país de destino e incluso al interior de un mercado estratificado de consumo.

La selección de mercados de exportación fue realizada en una primera instancia en base a fuentes secundarias de información comercial; dentro de ellas, los perfiles de mercado elaborados por la División de Promoción Económica de la ALADI para la canasta de productos de cada consorcio de exportación.

En cada perfil de mercado se procuró acopiar datos sobre las principales categorías de importación de los productos seleccionados del país destinatario, las características generales de esas importaciones, las pautas de consumo, las normas y reglas de importación, precios y, en general, los acuerdos comerciales bilaterales y multilaterales vigentes, entre otros.

Ambos perfiles de producto y mercado fueron entregados a cada consorcio de exportación y sujetos a una evaluación de parte de las empresas y las contrapartes oficiales. Los productos y mercados seleccionados por consorcio, se presentan en el cuadro No.6.

Cuadro No.6

OFERTA EXPORTABLE Y MERCADOS DE EXPORTACION  
SELECCIONADOS

A)BOLIVIA.

Consorcio de Exportación de Manufacturas de cuero. ASCUER.  
Productos: Chompas de cuero vacuno, oveja y llama; artesanía en cuero ("aguayo"); carteras de cuero y calzado para hombre.  
Mercados: Chile; Argentina y Perú.

Consorcio de Exportación Marroquinería y Confecciones de cuero Cochabamba. "Le Grupe".  
Productos: Carteras; billeteras; portafolios; chompas de cuero y vestidos de cuero para dama.  
Mercados: Chile; Venezuela y Perú.

Empresa de Comercialización de Frutas y Hortalizas de Santa Cruz. ASOHFRUT.  
Productos: Fija; frutilla; banana; tomate.  
Mercados: Argentina; Chile y Uruguay.

B) ECUADOR

Consorcio de Exportación de Alimentos. CEPAX.  
Productos: Palmito en conserva; espárragos en conserva; piña en rodajas en conserva; babaco en conserva; pulpa de guanabana en conserva; champiñones en conserva; pepinillos en conserva; preparados alimenticios con contenido de cacao.  
Mercados: Chile; Argentina; Venezuela y Uruguay.

Corporación de Exportadores Madereros del Ecuador. MADEXPORT.  
Productos: Muebles de madera maciza (línea recta-tallados); Muebles de madera laminada; combinados con aglomerado contra-enchapado; artículos de madera como utensilios de cocina; juguetería y decoración.  
Mercados: Colombia; Venezuela; México y Perú.

Corporación Ecuatoriana de Manufacturas de Cuero. CONEXCUERO.  
Productos: Chompas de cuero; billeteras; carteras; portafolio y vestidos de cuero (damas).  
Mercados: Venezuela; Chile; Perú.

B) PARAGUAY

Consorcio de exportación de Confecciones de algodón. PROEXSA.  
Producto: Jeans; pantalones sport de algodón; camisas sport de algodón; slips anatómicos; vestidos de niño; T-shirt de algodón; short y buzos de algodón.  
Mercados: Bolivia; Norte Argentino; Venezuela y Ecuador.

Consorcio de exportación de Calzado.  
Producto: Calzado de cuero hombre; mujer y niño; calzado deportivo y nauticos.  
Mercado: Bolivia; Perú y norte-argentino.

Consorcio de Curtidores del Paraguay.  
Producto: Weet-Blue; suela ; vaqueta y cuero semiterminado humedo descarnado.  
Mercados: Chile; Brasil; Colombia y Perú.

Central de Cooperativas Agrícolas de Exportación. COOPEX.  
Producto: Tomate; batata; pimentón; sandía y piña.  
Mercado: Argentina y Uruguay.

b) Prueba de ventas-prospección de mercados y determinación de canales de comercialización.

El objetivo de la prospección de mercado o "prueba de ventas", consistió en el estudio "in situ" de los mercados seleccionados, particularmente de los canales de distribución; determinación de la cadena valor de los precios de exportación y las características de la competencia y preferencias del consumidor.

El consultor nacional debió desarrollar, asimismo, entrevistas directas con potenciales importadores, distribuidores o representantes comerciales estableciendo, de ser posible, compromisos de compra en la medida que lo permitieran la competitividad de los productos y los acuerdos comerciales establecidos con cada consorcio de exportación.

Es importante señalar que este esfuerzo de promoción comercial fue compartido financieramente por el proyecto y los consorcios, que financiaron la estadia del consultor nacional en los mercados de destino y aun la compra de muestras de los competidores potenciales en los mercados de exportación. La necesidad de presentar muestras y catálogos de los productos contó en algunos casos, con apoyo parcial de las contrapartes oficiales nacionales pero, principalmente, fueron los propios consorcios los encargados de organizar el material de "promoción comercial" que fue objeto de perfeccionamiento posterior en cuanto a definición de productos, diseño, etc.

Los viajes de prospección, en no pocos casos, exigieron que los consultores nacionales realizaran algunas ventas de exploración o entrega de muestras a consignación, particularmente por la necesidad de presentar resultados preliminares de un primer esfuerzo de comercialización externa, lo que tendría un importante efecto demostración ante los propios gremios y organismos nacionales de promoción.

Esta segunda actividad del plan de marketing concluía con la presentación de un informe suscinto sobre la "prueba de ventas" y potencial futuro de los mercados. Cada consultor nacional debió presentar, en la medida de lo posible, alternativas y estrategias de comercialización por cada mercado -mezcla comercial-, sujetas a evaluación al interior de los respectivos consorcios.

c) Organización y preparación de ferias y misiones de venta. Mezcla Comercial.

La decisión de participar en las ferias de la Región o la organización de misiones de venta se ajustó a las características del mercado-meta de cada consorcio, el grado de desarrollo y adaptación del producto a la demanda y las particularidades de cada exposición en los países de destino.

Las misiones de venta fueron priorizadas considerando el corto período de organización de los consorcios (6 a 5 meses en promedio) y particularmente por el carácter general y no especializado o monográfico de algunas ferias regionales. Sin embargo, se buscó que dichas misiones coincidieran, en la medida de lo posible, con la realización de las principales ferias en la Región, lo cual permitiría una participación directa de los empresarios y/o consultores nacionales en las ruedas de negocios.

La decisión de priorizar las misiones de venta se ajustó, igualmente, al criterio de implementar una penetración más eficaz en mercados no desarrollados como los latinoamericanos, en donde no existe para la gran mayoría de productos, canales de comercialización organizados. Los consorcios, en consecuencia, crearon nuevos canales de distribución en mercados no desarrollados, como Santa Cruz de la Sierra (Bolivia) y, en algunos casos, se asociaron a importadores o alquilaron depósitos para distribución en los propios mercados de destino, caso Colombia y Venezuela.

Una modalidad de comercialización acorde a la penetración en nichos de mercado para pequeñas empresas en mercados del exterior competitivos, correspondió a la asociación con tiendas comerciales o almacenes de "delicatessen", no pertenecientes a los canales de distribución de los grandes almacenes. Similar estrategia se aplicó al negociar operaciones de venta con importadores con pago a la vista, hacia terceros mercados, del área latinoamericana (triangulación), que en gran medida es representativa de los importantes flujos comerciales de "frontera".

El objetivo de la estrategia planteada obedeció a la realidad de las pequeñas y medianas empresas participantes en los consorcios y a la necesidad de acondicionar una política de ventas acorde al comportamiento de los mercados latinoamericanos.

La búsqueda de nuevos "nichos" en mercados no capitalinos y el posicionamiento de productos, aún no maduros, en mercados con un menor grado de exigencia frente a competidores experimentados, facilitó la penetración de los productos de consumo masivo por "ergonomía" cultural del producto.

En general, se realizaron 18 misiones comerciales de venta; se participó en 13 ruedas de negocios y/o reuniones especializadas por sector, y se participó con 2 stand de exhibición en 1 feria regional.

En esta evaluación se considera no sólo las misiones comerciales, rueda de negocios y ferias financiadas en los pasajes con recursos del proyecto, sino también aquellas que contaron con recursos compartidos de organismos de promoción nacionales y los consorcios, principalmente a países vecinos-limitrofes.

El proyecto, en ese sentido realizó una utilización muy adecuada de escasos recursos, lo que permitió superar las metas previstas de organización de 2 misiones comerciales o participación en 2 ferias regionales conjuntas de los tres países. (Ver cuadro No.7) y (Cuadro No.8).

Cuadro No.7  
 Consorcios de exportación:  
 Misiones Comerciales-Rueda de Negocios y Ferias

Consorcios	Bolivia	Ecuador	Paraguay
Marroquinería y confecciones cuero	Santiago de Chile (A)-(B) Buenos Aires (A) Caracas (A)	Santiago de Chile (B) Caracas (A) Bogotá (B)	
Calzado			Santa Cruz (C) Corrientes Resistencia (A)-(B)
Curtiembre			Rio Grande do Sur (A) Chile (B)
Manufacturas de madera		Bogotá (A) (B) Caracas (A) Chile (B)	
Confecciones de algodón			Santa Cruz (A)-(C) Chile (B) Lima (A) Quito (A) Caracas (A) Argentina(B)
Horto-frutícola	S. de Chile (B) Medellín (B) Buenos Aires(A) Montevideo (A)		Argentina (A)-(B)
Alimentos	Caracas (A) Chile (A)-(B) Argentina (A)		

Nota:

- (A) Representa Misión Comercial.
- (B) Participación en Rueda de Negocios o Reunión especializada en Feria Regional.
- (C) Participación con stand en Feria Regional.

Cuadro No.8  
 Consorcios de exportación:  
 Participación en ferias y exposiciones

Consortios	Bolivia	Ecuador	Paraguay
Marroquinería y confecciones cuero	FISA (Chile)	FISA (Chile) Leather Show (Bogotá)	
Calzado			Feria Santa Cruz-Bolivia Encuentro Fronterizo Parg-Argen
Curtiembre			FISA(Chile) FRANCAL (Brasil)
Manufacturas de madera		Feria del Hogar (Colombia) Feria Inter. madera-Chile	
Confecciones de algodón			Feria Santa Cruz-Bolivia FISA Encuentro Parg-Argen
Horto-frutícola	Expo-Frut (Chile) Exótica 92 (Medellín)		FRUTOR (Argentina)
Alimentos	FISA (Chile)		

d) Evaluación y supervisión de los consorcios de exportación.

La última fase del "plan de comercialización" fue realizada en algunos casos en el mismo período de cumplimiento de las misiones comerciales de venta. El Director del proyecto, conjuntamente con las contrapartes oficiales, realizó reuniones de evaluación con cada consorcio de exportación sugiriendo que la fase de "evaluación y supervisión" tuviera un carácter permanente, a fin de posibilitar la revisión de los planes de producción y el presupuesto operativo futuro de los consorcios.

Se establecieron metas de exportación de acuerdo a la realidad de cada consorcio, a pesar del corto periodo de contrato de los consultores nacionales (5 meses), particularmente, por la necesidad de mantener la confianza y el interés de las empresas en el proyecto así como por el efecto demostración que los resultados representarían entre las empresas del mismo sector u otros sectores afines.

Como resultado preliminar de los viajes de prospección de mercado, de las misiones de venta realizadas así como de los esfuerzos de cada consorcio por utilizar diferentes canales de información comercial (e incluso invitaciones a compradores del exterior), se concretaron exportaciones con resultados satisfactorios, reconocidos por las contrapartes nacionales y gremios empresariales que prestaron apoyo al proyecto.

En el cuadro No.9 se resume las ventas ejecutadas y las ventas en negociación, con pedido a firme, de clientes contactados por los gerentes y empresarios de los consorcios, al 22 de diciembre de 1992.

Si bien las cifras no constituyen valores significativos en términos de las exportaciones no tradicionales globales de cada país, lo son, sin embargo, para las partidas específicas de cada producto, particularmente los que incorporan un mayor valor agregado y presentan niveles muy reducidos de exportación, caso de los productores de muebles en el Ecuador, productores de calzado, productores de weat-blue en Paraguay o productores de chompas de cuero en Bolivia, en donde se han conseguido significativos incrementos, muchos de ellos por encima del 50% de las exportaciones por partida.

El ratio de eficiencia del proyecto, exportaciones (ejecutadas y en negociación) sobre el presupuesto general que incluye la contribución del Fondo Perez-Guerrero (\$ 120,000) y recursos de la Asociación Latinoamericana de Integración, contrapartes oficiales y empresas (US\$ 107,971), presenta índices óptimos, si se considera que las ventas ejecutadas y en negociación logradas por los consorcios constituidos supera con holgura, los recursos invertidos por las entidades cooperantes:

Exportaciones ejecutadas y en negociación.Consorcios	US\$ 3'491.000	
----- =	----- =	15.31
Recursos totales del Proyecto	US\$ 227.971	

Exportaciones ejecutadas y en negociación.Consorcios	US\$ 3'491.000	
----- =	----- =	29.09
Aportes Fondo Pérez Guerrero	US\$ 120.000	

Cuadro No. 9  
Ventas ejecutadas y en negociación realizadas por los consorcios  
(dólares americanos)

Sectores	Bolivia	Ecuador	Paraguay
1. Marroquinería y confecciones cuero	381.000	150.000	
2. Calzado			135.000
3. Curtiembre			1'450.000
4. Manufacturas de madera		820.000	
5. Confecciones de algodón			100.000
6. Horto-frutícola	175.000		150.000
7. Alimentos		130.000	
Sub-total	556.000	1'100.000	1'835.000
TOTAL	3'491.000		

Es pertinente anotar que luego del cumplimiento en gran medida de los objetivos del plan de marketing, se reestructuraron algunos consorcios de exportación, tanto en el número de miembros como en la dimensión de las formas empresariales. Por ejemplo, en Paraguay la Cooperativa de Curtidores y la Cooperativa de Calzado dieron paso a núcleos de producción independientes, para garantizar el cumplimiento de los contratos.

En todo momento se persiguió que la finalización del proyecto no afecte el desarrollo futuro de estas entidades de comercialización nacientes, buscando el apoyo para estos fines de los organismos oficiales de promoción de exportaciones, de los gremios de segundo orden y de las agrupaciones sectoriales existentes en cada país.

Sin embargo, se debe señalar que las diferentes empresas han hecho explícito su solicitud formal ante los organismos oficiales y la Asociación Latinoamericana de Integración -ALADI- de proseguir con el proyecto, a fin de consolidar los planes de comercialización y la asistencia en desarrollo de producto-diseño y control de la calidad.

SEGUNDA PARTE

## II. PROGRAMAS DE PROMOCION DE EXPORTACIONES POR PAIS

### 2.1. BOLIVIA.

#### 2.1.1. Panorama general de las exportaciones y sectores seleccionados.

Bolivia ha implementado desde años atrás, las bases fundamentales de una economía abierta, encontrándose en un proceso de desarrollo de reformas fundamentales en áreas críticas de su economía como la del comercio exterior. Sin embargo, es fácil percibir que el acento principal de las políticas económicas ha estado centrado en la estabilización antes que en la promoción y el desarrollo. No obstante la existencia de una política deliberada para promover exportaciones manufactureras y de encontrarse en debate la aprobación de una Ley de Comercio Exterior, el país no ha implementado mecanismos de consolidación de la oferta exportable y apoyo a las pequeñas y medianas empresas, no existiendo, por ejemplo, una legislación que facilite la consolidación de oferta exportable en entidades jurídicamente reconocidas, como consorcios o empresas de comercialización internacional.

Sin embargo, existe, a diferencia de otros países de menor desarrollo relativo, mecanismos eficaces de "neutralidad impositiva" del exportador (CENOCREN, DRAW-BACK); implementación de Fondos de Financiamiento a las exportaciones y un importante sistema de apoyo al exportador a través del INPEX y de organismos de cooperación internacional.

Si bien las exportaciones no tradicionales en los últimos años han alcanzado el 36.5% de participación en las exportaciones totales (1989-1991), no dejan de ser predominantemente productos primarios y semielaborados, que en otros países son considerados como de exportación tradicional: torta y harina de soya; soya en grano; madera aserrada; azúcar.

Del análisis de la oferta exportable boliviana se deduce la existencia de nuevos sectores y productos, de gran demanda en mercados regionales y de extra-zona. Entre ellos, carnes, cueros, confecciones de lana y algodón y manufacturas de madera. A pesar del reducido valor de las exportaciones de referencia, son estos nuevos productos los que presentan el mayor potencial de diversificación de la oferta exportable.

El proyecto seleccionó sectores con un abastecimiento asegurado de materia prima, intensivos en mano de obra y no sujetos, en la actualidad, a otro programa de cooperación o asistencia técnica en promoción de exportaciones.

Considerando el grado de desarrollo de los sectores y las empresas, -acorde con el corto plazo de ejecución del proyecto-, se seleccionó a los sectores de manufacturas de cuero, en las regiones de La Paz y Cochabamba, y al sector horto-frutícola en Santa Cruz de La Sierra.

No fueron sujetos de selección el sector manufacturas de madera, a pesar de la solicitud de las empresas, por existir un programa de cooperación internacional en ejecución en el sector; asimismo, no fue posible incorporar al proyecto los sectores de orfebrería en oro y plata (La Paz y Oruro); a los sectores de confecciones en lana de alpaca (El Alto y Oruro); ni al sector alimenticio en Santa Cruz, por limitaciones presupuestarias y, particularmente, por la necesidad de implementar programas específicos de desarrollo de producto en sectores no maduros, en términos de comercio internacional.

En coordinación con la Cámara Nacional de Exportadores de Bolivia y el INPEX se conformó 2 consorcios de exportación en la La Paz y Cochabamba y una asociación de comercialización internacional en Santa Cruz.

#### 2.1.2. Consorcio de exportación: ASCUER-LA PAZ.

El sector cuero en Bolivia ha experimentado un importante grado de desarrollo en los últimos años gracias a la instalación de importantes curtiembres con capacidad de asegurar un suministro de cueros acabados, de diferentes tipos y colores, a fabricantes nacionales y del exterior. Dentro de las manufacturas de cuero, sin embargo, han sido las confecciones de cuero y marroquinería las que ha tenido en los últimos años un importante despegue, a diferencia del sector calzado, altamente sensible a la competencia del exterior y con mayores necesidades de capital fijo y tecnología.

En La Paz, en los últimos tres años, han surgido numerosas pequeñas empresas manufactureras de productos de cuero que han venido desarrollando una mejora paulatina en los diseños y acabados de marroquinería y confecciones de cuero. Con un enorme grado de flexibilidad tecnológica y comercial, estas empresas han creado modelos propios a partir de la utilización del "aguayo" (LANA) andino con cuero y la baqueta natural, o con la introducción, a pequeña escala, del cuero de oveja y llama en modelos exclusivos de chompas de cuero.

El consorcio de exportación en este sub-sector se constituyó sobre la base de la agrupación inicial que realizaron los propios empresarios en la "Asociación del Cuero" -ASCUER- integrada, en un principio, por 9 empresas de diferente nivel tecnológico y de capacidad instalada, aunque similares en el desarrollo de productos y acabados. Posteriormente a este primer acuerdo, el consorcio se constituyó como "sociedad de hecho", ampliando sus fines y objetivos a la actividad de comercialización internacional.

Luego de la designación del consultor nacional Lic. Juan Carlos del Castillo como Gerente del Consorcio, se inició la formulación del plan de marketing, con participación directa de las empresas del consorcio. Como parte de estas actividades se realizó un primer viaje de prospección de ventas a Santiago de Chile y, posteriormente, una misión de ventas a Argentina y Santiago de Chile, con participación en la Rueda de Negocios de FISA.

El consorcio concretó operaciones, en el mercado chileno, de bolsos artesanales y chompas de cuero y concertó pedidos regulares de abastecimiento al mercado argentino, a través de un canal directo de comercialización al detalle en Buenos Aires. Quedó pendiente la evaluación y aceptación de una operación por 4.000 prendas de cuero mes al mercado norteamericano, con inversión compartida argentina.

Una de las principales evaluaciones de las "pruebas de ventas" realizadas, obligó a modificar el proceso de formación del precio de venta de exportación, tal como se presentó en la mayoría de consorcios de exportación. Una mejora en la calidad de los componentes y la utilización de materia prima bajo internación temporal, que reduzca el costo de adquisición, fueron algunas de las alternativas que permitieron mejorar la cotización de los diferentes productos frente a la competencia de terceros países en los mercados-meta de exportación.

### 2.1.3 Consorcio de exportación del cuero: "Le Grupe"-Cochabamba

Los productores marroquineros y confeccionistas de cuero en Cochabamba aceptaron participar en el proyecto a partir de una reformulación de los estatutos de la asociación "Le Grupe" que constituyeron en 1990. Las cinco empresas más representativas de la región luego de revisar diferentes alternativas de asociación decidieron constituir una sociedad anónima, con fines comerciales y de inversión compartida.

Le Grupe participa de una importante porción del mercado interno boliviano, con puntos de venta en La Paz y Santa Cruz, manteniendo un buen nivel de experiencia en el desarrollo de productos y personal calificado.

El consorcio, bajo la dirección del Lic. Darko Franulic, seleccionó una canasta de productos que comprendía desde confecciones de cuero para dama, chompas hasta billeteras y maletines de cuero. "Le Grupe" concretó pedidos con el mercado chileno, para chompas de cuero ("roqueras"); billeteras y bolsos de cuero con el mercado venezolano. El primero de ellos a través de una trading company chilena y el segundo a través de distribuidores de cadenas comerciales en Caracas. Asimismo, se prepararon muestras conjuntas al mercado americano de gorros de cuero, carteras de cinto y maletines ejecutivos.

El consorcio ha instalado una tienda conjunta en Cochabamba y evalúa la posibilidad de asociarse con comercializadores para implementar un punto de venta de directa en el mercado chileno.

#### 2.1.4 Asociación de productores horticultores y fruticultores (ASOFRUT) Santa Cruz de la Sierra

Los productores de frutas y hortalizas de Santa Cruz representan el 35% del valor bruto de la producción agrícola del Departamento, siendo ASOFRUT la central que los agrupa en 9 filiales zonales. Con la participación de 770 socios activos, ASOFRUT presta servicios de crédito y venta de insumos agrícolas a cerca de 1.500 agricultores en el Departamento.

Una de las primeras actividades ejecutadas consistió en la selección de oferta exportable para lo que se contó con la colaboración de universidades regionales, la FAO y el Ministerio de Agricultura. Luego de la aplicación de un primer Censo Agrícola con la participación de extensionistas universitarios, se estandarizó y normalizó los productos con capacidad de exportación en el corto plazo. Se priorizó aquellos productos que cuentan con cultivos permanentes; variedades identificadas y acordes a la demanda regional; estacionalidad y "ventanas comerciales", en contraestación con los mercados de destino.

Los productos seleccionados fueron: piña; frutilla; tomate; pimentón y banano, en una primera fase. El consultor nacional, Eco. Ciro Montaña, determinó los volúmenes mínimos de exportación e identificó los productores involucrados en el proyecto.

De acuerdo a lo programado, el consultor viajó a Colombia para participar en Exótica (feria especializada) y 2 directivos participaron en EXPOFRUT, como parte de una prospección del mercado chileno y conocimiento de los avances tecnológicos en el sector. Se realizaron dos pruebas de venta en el mercado argentino (mercado-meta); se visitó el mercado de abasto y posibles compradores a nivel de cadenas de supermercado. El mercado uruguayo fue analizado como mercado alternativo para la frutas tropicales. Igualmente se estructuró la cadena de distribución física factible, ante pedidos, a firme, de subastadoras argentinas.

La estacionalidad de las cosechas y los factores climáticos anormales de la campaña agrícola 1991-92, que afectaron seriamente al agro cruceño, no permitieron alcanzar los volúmenes necesarios en algunos productos, dentro de ellos el tomate y pimentón. La piña fue el principal producto que superó estos inponderables; sin embargo, sus exportaciones se vieron afectadas por las restricciones fitosanitarias que impuso Argentina a los productos agrícolas, ante la epidemia del cólera en frontera.

ASOFRUT, presenta un potencial identificado de desarrollo en los mercados regionales, considerando las ventanas comerciales de Argentina, Uruguay y Chile y las exportaciones hacia estos mercados permitirán ampliar las áreas de cultivos priorizados y estabilizar los precios en el mercado interno de los socios, afectados continuamente por la variabilidad de la demanda y precios agrícolas.

IMPACTO SOCIO-ECONOMICO DE LOS  
CONSORCIOS DE EXPORTACION  
BOLIVIA

CONSORCIOS	NO. DE EMPRESAS ASOCIADAS	MANO DE OBRA OCUPADA	LOCALIZACION
Ascuer- Manufactura Cuero	9	55	La Paz, El Alto
Le Grupe Manufactura Cuero	5	40	Cochabamba
Frutihortícola	1	720	Santa Cruz y valles mesotérmicos
TOTAL	15	815	

EXPORTACIONES EJECUTADAS Y EN NEGOCIACION  
BOLIVIA  
(US\$ dolares)

CONSORCIO	VENTAS EJECUTADAS Y EN NEGOCIACION
1. ASCUER	41.000 (Chile) 280.000 (Argentina EEUU) *
2. Le Grupe	40.000 (Chile) 20.000 (Venezuela)
3. ASOHFRUT	135.000 (Argentina)** 40.000 (Uruguay)
TOTAL	556.000

\* Sujeto a acuerdo de coinversión con comercializadores argentinos.

\*\* Incluye los programas de producción y exportación de piña, cuya cosecha estaba prevista para los dos últimos meses del año 1992.

## 2.2 ECUADOR.

### 2.2.1 Panorama general de las exportaciones y sectores seleccionados

La oferta exportable ecuatoriana presenta una fuerte concentración en productos básicos que contribuyen con el 86% del total exportado, sin embargo, las exportaciones no tradicionales presentan un importante desarrollo en los últimos años, siendo las de mayor valor en el grupo de países de menor desarrollo relativo. Las recientes medidas de ajuste iniciadas por el actual gobierno, si bien apuntan a un crecimiento hacia afuera de la economía y buscan establecer un sesgo favorable a las exportaciones, aún no han creado un marco de promoción hacia la pequeña y mediana empresa en lo referente a consolidación de oferta exportable, neutralidad impositiva y mecanismos de garantías para el acceso al crédito. Persisten algunos obstáculos y trabas burocráticas que afectan la operatividad de las exportaciones. Se reconoce, de otro lado, los importantes esfuerzos por propiciar una mayor integración comercial en el marco del Grupo Andino y de ampliación de mecanismos de Libre Comercio con otros países latinoamericanos.

En el Ecuador existe una significativa capacidad de expansión de la oferta exportable a partir de sus ventajas competitivas. Los sectores agrícola, pesquero, acuícola, presentan un potencial reconocido y en crecimiento en el sector no tradicional de las exportaciones. Destacan, sin embargo, otros nuevos sectores de reciente exportación como los procesados de alimentos a partir del potencial horto-frutícola, el sector de manufacturas de madera, el sector de cueros, confecciones de algodón, cerámica artística, entre los principales, con capacidad de propiciar una diversificación de las exportaciones en el mediano plazo.

En coordinación con la Dirección Nacional de Exportaciones del MICIP, se seleccionó a los sectores de alimentos procesados, manufacturas de madera y manufacturas de cuero, como subsectores prioritarios. Para la selección se analizó el potencial de exportación; la situación de las empresas y los mercados regionales factibles de desarrollar exportaciones en el corto plazo.

Se identificó, asimismo, otros sectores con potencial futuro de promoción, dentro de ellos, confecciones de algodón; cerámica artística, orfebrería en oro e imprenta gráfica.

### 2.2.2. Corporación de exportadores madereros del Ecuador. MAEXPORT.

El Ecuador presenta un significativo potencial silvícola, con variedades reconocidas a nivel internacional. El sector, sin embargo, requiere una mayor valorización de sus recursos naturales bajo la forma de productos procesados desde chapas; parquets; molduras y muebles. En coordinación con la Asociación

de Industriales de la Madera -AIMA- se trazó un plan para la exportación de partes-piezas y muebles de madera, que fue aprobado al interior del Directorio de AIMA. Luego de una selección de las empresas con potencial exportador, se constituyó un consorcio reconocido formalmente por el Ministerio de Industrias, con la participación de 12 empresas de las provincias de Pichincha, Tungurahua y Azuay.

El "plan de comercialización" permitió, en pocos meses, estructurar una oferta exportable consistente y competitiva para los mercados meta seleccionados: Colombia, Venezuela y México.

El consorcio concretó ventas significativas en los mercados de Venezuela y Colombia, de partes y piezas y muebles de diversas variedades, habiéndose identificado incluso posibilidades de participar en algunas ciudades colombianas con tiendas de exhibición y ventas. Queda, sin embargo, un importante esfuerzo por desarrollar en el diseño y los procesos de fabricación, acordes con la calidad de los mercados internacionales así como propiciar una mayor integración de procesos y patrones de productos al interior del consorcio, a fin de reducir costos de fabricación.

Los mercados mexicano y el centroamericano, establecidos como mercados potenciales, fueron considerados para una segunda fase de comercialización, dado los cortos meses de ejecución del "plan de marketing".

ALADI, obtuvo la cooperación del Centro de Comercio Internacional (CCI) de Naciones Unidas, para asistir al consorcio en la formulación de un plan integral de desarrollo de la producción y comercialización de la madera.

### 2.2.3 Consorcio de exportación de alimentos. CEPAX.

El sector agroindustrial cumple un importante papel de integración y encadenamiento de la oferta agroexportable ecuatoriana. La variedad de frutas tropicales y el potencial agroecológico para el desarrollo de hortalizas de ciclo corto, adecuado para un mercado de "delicatessen", abren importantes perspectivas al sub-sector en mercados regionales de alto consumo y sin disponibilidad de variedades comunes, por la ubicación geográfica y condiciones de clima propios del Ecuador.

El proyecto estableció un consorcio de exportación a partir del "Comité de Alimentos" de la Cámara de Pequeños Industriales de Pichincha, integrando en forma adicional, a una empresa en la ciudad de Cuenca. En este sector, una de las principales acciones consistía en aperturar nuevos mercados alternativos que sirvan de efecto demostración para la creación y reorientación de empresas hacia nuevos productos, con ventajas competitivas, en el mercado latinoamericano. La participación de las 6 empresas seleccionadas procuró ir propiciando nuevos núcleos de empresas, conforme se consolidaba el plan de comercialización.

Una primera prospección al mercado chileno y argentino permitió establecer pedidos para espárragos verdes y blancos en conserva, así como identificar posibilidades de colocación de pepinillos y champiñones, lo que propició el ingreso de una nueva empresa al consorcio.

En una segunda prospección al mercado argentino se analizó las condiciones de expansión de la exportación de palmitos en conserva. En una tercera misión, esta vez al mercado venezolano, se identificaron excelentes perspectivas para la introducción del espárrago en conserva y otras conservas como piña en rodajas.

Los productos con contenido de cacao no presentaron niveles de competitividad en mercados de alto consumo; sin embargo, en mercados fronterizos (Colombia y Perú) se establecieron operaciones comerciales permanentes.

El consorcio fue asistido por ALADI a través de un consultor internacional a fin de mejorar e identificar los envases más adecuados, las condiciones sanitarias y presentación del producto para mantener los niveles de competitividad.

#### 2.2.4 Corporación ecuatoriana de manufactura de cuero. CONEXCUERO.

Ecuador ha desarrollado un importante sector de procesamiento del cuero en las ciudades de Ambato y Cuenca, principalmente. Como es conocido, el Ecuador realiza exportaciones de manufacturas de cuero, hacia mercados vecinos e incluso a mercados de extra-zona, sin que hasta el momento se hayan desarrollado empresas de significativo tamaño como para establecer un canal de comercialización continuo hacia estos mercados.

En consecuencia, se buscó aglutinar a las principales pequeñas empresas del sector marroquino y confecciones de cuero, a fin de consolidar y homogenizar la oferta exportable para facilitar las exportaciones a través de canales formales de comercialización. Este proceso integró, en una primera instancia, a fabricantes de la ciudad de Ambato, en donde se procesa el 70% del cuero nacional, y de la ciudad de Cuenca. Los productores de la ciudad de Quito se integraron en menor medida.

La realidad evidenció que el nuevo consorcio tuvo que establecer 2 núcleos principales de operación: uno en la ciudad de Ambato y otro en la ciudad de Cuenca, lo cual afectó, en cierta medida, la labor del Gerente del Consorcio, Lic. Juan Eljuri. La capacidad de producción de 1.000 unidades mes del principal producto (chompas de cuero) puso en evidencia la factibilidad de establecer programas de producción de exportación en el corto plazo.

Los principales productores de la ciudad de Ambato, pertenecientes al consorcio, concretaron exportaciones al mercado colombiano, como parte de una prospección realizada a la Feria Internacional de Bogotá. La prospección de mercado realizada al mercado chileno abrió posibilidades de colocación en la próxima temporada de invierno de aproximadamente 1.000 unidades de chompas de cuero; no identificándose sólidas perspectivas en este mercado para la marroquinería, particularmente por el grado de desarrollo de las empresas nacionales en la utilización de cuero sintético.

Sin embargo, se requiere reformular los precios de venta y los costos de producción, establecidos sin relación con los volúmenes de producción (costeo variable); así como considerar los efectos que pueda tener el reciente incremento de los insumos y accesorios sobre la formación del precio de exportación.

IMPACTO SOCIO-ECONOMICO DE LOS  
CONSORCIOS DE EXPORTACION  
ECUADOR

CONSORCIOS	NO. DE EMPRESAS ASOCIADAS	MANO DE OBRA OCUPADA	LOCALIZACION
Manufacturas de madera	11	1.450	Quito; Ambato;
Alimentos	5	135	Ibarra; Quito;
Manufacturas de cuero	13	150	Ambato; Cuenca; Quito.
TOTAL	29	1.735	

EXPORTACIONES EJECUTADAS Y EN NEGOCIACION  
ECUADOR  
(US\$ dólares)

CONSORCIO	VENTAS EJECUTADAS Y EN NEGOCIACION
1. Manufactura de madera	820.000 (Colombia- Venezuela)
2. Alimentos	130.000 (Argentina Chile, Venezuela)
3. Manufacturas de cuero	150.000 (Chile * Colombia)
TOTAL	1.100.000

\* Las ventas negociadas se realizaran en la próxima temporada de invierno.

## 2.3 Paraguay

### 2.3.1 Panorama general de las exportaciones y sectores seleccionados.

Las exportaciones paraguayas afrontan una significativa reducción en los últimos años, particularmente por factores climáticos y de pérdida de competitividad en los mercados regionales y de extra zona. A la reducción de las exportaciones del 23%, entre 1990-91, se suma la rigidez y vulnerabilidad de la estructura de las exportaciones al concentrar, tan sólo dos productos agrícolas primarios, cerca del 68% del total exportado, algodón y soya. Las altas tasas de interés y la sobrevaluación del tipo de cambio constituyen factores explicativos de la pérdida de rentabilidad y mercados de exportación.

Si bien en los últimos años se han implementado significativas reformas que favorecen la actividad exportadora, dentro de ellas la reforma tributaria, que eliminó gravámenes directos a la exportación; la ley 90/90 de "Promoción de Exportaciones", que redujo los trámites de exportación; la ley 60/90 de "Promoción de Inversiones" y la propia creación de PRO-PARAGUAY, la realidad del sector externo exige, sin embargo, acciones inmediatas y complementarias para superar la crisis del sector externo y el estancamiento de las exportaciones.

Las exportaciones no tradicionales, que participan con el 27% del total, presentan un significativo potencial de complementación económica regional y de exportación a los mercados internacionales. El sector agropecuario, particularmente frutas y hortalizas y los derivados de la soja, carnes, cueros, hilados y confecciones y manufacturas de madera constituyen la base sólida de una política de diversificación e incremento de valor agregado de las exportaciones.

En coordinación con PROPARAGUAY se seleccionaron los sectores de curtiembre, confecciones de algodón y calzados como sujetos de cooperación del proyecto. PROPARAGUAY, con recursos propios y siguiendo los lineamientos aprobados, amplió el programa de cooperación al sector de frutas y hortalizas.

Sin embargo, otros sectores presentan también potencial de exportación en el corto plazo. Dentro de ellos el subsector marroquinería, hilados, manufacturas de madera, carnes y derivados, y curtiembre de baqueta y suela entre los principales.

### 2.3.1 Consorcio de exportación curtidores del Paraguay

El Paraguay presenta ventajas comparativas para el procesamiento del cuero y su desarrollo en el ámbito del mercado internacional y particularmente en el regional. La existencia de importantes plantas industriales curtidoras le han permitido mantener una significativa presencia en mercados altamente compe-

titivos. Sin embargo, hasta la fecha no ha existido una ampliación de la producción hacia la exportación, en los sectores de la pequeña y mediana empresa del interior del país, que presentan un gran potencial colectivo.

El proyecto apoyó la conformación de una Cooperativa de Curtidores (COPACUR), con más de 100 afiliados en todo el país, y constituyó a su interior un consorcio de exportación (núcleo de producción) de 11 curtiembres con capacidad de procesamiento de hasta 10.000 cueros mes. Las características de la oferta exportable (wett-blue) permitió, de otro lado, realizar una rápida homogenización del producto en cuanto a calidad y cantidad e integrar, desde el punto de vista tecnológico y productivo, a las empresas de mayor desarrollo.

La prospección de mercado realizada por el Gerente del Consorcio, Lic. Federico Galeano, con el apoyo del Sr. Tito Camacho, hacia los mercados de Chile y Brasil, determinó una capacidad de exportación que superó las posibilidades de producción.

Luego de una revisión de los pedidos que se hicieron extensivos a Colombia y Perú, se recomendó proceder a una negociación con los diferentes clientes a fin de establecer un cronograma regular de exportaciones, a precios óptimos, en un período de escasez de cuero en los principales países exportadores de manufacturas (calzado y marroquinería).

El consorcio ha concertado ventas regulares con clientes brasileros y espera ampliar su oferta exportable hacia otros productos con un mayor valor agregado, contando con el asesoramiento de un Ingeniero en curtiduría contratado a tiempo parcial por los asociados. Esta acción se ejecutó sobre la base de la sugerencia realizada por el experto en curtiduría del INTI de Argentina, conseguido por ALADI.

El consorcio actualmente ha aprobado constituirse en una "empresa de responsabilidad limitada" y ha establecido un interesante sistema de penalización ante el incumplimiento de los compromisos de producción de los asociados.

### 2.3.2 Consorcio de exportación de confecciones. PROEXSA

El sector textil en el Paraguay procesa tan sólo el 3.7% del total del algodón producido para exportación. El sector confecciones, en este contexto, es el más dinámico y representativo de la producción textil con una importante capacidad de generación de empleos en el corto plazo.

Sin embargo, la gran mayoría de grandes, medianas y pequeñas empresas aún no han desarrollado estrategias de comercialización internacional, situación que se torna urgente de ser superada, ante los compromisos derivados del Mercosur y la recesión del mercado interno.

El consorcio de confecciones se constituyó en base a una primera selección de empresas realizada con la participación de la Asociación de Confeccionistas del Paraguay, e integró a productores de pantalones de algodón, jeans, camisas, ropa interior y t-shirt.

Las siete medianas empresas integrantes del consorcio constituyeron una sociedad anónima entre sus miembros y planean realizar inversiones conjuntas en una planta de hilandería y teñido. El consorcio recibió asistencia técnica en comercialización y diseño de parte de un consultor internacional contratado por ALADI. Actualmente han invertido en registrar una marca propia y en el diseño de una colección para la temporada de "primavera-verano".

Como resultado de una "misión de ventas" han realizado contratos de asociación con distribuidores ecuatorianos y una cadena de ventas en Caracas; así como en Chile y Santa Cruz. Actualmente se evalúa la posibilidad de instalar tiendas en el exterior, bajo la modalidad de franchising (Santa Cruz y Quito).

La participación en una feria regional como Santa Cruz permitió reformular la estrategia de ventas y buscar un nuevo posicionamiento de marca en Bolivia. Paralelamente, el consorcio ha solicitado, a través de las autoridades pertinentes, el otorgamiento de un cupo de exportación al mercado argentino, particularmente Formosa, Resistencia y Corrientes.

### 2.3.3 Consorcio de exportación de calzado

El sub-sector calzado es representativo de la pequeña y micro empresa paraguaya, sin embargo aún no ha alcanzado los niveles de producción que le permita generar las bases de un crecimiento e inversiones dentro del sub-sector, acorde a las nuevas características de la producción a escala.

El proyecto, en ese sentido, seleccionó al sub-sector calzado por la necesidad de desarrollar alternativas a los pequeños empresarios ante la competencia abierta que significa el ingreso del país al Mercosur y la estrechez de su mercado interno, como para justificar un crecimiento en el mediano plazo.

Con la participación de la Cámara del Calzado del Paraguay y la Cooperativa del Calzado se seleccionó a 24 productores con mayor capacidad de producción en el corto plazo, constituyéndose un primer consorcio de calzados con sede en Asunción.

Este primer consorcio fue reestructurado al constatarse deficiencias en su funcionamiento, dado el número de sus miembros y la falta de liderazgo en su interior para el cumplimiento de las metas establecidas en el proyecto.

Con la participación del Gerente Sr. Tito Camacho se formuló una estrategia de desarrollo del sector de mediano y corto plazo, que contenía el "plan de comercialización" hacia mercados vecinos. Una de las primeras acciones consistió en constituir tres núcleos de producción al interior del consorcio, a fin de permitir una mayor operatividad a las diferentes plantas por zonas de producción (San Lorenzo, Asunción y Villa Rica). Asimismo, con el apoyo del Gerente, se reorientó la oferta exportable y los canales de comercialización hacia la venta directa al comerciante detallista, en una primera instancia.

El consorcio tuvo una importante participación y concreción de ventas regulares en la Feria de Santa Cruz (Bolivia), estructurando y ampliando una red de representantes a Cochabamba y La Paz. El norte argentino, el norte chileno y Perú han sido igualmente definidos como mercados alternativos para una segunda fase de comercialización, habiéndose establecido la necesidad de negociar cupos de libre ingreso con Argentina y Bolivia.

El consorcio es sujeto de un seguimiento permanente y evaluación por sus propios integrantes, a fin de establecer un programa de cumplimiento de los pedidos acorde con las posibilidades de producción de cada planta. Se ha propuesto, asimismo, la utilización de nuevos componentes; reducir costos en la adquisición de insumos e innovar los modelos para la próxima temporada de invierno.

PROPARAGUAY, el ente oficial responsable de la promoción de exportaciones, ha cumplido un importante papel como contraparte del proyecto, al solventar y garantizar no sólo el apoyo económico a las principales actividades de los tres consorcios, sino también el seguimiento de las actividades de comercialización.

IMPACTO SOCIO-ECONOMICO DE LOS  
CONSORCIOS DE EXPORTACION  
PARAGUAY

CONSORCIOS	NO. DE EMPRESAS ASOCIADAS	MANO DE OBRA OCUPADA	LOCALIZACION
Curtiembre	8	100	Ita, San Antonio Concepción, Aregua, Carapegua, San Antonio
Calzados	18	200	Asunción, San Lorenzo, Villarica
Confecciones	7	560	Asunción, Luque, San Lorenzo
Frutihortícola	9	940	San Lorenzo, Caa- guazu, Cnel. Oviedo Arroyos y Esteros, Aregua, Barrero, San Pedro.
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>1.800</b>	

EXPORTACIONES EJECUTADAS Y EN NEGOCIACION  
PARAGUAY  
(US\$ dolares)

CONSORCIO	VENTAS EJECUTADAS Y EN NEGOCIACION	
1. Calzado	135.000	(Bolivia; Perú Norte Argentino)
2. Curtiembre	1'450.000	(México; Chile Venezuela; Brasil)
3. Confecciones	100.000	(Chile, Ecuador, Venezuela, Santa Cruz)
4. Frutihortícola	150.000	(Argentina)*
<b>TOTAL</b>	<b>1.835.000</b>	

\*Solo considera la campaña 1992 de exportación con Argentina.

ANEXOS

ANEXO 1

DIRECTORIO DE EMPRESAS PARTICIPANTES EN EL PROYECTO

I. BOLIVIA

1.1. Consorcio de Exportación de Manufacturas de cuero  
La Paz. 11 Empresas.

1. Cuero 2.000
2. Domenico
3. Unicuer
4. Bolivia Hands
5. Castillo del Cuero
6. J.O. Art-Cuero
7. Creaciones Chucatin
8. Mac Leather
9. Candil

1.2. Consorcio de Exportación Marroquinería y Confecciones de  
cuero. "Le Grupe".  
Cochabamba. 5 Empresas y 4 Subcontratistas.

10. Arizona
11. Roger's
12. Filippo
13. Litve
14. Chenza

1.3. Empresa de Comercialización de Frutas y Hortalizas de Santa  
Cruz. ASOFRUT. 720 Socios empresarios agrícolas.

II. ECUADOR

2.1. Consorcio de Exportación de Alimentos. CEPAX. Quito-Tungura-  
gua. 6 Empresas.

15. Sipiá Cia.
16. Santa María Cia.
17. Chocofi Cia.
18. Magus Cia.
19. Procecomsa Cia.

2.2. Corporación de Exportadores Madereros del Ecuador. MAEXPORT  
Quito-Ambato. 12 Empresas.

- 20. Britany
- 21. Laminec
- 22. Alpha "B"
- 23. Forma
- 24. Maderas Guerrero
- 25. Servimadeco
- 26. Foresta
- 27. Serven
- 28. Colineal
- 29. Kenart
- 30. Ligna
- 31. Heritage

2.3. Corporación Ecuatoriana de Manufacturas de Cuero. Ambato-  
Quito-Cuenca. 16 empresas.

- 32. Curtesa
- 33. Piel Diseño
- 34. Taco Boutique
- 35. ANCE
- 36. Tsawara
- 37. Produccion Ronaldo
- 38. Llavycuero
- 39. Tecnicur
- 40. Georgini
- 41. Leygam
- 42. Ecuaservi
- 43. Leather Jackets Franco
- 44. Multicuero

### III. PARAGUAY

3.1. Consorcio de exportación de Confecciones de algodón.  
Asunción.  
7 Empresas.

- 45. Freely
- 46. Moncar
- 47. El Cisne
- 48. La Princesa
- 49. Galax
- 50. Industrias Aquino
- 51. Tricotex

3.2. Consorcio de exportación de calzado. Asunción. 18 Empresas.

- 52. Calzados Andarin
- 53. San Marcos
- 54. Organizaciones Claudia
- 55. Calzados J.R.
- 56. Calzados Alfres
- 57. Calzado Aquino
- 58. Calzados Jesica
- 59. Mc call's.
- 60. Ton And.
- 61. Calzados Nataly
- 62. Sol Rich
- 63. Calzados San Fernando.
- 64. Moises Lopez. De la Victoria.
- 65. Paulin Mocasines.
- 66. Calzados Numi.
- 67. Calzados Mariel.
- 68. Calzados San Lorenzo.
- 69. Bartolome Torres SRL.

3.3. Consorcio de Exportación de Cueros del Paraguay.

- 70. Curtiembre Roux
- 71. Curtiembre San Andres
- 72. Ismael Caceres
- 73. Florentino Rojas
- 74. Nestor Gimenez
- 75. Curtiembre Areguá
- 76. Antonio Cantero
- 77. Mauro Torres

3.4. Central de Cooperativas de Exportación. COOPEX.

=====0=====

ESTATUTO DE CONSTITUCION DE UN CONSORCIO DE EXPORTACION

(MODELO)

# ESTATUTO

## ESTATUTO DEL CONSORCIO DE EXPORTADORES DE PRODUCTOS DEL SECTOR ALIMENTICIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA

### CAPITULO I CONSTITUCION Y FINES

ART. 1º Constitúyese el Consorcio Ecuatoriano de Exportadores de Productos del Sector Alimenticio de la Pequeña y Mediana Industria (CEPAX), como una entidad privada sin fin de lucro, domiciliada en la ciudad de Quito, que adopta la forma jurídica de una corporación, de conformidad a las disposiciones del Título XXIX, del libro I de Código Civil, que se registrará por la ley, el presente estatuto y los reglamentos internos que se expidan. Tiene la facultad para establecer filiales y oficinas dentro y fuera del país.

ART. 2º CEPAX está constituida por personas naturales y jurídicas que se dedican a la fabricación comercial para la exportación de productos alimenticios.

ART 3º CEPAX tiene los fines de realizar directamente o de propiciar la exportación de productos de las empresas industriales pequeñas y medianas de sector alimenticio del país.

Art 4º Con el propósito de cumplir sus finalidades, CEPAX realizará, entre otras, las siguientes actividades:

a) Promover la incorporación de los fabricantes de productos alimenticios al consorcio para desarrollar conjuntamente esfuerzos para la promoción, consecución y consolidación de mercados de exportación;

- b) Intervenir directamente en la solución de los problemas que se presenten en el mercado internacional de productos alimenticios relacionados con las líneas que se exporten en la actualidad y en el futuro;
- c). Colaborar para que los miembros puedan gestionar ante las instituciones de crédito de fomento industrial para la pequeña industria, la asistencia económica y los préstamos requeridos para la producción y comercialización de sus productos en el mercado internacional;
- d). Representar a sus afiliados ante las instituciones de derecho público y de derecho privado, en las relaciones que se deriven de la actividad de exportación;
- e) Prestar directamente o conseguir de entidades especializadas, asistencia técnica para sus asociados en campos técnicos relacionados con la producción, control de calidad y aspectos del mercado internacional;
- f) Establecer relaciones de cooperación y ayuda mutua con entidades similares y otras del sector alimenticio y comercial, dentro y fuera del país, con el propósito de unificar planteamientos tendientes a conseguir mercados adecuados para la venta de los productos alimenticios;
- g) Obtener de las entidades del Gobierno, encargados del fomento a las exportaciones no tradicionales, la colaboración necesaria para la aplicación de medidas tendientes a incentivar las exportaciones de los productos industriales alimenticios;
- h) Coordinar las gestiones para que los asociados puedan contratar o disponer de servicios técnicos calificados para mejorar sus sistemas de producción y de, comercialización, ejecutando proyectos técnicos, con estos propósitos;
- i) Desarrollar un adecuado sistema de información de mercados internacionales;
- k) Establecer un conveniente sistema de extensión en beneficio de toda la pequeña industria del país que se interese en actividades de exportación alimenticia;

- l) Atender a todas las actividades relacionadas con la exportación de productos alimenticios;
- m) Participar en eventos internacionales con el propósito de promocionar el mercadeo de los productos alimenticios, fabricados por las empresas afiliadas;
- n) Ayudar a los miembros para que ajusten su producción a las normas y exigencias de calidad del mercado externo;
- o) Ayudar a las empresas para que mejoren su productividad;
- p) Ayudar a las empresas en las técnicas de ventas en el exterior;
- q) Ayudar a las empresas en las técnicas de embalaje de los productos que se exportan;
- r) Exportar directamente los productos del sector;
- s) Asesorar y asistir, en los trámites de exportación, a aquellos miembros que realicen esta actividad directamente;
- t) Las demás actividades lícitas y compatibles con los fines de la entidad;

## **CAPITULO II DEL FINANCIAMIENTO**

ART. 5º El Fondo económico de CEPAX contará con los siguientes concursos:

- a) Los aportes económicos de los Socios;
- b) Las contribuciones que se puedan obtener de las entidades públicas o privadas, nacionales, extranjeras o internacionales;
- c) Los ingresos que produzcan sus actividades;  
Pese a que el consorcio no tiene una finalidad de lucro, cobrará a los beneficiarios por los servicios prestados con el propósito de asegurar una operación normal sostenida.

ART. 6º Los miembros pagarán las siguientes cuotas:

- a) La cuota de ingreso o afiliación que fije al Directorio;
- b) Una cuota mensual será establecida de acuerdo a necesidades de CEPAX que será fijada por el directorio;
- c) El directorio podrá fijar cuotas extraordinarias de acuerdo a las exigencias y necesidades de CEPAX.

Art. 7º El Directorio deberá instrumentar reglamentos y resoluciones, tendientes a lograr la total recaudación de las aportaciones ordinarias y extraordinarias de los socios.

ART. 8º Los programas y proyectos específicos de CEPAX serán financiados con sus propios recursos, con aportaciones de sus miembros y/o con el aporte de entidades nacionales, extranjeras o internacionales, que se pueda obtener para su ejecución.

### **CAPITULO III MIEMBROS**

ART. 9º Para ser miembro de CEPAX se requiere:

- a) Ser fabricante de productos alimenticios;
- b) Mantener vigente su afiliación a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, en el momento de su ingreso a la CEPAX;
- c) Demuestre su disposición y decisión exportadora;
- d) Ser admitido por el Directorio por unanimidad y haber pagado la respectiva cuota de ingreso;
- e) Podrán ser socios especiales aquellas empresas alimenticias que sin estar afiliadas a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, expresen su interés y sean aceptadas por el Directorio;

ART. 10º Son derechos y deberes de los miembros:

- a) Asistir a las Asambleas Generales y cumplir las comisiones y mandatos de la CEPAX;

- b) Pagar cumplidamente las aportaciones ordinarias y extraordinarias que se establecieren;
- c) Elegir y ser elegido para integrar los organismos de CEPAX y formar parte de las comisiones que se constituyan;
- d) Participar en las Asambleas Generales con voz y voto, siempre que se esté al día en el pago de las aportaciones establecidas por CEPAX;
- e) Los miembros están facultados para asistir a las sesiones de Directorio para presentar sugerencias u observaciones pero sin derecho a voto en las resoluciones;
- f) Cumplir con lo dispuesto en los presentes estatutos y sus reglamentos; y,
- g) Participar de los beneficios que se obtengan de los programas de asistencia técnica y económica que se desarrollen con la cooperación de organismos públicos o privados, nacionales, extranjeras o internacionales;

ART. 11º La calidad de miembro se pierde cuando éste deje de pagar las aportaciones económicas en un período de tres meses.

El miembro podrá ser suspendido o separado definitivamente de CEPAX por el Directorio, previa investigación de los cargos establecidos en su contra, por actos de deslealtad o por otros motivos que comprometan el honor o el prestigio de CEPAX o de sus miembros, por conducta disociadora que ponga en peligro la unidad de sus miembros o por competencia desleal que comprometan los intereses económicos de sus miembros. La resolución se tomará en Directorio y podrá ser apelable ante la Asamblea General.

#### **CAPITULO IV DE LA ORGANIZACION**

ART. 12º La Asamblea General es el máximo organismo directivo de CEPAX.

Sus resoluciones deben ser ejecutadas por el Directorio, funcionarios y demás empleados dentro del marco de sus atribuciones legales.

ART. 13º La Asamblea está constituida por todos los miembros los cuales tienen voz y voto en las deliberaciones. Podrán concurrir personalmente o representados por otros miembros mediante autorización por escrito.

Un miembro no puede tener más de una representación.

ART. 14º Cada miembro tiene derecho a un voto.

ART. 15º Las Asambleas Generales de CEPAX serán ordinarias y extraordinarias. Las Asambleas Ordinarias se reunirán cada año en la ciudad de Quito, en la última semana del mes de enero. Las Extraordinarias tendrán lugar cuando convoque el Presidente autorizado por el Directorio, o también a solicitud por escrito de por lo menos dos de los miembros.

ART. 16º Las convocatorias a Asambleas, se harán por lo menos con ocho días de anticipación a la fecha de la reunión, las mismas que se darán a conocer por la prensa o por comunicación escrita dirigida a cada miembro.

ART. 17º En la Asamblea General extraordinaria, se tratará exclusivamente, los asuntos que se determinen en la convocatoria, salvo caso de que, por resolución de las dos terceras partes de la Asamblea, se resuelva además tratar un asunto urgente.

ART. 18º La Asamblea General tendrá quórum con la concurrencia de la mitad más uno de los miembros, cuando se trate de la primera convocatoria y, con cualquier número, cuando se trate de la segunda.

ART. 19º Las resoluciones de la Asamblea se tomarán por mayoría de votos de los miembros concurrentes y acreditados.

ART. 20º Son atribuciones y deberes de la Asamblea General:

- a) Elegir tres vocales principales y tres suplentes para integrar el Directorio;
- b) Nombrar comisario de la entidad;
- c) Dar directivas y recomendaciones al Directorio sobre la política económica a seguirse en el ejercicio del año financiero;

- d) Resolver sobre los proyectos específicos que tratan el art. 8 de estos Estatutos;
- e) Conocer y aprobar los informes del Directorio, Gerente y Comisario, el balance y cuentas de las actividades económicas así como los presupuestos generales de inversión;
- f) Establecer, a pedido del Directorio, nuevas contribuciones económicas a los miembros cuando fuere necesario;
- g) Aprobar mediante dos sesiones diferentes las reformas a los estatutos, a petición del Directorio; y,
- h) Conocer y resolver otros asuntos que se sometan a su consideración.

## **DEL DIRECTORIO**

ART. 21º El Directorio estará integrado por tres vocales principales elegidos por la Asamblea para un período de dos años. Los Directores elegidos nombrarán de entre ellos al Presidente y Vicepresidente, quienes también durarán en sus funciones el período de dos años, pudiendo ser reelegidos indefinidamente. La Asamblea también elegirá tres vocales suplentes.

El Presidente saliente será nombrado vocal principal del Directorio para el período inmediato posterior a su mandato, durará dos años en sus funciones y podrá ser reelegido indefinidamente.

ART. 22º En caso de ausencia o impedimento del Presidente, lo reemplazará en sus funciones el Vicepresidente. Para llenar las vocalías vacantes se llamará a los suplentes, en su orden de elección, quienes principalizados, integrarán y completarán el Directorio.

ART. 23º Los vocales suplentes podrán concurrir a las sesiones de Directorio y participarán en las discusiones con voz pero sin derecho a voto.

ART. 24º Para alcanzar las dignidades y vocalías del Directorio, se requiere ser miembro en pleno goce de sus derechos y haber ejercido, por lo menos, los últimos dos años actividades productivas en el sector alimenticio.

ART. 25º El Gerente actuará como Secretario, tanto del Directorio como de la Asamblea General, tendrá derecho a voz y voto, cuando sea miembro y solo voz cuando no lo fuere.

ART. 26º El Directorio sesionará por lo menos una vez cada quince días y cuantas veces convocare el Presidente por su propia decisión o a pedido de dos directores por lo menos.

ART. 27º El Directorio tendrá quórum con dos vocales y las resoluciones se tomarán por mayoría de votos presentes.

ART. 28º Son atribuciones y deberes del Directorio:

- a) Dirigir la gestión económica y administrativa de CEPAX, velando por el cumplimiento del Estatuto y de las resoluciones de la Asamblea;
- b) Nombrar Gerente, funcionarios y empleados de CEPAX, reglamentando sus funciones y fijando sus remuneraciones;
- c) Aprobar los presupuestos, informes y resoluciones que debe conocer la Asamblea General;
- d) Determinar la cuantía de las operaciones, hasta las cuales deben actuar el Gerente y el Presidente sin consulta al Directorio y resolver sobre los que superen a dicha cuantía;
- e) Preparar la documentación de inversiones y contratos que, por su cuantía, requieran la aprobación de la Asamblea General;
- f) Designar comisiones que instrumenten, dirijan y supervigilen determinadas actividades de la CEPAX;
- g) Conocer y resolver sobre las solicitudes de admisión de miembros;
- h) Dictar los reglamentos que estime conveniente para la buena marcha de CEPAX;
- i) Cumplir con todas las demás obligaciones establecidas en estos estatutos.

## **DEL PRESIDENTE**

ART. 29º Son atribuciones y deberes del Presidente:

- a) Velar por el cumplimiento de los estatutos y de las resoluciones de la Asamblea y Directorio;
- b) Extender los nombramientos de los funcionarios y empleados de CEPAX;
- c) Convocar a sesiones de Asamblea y Directorio;
- d) Suscribir conjuntamente con el Gerente los contratos y egresos que superen la atribución del Gerente dentro de las cuantías determinadas por el Directorio o hacerlo a nombre de éste, conjuntamente con el Gerente, cuando se trate de operaciones que hubiere expresamente autorizado el Directorio;
- e) Subrogar en sus funciones al Gerente o reemplazarlo por ausencia de este; y,
- f) Informar a la Asamblea y al Directorio sobre las actividades del CEPAX o de cualquier otro asunto que juzgue conveniente.

## **DEL GERENTE**

ART. 30º El Gerente es el representante legal de CEPAX con capacidad jurídica para representarla en todos sus actos, resoluciones, contratos, tanto judiciales como extrajudiciales, todo de acuerdo con la regulaciones que establecen las leyes y el estatuto.

ART. 31º El Gerente es nombrado por el Directorio, por un período de dos años y podrá ser reelegido indefinidamente. Su remoción la hará el Directorio por causas plenamente justificadas.

ART. 32º El Gerente puede o no ser socio de la institución y este nombramiento recaerá en una persona con experiencia administrativa de por lo menos cinco años y de solvencia moral y económica comprobadas.

ART. 33º Son atribuciones y deberes del Gerente:

- a) Responder por la buena marcha de la institución y el cuidado de los bienes y fondos de la misma;
- b) Desarrollar las actividades económicas y administrativas del CEPAX de conformidad con los estatutos de la misma y las resoluciones de la Asamblea General y del Directorio;
- c) Elaborar los proyectos económicos y presupuestarios, presentar al Directorio y a la Asamblea un informe sobre las actividades económicas del CEPAX y las otras que hubiere desarrollado; y presentar al Directorio los estudios o informes que éste solicite;
- d) Organizar y coordinar la elaboración y ejecución de proyectos técnicos para la producción y comercialización de los productos a exportarse;
- e) Promover las ventas en mercados del exterior, realizando estudios específicos con este propósito;
- f) Organizar y coordinar visitas de reconocimiento de mercados, elaborar programas para ruedas de negocios en la que participen miembros de CEPAX;
- g) Mantener actualizada la información de mercados relacionados con productos exportables.
- h) Autorizar exclusivamente con su firma los contratos y documentos referentes al movimiento económico dentro de la cuantía que le fijare el Directorio y firmar conjuntamente con el Presidente los documentos y contratos que excedan de dicha cuantía o que requieran de autorización especial del Directorio;
- i) Actuar como Secretario en las sesiones de Asamblea General y de Directorio, organismos en los cuales tendrá voz y voto cuando fuere miembro de CEPAX y solo voz cuando no lo fuere;

## **CAPITULO V**

### **DISPOSICION GENERAL**

ART. 34º Cuando no se hubiere expedido el presupuesto, seguirá en vigencia el del año próximo anterior, hasta la expedición de un nuevo presupuesto.

## **CAPITULO VI DISPOSICIONES TRANSITORIAS**

PRIMERA. La elección del primer Directorio definitivamente se realizará inmediatamente después de la fecha en que se hubieren legalizado los presentes estatutos, mientras tanto podrá funcionar un Directorio Provisional.

SEGUNDA. En caso de que CEPAX se extinguiere por cualquier causa y no fuere posible su reintegración o renovación, los bienes pasarán al sector alimenticio de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, con obligación de utilizarlos en los fines para los cuales se establece CEPAX.