

Mauricio
Wajchman
Bernardo
Wajchman

*Universidad Nacional
de Cuyo*
ARGENTINA

ANÁLISIS INTEGRAL DE UNA ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR LAS EXPORTACIONES

LA dimensión media de la empresa argentina es uno de los factores causantes de gran parte de los problemas que le afectan.

Cumpléndose, de un modo inexorable, un conjunto de leyes económicas que afectan a la evolución de las empresas, éstas van orientando su desarrollo a lo largo de un camino, que queda jalonado por cuatro hitos: especialización, crecimiento, concentración e integración.

Estas tendencias son de carácter universal y, como todas las leyes económicas, han venido cumpliéndose, en diferentes países, a medida que el grado de desarrollo de su economía lo ha requerido.

En Argentina hace ya años que el fenómeno se deja sentir, pero la realidad es que gran parte de nuestra industria va quedando rezagada, en este camino del progreso.

• *Especialización*

La especialización, entendiéndola como tal a la ejecución constante de una misma tarea, tiene su mejor ámbito de aplicación en las empresas industriales, y no resulta, en cambio, tan conveniente, o tan adecuada, para las de carácter comercial.

Son muchas las empresas que participan de las dos características: fabricación y venta de sus propios productos. En ellas, procurar intro-

ducir la especialización, sin cambiar su estructura, resulta prácticamente imposible. ¿Cómo hacer compatibles las ventajas de la especialización con las necesidades de un «muestrario» variado que satisfaga la mayor parte de las necesidades o deseos del consumidor? En nuestra opinión, mediante un profundo cambio de estructura consistente en separar las dos actividades y asignarlas a empresas distintas.

La especialización en procesos industriales ofrece numerosas ventajas. Basta citar las más importantes:

- Mejor ejecución de los productos, debido a un mayor conocimiento de los procesos de fabricación por parte de cuantos intervienen en ellos.
- Reducción de los costos, por el mayor rendimiento que se obtiene de la mano de obra y de la maquinaria.
- Menores necesidades de inmovilización, especialmente en lo que a *stocks* y maquinarias se refiere.
- Fácil sustitución, en el interior de la empresa, de la mano de obra productiva.

En el campo de la comercialización, en cambio, y con un mercado de neto signo de oferta, no debe pensarse en la especialización. El esfuerzo y el costo de la venta debe repartirse entre una gama extensa de productos, para que resulte rentable.

• *Crecimiento*

Tres son las razones que impulsan a la empresa hacia su crecimiento:

- Reducción de costos.
- Posibilidad de lograr un mayor grado de especialización.
- Alcanzar una situación, frente a terceros, más favorable.

La reducción de costos se obtiene como consecuencia de la menor proporción en que los costos de estructura intervienen en el costo unitario.

Como es sabido, este tipo de costos, independientes del volumen de producción o venta, permanecen constantes para una estructura dada de la empresa. Esta estructura puede considerarse equivalente a tamaño y, en consecuencia, a capacidad de producción y venta.

La afirmación anterior puede explicarse mediante una representación gráfica muy sencilla (Fig. 1).

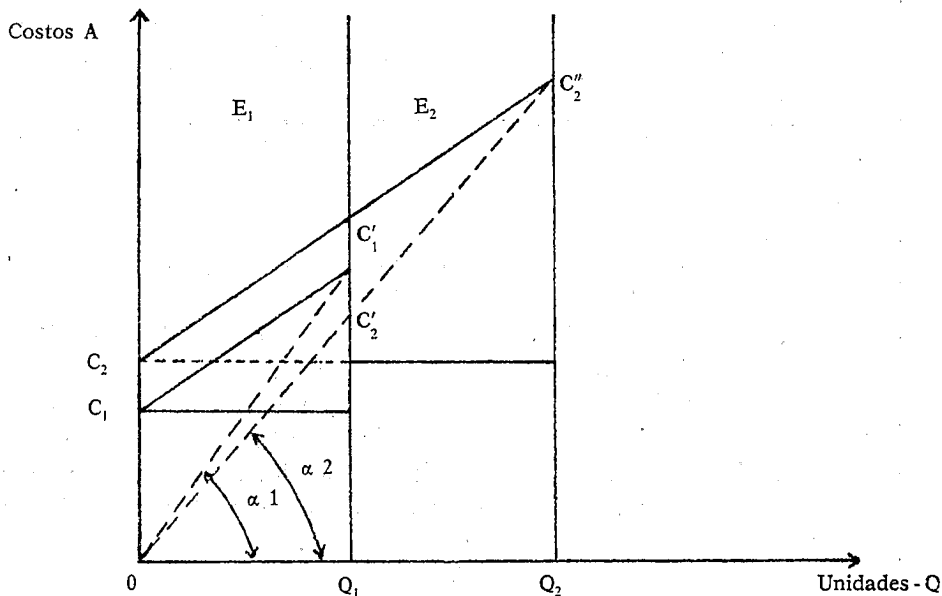


FIGURA 1

En esta figura, sobre el eje horizontal se indican las unidades producidas y, sobre el vertical, el aporte de los costos necesarios para su fabricación y venta.

La empresa —en este caso— puede adoptar dos estructuras distintas. Con la primera (E_1) puede fabricar hasta Q_1 ; con la segunda (E_2), hasta Q_2 unidades.

En el primer caso, sus costos de estructura son de OC_1 ; en el segundo, de OC_2 .

Los costos variables se suponen iguales para los dos casos (hipótesis no totalmente cierta, en la realidad, pero sí muy próxima a ella), y están representados por las líneas $C_1 C'_1$ y $C_2 C''_2$.

Así pues, el costo total de las Q_1 unidades viene medido por la magnitud $Q_1 C'_1$, y el de las Q_2 unidades, por la $Q_2 C''_2$.

Los costos unitarios son, en cada caso:

$$\text{Costo unitario de } Q_1 \text{ unidades} = \text{tag } \alpha 1 = \frac{Q_1 C'_1}{Q_1}$$

$$\text{Costo unitario de } Q_2 \text{ unidades} = \text{tag } \alpha 2 = \frac{Q_2 C''_2}{Q_2}$$

Dado que $\alpha 1 > \alpha 2$ es evidente que se ha obtenido una reducción en el costo unitario, como consecuencia del crecimiento de la empresa, que ha aumentado su capacidad de producción.

Con respecto a la situación más favorable, frente a terceros, es un hecho indiscutible que su crecimiento influirá, en este sentido, en las dos vertientes en que la empresa se relaciona con el exterior: compras y ventas.

Una mayor dimensión permite compras masivas, y con ellas se logran importantes ventajas de los proveedores: *stocks* en su poder, menores precios, mejores condiciones de pago, mayores exigencias de calidad, etc.

También, el mayor tamaño influye positivamente sobre las ventas: conocimiento más profundo del mercado, mejor organización comercial y, en general, mejores posibilidades de explotar debidamente cada una de las variables: estudio del producto, precio, canales de distribución, personal de ventas, publicidad, promoción de ventas, servicio de pos-venta y manejo de transporte del producto.

Aun siendo ciertas las ventajas enumeradas, en lo que al crecimiento de las empresas se refiere, no debe olvidarse que este crecimiento tiene sus límites, que vienen impuestos por el mercado al que ha de servir.

Desde el punto de vista exclusivo de la producción, cuanto mayor sea el tamaño, mayores serán las ventajas que se obtengan en la reducción de los costos. Ahora bien, existe un factor limitativo que juega un rol decisivo, el mercado consumidor, que ofrece más posibilidades concretas para cada nivel de ventas. Este nivel, por su parte, es el resultado de una combinación precio cantidad.

La empresa, para fijar su dimensión, debe conocer las diferentes posibilidades que se le presentan, en lo que se refiere al resultado esperado, cuando se establecen diferentes combinaciones de precios de venta y cantidades a vender.

El resultado operativo viene dado por la siguiente igualdad:

$$Ro = V - CV - CC, \text{ siendo:}$$

Ro = Resultado operativo.

V = Ventas totales, expresadas en valores monetarios.

Cv = Costos variables totales.

Cc = Costos constantes o de estructura totales.

Puede expresarse, también, en función del precio de venta unitario y del número de unidades físicas vendidas, si se sustituye:

$$V = p \cdot Q$$
$$Cv = cv \cdot Q$$

en donde:

p = precio de venta unitario

cv = costo variable de producir y vender unitario

Q = unidades físicas vendidas.

Entonces, el resultado operativo será:

$$Ro = p \cdot Q - cv \cdot Q - Cc$$
$$Ro = (p - cv) \cdot Q - Cc$$

Es decir, el resultado operativo es igual al margen de contribución unitario ($p - cv$) multiplicado por la cantidad de unidades físicas vendidas, y al que se le restan los costos de estructura totales.

Su representación gráfica es la que aparece en la Figura 2.

En esta figura los resultados operativos aparecen en el eje vertical —de ordenada— beneficios, en positivo; pérdidas, en negativo.

La distancia OE es igual a los costos constantes o de estructura totales. Como es lógico, si la empresa vende «cero» unidades su resultado operativo será —pérdida de E pesos.

La línea $MC = (p - cv) \cdot Q$ representa el margen de contribución total (margen de contribución unitario multiplicado por el total de unidades físicas vendidas).

Cuando se desea conocer el resultado operativo que se obtendría al modificar el precio de venta unitario (p_1, P_2, p_3), acción que configura una de las estrategias primarias del beneficio, la representación gráfica adoptará la forma de la Figura 3.

Queremos advertir que partimos, desde luego, del supuesto de un mercado imperfecto, con productos perfectamente diferenciados, en el que existe una curva de demanda descendente, aun cuando no sea conocida por el empresario o gerente, cuya oferta, por parte de la empresa, está en función del precio fijado para el producto en cuestión, pero que, además, también lo está en función de los demás precios de los otros productos diferenciados.

Existiendo una verdadera diferenciación de productos, la empresa se considera como monopolista de la clase o variedad de producto distinta a las demás variedades, de forma que las diferentes variedades que compiten en el mercado con manifiesta imperfección, por tal causa, dan lugar a una competencia monopolística, a cuya forma se le llama, también, oligopolio imperfecto.

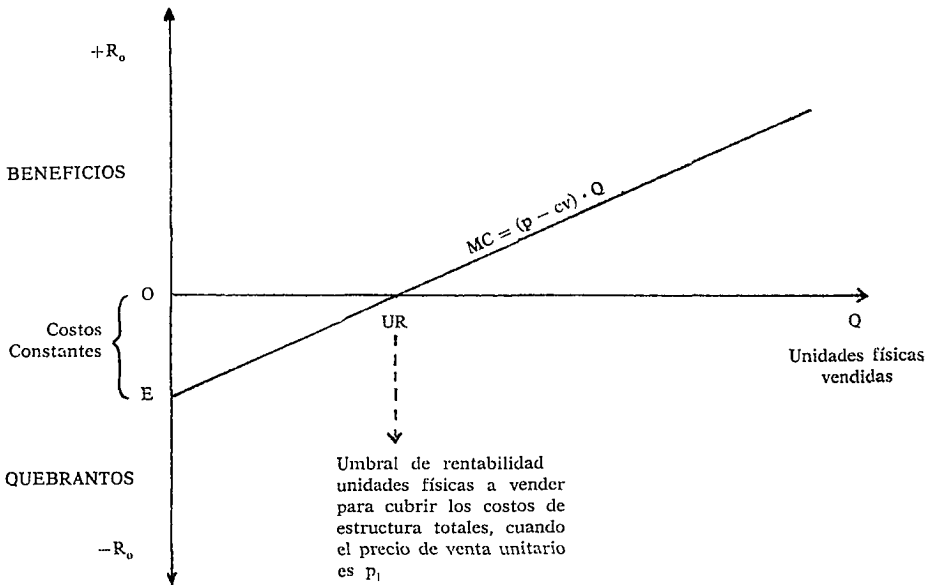


FIGURA 2

En esta figura se han representado tres márgenes de contribución totales (MC_1 , MC_2 y MC_3), correspondientes a tres precios de venta, unitarios distintos (p_1 , p_2 y p_3). En ella basta trazar la línea $Rm - Rm'$ para que quede claro que el beneficio ORm se obtiene con cualquiera de las combinaciones siguientes:

- Vendiendo Q_1 unidades, al precio de venta unitario p_1 .
- Vendiendo Q_2 unidades, al precio de venta unitario p_2 .
- Vendiendo Q_3 unidades, al precio de venta unitario p_3 .

En el caso que se ha representado en la Figura 3, resulta que $p_3 > p_2 > p_1$ y, como es lógico, $Q_3 < Q_2 < Q_1$. Es decir, se alcanza el mismo beneficio vendiendo menor cantidad de unidades a mayor precio.

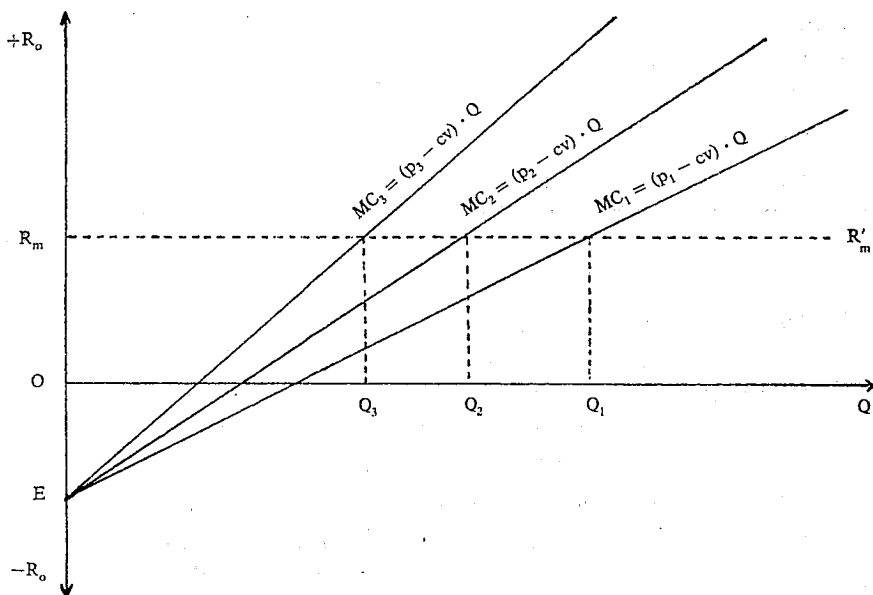


FIGURA 3

Las Figuras 2 y 3 sólo son válidas desde los dos supuestos siguientes:

- Que el costo variable unitario de producir y vender (cv) no varíe, cualquiera sea el número de unidades físicas vendidas, o lo que es lo mismo, que el costo variable de producir y vender todas las unidades (Cv) sea proporcional.
- Que los costos constantes o de estructura totales (Cc) no varíen.

En la práctica, el primer supuesto es (como ya se ha dicho), sino totalmente cierto, sí válido en alto grado, sobre todo en empresas con procesos de producción altamente estandarizados; pero no ocurre lo mismo con el segundo

En la realidad, sucede que los costos de estructura totales sólo tienen el carácter de fijos, es decir, sólo permanecen constantes, para una estructura dada de la empresa. Esta estructura corresponde a un volumen de fabricación y ventas que, al ser rebasado, hace que varíen los costos de esta naturaleza.

Para representar gráficamente esta circunstancia o situación se procede tal como se lo ha hecho en la Figura 4. En ella puede observarse que:

Cuando la empresa está preparada para producir y vender hasta Q_1 unidades, y su precio de venta unitario es p_1 , su umbral de rentabilidad (cifra de ventas mínima necesaria para cubrir los costos de estructura totales y, por supuesto, los variables de producción y venta totales) se encuentra en UR_1 .

Cuando está preparada para vender hasta Q_2 unidades han aumentado sus costos de estructura totales, que pasan de E hasta E' y, en consecuencia, su umbral de rentabilidad se ha desplazado hasta UR_2 . Es decir, hay que vender más unidades para cubrir los costos de estructura totales, que ahora son mayores.

Por otra parte, resulta que el mismo beneficio (Rm) se obtiene vendiendo a unidades, si la estructura de la empresa es la número 1, que vendiendo b unidades, si la estructura es la número 2.

En este caso es evidente que sólo será conveniente adoptar la estructura 2 cuando se tenga la certeza de sobrepasar la cifra de ventas c , puesto que desde las Q_1 unidades hasta las c unidades, el beneficio total obtenido con la estructura 2 sería inferior al obtenido con la estructura 1 (para el mismo precio de venta unitario, por supuesto).

Vender c unidades con la estructura 2 va a producir el mismo beneficio total que vender Q_1 unidades con la estructura 1, y, en cambio, por el hecho de ser mayores los costos de estructura totales ($E' > E$), para alcanzar el umbral de rentabilidad es necesario vender más unidades ($UR_2 > UR_1$). El riesgo, pues, es mayor, o, lo que es lo mismo, el margen de seguridad es menor.

Las Figuras 3 y 4 pueden combinarse y obtener así una representación gráfica en la que aparezcan todas las posibilidades de la empresa. Esto es lo que se ha hecho en la Figura 5. En ella queda de manifiesto lo siguiente:

La empresa estudio qué combinación de precio de venta unitario y cantidad de unidades físicas a vender es la que puede establecer para obtener un beneficio dado Rm (por ejemplo, un porcentaje sobre el monto del capital).

En el caso de fijar un precio de venta unitario p_1 puede lograr este beneficio:

- vendiendo b unidades, si su estructura es la número 1; es decir, si está preparada para producir y vender Q_1 unidades. En este caso sus costos de estructura totales son E ;

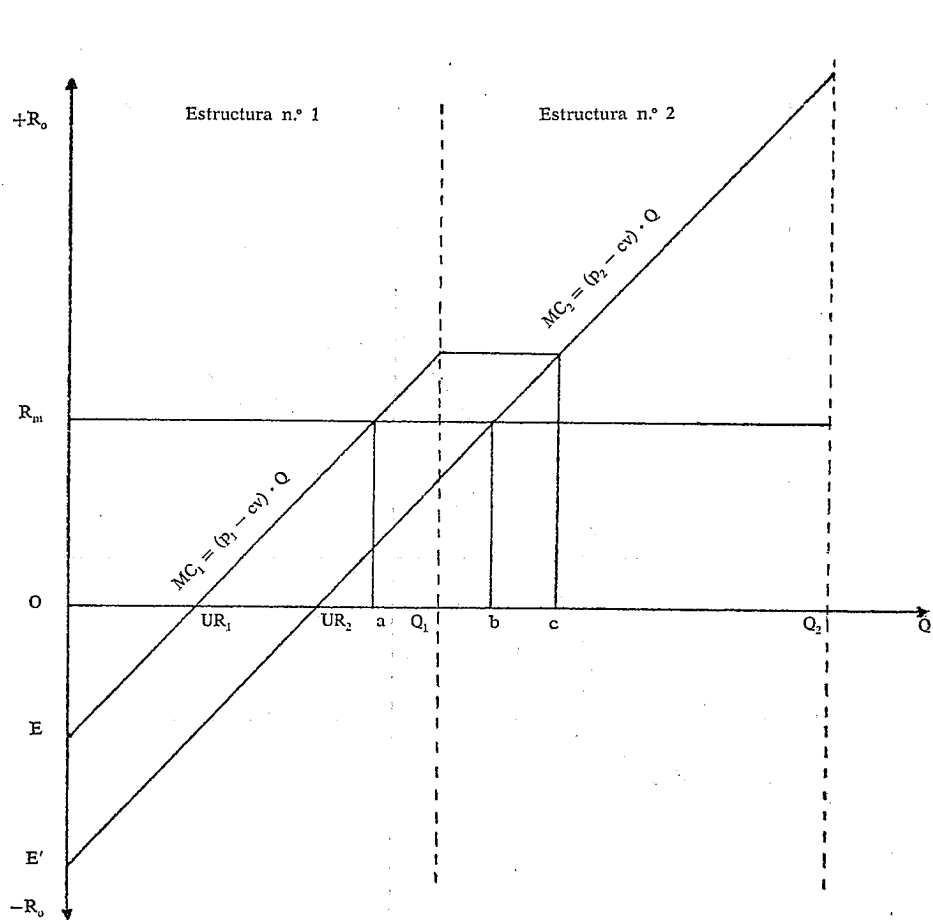


FIGURA 4

— vendiendo c unidades, si está preparada para vender Q_2 unidades; es decir, adoptando la estructura 2, en la que los costos de estructura totales son E' , mayores que antes.

Si el precio de venta unitario lo fija un p_2 , bastará con vender a unidades para alcanzar el beneficio deseado (R_m), y esto podrá conseguirlo con una estructura como la número 1.

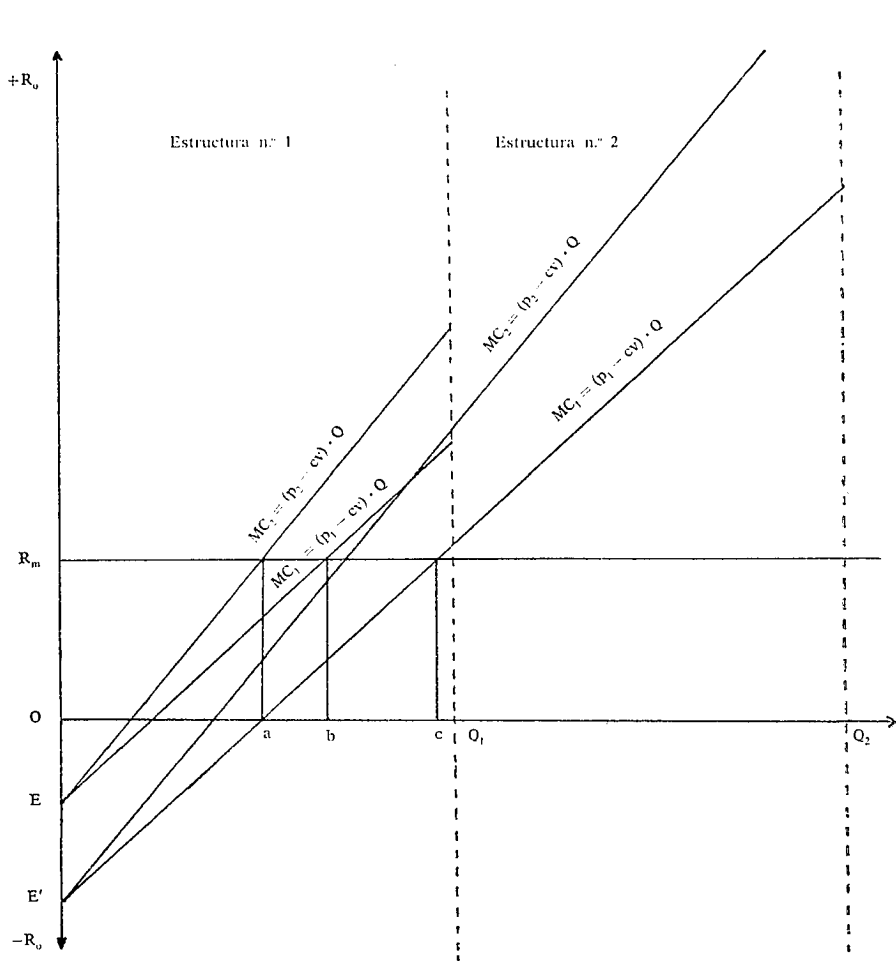


FIGURA 5

Como es lógico, la selección de cualquier alternativa de las anteriores dependerá de las posibilidades de absorción del mercado y de su capacidad adquisitiva, en cuanto al precio de venta unitario.

Así pues, el crecimiento de la empresa no debe ser un proceso incontrolado, sino que debe adaptarse a la dimensión de máxima rentabilidad.

• *Concentración*

Es la tendencia que empuja a las empresas a estabilizar su posición mediante acuerdos. Estos acuerdos pueden llegar a la creación de una empresa que agrupe a unidades económicas hasta entonces distintas.

Con la concentración, lo mismo que con la integración, de la que más adelante se hablará, se pretende, en definitiva, alcanzar las ventajas de que disfrutaban las grandes empresas; es decir, fundamentalmente, disminución en los costos, compras en grandes cantidades y mayor influencia en el mercado.

• *Integración*

Todo producto, hasta alcanzar el estado de consumible, necesita atravesar distintas fases productivas (entendemos por producción, cualquier proceso que acerca un artículo al consumidor final).

La especialización llevaría a la creación de empresas distintas, para cada uno de estos procesos, pero de hecho existe la tendencia a que las operaciones conexas estén integradas en una sola empresa.

La integración, cuando se realiza en sentido vertical, viene provocada por las condiciones actuales de la técnica y la competencia, ya que con ella se obtienen parte de las ventajas de la producción en masa, y se elimina la competencia en procesos intermedios. Si se desarrolla en sentido horizontal se puede lograr una ampliación de mercados.

Los peligros que entrañaría un proceso de integración se derivan, en principio, y sin entrar en detalles (lo que se hará más adelante, en este mismo trabajo); en las condiciones que exigen de las personas encargadas de la dirección, ya que, al existir gran diversificación en los procesos productivos, no resulta fácil encontrar a quien reúna los conocimientos necesarios para desempeñar una labor directiva que proporcione las necesarias seguridades.

Para el caso concreto que nos ocupa —problemas de la empresa argentina derivados de su dimensión—, la integración puede constituir un importante paso en el camino de las soluciones.

La afirmación anterior no es de aplicación general y absoluta. El éxito de un proceso integrador de empresas depende, en gran parte, de la amplitud que revista.

Como hipótesis de trabajo, y con el fin de desarrollar un esquema sobre el cual basar la exposición que, al comienzo se ha presentado, podemos comentar las ventajas que se derivan de integrar las activida-

des de compras y ventas (las más fácilmente integrables, en una primer etapa).

Son éstas:

- Reducción de costos, por todo cuanto se ha expuesto al tratar los costos variables proporcionales y los costos constantes o de estructura.
- Optimización de las compras, ya que es posible obtener mejores precios, al aumentar los volúmenes de las transacciones, desarrollar mejor la gestión mediante agentes especializados.
- Disminución del riesgo, al repartirlo entre todas las empresas integradas.
- Optimización de las ventas, lo mismo en lo que se refiere al mercado interior que al de exportación, ya que al utilizar, en su grado máximo, todos los elementos de la distribución, llega a ser posible crear una demanda apropiada y disminuir la importancia del factor precio.

• *Problemas prácticos planteados en el desarrollo de un proceso de asociación*

En la primera parte de esta exposición se han expuesto las razones que, de un modo decidido, aconsejan la asociación de empresas con el fin de integrar diversas actividades, cuando su tamaño es pequeño o mediano.

Es posible que se llegue a la conclusión de que el proceso, estructurado por la administración, en su aspecto legal, pueda parecer de ejecución sencilla; nada más lejos de la realidad.

La creación de una sociedad de empresas, en la que se integren no ya todas, sino únicamente algunas de las actividades de otras sociedades, es un problema de extrema complejidad y que supone una serie de estudios minuciosos, si se aspira a llevarla a cabo con éxito.

No hay duda de que todas las ventajas que se han analizado subsisten en cualquier hipótesis, que existen grandes dificultades para vencer hasta lograr el pleno desarrollo de un proyecto de integración.

En primer lugar, y tal vez sea lo más difícil de conseguir, está el deseo de integración. La mentalidad y el carácter del empresario argentino es de tendencia fundamentalmente autónoma.

En otras ocasiones, por el contrario, la dificultad realmente grave se encuentra en el excesivo deseo de integración. Aun cuando pueda parecer paradójico el entusiasmo excesivo, que lleva a los futuros socios a in-

tentar la integración total de sus empresas, provoca el fracaso del proyecto, ya que las soluciones radicales no acostumbran a ser aconsejables.

Aun cuando el problema esté correctamente planteado en su fase inicial, y el grado de integración determinado convenientemente, las dificultades subsisten, en especial, por lo que se refiere a las fórmulas de integración a utilizar, y la composición de los escalones directivos y ejecutivos.

Estas dificultades, más las que luego se citarán, no disminuyen en absoluto las ventajas de la integración, pero, como hemos dicho, aconsejan iniciarla con toda clase de precauciones.

En líneas generales puede afirmarse, sin riesgo de error, que siempre es preferible la integración progresiva y escalonada, a la que incluya la totalidad de las actividades de la empresa.

Esto es lógico, por cuanto de entre estas actividades existen unas que se adaptan a esta modificación con más facilidad que las otras.

De las dificultades a que nos estamos refiriendo, así como de las líneas generales de solución, puede obtenerse una idea clara, al exponer, con cierto detalle, el proceso a seguir para llevar a cabo un programa de integración.

- *Alcance de la integración*

En primer lugar, todo proceso de asociación debe iniciarse con la delimitación de su alcance.

Si se consideran las actividades principales de la empresa: producción, ventas, compras, administración y personal, aparecen como las más fáciles e inmediatamente integrables aquellas que suponen una relación con el ámbito exterior; es decir, compras y ventas.

Las restantes afectan demasiado profundamente a la empresa para que sea recomendable su integración, desde un principio. Es preferible ir las incorporando en fases sucesivas, cuando las ventajas del proceso han sido ya probadas por la experiencia, y el conocimiento entre los empresarios-socios se basa en hechos probados y no solamente en supuestos de acción.

Hay que tener en cuenta, además, que la integración de compras y ventas proporciona ventajas que pueden alcanzarse con relativa facilidad y rapidez, mientras que las restantes actividades, para que produzcan resultados positivos, exigen un mayor tiempo y, sobre todo, una transformación profunda en las empresas que se asocian.

De todos modos, es importante consignar que el hecho de no integrar estas actividades que hemos calificado como «difíciles» no supone, en absoluto, que se dejen totalmente al margen de las medidas que afecten, a las que sí se integran. Así, por ejemplo, aun cuando la producción no quede englobada en la mera estructura, debe programarse, en todas las empresas-socias, con un criterio único y centralizado, que debe emanar de la dirección comercial de la nueva empresa creada. Sólo así es posible optimizar los procesos de compras y ventas.

La actividad productiva queda, también, afectada en los aspectos de:

Gestión de stocks, por razones análogas a las acabadas de exponer, y *Control de calidad*, por ser indispensable si se desea una eficaz gestión de ventas.

La actividad administrativa resultará también influenciada, por cuanto es aconsejable que la nueva empresa realice el asesoramiento en contabilidad general y de costos de las empresas-socias.

Esta intervención debe estudiarse con la finalidad de poder utilizar las técnicas computarizadas de organización administrativa. Su empleo (tratamiento automático de la información) reduce el costo de estas tareas, cuando el volumen de trabajo alcanza unos niveles determinados.

- *Determinación del capital*

Los medios financieros con que debe contar una sociedad de empresas deben ser, en general, importantes. Su fijación ha de ser el resultado de un estudio del capital de trabajo necesario, en función de los programas de ventas y compras que se establezcan, así como, por supuesto, de las relaciones de tipo financiero que existan entre las empresas-socias y la sociedad.

Este sistema supone una inversión, por parte de los asociados, y cabe pensar que puede ser difícil si sus medios económicos son —como en la realidad acostumbran a ser en las empresas de pequeña dimensión— escasos.

Ahora bien, hay que tener en cuenta que la integración supone una importante reducción del circulante para las sociedades que la realizan, puesto que el resultado de una acción de ventas y compras, cuidadosamente programadas, produce una reducción de *stocks*, necesidades de disponibilidades y saldos de clientes. Quedan, así, liberados medios que pueden destinarse a la financiación de la sociedad de empresas.

• *Participaciones*

Como es fácilmente comprensible, la valoración real de las empresas a integrar es uno de los problemas más delicados que se plantea.

En esta valoración no deben ser objeto de peritación, únicamente los activos, sino también los fondos de comercio, y la situación de las empresas, en lo que a su solvencia y posición ante el mercado se refiere.

• *Organización de las ventas*

El problema de las ventas debe situarse en el lugar donde radica, y éste es, sin duda alguna, el conocimiento del mercado.

Cuanto más se conozcan los productos que desea el consumidor, sus calidades y, en consecuencia, los precios que admite este mercado, en mejores condiciones se sitúan las empresas para dominarlo y ofrecerle lo que necesite o desee.

El conocimiento del mercado lleva a analizar:

- el producto y presentación;
- el precio de venta;
- la extensión, potencial y número de clientes posibles, para elegir canales de distribución, por su grado de acercamiento al consumidor, cantidad y calidad;
- las motivaciones del consumidor e intermediario, para enfocar debidamente una propaganda, promoción de ventas, etc.

Todo ello, junto con una administración que permita planificar y dar un servicio correcto, en lo que respecta a plazos de entrega, haría que la sociedad de empresas quedara situada ante el mercado, en una posición muy superior a la que ocupan las empresas aisladamente consideradas.

El estudio del mercado es, de por sí, un problema que debe ocupar, de forma especial, la atención de la sociedad de empresas, de forma continuada. Por ello, debe ser la misión principal de la sección comercial.

• *Organización administrativa*

El método de reparto de beneficios, y las relaciones comerciales y financieras entre las sociedades de empresas y las empresas-socias, que se explicará con detalle, más adelante, aconseja establecer un sistema contable que, por tipo de artículo, y con toda exactitud, registre:

- las cantidades compradas a cada empresa;
- las cantidades vendidas, y
- los márgenes comerciales,

además de los datos que, normalmente, se consideran en todo sistema contable.

Por otra parte, la política comercial del grupo debe estar dirigida por la sociedad de empresas, y esto no es posible si no se conocen con exactitud los costos.

En consecuencia, se impone el establecimiento de una contabilidad basada en principios idénticos para todas las empresas, y que tiene una finalidad principal, como instrumento básico de gestión de la empresa.

Tal sistema fija la contabilidad general y la contabilidad de costos, y supone, por tanto, un control de costos.

Este sistema permitiría el empleo de la computación para el tratamiento de la información, con un considerable ahorro de costos de estructura administrativos.

Por otra parte, la labor de asesoramiento contable, o más general, administrativa, llevaría consigo la renovación de aspectos de la gestión empresarial que, normalmente, acostumbra a estar descuidados en las empresas.

Es muy corriente que la contabilidad acostumbre a llevarse con retraso y que se oriente, únicamente, con fines fiscales. No se utiliza como instrumento de gestión, y se considera con un criterio que hoy en día está totalmente superado.

Es indudable que a una empresa de dimensión pequeña le ha de resultar difícil —por un problema exclusivo de costo— la implantación de un sistema administrativo que abarque y coordine los aspectos de contabilidad, costos y control de gestión. Ahora bien, en el seno de la sociedad de empresas sí es posible establecer un servicio especialmente dedicado a la asesoría, de modo permanente, de estos aspectos. Las ventajas que se derivan de este modo de proceder son muchas, y a título de orientación, pueden citarse:

- el conocimiento, por parte de la sociedad de empresas, de los costos de los artículos fabricados por las distintas empresas, lo que permitiría fijar unos precios de venta, de acuerdo con una política general, y asesorar técnicamente a aquellas empresas cuyos costos fueran superiores a los normales del grupo;

- el conocimiento, en cada una de las empresas-socias, de sus verdaderos costos, lo que les permitiría programar sus actividades, prever los resultados y planificar sus inversiones.

- *Producción*

Este servicio debe afectar a tres facetas de los procesos productivos de las empresas-socias.

- Planificación de la producción.
- Control de calidad e investigación.
- Racionalización.

Sobre el primero ya se han hecho los comentarios oportunos, pero sobre los otros dos puede aclararse algún concepto.

En la sociedad de empresas debe crearse un servicio de control de calidad, con plena autoridad y responsabilidad para rechazar aquellos artículos que, fabricados por las empresas-socias, no se ajusten a unas normas preestablecidas. También se le asignará la misión de investigar sobre nuevos productos, en función de la demanda del mercado y de los producidos por otros fabricantes nacionales o extranjeros.

Dependiendo de este servicio se creará una oficina de racionalización que permita, en forma de asesoría, el estudio de los elementos que intervienen en la fabricación, con el fin de alcanzar un mayor grado de organización y utilización de las instalaciones. Sus misiones principales serían:

- Utilización de espacios, maquinarias, instalaciones y mano de obra.
- Programación y control de la producción.
- Entretenimiento.
- Métodos y tiempos.

- *Márgenes de beneficios*

La integración viene mediatizada por tres factores:

- Potencial económico de las empresas a integrar.
- Estímulo para integrarse.
- Estímulo para vender a la sociedad de empresas.

Si se parte de la base de que la sociedad de empresas está constituida por aportaciones iguales de cada uno de los componentés, en lo que

respecta a su capital, resultará que, como las acciones que emprenda repercutirán en cada uno de los elementos integrados en proporción a su capacidad de producción y no a su aportación, éstas han de controlarse en forma especial.

EMPRESAS		SOCIEDAD DE EMPRESAS	
MT Margen total	MC Margen comercial	Remanente	V Ventas de la sociedad de empresas (neta)
		Costos	
		Dividendos	
		Reservas	
MI Margen industrial		C	
CE Costos de la empresa-socia		Costo para la sociedad de empresas igual a venta de las empresas socia	

El estímulo para integrarse surge cuando queda asegurada la rentabilidad de la inversión en la sociedad de empresas. El estímulo para vender a ésta se manifiesta cuando el precio de venta es remunerador y el esfuerzo de venta no es necesario.

La vinculación de estos factores ha de buscarse en los márgenes comercial e industrial, y en sus cuantías respectivas.

Entendemos por Margen Industrial (*MI*) a la diferencia entre el precio de venta a la sociedad, es decir, el costo de esta última, y el costo de la empresa-socia. Al costo de la sociedad se lo designa *C*, y al costo de la empresa-socia *CE*. Es decir, $MI = C - CE$.

El Margen Comercial (*MC*) es la diferencia entre el precio de venta de la sociedad de empresas (*V*) y el costo de la misma (*C*). Es decir, que, $MC = V - C$.

Resulta, pues, que: $MC + MI = V - CE$.

El Margen Comercial se destina a:

- Atención de los costos de la sociedad.
- Creación de reservas.
- Pago de dividendos.
- Distribución del remanente entre las empresas-socias.

Existen, pues, dos márgenes, cuya suma, o Margen Total (*MT*), es la diferencia entre el precio de venta de la sociedad de empresas a los clientes, y el costo de las empresas-socias. El criterio de reparto de ellos es uno de los puntos básicos para la integración.

El Margen Industrial (*MI*) nace, para las empresas-socias, en el momento en que realizan sus ventas a la sociedad de empresas; el Margen Comercial (*MC*), cuando ésta vende a los clientes.

Partiendo del precio de venta teórico de la sociedad de empresas, así como del volumen de ventas esperado para cada ejercicio, el precio de compra a las empresas-socias (*C*) debe ser calculado de modo que le asegure, en el peor de los casos, la formación de un Margen Comercial (*MC*) suficiente para atender a las necesidades que se han indicado más arriba. Por otra parte, este Margen Comercial (*MC*) debe ser lo suficientemente amplio para que, atendiendo a la elasticidad de la demanda, pueda modificar sus precios de venta con respecto a los teóricos calculados inicialmente.

Dado el tipo de producto y la naturaleza prácticamente estructural (constante) de los costos de la sociedad de empresas, no ha de ser difícil fijar estos precios de compra, y, con ello, el Margen Industrial (*MI*) de las empresas-socias.

El Margen Comercial (*MC*) se constituye mediante la aportación de márgenes comerciales diferentes, según el tipo de artículo. Un esquema de la cuenta de explotación de la sociedad sería el siguiente:

<i>Artículos</i>	«A»	«B»	<i>Totales</i>
Precio de venta	<i>Va</i>	<i>Vb</i>	<i>V</i>
Costo	<i>Ca</i>	<i>Cb</i>	<i>C</i>
Márgenes	$Ma=(Va-Ca)$	$Mb=(Vb-Cb)$	$MC=V-C$
Costos de la sociedad + dividendos + reservas			<i>D</i>
Remanente a distribuir			$R=MC-D$

Hay que tener en cuenta que los costos se generan como consecuencia de la especial estructura de la sociedad de empresas, con independencia de los volúmenes de ventas que realice en cada ejercicio. Por ello, se deducen del Margen Comercial (*MC*).

El Remanente a distribuir se repartirá entre los artículos *A* y *B*, en proporción a los márgenes de cada uno. Así:

Artículos	Unidades vendidas	Márgenes	Parte del remanente por artículo	Parte del remanente por unidad
A	Q_a	M_a	$R_a = \frac{R}{MC} \cdot M_a$	$R_{Qa} = \frac{1}{Q_a} \cdot R_a$
B	Q_b	M_b	$R_b = \frac{R}{MC} \cdot M_b$	$R_{Qb} = \frac{1}{Q_b} \cdot R_b$

A cada empresa le corresponderá una parte del Remanente, que será igual a la «parte del Remanente por unidad», multiplicada por el número de unidades de cada clase de artículos que ha vendido a la sociedad de empresas. Es decir, si las ventas de las empresas-socias a la sociedad de empresas han sido:

Unidades vendidas del artículo

	A	B
Empresa 1	Q_{a1}	Q_{b1}
Empresa 2	Q_{a2}	Q_{b2}
TOTALES	Q_a	Q_b

a cada empresa le corresponderá:

Empresas

$$1 \quad R_{Qa} \cdot Q_{a1} + R_{Qb} \cdot Q_{b1}$$

$$2 \quad R_{Qa} \cdot Q_{a2} + R_{Qb} \cdot Q_{b2}$$

El reparto de estos márgenes puede realizarse por consumo, o bonificaciones sobre los valores de compra.

- *Conclusiones del análisis económico:*

De todo lo expuesto anteriormente se deducen unas conclusiones que pueden resumirse del siguiente modo:

- La integración de diversas actividades empresariales es un proceso de desarrollo inevitable en la economía de la empresa.
- La asociación de empresas constituye la solución más adecuada para los problemas que se derivan de la dimensión inferior a la mínima.

Es la iniciativa personal, la acción conjunta de las empresas, la que ha de promover la creación de sociedades de empresas, y las consecuencias que, a corto plazo, pueden producirse al no actuar en este sentido, justifican sobradamente el esfuerzo que haya de realizarse para vencer las dificultades que se han esbozado en las páginas anteriores.

- Instrumentación legal.
- Consideraciones generales.

Esta integración de empresas, para configurar un Consorcio de Exportación, puede efectivizarse de acuerdo a las normas de la Ley N.º 19.550 de Sociedades Comerciales —y modificatorias, y a la Ley N.º 20.337 de Cooperativas—, bajo alguna de las siguientes formas jurídicas:

- Sociedad anónima.
- Sociedad de responsabilidad limitada.
- Cooperativa.

Los objetivos de los Consorcios de Exportación coinciden, plenamente, con aquellos perseguidos por la integración analizada en el presente trabajo.

Los integrantes del Consorcio pueden ser:

- Las sociedades constituidas en el país.
- Las cooperativas constituidas en el país.
- Los empresarios individuales domiciliados en el país, que sean productores de bienes o prestadores de servicios, y, para ello, deberán ser:

- productores de un mismo producto o grupo de productos, o prestadores del mismo tipo de servicio;

- productores de productos o grupo de productos o prestadores de servicios diferentes, pero complementarios.

- Motivaciones.

Las principales motivaciones que estimulan la creación de los Consorcios de Exportación son:

- Capacidad instalada ociosa.
- Excedentes de producción.
- Falta de conocimiento del mercado externo.
- Falta de tecnología.
- Aprovechamiento de los estímulos promocionales.

- Ventajas.

La constitución de estos Consorcios reporta, para el país, las siguientes ventajas:

- Aumento de los ingresos en divisas.
- Desarrollo y perfeccionamiento de la producción.
- Ayuda a los planes de desarrollo del país.
- Facilita la utilización de escalas de operaciones más apropiadas.
- Contribuye a solucionar eventuales problemas de desocupación.

- Beneficios promocionales.

Además de las ventajas económicas y operativas, analizadas previamente, deben tenerse presente los beneficios estatales previstos para fomentar la constitución y funcionamiento de los Consorcios de Exportación.

Sobre el particular, el Decreto N.º 174, del 25 de enero de 1985, consagra una serie de estímulos destinados a promover la constitución de Consorcios y Cooperativas de Exportación, integrados por pequeñas y medianas empresas.

Los principales beneficios que contempla esta norma son:

- Incentivo del cuatro por ciento del valor FOB, de las exportaciones efectivamente realizadas por el respectivo Consorcio o Cooperativa, que se afectará a afrontar los costos operativos.

Este beneficio está sujeto a las siguientes limitaciones:

- El monto anual recibido en concepto de incentivo no podrá exceder del ochenta por ciento de los costos operativos del Consorcio o Cooperativa, incurridos en el mismo período. La autoridad de aplicación determina máximos por entidad y los conceptos que integran los costos operativos.
 - Para los dos primeros años no se establece ningún requisito adicional que condicione la percepción de estos incentivos.
 - Para obtener el beneficio en el tercer año deben haber incrementado el valor de sus exportaciones en el segundo, en un diez por ciento, con respecto al primer año.
 - Para obtener el beneficio en el cuarto año deben haber incrementado el valor de sus exportaciones en el tercero, en un veinte por ciento, con respecto al segundo año.
 - Para obtener el beneficio en el quinto año deben haber incrementado el valor de sus exportaciones en el cuarto, en un quince por ciento, con respecto al tercer año.
- Acceso a líneas de crédito especiales.

Se prevé, también, una financiación exclusiva en las siguientes condiciones:

- Costos de constitución y puesta en marcha: hasta el setenta por ciento.
- Costo de apertura y puesta en marcha de las filiales u oficinas de venta al exterior: hasta el setenta por ciento.
- Costo de adquisición de patentes y nuevas tecnologías destinadas a mejorar los procesos productivos para la exportación: hasta el setenta por ciento.

Para el goce de estos dos tipos de beneficios se requiere que la Entidad exporte sólo bienes y servicios promocionados y que no sea continuación o reproducción de agrupamientos ya existentes.

- Pautas orientadoras para la constitución de un Consorcio de Exportación.

Estas pautas se enuncian, secuencialmente, a continuación:

- Análisis de determinados sectores productivos.
- Análisis de las necesidades de los mercados extranjeros y su relación con las posibilidades de exportación.
- Selección de los miembros adecuados del futuro Consorcio.
- Definición de los objetivos y funciones del Consorcio.
- Creación de la estructura orgánica del Consorcio, que suministre los servicios elementales.
- Análisis de las necesidades financieras y evaluación de costos y riesgos.
- Preparación de los estatutos y documentos de constitución del Consorcio, e inscripción en el «Registro Nacional de Consorcios de Exportación y Cooperativas de Exportación de Bienes y Servicios», de la Secretaría de Comercio Exterior, previsto en el Decreto N.º 174/85.
- Designación del personal y capacitación necesaria.
- Determinación de los procedimientos de comercialización y de los canales de distribución.
- Determinación de los sistemas de control para evaluar el desarrollo del Consorcio.