



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

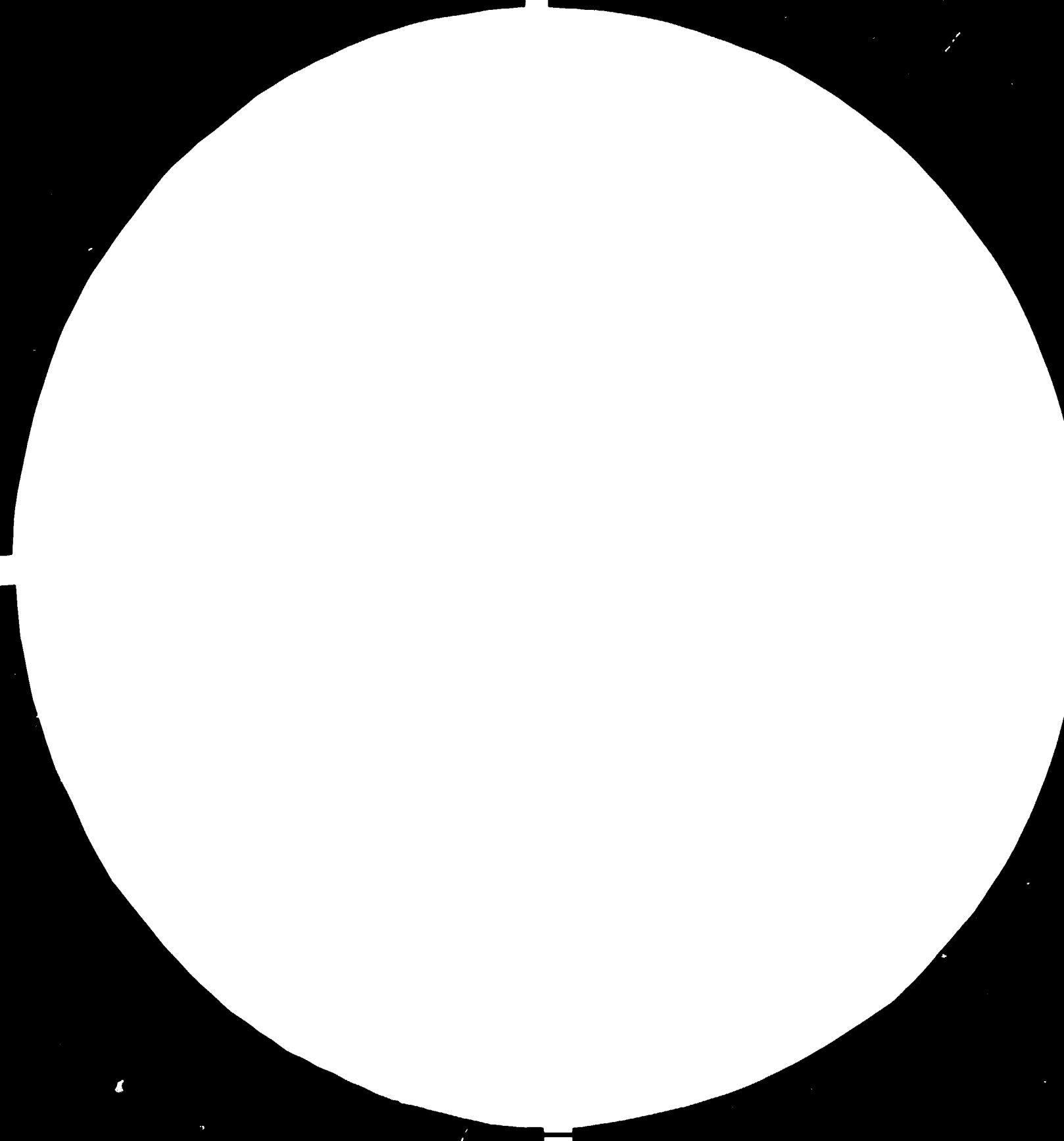
FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

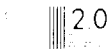
Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org





1.8 2.5



Microcopy Resolution Test Chart
NBS 1963-A
National Bureau of Standards
Gaithersburg, MD 20899

DISTRIBUCION RESERVADA

12978

Marzo, 1983

Costa Rica.

ASISTENCIA EN EL ESTABLECIMIENTO
DE BOLSAS DE SUBCONTRATACION PARA COSTA RICA

SI/COS/81/802

COSTA RICA

Informe final*

Preparado para el Gobierno de Costa Rica
por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial,
organismo de ejecución del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Basado en el trabajo del señor J. Lombard,
experto en bolsas de subcontratación

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
Viena

* El presente documento no ha pasado por los servicios de edición de la Secretaría de la ONUDI. Los puntos de vista expresados en el documento no reflejan necesariamente los de la Secretaría de la ONUDI.

I N D I C E

	<u>Página</u>
INTRODUCCION	3
CONCLUSIONES	4
LA SUBCONTRATAACION EN LA INDUSTRIA METAL MECANICA Y LA BOLSA	7
LA SUBCONTRATAACION EN LA INDUSTRIA DE LA CONFECCION Y LA BOLSA	13
ACCIONES EN COMUN	16
RECOMENDACIONES	21
Anexo 1	23
" 2	24
" 3	25
" 4	26
" 5	27
" 6	28
" 7	29
" 8	31
" 9	32
" 10	36
" 11	37
" 12	39
" 13	40
" 14	42
" 15	45
" 16	49

INTRODUCCION

El propósito de la misión era de estudiar y establecer las bases de dos organizaciones racionales de subcontratación (ORSC) en las ramas de la metal mecánica y de la confección de ropa con miras al desarrollo de la exportación.

En Costa Rica, como en toda el área se conoce más la subcontratación como maquila. El draw-back se entiende como de uso único en las relaciones de maquila con los Estados Unidos.

El experto con la colaboración de CENPRO (Centro para la Promoción de las Exportaciones y de las Inversiones) y MIDEPLAN (Ministerio de Planificación y Política Económica), ha buscado documentos actualizados para permitir una evaluación de la situación real de estas industrias a fin de establecer las bases de la información requerida para evaluar el interés de unas ORSC (Ver Anexos 1 al 6)

La información oficial recogida da algunos datos interesantes sobre la situación de la economía del país, aunque los últimos datos obtenidos se remontan a 1976 con actualización hasta 1980/81 (página 86 Evolución Socio-económica de Costa Rica 1950/1980 OFIPLAN) y la evolución de la situación se ha acelerado desde entonces con los acontecimientos políticos en Centro América y la crisis económica mundial.

La falta de información confiable y actualizada incitó al experto a buscar acerca de los industriales y de sus organizaciones un complemento de datos al día.

Para determinar las industrias con las cuales se tomaría contacto se utilizaron dos fuentes:

- Las industrias que contestaron a una encuesta sobre productos exportables.

CONCLUSIONES

La participación del sector industrial en el PIB tiende a bajar pasando de 13.4% en 1950 a 20.5% en 1975 y a 19.6% en 1980. Aunque medido en valor absoluto haya registrado un aumento entre 1957 y 1980 de 7.8% anual.

La rama textil ve su contribución al crecimiento pasar del 12.8% en 1957 al 10% en 1980. Cuando la metal mecánica ve pasar su participación entre 1963 y 1980 de 9.3 % a 26.7%.

La industria de la confección por haber ya empezado a utilizar las posibilidades de maquila con Estados Unidos ha recuperado ya en parte su sub-utilización.

Pero esto no demuestra la situación actual de la metal mecánica caracterizada por una contracción muy importante de la producción que lleva a una sub-utilización del parque de maquinaria estimada del 50 o más % según las empresas.

La industria de la confección requiere acelerar el movimiento de la maquila con el establecimiento de una organización racional de la maquila con su fichero sobre la capacidad instalada, el personal especializado, los campos a los cuales se dirigen las distintas industrias (niños, mujeres, hombres, pantalones, trajes, vestidos, sacos, vestimenta interior, etc.) Aunque parte del trabajo esté hecho por ANFRA* queda por hacer para crear la bolsa.

La industria de la metal mecánica necesita rápidamente de un conocimiento completo de la maquinaria existente, del personal disponible con sus especialidades. Precisa de conocer la situación de ociosidad de las empresas y las posibilidades de tipo de trabajo, que pueden realizar a fin de establecer las bases de la bolsa de sub contratación (BSC). Unas encuestas están en curso de realización para establecer el fichero necesario. Entonces la BSC podrá

* Asociación Nacional de Fabricantes de Ropa y Afines

- Dos listas hechas por CENPRO en las ramas interesadas de las cuales se sacaron al azar las industrias a visitar.

Así se visitaron 21 empresas de la confección y otras tantas de la metal mecánica en diversos estratos de dimensiones y de tipo de productos.

El tiempo hubiese podido ser mejor utilizado por el experto si no hubiesen habido dificultades al principio en conseguir medios de transporte.

En los elementos estadísticos no existe una actualización suficiente y no hay una determinación clara de los estratos entre pequeña, mediana y grande empresa. Sería bueno tratar de establecer más normas.

Las listas dadas por CENPRO en las dos ramas de la metal mecánica y confección de ropa no son completas. No parece haber más listas exhaustivas y al día sobre las cuales apoyarse para los trabajos a realizar.

La misión empezó en Costa Rica el 4/2/1983 y se acabó el 31/3/1983.

empezar a trabajar. Esta primera fase está siendo realizada por ASOMETAL (Asociación de la metal mecánica) con el apoyo financiero de CONICIT.

Una vez la bolsa creada se necesitará de ella para mejorar las posibles relaciones de trabajo entre los miembros, encontrando ahí ya posibilidades de subcontratación.

Y también se harán reajustes de maquinaria entre las empresas que hoy tendrían que comprar en el exterior lo que pueden encontrar tal vez en otra empresa de Costa Rica.

Será necesario un complemento de formación gerencial para preparar los Jefes y Directivos de las empresas a las exigencias de la subcontratación internacional.

Entonces vendrá la última fase de la creación de la BSC con el contacto al exterior para obtener piezas, semi ensambles o ensambles a producir en el país por cuenta de otros como los Estados Unidos.

La formación del primer grupo de empresas de la confección de ropa en Costa Rica en el curso de la misión, demuestra que hay ahí un amplio campo de acción en todos los sectores de la industria para mejorar las posibilidades de la misma para enfrentarse a las exigencias de los mercados internacionales.

La industria de la metal mecánica, para utilizar sus naturales deshechos, para agilizar su funcionamiento y evitar ciertas compras de materias primas al exterior, desearía el estudio de factibilidad de una siderúrgica, tal vez para toda Centro América en Costa Rica. Italia podría ser un ejemplo para establecer las dimensiones de la misma.

Se encontró durante las visitas a las empresas un gran número de ellas en graves dificultades. Además el experto fue llamado a un organismo del Estado cuyo fin es buscar soluciones para sacar estas industrias de sus dificultades. Aunque, por diversas razones, el estudio previsto no tuvo lugar, se puede evaluar que los problemas que esta franja de la industria, no son únicamente financieros, sino de nuevos mercados, nuevos productos, formación gerencial, establecimiento de costos, bloqueo de fondos de capital de trabajo en maquina.

ria mal utilizable. Trabajos en estos campos podrían ser de ayuda para la economía del país.

Un tema que se debería tener que estudiar en todas sus facetas sería una colaboración entre tecnología europea, la capacidad ociosa de la industria costarricense y el mercado latinoamericano o de Estados Unidos de Norte América y Canadá.

Es probable que en este marco, quedándose a nivel de empresa mediana o incluso pequeña, se pueda encontrar una serie de colaboraciones interesantes para ambas partes.

LA SUB-CONTRATACION EN LA INDUSTRIA METAL MECANICA Y LA BOLSA

Es necesario para entender bien lo que sigue tener una idea muy concreta de lo que se define bajo los términos utilizados algo novedosos para muchos costarricenses.

Hay diversas interpretaciones en el ambiente internacional sobre lo que es la sub-contratación. Recogeremos de todas ellas dos que nos parecen definir bien dos tipos de Maquila que pueden interesar a Costa Rica recogidos en documentos internos de la OCDE.

- 1- "La sub-contratación internacional puede definirse como la exportación de todos los artículos que sean pedidos por adelantado y en los cuales el contratista (o dador de orden) es quien se preocupa del mercadeo. La mayor diferencia entre sub-contratación internacional y exportación es que el primero quita al exportador el problema del mercadeo. Se considera esto como provechoso para los sub-contratistas y reduce de forma muy sensible para él los gastos necesarios para vender mercancías en los mercados de los países desarrollados (M. Sharpston).

- 2- La definición de los expertos de la ONUDI establece que existe una relación de sub-contratación cuando una firma (contratista) ordena por un pedido a otra firma (sub-contratista) de fabricar por su cuenta piezas, componentes, semi ensables o ensambles para ser incorporados luego a un producto por vender por el contratista. Estos pedidos pueden incluir el procesado, el acabado de los materiales o piezas por el sub-contratista a requisito del contratista.

La tendencia de la industria, a medida del desarrollo de los países, es de especializarse dando una parte más o menos importante de sus piezas a fabricar al exterior por sub-contratistas. Obtienen mejorar su productividad y calidad así como evitar bloqueo de fondos en máquinas que no son del todo imprescindibles y que podrían ser mal o poco utilizadas. También permiten hacer investigaciones más asequibles para unos empresarios cuyo campo de estudio es más restringido.

Cuanto mayor sea el grado de sub-contratación se puede decir generalmente que mayor es el grado de industrialización.

Se conocen generalmente dos tipos de actividad en sub-contratación:

- Una de volumen utilizando la capacidad ociosa del sub-contratista para compensar el exceso de trabajo del contratista y evitarle la inútil compra de más maquinaria y los problemas posibles con personal en exceso. Esto puede ayudar a los contratistas a agilizar su mercadeo, tomando más trabajo de lo que su capacidad propia les permitiría producir.

Esta actividad contiene en sí un peligro para el sub-contratista, en caso de contracción de los pedidos del contratista. Aunque se pueden en principio regular estas relaciones mediante contratos (ver anexo). (un contrato establecido por la Cámara de la construcción francesa para regular las relaciones de subcontratación)

La subcontratación es ante todo una cuestión de confianza por crear entre dos empresas. Donde existe la misma, las actividades se pueden desarrollar teniendo siempre en cuenta las necesidades de ambos. Si se destruye esta confianza se puede estar seguro que las relaciones corren hacia su fin.

- La segunda forma de sub-contratación es la de especialidad. Es decir, que un subcontratista potencial tiene una o varias máquinas especiales, o algunas técnicas particulares que pueden interesar a posibles subcontratistas. Se puede pensar por ejemplo en máquinas transfer, ciertos tipos de tornos de grandes dimensiones, etc.

Pueden ser también técnicas mejoradas o especiales de fabricación de piezas, de acabados.

Es sabido que la sustitución de importaciones en los países en desarrollo, primer paso para una industrialización más activa de un país, tiende a hacerse con base a una producción interna en cada industria, más o menos total. Lo que crea, en un momento dado de desarrollo, una indispensable redistribución de las actividades por especialización con un auge intenso de la subcontratación.

El estado actual de la economía en Costa Rica, en el marco de una fuertísima crisis mundial de reajuste y en Centroamérica por razones políticas afectando a varios países, tiene un efecto fuertemente negativo sobre las ramas industriales. Algunas de ellas, como la confección, han encontrado un primer pallativo con la maquila. En cambio la industria metal mecánica sufre de lleno de la crisis centroamericana.

Porque cada uno ha deseado tener por completo su propio parque de maquinaria temeroso también de que si indicaba cuales eran sus posibilidades de producción, al tener éxito los otros lo copiarían, utilizando los mismos aparatos.

Esta situación está agudizada particularmente por la excesiva verticalidad de la producción en las empresas. Esta manera de proceder ha comprometido a los industriales en la compra de una maquinaria abundante y mal utilizada, lo que debe significar en el establecimiento de costos la necesidad de unas amplias amortizaciones. Además bloquea fondos de capital de trabajo cuya falta se hace sentir en todas las empresas. Es curioso de notar que generalmente los empresarios no esta-

blecen la relación entre un mal uso de sus fondos y una falta de líquido para la marcha corriente de sus empresas.

La creación de una bolsa de sub-contratación, con la información que deberá tener, podría ayudar a determinar con precisión algunas de las razones que explican el deterioro actual de la economía del país. Por ejemplo se ha podido comprobar en las pocas industrias visitadas en la metal mecánica, la existencia de tres baños de cromaje, sin poder precisar si son los únicos. Trabajan poco y es probable que uno de ellos bastaría. Estos baños se dañan de por si y no tienen larga duración. Se deberían poder amortiguar rápidamente!

La bolsa de subcontratación-facilitando una mejor utilización del parque de maquinaria existente en la zona-gracias a un conocimiento general de la misma- (Ver anexos 7 a 10), deberá permitir evitar la compra de máquinas no indispensables, ayudar a una redistribución de las mismas entre las empresas y tal vez a la reventa al exterior de las máquinas en exceso o a su desguace en caso de ser desgastadas.

Así obtendremos poco a poco esta mejor especialización necesaria para abaratar costos y reducir capital muerto.

La bolsa de sub-contratación consta de:

- Un fichero según modelos que adjuntamos. Este fichero debe tener entre otros datos-una relación muy completa de la maquinaria existente en la empresa, su estado, fecha de fabricación, características. Debe dar también información sobre la calificación del personal (torneadores, pulidores, fresadores, etc.) y sobre la formación o calificación de los directivos de producción (supervisores, ingenieros, etc.). Este fichero puede ser establecido por el propio director de la bolsa para su mejor información y manejo.

Esta información es absolutamente confidencial (única manera de obtenerla completa y fidedigna por parte de los industriales y mantenerla al día.).

La BSC debe tener además información (bajo forma de prospectos y otros do-

cumentos) sobre la maquinaria nuevamente creada en el país o al exterior para su eventual compra y utilización por parte de los industriales.

- Así como de una información sobre los tipos de máquinas o artículos fabricados en el mundo y que pudieran inspirar los industriales de la metal mecánica de su zona.

Bien utilizada la bolsa - sin dar informaciones confidenciales de cada empresa- puede agrupar datos interesantes para todos.

Una vez conocido y correctamente utilizado-en el marco del país-el parque de maquinaria existente en la industria metal mecánica, se podrán ampliar las investigaciones sobre el mercadeo a los países vecinos o más lejanos. Para estos úmos se deberá tener en cuenta los costos de transporte en relación con el valor relativo de las piezas o ensamblajes que se pretendan tomar en sub-contratación.

A fin de asegurarse del interés para la industria metal mecánica costarricense de la creación en San José de una bolsa de sub-contratación (organismo promotor y regulador de la maquila en el país) y de sus proyecciones internacionales se ha interrogado cada empresario visitado sobre el tema (ver anexo No.11 la lista de las empresas visitadas). Además el experto ha sido invitado a la Asamblea general del 17-3-83 de Asometal (Asociación agrupando una fuerte proporción de las empresas de la metal mecánica) donde el propósito de crear la bolsa ha sido aprobado por la mayoría unánime dándole prioridad junto con unas encuestas destinadas a obtener datos completos sobre cada taller mecánico.(ver Anexo 12)

Hay varias fórmulas para financiar la BSC

- la Cámara de Industrias la recibe ofreciéndole oficina y personal
- la administración pública la financia.
- La organización patronal de la rama la recibe en sus oficinas y una cuota particular de los miembros la hace vivir.
- La asociación patronal o la Cámara de Industrias la recibe, le ofrece un local y el personal y funcionamiento es financiado por un porcentaje sobre los negocios obtenidos gracias a ella
- u otra solución ideada por los miembros de la organización que la vaya a crear.

Una visita a BANEX Trading ha demostrado que el organismo creado recientemente por este banco y que se interesa en la maquila como exportación-está muy dispuesto a colaborar. Es tal vez interesante tratar de ver la forma en la cual una colaboración se puede establecer entre ASOMETAL y BANEX Trading para la consecución de los fines de la exportación de maquila a países como U.S.A.

Durante las conversaciones con los industriales se ha comentado un proyecto de aprovechamiento de los desechos metálicos de toda la industria y tal vez de la de países vecinos con una fundición. Se debería estudiar con este propósito la gran experiencia obtenida en Italia, en la creación de una siderurgia de menores tamaños que las de U.S.A., Alemania o Bélgica y muy exitosa que compite con las más grandes del mercado común europeo.

Esto podría valorar unos sub-productos que se botan debiendo a menudo pagar el industrial para quitárselas de encima. La bolsa o las encuestas en curso podrían determinar las cantidades disponibles.

Estas encuestas acerca de toda la industria del país deben permitir llenar el fichero de la BSC de la información necesaria para el buen funcionamiento de la misma. Sería por lo tanto provechoso para ASOMETAL comparar los distintos modelos adjuntos (ver anexos 6 a 10) de fichas de distintas bolsas francesas con los elementos pedidos en la encuesta para ver si estos últimos permiten el relleno de las mismas. A juicio del experto el Anexo No.8 por ser completo y claro podría ser el mejor adaptado a una BSC que desde luego exportara.

Se debe tener presente que la BSC una vez pasado el primer período de adaptación de la industria metal mecánica del país al sistema deberá establecer como meta siguiente las bases necesarias para obtener pedidos en maquila de países como U.S.A. y servirlos con todos los requerimientos y exigencias de semejantes mercados foráneos.

Los industriales en la primera fase de la BSC deberán poder informarse acerca de la utilidad de la compra de una nueva máquina (por si existen) ya en la región mal utilizada), deberán poder conocer quien de los otros tendría máquina disponible parada o semi parada que el pudiera adquirir en vez de comprar en el exterior.

Se deberá también-y es la actividad interna más importante de la bolsa-conocer que pedidos de contratistas hay en el país y quienes los pueden realizar. Antes de establecer los contactos entre empresarios dadores de orden y sub-contratistas la Bolsa recaba de unos y otros la conformidad a la divulgación del o do los nombres entre contratista y eventuales sub-contratistas.

Los industriales debiendo recurrir a créditos de los bancos para la compra de máquinas nuevas encontrarán tanto más apoyo de los mismos que podrán apoyarse sobre una información de la BSC para notificar su compra.

La divulgación de la información computarizada acerca de los organismos publicos, les permitirá juzgar mejor de la situación de la rama y formalizar planos de desarrollo.

Y el actual Ministerio de Exportaciones se verá reforzado en su acción con una información muy completa para hacer planos de venta de máquina o exportación en sus negociaciones con otros países. Podrá "vender" mejor, y con más conocimientos, la industria metal mecánica, su capacidad ociosa y sus especialidades.

Se puede desarrollar un sin fin de utilizaciones de la BSC.

El ambiente creado por los contactos establecidos por el experto hace aconsejable aprovechar el período actual para continuar promoviendo la BSC hasta ponerla en marcha.

LA SUB-CONTRATACIÓN EN LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN Y LA BOLSA

La definición de la sub-contratación y la noción de bolsa fueron establecidas para encubrir las actividades conocidas en la metal mecánica y analizadas en esa parte del informe.

Por extensión se entiende la palabra en las distintas actividades formando lo que se denomina la industria textil.

En Costa Rica como en el resto de Centro América, Caribe y México, se conocen en la industria de la confección las palabras maquila o draw-back que pueden por similitud utilizarse en otras ramas. Estas palabras se utilizan para determinar las relaciones de trabajo existentes entre los maquiladores latinoamericanos y los contratistas de Estados Unidos. Esta actividad se rige por dos puntos del arancel de U.S.A., los puntos 806 y 807 (ver anexos 13) y las ventajas que estos otorguen a quienes solo hacen el cosido de las prendas fuera de Estados Unidos en contra de los que hacen más operaciones en el exterior (de 18% puede subir a 42%).

Existen en la actualidad tres grupos de industriales de la confección en Costa Rica.

- 1- Los que se benefician de la maquila y solo trabajan en esta forma. Pueden ser nacionales o filiales de grandes grupos extranjeros.
- 2- Los que-teniendo una fabricación normalmente compleja de artículos vendidos en el país o a la exportación o las dos combinados-han puesto o van a poner además una sección o un taller de maquila.
- 3- Y finalmente hay una serie de empresas-la mayoría de ellas pequeñas- que solo trabajan para el mercado nacional o la exportación hacia Centro América, el Caribe y a veces a Europa.

Existe una asociación de fabricantes de ropa ANFRA (Asociación Nacional de Fabricantes de ropa y afines) que reúne un buen número de industriales de la confección. Estaba estudiando la preparación de un fichero completo de las máquinas de cada uno de sus miembros, sus especialidades, su organización, sus máquinas disponibles para ver si se podían organizar para tomar maquila. Finalmente han formado un grupo de pequeños fabricantes con un servicio de control de calidad y fechas de entrega para tomar un pedido llegado a la Asociación. (Ver anexo 14 con lista de empresas visitadas).

La idea de la bolsa les ha interesado mucho por la reacionalización del trabajo que representa. El hecho de haber llegado los últimos días de la misión a este contacto ha imposibilitado una mayor penetración. Sería una lástima no se aprovechara este deseo de establecer un organismo para formalizar las relaciones entre los industriales aquí y en sus contactos con los contratistas de Estados Unidos.

Según el Director de un Organismo creado por un banco para fomentar la exportación, existen en la actualidad pocos maquiladores confiables con los cuales establecería contacto para un contratista norteamericano. Piensa que es imprescindible hacer un intenso trabajo de capacitación a todos niveles empezando con el gerencial (CINDE) y crear servicios de control particularmente severos si se trata de empresas o de grupos de empresas entrando en la maquila. Entiende que un trabajo de maquila requiere ante todo de una relación de completa confianza entre el contratista y su maquilador. Si se destruye esta el contratista pierde no solamente confianza en el maquilador pero puede perderlo con el país del cual proviene.

La maquila se obtiene en la actualidad por distintos medios. El maquilador trata de mantener relaciones con su cliente tanto tiempo como es posible. Se habla de un promedio de 2 a 3 años, a veces más. Ciertos maquiladores prudentes tratan de tener dos o hasta cuatro clientes al mismo tiempo para evitar en lo posible baches demasiado fuertes que podrían poner en peligro la empresa. Pero hay ahí una cuestión de relación entre los pedidos y la dimensión de la fábrica del maquilador.

Piensen ciertos maquiladores establecidos con bastantes años que podría haber cierta distribución de actividades en esta actividad quedando la ropa de mujer de moda a producir rápidamente a cargo de los mejores organizados o sea los más grandes. Las casas con menos moda y menos complicación a cargo de medianos. Y donde hayan pocas complicaciones y más regularidad para los pequeños solos o en grupo según tamaño de los pedidos.

Una cierta distinción del trabajo debe ser posible aunque las reglas antes recogidas deban sufrir numerosas adaptaciones por la complejidad de la confección.

Esto podría ser el caso de una bolsa organizada bajo principios bastante semejantes a los de la metal mecánica con la complicación de agrupar las fichas de los confeccionistas, además de por sus tamaños, por el tipo de productos que fabrican y el nivel de sofisticación y de precio del mercado al cual se dirigen. No se puede comparar la maquila para un Pierre Cardin con la de Sears, ni en valor de los materiales, o sofisticación en las formas, acabado, etc.. y cantidades.

El fichero podría ser llevado por un director pero probablemente sería preciso añadirle un comité de apoyo para evaluar mejor casos en los cuales estaría el menos preparado. Este Comité sería formado de empresarios de diversas especialidades.

Hecho esto sería provechoso apoyarse en lo que existe a lo que va a realizarse pronto. BANEX Trading va a establecer una base en Nueva York o sea en un lugar muy interesante de Estados Unidos para buscar contratistas. Existe en Miami la oficina del CENPRO quien puede prestar su ayuda. Y en los otros centros como son Atlanta o los Angeles se deberán buscar otras fórmulas.

ACCIONES EN COMÚN

El empresario PMI es un hombre solitario sobre cuyos hombros pesan todos los problemas de la empresa. Desde que monta su fábrica le falta tiempo para informarse y muchas veces, por falta de medios, trata de hacerselo todo. Pero como no puede estar preparado en todos los problemas técnicos, comerciales y administrativos que se le presentan tiene fallos que a veces pueden ser graves para su industria.

Es la razón por la cual en Francia, con miras a la entrada en el mercado Común, los legisladores favorecieron la formación de grupos de empresas. Este sistema gracias a la Ley de 1959, fue promovido por la Confederación de Pequeñas y Medianas Empresas para tratar de adaptar mejor la industria a la total apertura de fronteras y progresiva desaparición de los aranceles entre los seis países unidos en la Comunidad Europea.

La reunión de empresas, en el seno de una unión flexible, en donde los propietarios pueden conversar de sus problemas y establecer los planes de desarrollo que les interesa es un marco ideal de trabajo. Han habido muchas uniones exitosas de las cuales se pueden citar tres:

- El primero, fabricantes de ventanas y puertas de metal en el cual llegaron

finalmente los ocho empresarios a reunir sus talleres en la misma zona industrial para poder trabajar juntos con más facilidad.

- Otro de muebles quien de 1960 a 1966 pasó de una cifra de negocios de 600.000 francos a 10.000.000 de francos y es hoy el mayor fabricante de muebles con camiones en todas las carreteras del país.

- el último reuniendo unos 10 fabricantes de quesos Camembert montaron una fábrica para el uso de los restos de la leche después de la fabricación de sus productos (suero) que se botaba o se daba en el mejor de los casos). Se produjo un polvo que tuvo mucho éxito para nutrir terneros jóvenes. Esta fábrica fue mejor negocio que el de los miembros.

La unión de empresarios entre si permite empezar a dialogar y muchas veces así se encuentran soluciones a la mayoría de los problemas. Además unidos pueden tomar especialistas para dirigir lo que ponen en común. Solos no lo hubiesen podido financiar.

Generalmente se considera que para ser exitoso un equipo debe reunir de 5 a 12 empresas de tamaño medio; más tiende a permitir la creación de subequipos siendo esto un factor muy negativo para el entendimiento entre si y la supervivencia del grupo.

Pueden ser varias las acciones conjuntas. Damos aquí algunos ejemplos:

- Exportaciones
- Compras
- Transportes
- Laboratorio de Control
- Laboratorio de investigaciones
- Utilización de desperdicios (con o sin fábrica)
- Contabilidad con uso de computadora
- Estudio de productividad
- Capacidad del personal o gerencial
- Asesoría
- Servicio de Información

- Obtención de créditos
- Busca de nuevos productos
- Puede incluso llegarse a poner en común el instrumento de producción

Esta lista no es limitada.

Durante las visitas a empresas de la confección para determinar la eventual necesidad de crear una Bolsa de Sub-contratación (o maquila) salió a relucir un grupo de empresarios desosos de unirse para formar una agrupación (grupo de intereses en Común a GIEC; Unión de servicios en Común o USEC). (ver anexos lista de empresas visitadas).

En la primera fase se debían reunir unos 12 empresarios reuniendo unas producciones bastante diversas de niños, mujer y hombre. El fin era y es todavía de organizarse en los Estados Unidos para crear una filial comercializadora del grupo.

De las 12 primeras industrias fueron reduciéndose a 5. Las que quedan no son en nada competidoras. Dos de ellas tienen ya base en Miami. Están decididas en trabajar juntas. Y han previsto realizar sondeos de mercado y establecer puntos de comercialización. Piensan acudir a la busca de un representante donde les faltan los contactos necesarios. Han fijado como sede Miami, para la comercializadora. Nombraron en la última reunión un coordinador y van a establecer un primer plan de trabajo para este año. (ver anexos)

Se puede pensar que, con los buenos resultados de las primeras reuniones, con el nombramiento del coordinador y el establecimiento de un plan de trabajo así como con el deseo mostrado de unir tal vez otras empresas complementarias, el grupo está yendo por buen camino.

La formación de un grupo de 5 a 10 empresas para sustituir al contratista norteamericano haciendo las compras de los materiales de confección en Estados Unidos, el corte en una empresa de la región, el envío para maquilar en Costa Rica (No. 806 y 807 del arancel de Estados Unidos) el regreso allá de los productos acabados para su comercialización es un fin en si muy interesante.

La creación de una filial puede hacerse, según los países, bajo forma de una sociedad anónima o cooperativa. No existe en Costa Rica la sociedad de capital variables que representa ciertas ventajas de mayor flexibilidad, permite la entrada o salida de socios sin afectar al grupo. Aunque sea bueno regular entrada y salida y particularmente la segunda para evitar trastornar demasiado este nuevo edificio.

Se sobreentiende que un equilibrio se debe conservar entre las empresas que constituyen el equipo, en particular del punto de vista de dimensión para evitar una posible toma de control del mismo por uno.

Es necesario que el grupo sea formado de empresas complementarias o por lo menos no directamente competidoras.

Se tendrá que definir de forma precisa la posición del grupo frente a su filial norteamericana con las autoridades monetarias y fiscales (tratado de no doble imposición?)

Será muy importante el nombramiento de quien tome la dirección allá de la filial. En principio no debe ser ninguno de los empresarios sino alguien del exterior que pueda ser aceptable para todos.

Es el coordinador (o presidente) quien mantendrá normalmente el contacto con el Director de la filial y se asegurará que sigue las decisiones tomadas por el grupo.

Los votos se tratan de hacer por consenso sino a la mayoría.

Es del todo imprescindible llevar un libro de actas en el cual se registran todas las decisiones tomadas de manera que quede constancia precisa de las mismas en aras a una claridad total en las relaciones entre los socios, de entre los miembros. Para llevarlo se deberá nombrar un secretario.

Sería positivo para el ambiente del grupo que cada uno tome parte en la búsqueda de la información para el estudio de las incidencias monetarias, fiscales, administrativas, comerciales, financieras, incluso legales por la creación de la

comercializadora, a fin de que haya una verdadera participación en esta nueva creación.

Esta prevista una cuarta reunión del grupo donde el coordinador propondrá un plan de trabajo y requerirá la conformidad de los miembros al mismo y a sus implicaciones financieras.

RECOMENDACIONES

La preparación ya realizada en los tres campos de la subcontratación de la confección de ropa, de la maquila en la industria metal mecánica y en la acción en común emprendida en la industria de la confección de ropa se debe proseguir.

Es necesario llegar cuanto antes a la creación de la bolsa de subcontratación de la industria metal mecánica para ayudar a reorganizar y orientar este importante sector. Se podrá probablemente tener ya dentro de 4 o 5 meses más bases confiables para establecerla sobre las encuestas realizadas por Asometal con Conicit. Se debe buscar, con Asometal, el futuro director de la bolsa. Su presencia y sus capacidades son imprescindibles para el buen funcionamiento de la BCC, ya desde su comienzo.

La industria de la confección requiere de la creación de un organismo racional de la subcontratación, además de un servicio administrativo y de control para el desarrollo de las actividades de ANFRA en la reunión de capacidades para maquilar para contratistas de Estados Unidos. Se podrán tomar como base de la primera los elementos ya reunidos sobre sus miembros por la asociación. Para formar y manejar la organización racional de la maquila será absolutamente necesario un responsable, muy preparado en la industria de la confección. ANFRA debiera encontrarlo para el momento de emprender la misión.

El grupo de 5 empresas de la confección formado por el experto para hacer progresivamente las veces del contratista en USA requerirá ser seguido durante varios meses para que no se desmorone ante las primeras dificultades.

Será además necesario, para desarrollar un movimiento amplio de desarrollo de exportación de subcontratación dar un impulso al movimiento de acciones en común.

Para todo esto se sugiere la presencia a partir de julio/agosto de un experto en una o varias misiones por un total de 6 meses en contacto directo con la industria y sus asociaciones. Si es posible sería deseable dejar al aprecio del Cenpro la utilización del experto en una misión extensa o en 3 misiones cortas.

La industria de la metal mecánica, para utilizar sus naturales deshechos, para agilizar su funcionamiento y evitar ciertas compras de materias primas al exterior, desearía el estudio de la factibilidad de una siderúrgica, tal vez para toda Centro América en Costa Rica. Italia podría ser un ejemplo para establecer las dimensiones de la misma.

Se encontró durante las visitas a las empresas un gran número de ellas en graves dificultades. Además el experto fue llamado a un organismo del Estado cuyo fin es buscar soluciones para sacar estas industrias de sus dificultades. Aunque, por diversas razones, el estudio previsto no tuvo lugar, se puede evaluar que los problemas que esta franja de la industria, no son únicamente financieros, sino de nuevos mercados, nuevos productos, formación gerencial, establecimiento de costos, bloqueo de fondos de capital de trabajo en maquinaria mal utilizable. Trabajos en estos campos podrían ser de ayuda para la economía del país.

Un tema que se debería tener que estudiar en todas sus facetas sería una colaboración entre tecnología europea, la capacidad ociosa de la industria costarricense y el mercado latinoamericano o de Estados Unidos de Norte América y Canadá.

Es probable que en este marco, quedándose a nivel de empresa mediana o incluso pequeña, se pueda encontrar una serie de colaboraciones interesantes para ambas partes.

CUADRO 11

INGRESO NACIONAL BRUTO

-EN MILLONES DE COLONES DE 1966-

	<u>1973</u>	<u>1974</u>	<u>1975</u>	<u>1976</u>	<u>1977</u>	<u>1978</u>	<u>1979</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>
1.1	7318,8	7472,5	7884,8	8586,9	9125,1	9575,8	9647,8	9207,9	
	-142,2	-214,4	-256,4	-254,5	-311,3	-401,5	-506,3	-644,3	
	<u>7176,6</u>	<u>7258,1</u>	<u>7628,4</u>	<u>8132,4</u>	<u>8793,8</u>	<u>9174,3</u>	<u>9141,5</u>	<u>8563,6</u>	
1b.2	-538,4	-1065,5	-491,0	107,6	-333,8	-740,1	-737,4	-2830,0	
	<u>6205,2</u>	<u>6111,1</u>	<u>6345,5</u>	<u>7137,4</u>	<u>8460,0</u>	<u>8434,2</u>	<u>8404,1</u>	<u>5733,6</u>	

ANNEX 2

CUADRO I

VALOR BRUTO DE LA PRODUCCION INDUSTRIAL, POR GRUPOS
EN MILLONES DE COLONES CORRIENTES

	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981
31	2235.3	2370.0	1576.4	4049.8	6083.9	8479.4	4930.3	9795.6	11610.5	10982.1
311	1091.6	2500.4	3173.2	3944.4	5211.7	7371.1	7020.3	8400.0	9561.1	12565.8
3111	180.0	437.3	209.2	610.3	639.0	775.7	1018.5	1377.8	1712.0	2619.6
3112	157.0	150.0	205.2	111.0	449.9	636.0	701.1	942.2	1228.4	1502.5
3113	18.0	60.0	77.0	30.0	110.1	142.6	185.0	224.0	232.2	382.1
3114	32.2	34.1	59.5	60.3	97.7	105.7	131.1	168.2	158.1	150.2
3115	124.6	160.0	214.7	454.4	350.5	415.0	397.3	415.7	521.0	845.7
3116	170.1	251.6	105.9	607.0	580.5	507.0	537.8	711.7	1018.0	1463.9
3116-A	310.8	337.5	916.0	448.3	1501.8	1066.7	2740.6	2651.5	1018.4	5146.4
3117	113.1	220.1	411.2	564.3	937.1	670.8	739.0	863.2	1106.6	1670.8
3118	193.7	108.6	211.2	474.1	312.7	150.0	354.0	613.9	1362.1	444.4
3119	26.6	10.1	60.2	61.2	79.6	121.3	174.0	260.4	222.4	444.4
3121	57.3	47.3	114.8	137.2	220.1	352.9	114.7	179.9	227.4	273.5
3122	59.0	61.7	67.9	38.6	111.8	178.6	207.4	261.3	350.6	603.0
313	247.6	347.5	418.8	545.7	846.2	838.4	596.2	1157.7	1317.1	1753.9
3131	317.0	797.3	78.1	81.0	79.3	55.7	1137.2	1577.7	1677.3	2881.6
3132	4.3	1.5	2.3	1.1	4.1	5.2	3.3	5.6	1.0	4.4
3133	109.8	102.7	146.2	240.9	275.5	154.6	187.3	420.4	503.0	725.6
3134	62.5	126.0	171.7	214.7	286.5	381.1	486.0	578.0	647.4	727.3
3140	96.1	122.9	144.4	179.5	226.0	269.7	113.9	318.9	330.1	692.4
3141	30.1	122.9	144.4	179.5	226.0	269.7	113.9	318.9	330.1	692.4
32	430.1	373.5	855.2	380.7	1119.8	1180.1	1466.1	1600.3	1850.1	3301.3
321	163.1	263.1	421.7	454.3	540.4	681.6	819.8	657.2	701.5	1341.0
322	17.3	140.7	207.5	227.2	287.3	315.8	257.4	282.8	282.8	615.1
323	1.6	1.9	2.6	1.0	1.2	5.1	8.1	6.1	6.8	15.5
3214	0.2	112.9	144.0	152.4	191.9	230.1	246.9	236.1	262.4	423.1
3215	3.2	4.1	6.1	10.2	10.2	11.2	17.0	21.4	20.8	42.6
3216	3.5	3.5	67.3	71.6	71.6	95.1	74.4	110.5	136.7	244.7
3217	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Confección 342	198.8	314.2	286.6	364.0	411.7	530.3	586.0	651.9	765.8	1210.6
3420	198.8	314.2	286.6	364.0	411.7	530.3	586.0	651.9	765.8	1210.6

CUADRO 1 (CONTINUACION)

	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981
37	46.2	41.6	61.0	84.6	119.0	127.5	141.6	156.0	225.7	385.6
37	26.9	41.8	61.0	84.6	119.0	127.5	141.6	166.0	225.7	385.6
370	26.9	41.8	61.0	84.6	119.0	127.5	141.6	166.0	225.7	385.6
17	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
170	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
4	404.1	551.0	787.4	944.2	1015.1	1179.4	1633.6	1802.4	2177.3	4236.1
Prod. Metal	139.6	162.8	262.8	261.6	125.4	414.2	479.1	522.0	606.6	1117.4
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	14.6	20.2	14.1	11.9	34.9	41.6	37.6	41.9	54.7	58.9
	20.0	19.0	21.8	25.4	26.7	12.5	29.7	19.5	35.7	51.2
	103.0	121.6	206.5	224.1	261.6	341.1	407.0	418.6	516.2	993.7
Maquinaria	63.6	71.6	109.1	119.8	127.9	170.0	201.9	219.2	256.6	490.8
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	0.9	0.9	1.6	1.6	1.6	1.7	2.1	2.4	2.6	5.1
	22.4	16.4	24.8	13.1	28.2	35.8	32.2	12.1	12.1	44.1
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	42.1	56.5	82.7	84.7	98.1	112.5	167.6	205.4	221.9	441.6
Mac. Elect.	134.0	181.5	218.9	220.1	292.3	401.7	479.9	577.6	804.0	1606.4
	7.1	11.7	15.7	16.9	21.8	25.7	29.9	10.7	32.5	46.1
	65.3	120.0	129.6	110.0	121.6	182.1	218.6	101.7	416.4	825.8
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	25.0	52.2	75.0	91.4	143.4	191.6	210.1	241.2	355.1	734.5

Cuadro No. 3
 COSTA RICA. Empresas privadas, trabajadores asegurados y salarios pagados
 en el sector industrial, según rama de actividad y tamaño del
 establecimiento. Julio 1981
 - Cifras absolutas -

GRUPOS DE ACTIVIDAD 1/	T O T A L			DE 1 A 20 TRABAJ.			DE 21 a 70 TRABAJ.			DE 71 o MAS TRABAJADORES		
	Em- pres.	Trab- haj.	Sal- la- 2/ rica	Em- pres.	Trab- haj.	Sal- la- 2/ rica	Em- pres.	Trab- haj.	Sal- la- 2/ rica	Em- pres.	Trab- haj.	Sal- la- rica 2/
A. PRODUCT. BIENES CONS. NO DURABLE	2.702	45.757	97.920.298	2.317	12.204	19.209.880	240	8.852	18.907.348	137	24.701	59.803.067
31 Alimentos, beb. y tabaco	905	18.478	48.650.230	648	3.935	6.402.073	102	3.750	8.645.482	55	10.790	30.802.695
32 Textiles, cuero y calzado	878	17.572	32.778.670	741	3.580	5.085.288	78	2.623	4.790.009	64	11.389	22.901.378
33 Madera y muebles	614	8.115	10.770.168	558	2.902	4.299.073	48	1.469	2.620.570	10.	1.744	3.850.525
342 Imprentas, edit. y afines	289	2.742	6.983.502	263	1.292	2.538.544	19	748	2.181.180	7	702	2.268.798
39 Diversos	116	852	1.739.723	107	515	886.904	8	262	670.146	1	76	182.674
B. PRODUC. BIENES INTERMEDIOS	544	13.710	43.651.471	410	2.313	4.911.613	89	3.321	10.149.514	45	8.078	28.590.344
341 Papel, produc. papel	33	957	2.602.257	20	113	246.724	9	272	715.359	4	572	1.640.174
35 Química y caucho 3/	240	7.897	28.518.965	154	1.011	2.994.115	55	2.082	7.262.312	31	4.804	18.260.438
36 Minerales no metálicos	271	4.856	12.532.349	236	1.189	1.670.774	25	967	2.171.843	10	2.700	8.689.732
C. METALMECANICA	1.086	11.550	29.637.479	395	4.203	7.860.982	67	2.330	5.477.500	24	5.017	15.298.997
37/39 Metalmecánica	1.086	11.550	29.637.479	395	4.203	7.860.982	67	2.330	5.477.500	24	5.017	15.298.997
SUBTOTAL	4.332	71.017	170.209.243	3.722	18.720	31.982.475	404	14.503	34.534.360	208	37.794	103.692.408
Electricidad, gas y agua	43	935	2.807.124	34	183	394.324	5	201	617.307	4	551	1.795.493
TOTALES	4.375	71.952	173.016.367	3.756	18.903	32.376.799	409	14.704	35.151.667	210	38.345	105.487.901

1/ Clasificación de actividades económicas de la OCSS versión 1978 para el Sector Industrias Manufactureras o de Transformación a nivel de división (dos dígitos)

2/ Colones/mes

3/ No incluye refinería de petróleo

FUENTE: IICE con base en el banco de datos sobre Empresas en Costa Rica, elaborado por el Departamento de Formación en la Empresa del INA, a partir de los registros de la OCSS.

CUADRO 4

COSTA RICA. EMPRESAS PRIVADAS; TRABAJADORES ASEGURADOS Y SALARIOS PAGADOS EN EL SECTOR INDUSTRIAL SEGUN
 RAZA DE ACTIVIDAD Y TAMAÑO DEL ESTABLECIMIENTO. JULIO 1981
 -Cifras Absolutas-

Raza de Actividad ^{1/}	Total		De 1 a 20 Trabajadores ^{2/}		De 21 a 70 Trabajadores		De 71 o más Trabajadores					
	Empresas	Trabajadores Salarios ^{2/}	Empresas	Trabajadores Salarios ^{2/}	Empresas	Trabajadores Salarios ^{2/}	Empresas	Trabajadores Salarios ^{2/}				
Sector Industrial	4.375	71.952	173.016.367	3.756	18.903	32.376.799	409	14.704	35.151.667	210	38.345	105.487.501
Productos alimenticios excepto bebidas	725	15.119	33.419.272	585	3.558	9.360.192	95	3.427	7.247.615	45	8.134	20.811.465
Industrias de bebidas y destilerías	70	2.661	8.471.638	59	357	529.888	4	204	513.768	7	2.100	7.427.992
Industrias del Tabaco	10	695	3.759.320	4	20	511.993	3	119	884.079	3	556	2.563.248
Fabricación de textiles	77	4.849	10.134.911	47	343	895.722	6	252	529.531	24	4.254	8.709.538
Fabricación de prendas de vestir	705	11.471	20.252.510	508	2.762	3.580.065	61	2.182	3.903.780	35	5.527	12.768.695
Industrias de pieles y cuero	86	1.252	2.329.349	86	455	609.499	6	189	358.838	4	608	1.423.152
Industrias de la madera	614	6.115	10.770.103	558	2.902	4.399.073	46	1.469	2.620.570	10	1.744	3.850.525
Fabricación de papel y productos de papel	33	987	2.602.257	20	113	246.724	9	272	715.589	4	572	1.340.174
Industrias de minerales e hidrocarburos	289	1.742	6.383.502	263	1.292	2.516.544	19	748	2.191.160	7	702	2.265.799
Fabricación de sustancias químicas	111	1.407	2.516.500	154	1.011	2.130.115	55	2.032	7.263.712	31	4.304	15.101.438
Fabricación de productos químicos orgánicos	101	4.380	12.532.349	236	1.189	1.670.774	25	967	2.171.843	10	2.700	8.289.732
Industrias de productos físicos	101	3.676	6.875.943	366	1.627	3.035.221	28	919	2.058.913	7	1.130	3.751.614
Fabricación y reparación de maquinaria	132	912	2.269.510	125	541	1.033.531	5	126	303.538	2	245	902.441
Construcción de maquinaria eléctrica y material transp.	507	6.523	16.561.008	460	1.808	3.079.876	33	1.229	2.969.621	14	3.486	10.491.511
Fabricación de equipo profesional científico	46	439	911.013	44	227	662.354	1	56	125.428	1	156	123.231
Otras industrias manufactureras	13	353	1.739.723	107	515	886.904	8	262	670.145	1	76	182.674
Electricidad, gas y agua	43	935	2.807.124	34	183	394.324	5	201	617.307	4	551	1.795.453

1/ Clasificación de actividades económicas de la CCSS versión 1976 para el sector Industrias Manufactureras o de Transformación a nivel de división (los dígitos).

2/ Cálculos por mes.

FUENTE: ILCE con base en el banco de datos sobre empresas en Costa Rica, elaborado por el Departamento de Formación en la Empresa del INA, a partir de los registros de la CCSS.

ANNEX 7

CORRESPONSAL LOCAL

BOLSA DE SUB-CONTRATACION

N° _____ FECHA _____

CONTRATISTA DEL SECTOR

DE LA REGION

PROPONE:

DESCRIPCION DE TRABAJO PROPUESTO

EVALUACION DEL VALOR :	EVALUACION DE VOLUMEN:

CONDICIONES REQUERIDAS

PERSONAL MINIMO	EQUIPOS Y MATERIALES INDISPENSABLES	INVERSION UTILLAJE
OTRAS CONDICIONES:		

EXIGENCIAS TECNICAS PARTICULARES

CUAD. EXGN. TECN.	REFERENCIAS	PLAZOS	FRECUENCIA DE ENTREGA

Boletín que debe devolver a su corresponsal local.

Señor _____ de la Empresa _____
Cargo _____ Direc _____ Telf. _____ Telex _____

Esta interesado por la posibilidad de trabajo # _____ de fecha _____

Ruega recibir informaciones complementarias (fecha de aplicación) a fin de poder tomar contacto con la empresa contratista.

Firma _____

Fecha _____

CORRESPONSAL LOCAL

BOLSA DE SUB-CONTRATACION

FECHA _____

FECHA DE IDENTIFICACION DEL CONTRATISTA

CORRESPONDIENTE A POSIBILIDADES DE TRABAJO N° _____

EMPRESA:
DIRECCION
TELEF:
TELEX:
ACTIVIDADES DE LA EMPRESA:
TOMAR CONTACTO CON: _____ CARGO _____ o con el SEÑOR _____ CARGO _____
REFERIRSE A LA VISITA:
EVALUACION GENERAL DE LA EMPRESA:

NOMBRE:

DIREC:

TELEF:

Annex 9
TELEX:

FORMA DE SOCIEDAD:

BANCO:

PERSONAL TOTAL:

ACTIVIDAD PRINCIPAL:
OTRAS ACTIVIDADES:

SUB-CONTRATISTA PARA TRABAJOS DE	POTENCIAL HORA/MES	PERSONA A CONTACTAR

CONTRATISTA PARA TRABAJOS DE	POTENCIAL HORA/MES	PERSONA A CONTACTAR

5-) LA EMPRESA SE DESARROLLARA EN LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES

EXPERIENCIA: (Descripción de la experiencia de la experiencia con ejemplos, características, aunque no forzosamente excepcional)

TIPO DE CLIENTE	HEMOS REALIZADO(descripción y dimensión del producto)	CANTIDADES	DURACION TRABAJOS	MATERIAL UTILIZADO	CALIDAD O PRECISION

PARQUE DE MAQUINARIA:

MAQUINARIA PARTICULARMENTE INTERESANTE:

OTRAS MAQUINAS	TIPO (MARCA)	DIMENSIONES MAXIMAS

10-) Dirección:

Dirección Técnica:

Compras:

Dirección Administrativa:

Dirección Comercial:

PERSONAL	TOTAL	EN PRODCT.	SUPV.	ADM.PRODUC.	MANDOS

PERSONAL ADMINISTRATIVO ESPECIALIZADO

ESTU.	METODOS	PLANIFIC. LANZAMIENTO	PREPARACION PRESUPEST.	CONTROLES	COMPRAS

PERSONAL DE PRODUCCION

ESPECIALIDAD	Nº	ESPECIALIDAD	Nº

8-) SUPERF. CUBIERTA		SUPERF. SIN CUBRIR		
FILAS	LARGO	ANCHO	PUENTES ELEVADORES	
			potencia	alt. gancho

9-) INSTALACIONES DIVERSAS

<p>EMPRESA: NUMERO: DIRECCION: FORMA: CAPITAL SOCIAL TELF. TELEX REGISTRO PROPIEDAD: PERSONA A CONTACTAR: TITULO:</p>	<p>CAPACIDAD DE PRODUCCION TITULO: PERSONAL TOTAL: DE PRODUCCION ESTUDIO DE CONCEPCION: MEDIOS DE CONTROL: CAPACIDAD DEL TORNO ELEVADOR: ACSESO: CAPACIDAD DE SUB-CONTRATACION EN HORAS/MES:</p>	<p>PARQUE DE MAQUINARIA:</p>
<p>CATEGORIA DE PRODUCCION:</p>	<p>PRODUCCION PROPIA:</p>	
<p>ESPECIALIDADES:</p>	<p>CONTRATISTA PARA:</p>	
<p>EJEMPLOS DE PRODUCCION:</p>		

ROSAGO S.A.
Tel: 32-00-44
Att: Sr. Alfredo Madrigal
Apdo. 670-1007 Centro Colón

VULCAN S.A.
Tel: 32-67-54
Att: Alfredo Madrigal
Apdo. 1911-1007 Centro Colón

TRAVERSA
Tel: 25-46-22/24-70-11
Att: Juan R. Rivera
Apdo. 3613-1000 San José

SEYMA S.A.
Tel: 32-39-82
Att: Carlos Martínez
Apdo. 980-1007 Centro Colón

ISOTEX S.A.
Tel: 37-35-32
Att: León Chermánov T.
Apdo. 6493-1000 San José

RECASA
Tel: 36-76-76/36-21-32
Att: Fernando Sánchez
Apdo. 5296-1000 San José

TUERCAS Y TORNILLOS
Tel: 39-04-85
Att: Carlos Esplnach
Apdo. 10065-1000 San José

ACEROS TECNICOS S.A.
Tel: 37-47-17/37-57-55
Att: Juan Carlos Ulato
Apdo. 879-1007 Centro Colón

ATLAS ELECTRICA S.A.
Tel: 37-04-66
Att: Richard Beeck
Apdo. 2166-1000 San José

BIDECA
Tel: 39-16-44
Att: Juan González
Apdo. 7110-1000 San José

PERFILES RAMBROS
Tel: 23-26-85
Att: Miguel Muñoz
Apdo. 5428-1000 San José

INSTALADORA
Tel: 32-84-14
Att: Moisés Herrera
Apdo: 1153-1000

CEMESA

Tel: 25-41-15

Att: Jorge Ciudad

Apdo: 174 Cuadalupe

LAMINADORA

Tel: 35-79-06 Att: Sebastian Tena

Apdo. 2007-1000 San José

MILLER HNOS.

Tel: 22-44-83

Att: Jorge Miller

Apdo: 2890-1000 San José

CUTLER HANNER

Tel: 32-60-22

Att:

Apdo: 10.150-1000 San José

SQUARE D. CENTROAMERICANA

Tel: 32-60-55

Att: Lic. Rodrigo Ramírez

Apdo. 4124-1000 San José

YOSHIDA METALICA

Tel: 27-63-66

Att: Celso Surraca

Apdo. 7684-1000 San José

ACEROS CENTROAMERICANOS

Tel: 35-03-04 / 35-48-15

Att: Claudio Ortiz G

Apdo: 3642-1000 San José



Asociación de Fabricantes Metalúrgicos

Fundada en 1967

San José, 18 de marzo de 1983

Dr. Jaime Lombard
Pte.

Estimado Doctor:

Por este medio queremos hacerle llegar nuestro agradecimiento por sus asistencia como invitado especial a la Asamblea General Ordinaria de ASOMETAL. Asimismo le hacemos - participe de la decisión que se tomó en dicha Asamblea en forma unánime por sus asistentes de ordenar a la nueva Junta Directiva iniciar lo antes posible un proyecto de investigación para establecer a través de ASOMETAL una bolsa de contratación.-

Dicho proyecto muy probablemente se realice bajo la Dirección de nuestro ex-Presidente: Ing. Carlos Martín Alcalá.-

Nuevamente muchas gracias, de Ud. acatadamente,

Por ASOMETAL.

c/c. Ing. Carlos Martín
Arch.

Antes de importar productos de metal, consulte a ASOMETAL

ESTADOS UNIDOS DE AMERICA - Cuad. 21 (15ª EDICION)

PARTIDAS	DESIGNACION DE LAS MERCANCIAS	DERECHOS	
		1	2
804.10	Artículos anteriormente exportados de los Estados Unidos que, a no ser por la Nota 1 de la presente Subdivisión, podrían gozar de la exención según alguna de las partidas precedentes y que no están exentos de derechos por otro motivo: Aeronaves que se hayan exportado de los Estados Unidos gozando de un drawback o previa importación al amparo de la partida 864.05	(1)	(1)
804.20	Los demás, con excepción de los artículos excluidos por la Nota 1 c) de la presente Subdivisión	(2)	(2)

SUBDIVISION B.- ARTICULOS CUYO VALOR HAYA AUMENTADO O QUE HAYAN SUFRIDO PERFECCIONAMIENTO EN EL EXTRANJERO

NOTAS A LA SUBDIVISION B.- 1. Esta Subdivisión no se aplica a los artículos que hayan sido exportados:

- a) de lugares que se encuentren bajo el control permanente de la Aduana, con remisión, reducción o reembolso de derechos;
- b) con el beneficio de un "drawback";
- c) en cumplimiento de cualquier ley de los Estados Unidos o reglamentación de una Oficina Federal que exija la exportación;
- d) después de haber sido manufacturados o producidos en los Estados Unidos con arreglo a lo establecido en la partida 864.05 de este Cuadro.

2. ARTICULOS QUE HAYAN SIDO REPARADOS, MODIFICADOS, TRABAJADOS O TRANSFORMADOS DE OTRA MANERA EN EL EXTRANJERO.- Lo dispuesto a continuación sólo se aplicará a las partidas 806.20 y 806.30:

a) Se considerará como valor de las reparaciones, modificaciones, trabajos y otras transformaciones realizadas fuera de los Estados Unidos:

- (i) el precio que el importador pague por tales cambios; o
- (ii) si no se hiciese cargo alguno, el valor de tales cambios, tal como se expresen en la factura y en los documentos de declaración. Sin embargo, si el tasador estima que el importe, tal como se exprese, no representa un precio o un valor razonable, el valor de los cambios se determinará de conformidad con lo dispuesto en el artículo 402 de este Act.

b) No se procederá a la evaluación del artículo con los cambios intervenidos en él más que cuando sea necesaria para la determinación del derecho o derechos que le sean aplicables.

c) El derecho imponible sobre el valor de los cambios sufridos se calculará según el tipo que, si no se clasificase en esta Subdivisión, se aplicaría al artículo mismo en el estado en que se importe y considerándolo como un todo sin separaciones entre sus componentes. Si el artículo, tal como se devuelva a los Estados Unidos, adeudase un derecho específico o compuesto, éste se convertirá en un derecho ad valorem que, aplicándosele sobre el valor total determinado de conformidad con lo dispuesto en el artículo 402 de este Act, dé el mismo importe de derechos que el tipo del derecho específico o los tipos del derecho compuesto. A los efectos del cálculo de los derechos aplicables, el tipo ad valorem que así se obtenga se aplicará sobre el valor del cambio efectuado fuera de los Estados Unidos.

(1) Derecho igual al que se percibiría a la importación de artículos similares que no hubiesen sido previamente exportados, sin que el derecho pueda ser superior al importe de:

- a) cualquier drawback que se pruebe ha sido concedido en el momento de la exportación del artículo y
- b) del derecho que hubiera gravado a todos los artículos empleados en la fabricación o la producción de tales aeronaves si no se hubieran declarado al amparo de la partida 864.05 y exportado a continuación.

(2) Derecho (en lugar de cualquier otro derecho o impuesto) igual al importe total de cualquier derecho e impuesto fiscal interior a la importación de artículos semejantes que no hayan sido previamente exportados, sin que el derecho pueda ser superior al importe de:

- a) cualquier drawback que se pruebe ha sido concedido en el momento de la exportación del artículo y
- b) cualquier impuesto fiscal interior imponible, en el momento en que se declare el artículo, a importaciones de artículos semejantes que no hayan sido previamente exportados.

ESTADOS UNIDOS DE AMERICA - CUAD. 21 (15ª EDICION)

PARTIDAS	DESIGNACION DE LAS MERCACIAS	DERECHOS	
		1	2

3. ARTICULOS QUE SE MONTEN EN EL EXTRANJERO CON PARTES COMPONENTES PRODUCIDAS EN LOS ESTADOS UNIDOS.- Lo dispuesto a continuación sólo se aplicará a la partida 807.00:

- a) El valor de los productos de los Estados Unidos montados en artículos que se importen será:
- (i) el precio de tales artículos en el momento de la última compra; o
 - (ii) si no se hiciese cargo alguno, el valor de dichos productos en el momento de la expedición para la exportación,

tal como se expresen en la factura y en los documentos de declaración. Sin embargo, si el tasador estimase que el importe, tal como se exprese, no representa un precio o un valor razonable, el valor de dichos productos se determinará de conformidad con lo dispuesto en el artículo 402 de este Act.

b) El derecho imponible a la importación del artículo se calculará según el tipo que, si no se clasificase en esta Subdivisión, se aplicaría al artículo mismo en el estado en que se importe y considerándolo como un todo sin separaciones entre sus componentes. Si el artículo, tal como se importe, adeudase un derecho específico o compuesto, el total del derecho se reducirá en una proporción igual a la que, con relación al valor total del artículo que se importe, represente el precio o el valor de los productos de los Estados Unidos.

4. A ninguno de los artículos que se importen se le podrán conceder exenciones parciales por más de una partida de esta Subdivisión.

805.00	Películas fotográficas y cinematográficas, así como placas secas, fabricadas en los Estados Unidos (con exclusión de las películas cinematográficas para uso comerciales) e impresionadas en el extranjero, estén o no reveladas	Libre	Libre
	Artículos que se devuelvan a los Estados Unidos después de haber sido exportados para aumentar su valor o para su perfeccionamiento por cualquier procedimiento de fabricación o de otra manera:		
806.20	Artículos que se hayan exportado para ser modificados o reparados	(1)	(1)
806.30	Cualesquier artículos de metales (distintos de los metales preciosos), fabricados en los Estados Unidos o que hayan sufrido algún trabajo de manufactura en los Estados Unidos, cuando hayan sido exportados para ser sometidos a una transformación ulterior, y si los artículos que se exportaron tal como previamente fueron trabajados fuera de los Estados Unidos, o tal como resultaron de una transformación fuera de los Estados Unidos, se devuelven a este país para ulteriores transformaciones	(2)	(2)
807.00	Artículos montados en el extranjero y que se compongan en todo o en parte de productos de los Estados Unidos que:		
	a) se hubiesen exportado listos para el montaje sin tener que someterlos a más mano de obra;		
	b) no hayan perdido su identidad propia en los artículos montados, como consecuencia de un cambio de forma o de aspecto o por otra causa; y		
	c) no hayan sufrido en el extranjero un aumento de valor o una mejora de su estado, a no ser por el simple montaje o por cualquier operación relacionada con el montaje, tal como la limpieza, engrase o pintura	(3)	(3)

- (1) Derecho sobre el valor de las reparaciones o modificaciones (véase la Nota 2 a esta Subdivisión).
- (2) Derecho sobre el valor de la transformación realizada fuera de los Estados Unidos (véase la Nota 2 a esta Subdivisión).
- (3) Derecho sobre el valor total del artículo una vez deducido el precio o valor de los productos de los Estados Unidos (véase la Nota 3 a esta Subdivisión).

1-) CREACIONES VIGUI

ATT: SR. ANTONIO BURGUES GIRALD

TEL: 26-46-71

DIREC: CRUCE DESAMPARADOS 75 E. HAY UNA BANDERA DE COSTA RICA AL FRENTE
EMPLEADOS: 75

2-) CREACIONES BON BINI

ATT: SR. JOSEPH FROINZUEN

TEL: 21-80-83

DIREC: AV. 10 CALLES 10 Y 12 FRENTE A LA CHAVELONA
EMPLEADOS: 38

3-) CREACIONES O' LIONI

ATT: GERMAN WEINSTOCK

TEL: 27-32-44

DIREC: DE LA CLINICA DE HATILLO 200 mts
EMPLEADOS: 203

4-) COLIN S.A.

ATT: ING. RAIFER

TEL: 22-50-48

DIREC: COSTADO ESTE DEL HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS , C14, AV.CENTRAL Y 2°
2° PISO
EMPLEADOS: 32

5-) DIMENSTON WELD DE C.A.

ATT: IGILIO TARNOPOLSKY

DIREC: LA URUCA 100 NORTE DEL TALLER VARGAS MATAMOROS; FABRICA? SIN PONTAK
A LA ENTRADA DE LA PEREGRINA.

TEL: 32-33-73

EMPLEADOS: 52

6-) CAPEGA S.A.

ATT: JOAQUIN HERNANDEZ

TEL: 51-41-06

DIREC: TEJAT DEL CUARCO DE LA SUCURSAL DEL BCO. NACIONAL 100 SUR, 300 E.
EMPLEADOS: 19

7-) INDUSTRIAS DOYCO S.A.

ATT: RICARDO FERNANDEZ

TEL: 23-73-11

DIREC: MATRA 200 AL OESTE Y 100 AL SUR. LA URUCA

8-) INTERFASHION INDUSTRIES Y TEXTILERA

ATT: ENRIQUE ARAYA

TEL: 23-68-55

DIREC: B° CUBA 200 AL ESTE DE LA NUMAR COSTADO ESCUELA OMAR DENGU
EMPLEADOS 695

9-) INDUSTRIA TEXTIL S.A.

ATT: FERNANDO MADRIGAL
TEL: 32-52-22

DIREC: PAVAS, DEL CENTRO COMERCIAL DE PAVAS, 300 METROS AL OESTE, 200S.V75 E.
EMPLEADOS: 232

10-) CREACIONES IRESA S.A.

ATT: BERNARDO SCHARAGER
TEL: 27-39-32

DIREC: HATILLO CENTRO
EMPLEADOS: 40

11-) KESHIDA IMPORTADORA

ATT: RICARDO KELLERMAN (ENRIQUE DACHNER- SOCIO)
TEL: 25-16-17 / 25-17-18

DIREC: DEL ALTO DE GUADALUPE, FRENTE A LA TERMINAL DE BUSES
EMPLEADOS: 111

12-) TEXTILES FLEX

ATT: MAX CORIES
TEL: 26-24-66

DIREC: DESAMPARADOS
EMPLEADOS: 80

13-) ALMACEN Y FABRICA LUX FORM

ATT: MANUEL GRIYSMAN
TEL: 32-63-29 / 32-06-58

DIREC: LA URUCA CONTIGUO A AGROMEX
EMPLEADOS: 205

14-) TRAJES AMERICANOS

ATT: JORGE RAMIREZ
TEL: 25-71-22 / 25-73-11

DIREC: ZAPOTE DE LA IGLESIA 100 AL SUR Y 100 AL ESTE
EMPLEADOS: 136

15-) WAISTEX S.A.

ATT: GERARDO CORELLA
TEL: 41-58-29

DIREC: INVU FRENTE A LA CASA COMUNAL DE ALAJUELA
EMPLEADOS: 113

16-) REYCO INDUSTRIAL

ATT: ROBERTO FALCA / ALEJANDRO ALSORADO

TEL: 25-06-66
DIREC: DE LA EMBOTELLADORA TICA 200mts. AL ESIE, BARRIO CALLE BLANCOS
EMPLEADOS: 250

CONFECIONES INTERNACIONALES S.A.

TEL: 24-02-24
Apdo: 511 ZAPOTE
ATT: SR. JORGE CASTILLO

CREACIONES EL FRANCES

ATT: SR. NELSON VIDAL
TEL: 29-00-03
APDO: 247-2100 GUADALUPE

INDUSTRIAS POLIANDY

ATT: SR. LUIS MONTECINOS
TEL: 32-35-50
APDO: 5624-1000 San José

Martes 8 de marzo, 1983

CONFIDENCIAL

AGRUPACION DE CONFECCIONISTAS

Se visitaron 16 confeccionistas de los cuales:

- Se dejó la casa WAISTEX, S.A. por ser puramente maquiladora.
- La casa CAPEGA, S.A. por estar sus productos muy lejanos a las prendas de vestir.
- E Interfashion Industries y Textilera por ser mucho mayor que el grupo de las demás.

Abandonaron:

- Dimension Weld de Centroamérica, S.A.
- Industria Textil, S.A.
- Almacén y Fábrica Lux Form
- Creaciones O'Lioni

No se presentaron a la reunión pero quedan interesados en participar al grupo:

- Industrias Doyco, S.A.
- Reyco Industrial, S.A.

por tener compromisos ineludibles.

Finalmente asistieron a la reunión las empresas:

- Creaciones Viqui
- Colín, S.A.
- Creaciones Iresa, S.A.
- Keshida Importadora
- Textiles Flex
- Trajes Americanos

representados por sus máximos dirigentes.

La reunión fijada para las 8:30 empezó realmente a las 9:15 acabándose a las 11:30.

De ella se destacaron un cierto número de puntos de convergencia después de acalorada discusión:

- 1.- Hay un consenso general para desear continuar las conversaciones hasta buscar la determinación de metas así como un plan de acción.
- 2.- Ha sido aceptado por unos y otros la idea de salir de intereses únicamente personales para ir a buscar un acuerdo que pueda ser aceptable para todas las partes.
- 3.- La discusión se centró en el momento de la reunión entre las creaciones de...

rés de tomar una u otra. El experto recomendó a todas las partes el interés común que debía sobrepasar los intereses particulares. Por lo tanto - si fuese necesario - se debería abandonar una u otra oficina. Lo que finalmente fue admitido por el señor Kellerman y el señor Cortés.

- 4.- Dos de los presentes tienen experiencia ya en la implantación en el Mercado de U.S.A. con sede en Miami. El señor Ricardo Kellerman de Keshida y el señor Max Cortés de Flex tienen ya dos instalaciones, el segundo desde cuatro años y el primero desde un mes. Uno y otro encuentran muy positiva su experiencia, aunque se preguntan si a la larga no les resultaría costoso quedándose solos.

Por las ventajas que todos parecen encontrar en esa ciudad de Miami, se decidió por lo menos en una 1er. fase, establecer la primera sede de la filial.

- 5.- El grupo ha dado una importancia grande y lógica a la parte comercial tal vez no viendo las ventajas posibles en las compras, ni en una mejor información más a tiempo de la evolución de la moda que - por estar en el país - les será más fácil de obtener.
- 6.- Para aprovechar el ambiente positivo así obtenido en esta primera reunión, se ha decidido reunirse viernes 11 de marzo a las 8:30.
- 7.- Se ha hecho patente el dinamismo mostrado por los interesados en su deseo de sobrepasar las primeras dificultades e ir adelante con el proyecto con o sin los ausentes.
- 8.- Se ha hecho notar que se pensaba subsanar las ausencias de los empresarios de Industrias Doyco, S.A. y Reyco Industrial, S.A. para la reunión prevista el 11 de marzo de 1983.

Viernes 11 de marzo, 1983

CONFIDENCIAL

AGRUPACION DE CONFECCIONISTAS
(O.S.E.C)

SEGUNDA REUNION

Estuvieron presentes:

- Jorge Ramírez Hijo, de Trajes Americanos -
- Sr. Max Cortés de Textiles Flex ,
- Sr. Terán de Creaciones Viqui ✓
- Ing. Raifer de Colín, S.A. ✓
- Sr. Ricardo Kellerman de Keshida Importadora
- Sr. Ricardo Fernández de Industrias Doyco ,

- 1.- Basándose en lo conversado durante la primera reunión se continuó hablando de la Comercializadora en Miami.
- 2.- El señor Kellerman pensó que no era preciso en esta primera fase establecer un marco legal a la colaboración por establecer entre los miembros del grupo.
- 3.- Después de una intervención del señor Terán se comprobó el acuerdo unánime de los presentes de trabajar con base a pedidos en firme obtenidos por representantes o en Shows a los cuales el grupo pudiera participar.
- 4.- El señor Kellerman hizo incapié de su experiencia de venta directa desde su bodega que le ayuda a pagar los gastos de la misma.
- 5.- En segundo término habló este señor de la experiencia muy positiva hecha con un representante que va a venir la semana próxima (17/3/83) , quien le ha vendido 3.000 Blazers y que piensa llegar a 10.000 .
- 6.- Los señores Kellerman, Cortés y Raifer propusieron buscar un representante a través de un anuncio en Women's Wear Daily que es leído en todo el país. Se ha hecho notar que la clientela para varias de las colecciones del grupo será más latina que puramente norteamericana.
- 7.- Teniendo en cuenta la posición adoptada por el grupo ante las proposiciones hechas por el señor Kellerman se aprobó por unanimidad:
 - a) Enseñar al representante del señor Kellerman, el señor Tommy Bileño (?) las colecciones de todo el grupo con eventuales fotografías y lista de precios para comprobar su reacción y posible interés en tomar la representación conjunta.
 - b) En caso negativo, se tomará la segunda solución que consiste en buscar un representante en una de las zonas sur del país, particularmente Texas o California a través del Women's Wear Daily.

- c) En esta primera fase de colaboración los que deseen trabajar en Maquila buscarán quien les haga las compras de las telas y accesorios y el corte allá continuando las operaciones como se acostumbra en este tipo de actividad bajo misión temporal aquí.
- d) Algunos de los participantes piensan exportar directamente pagando incluso el arancel del 42 % para convencerse de la aceptación de sus productos por el mercado U.S.A. antes de emprender eventualmente el trabajo en Maquila.

Para Doyco, por ejemplo, es imprescindible trabajar en Maquila. Para Textiles Flex en cambio así como para Colín, S.A. desean exportar desde aquí en un principio.

- e) En cuanto a la Comercializadora quedará para una fase ulterior - cuando se haya ganado experiencia y asegurado la perenidad de la agrupación.

JL/imoz

GRUPO DE CONFECCIONISTAS

TERCERA REUNION:

La tercera Reunión tuvo lugar el Miércoles 16 de marzo de 1983 en el CENPRO.

Estaban avisados los seis miembros.

Pero al no habersela confirmado solo estuvieron presentes los señores:

Sr. Ing. Luis Raiffer	Colin S.A.
Sr. Max Cortés	Textiles Flex

El señor Ricardo Kellerman de Keschida había anunciado su ausencia por estar en Estados Unidos. Había dejado su visto bueno para lo que decidiera el grupo.

Un cierto número de decisiones importantes fueron tomadas:

1-) El Grupo quedó finalmente formado por:

Max Cortés	Textiles Flex
Luis Raiffer	Colin S.A.
Ricardo Kellerman	Keschida
Ricardo Fernández	Industrias Doyco
Sr. Ramírez	Trajes Americanos

2-) El Ing. Luis Raiffer fue nombrado coordinador del grupo.

3-) La cuarta reunión debe tener lugar en los próximos días para poder ser presentado por el coordinador un plan de trabajo para este año.

4-) Se han abierto tres posibilidades de comercialización en los Estados Unidos. Dos conocidos por el coordinador. Uno por anuncio a poner en Women's Wear Daily y dos por intermedio del Ing. Luis Raiffer.

5-) Se piensa tal vez proponer una ampliación del grupo hacia fabricantes de artículos complementarios.

Dictado por
Jaime Lombard

JL/sga



