



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.

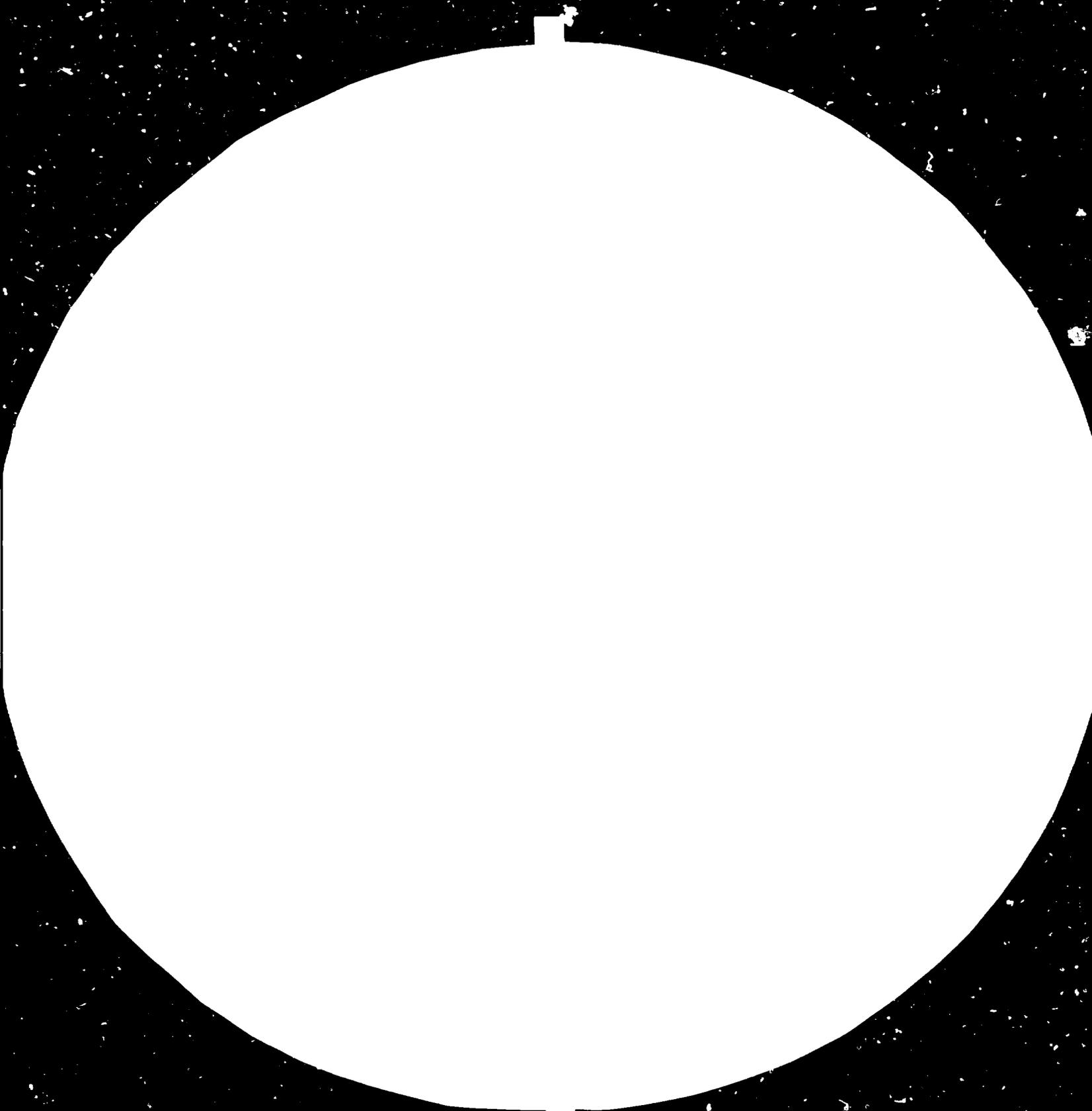
FAIR USE POLICY

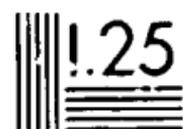
Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

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

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





28



32



36



40



MICROCOPY RESOLUTION TEST CHART
NATIONAL BUREAU OF STANDARDS-1963-A
U.S. GOVERNMENT PRINTING OFFICE: 1963
APPLICATION OF TEST CHART NO. 23



13226 - S



Distr. LIMITADA

ID/WG.411/1
28 diciembre 1983

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial

ESPAÑOL
Original: INGLES

Tercera Consulta sobre la Industria
del Cuero y los Productos de Cuero
Innsbruck (Austria), 16 a 20 de abril de 1984

LISTA-GUIA DE ACUERDOS CONTRACTUALES, PARA EL SECTOR DEL
CALZADO, ENTRE EMPRESAS DE PAISES DESARROLLADOS
Y DE PAISES EN DESARROLLO*

Documento de base para el punto No. 1

preparado por la
secretaría de la ONUDI

* El presente documento es traducción de un texto que no ha pasado por los servicios de edición de la secretaría de la ONUDI.

INDICE

	<u>Párrafos</u>	<u>Página</u>
I. INTRODUCCION	1 - 5	2
II. CONSIDERACIONES BASICAS EN MATERIA DE COOPERACION INTERNACIONAL	6 - 22	4
Necesidad de desarrollar recursos para los mercados mundiales	6	4
Indole de los recursos necesarios para la industria del calzado	7 - 9	4
Características de la industria internacional del calzado	10 - 11	5
Importancia de las actividades comerciales orientadas al mercado	12 - 22	5
III. ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA DETERMINAR EL TIPO DE ACUERDO DE COOPERACION MAS ADECUADO	23 - 65	9
Objetivos comerciales de los copartícipes	23 - 26	9
Beneficios mutuos que pueden derivarse de la cooperación	27 - 30	10
Producto a fabricar	31 - 43	12
Elementos de moda en el calzado	44 - 49	15
Fase de desarrollo de los recursos de los países en desarrollo	50 - 53	16
Requisitos que han de cumplirse para que las relaciones tengan éxito	54 - 58	18
Concesiones mutuas	59 - 60	19
Los copartícipes	61 - 65	19
IV. LISTA-GUIA DE ACUERDOS	66 - 199	21
Acuerdos de "know-how"	71 - 110	23
Acuerdos sobre modelos	111 - 120	36
Acuerdos de licencia	121 - 136	39
Acuerdos de "franchising" (concesión exclusiva)	137 - 147	44
Acuerdos de representación	148 - 160	48
Acuerdos de retrocompra	161 - 170	52
Acuerdos de participación en capital (empresas mixtas)	171 - 199	56
Anexo I: Ejemplo de especificación de modelo de calzado		65

I. INTRODUCCION

1. La Segunda Consulta sobre la Industria del Cuero y los Productos de Cuero, celebrada en Colonia (República Federal de Alemania) del 23 al 26 de junio de 1980, llegó a la conclusión de que existía "ambigüedad respecto de lo que debería constituir un acuerdo contractual entre partes interesadas en el desarrollo internacional en esta esfera" (cuero y productos de cuero), y recomendó que la secretaría de la ONUDI y su Grupo sobre la Industria del Cuero iniciasen la investigación necesaria para establecer una lista-guía de cláusulas, condiciones y variantes de las mismas que pudieran incluirse en acuerdos contractuales. 1/ La Consulta indicó los diversos tipos de empresas de países desarrollados y en desarrollo que podrían ser copartícipes de la cooperación internacional e identificó sus objetivos respectivos, los que deberían tenerse en cuenta en la formulación de la lista-guía.

2. Al iniciar la preparación de la misma, la secretaría de la ONUDI consideró conveniente preparar listas-guía independientes para los distintos subsectores de la industria, es decir, las industrias de la curtición y del calzado, pues cada subsector plantea problemas específicos en el plano de la cooperación internacional. El presente documento se refiere a posibles formas de cooperación en la industria del calzado.

3. El objetivo de la lista-guía es elaborar una relación amplia de los tipos de acuerdos y especificar los puntos o elementos a negociar, en lugar de redactar cláusulas jurídicas con miras a su inclusión en los contratos. Este documento se ha preparado a base de tres fuentes de información:

- i) La experiencia de la ONUDI en sus proyectos de asistencia técnica en países en desarrollo.
- ii) El análisis de algunos contratos del sector del calzado relativos a la cooperación entre empresas de países desarrollados y en desarrollo, y que la secretaría de la ONUDI, mediante sus contactos con la industria, pudo obtener confidencialmente.
- iii) Los conocimientos especializados de expertos de la industria contratados por la secretaría de la ONUDI como consultores para la preparación de la lista-guía.

1/ Véase ID/255 - Informe de la Segunda Reunión de Consulta sobre la Industria del Cuero y los Productos de Cuero, Colonia (República Federal de Alemania), 23-26 junio 1980, párr. 7, págs. 10-12.

4. En este documento se hace hincapié en problemas considerados como específicos de la cooperación en el sector del calzado, y no en cuestiones comerciales de carácter general. 2/ Es de esperar que los gerentes y las personas encargadas de la adopción de decisiones en empresas de calzado de países en desarrollo encuentren en este documento un instrumento útil que les permita aprovechar al máximo la cooperación internacional para el desarrollo de su industria.

5. Un proyecto anterior de esta lista-guía fue presentado al Grupo sobre la Industria del Cuero y los Productos de Cuero, de la ONUDI, en su Quinta Reunión, celebrada en Viena (Austria) del 25 al 27 de noviembre de 1981. El Grupo aprobó el contenido y formato de esta lista-guía, y propuso determinadas adiciones y modificaciones textuales que han sido incorporadas al presente documento, que se somete ahora a la Tercera Consulta sobre la Industria del Cuero y los Productos de Cuero como documento de antecedentes relativo al punto No. 1.

2/ Para una visión de conjunto de los problemas que plantean los aspectos comerciales generales de la cooperación internacional, véase, entre otras cosas, el Manual para la preparación de acuerdos de constitución de empresas mixtas en países en desarrollo (ID/68), ONUDI, Viena 1971, que puede utilizarse como complemento de esta lista-guía.

II. CONSIDERACIONES BASICAS EN MATERIA DE COOPERACION INTERNACIONAL

Necesidad de desarrollar recursos para los mercados mundiales

6. La demanda de calzado está aumentando con el crecimiento de la población mundial y la mejora de su nivel de vida. Al mismo tiempo, la fabricación de calzado continúa siendo una industria semiartesanal y es, por tanto, de gran intensidad de mano de obra. En la mayoría de los países desarrollados, hay escasez de mano de obra idónea y para poder mantener una oferta adecuada de mercancías en los mercados, es necesario desarrollar nuevos recursos, gran parte de los cuales se halla en los países en desarrollo. Un factor importante del desarrollo de esos recursos podría ser el de la cooperación internacional entre empresas de países desarrollados y de países en desarrollo, que podría constituir un estímulo a largo plazo para el crecimiento de la industria del cuero.

Indole de los recursos necesarios para la industria del calzado

7. Se entiende por "recurso", la materia prima o la mano de obra, o ambas cosas, de que se puede disponer. Cada recurso posee características peculiares.

8. En un determinado país en desarrollo, la materia prima para la industria del calzado puede existir en diversas fases, desde en forma de cueros curtidos hasta cuero bien acabado. La calidad del cuero varía según las condiciones en que se haya criado el ganado del país, los métodos de obtención del cuero y la eficiencia de su industria de la curtición.

9. Puede ocurrir que la mano de obra no esté calificada o que, por el contrario, posea ya especialización industrial. Es preciso, pues, evaluar las características de cada recurso, ya que determinarán la índole de la cooperación para el desarrollo de recursos.

Características de la industria internacional del calzado

10. Hubo una época en que las industrias nacionales del calzado podían satisfacer en mayor o menor medida las necesidades de cada país. Con la liberalización del comercio mundial, se produjo una especialización en la fabricación de calzado, y los países industrializados sacaron ventaja técnica a los países en desarrollo. En la actualidad, como ya se ha señalado, el sector del calzado de algunos de los países desarrollados encuentra cada vez más difícil competir con otros sectores industriales para la obtención de mano de obra, pues las características de la artesanía son aún inherentes a la moderna fabricación de calzado. En cierta medida, en los países industrializados se utiliza tecnología que permite ahorrar mano de obra con objeto de dar un nuevo ímpetu a la industria, pero el potencial competitivo de los fabricantes con industrias de alto coeficiente de mano de obra de países en desarrollo seguirá siendo lo suficientemente grande para que puedan acceder a los mercados mundiales, al tiempo que desarrollan la industria orientada a los mercados nacionales. En la actualidad, existen tres amplias categorías de países en la industria del calzado:

- a) Países tradicionalmente fabricantes de calzado;
- b) Países de elevado nivel tecnológico;
- c) Países que poseen recursos.

11. Las empresas de esos tres tipos de países pueden encontrar un grado suficiente de complementariedad en sus capacidades para cooperar en el desarrollo futuro de la industria.

Importancia de las actividades comerciales orientadas al mercado

12. Independientemente de la ayuda prestada a una empresa de un país en desarrollo mediante un proyecto de cooperación, la mejor garantía de que las operaciones serán beneficiosas y duraderas será que el consumidor final quede satisfecho con el producto fabricado. En consecuencia, esta lista-guía se ha realizado partiendo del hecho de que el desarrollo del "know-how" de comercialización tiene tanta importancia, para el desarrollo de la industria del calzado, como el acceso a la tecnología y a los sistemas de producción.

13. La comercialización puede definirse como el conjunto de las actividades dirigidas a:

- a) Evualuar las necesidades del mercado;
- b) Definir las características de cada área de recursos;
- c) Realizar una síntesis mediante el desarrollo de determinados productos.

14. El desarrollo del producto es considerado, pues, como un factor crítico en los acuerdos de cooperación. La fabricación del producto adecuado es, desde luego, más importante que la obtención del equipo más moderno y perfeccionado. En consecuencia, la decisión fundamental es la de especificar el mercado que debe atenderse, pues la elección de mercados determinará los productos a fabricar, lo que a su vez determinará en gran medida la tecnología industrial que habrá de utilizarse.

15. Al especificar el mercado y los productos a fabricar, será necesario aclarar los siguientes extremos:

- Los materiales de que dispone la empresa, de fuentes nacionales y extranjeras, y su calidad, cantidad y costos;
- La mano de obra calificada existente en el país. (Por ejemplo, puede ocurrir que un país en desarrollo cuente, desde hace tiempo, con industrias artesanales conexas, como las de confección de prendas de vestir, las cuales podrían proporcionar mano de obra calificada en la utilización de máquinas de coser);
- Análisis del mercado, en cuanto a tipo de producto necesario, sistemas de distribución y fijación de precios, habida cuenta del poder de adquisición del consumidor y de los precios de los productos competitivos;
- En el caso de empresas orientadas a la exportación, la distancias, los medios de transporte disponibles, y los gastos de transporte al mercado de exportación;
- Las disposiciones sobre derechos de aduana y otras disposiciones conexas (como las relativas a cuotas o contingentes), que puedan afectar al precio final del producto en el mercado de exportación.

16. Un factor que debe estudiarse atentamente es la importancia relativa otorgada a los mercados de exportación frente a los mercados nacionales. El deseo de estar lo antes posible en condiciones de exportar constituye una aspiración legítima de las empresas de países en desarrollo, pero debe tenerse presente que los mercados de exportación son en general más competitivos y exigentes en cuanto a la calidad del producto. La entrada en el mercado de exportación antes de lograr un adecuado control de la cantidad y calidad de

los productos puede dar lugar a la venta de mercancías defectuosas o inaceptables, con el consiguiente daño para la reputación del fabricante desde el principio mismo de sus actividades. El mercado nacional podría constituir una salvaguardia contra esta eventualidad proporcionando las bases sobre las cuales pudieran perfeccionarse las técnicas de producción de la empresa. La rapidez en lograr capacidad de exportación dependerá de la prontitud con que pueda capacitarse al personal local. Las aptitudes iniciales y las tradiciones artesanales que posea la fuerza laboral del país en desarrollo de que se trate condicionará, lógicamente, las circunstancias en las que se cree la capacidad de exportación.

17. Las especificaciones del mercado deberán efectuarse con arreglo a lo siguiente:

- Territorialidad;
- Aspecto cuantitativo;
- Uso del producto por el consumidor;
- Grupos de precios y calidad de los productos;
- Formas de distribución de los productos.

18. A continuación se explican los conceptos anteriores

Las definiciones territoriales de los mercados incluirán:

- El mercado nacional o partes del mercado nacional, definidos geográficamente;
- Mercados de exportación. A ciertos mercados de exportación se les puede conceder prioridad, mientras que a otros, aunque considerados interesantes, sólo más tarde podrá prestárseles atención. Finalmente, pueden existir mercados de exportación a los que se intentará el acceso, (posiblemente porque alguno de los copartícipes haya celebrado determinados acuerdos antes de iniciar la cooperación).
- La definición cuantitativa del mercado puede dividirse en varias fases de desarrollo: objetivos de producción para el comienzo, la fase intermedia y la fase final de desarrollo de los esfuerzos de cooperación.

- El uso del producto por el consumidor se definirá:
- Por el tipo de uso; por ejemplo: zapatos de paseo, calzado de vestir, calzado de trabajo (industria), calzado de deporte, etc.
- Por sectores específicos de grupos de edad de los consumidores: calzado para niños, para jóvenes (cadete), para personas mayores, etc.
- Según la temporada: es decir, la empresa podría concentrarse en la fabricación de calzado de verano, o bien en la de calzado para todo tiempo o de invierno, o de artículos de moda de carácter no estacional.
- Por grupos de precios o calidades. Calzado económico de precio medio o de precio elevado (la elección podría depender de los materiales o del personal calificado disponibles). En esta esfera podrían darse diversas fases de desarrollo, pues es de esperar que la calidad del producto siga mejorando con el tiempo.
- Por la forma de distribución, es la que deben considerarse:
- El método de comercialización; por ejemplo, localmente, exportaciones al por menor o al por mayor, operaciones concentradas de gran volumen u operaciones de menor importancia pero más repartidas.
- La estructura de comercialización, especialmente la determinación de si la empresa desea o no concentrarse en productos de marca.

19. La cooperación debe establecerse en el marco de políticas coherentes de comercialización formuladas para empresas de países en desarrollo. Las políticas de comercialización deben incluir políticas con respecto al producto, zonas donde hayan de venderse, y medios y métodos que vayan a utilizarse para la venta de las mercancías. Un caso sencillo pero relativamente raro se plantearía cuando la empresa establecida pudiese contar con un número suficiente de pedidos de un determinado tipo de mercancía como principal producto de la empresa del país en desarrollo. Ello puede ocurrir, por ejemplo, si uno de los copartícipes controla una marca importante y una organización de comercialización en el país industrializado, o si puede conseguir pedidos de esa organización. En tal caso, el método y el territorio de exportación que debe atenderse se especificará automáticamente, y la cooperación sólo se limitará a cerciorarse de que la calidad del producto se mantiene y de que las entregas se efectúan en los plazos establecidos.

20. Se daría el caso contrario cuando la empresa tuviera que empezar a establecer el producto y asegurar su distribución por sí misma. En este caso,

la política de comercialización se desarrollaría en diversas fases a lo largo de varios años. Se empezaría por enviar una parte considerable de la producción al mercado local, a fin de atender las necesidades de éste. En los primeros años, puede que sólo se destinen a la exportación pequeñas cantidades, principalmente a título de ensayo, y para ir orientando gradualmente el esfuerzo de comercialización.

21. Como ya se ha indicado, en determinados casos, la selección de una zona de exportación puede verse facilitada por los contactos o los conocimientos de uno de los copartícipes, que obviamente deben utilizarse al máximo. De otro modo, la penetración en el mercado de exportación constituiría un largo proceso, pues exigiría estudios de viabilidad, participación en exposiciones comerciales, presentación de muestras a un cierto número de posibles clientes, etc., y ello supondría la inversión de considerables sumas con un riesgo muy elevado.

22. La conclusión de lo anteriormente expuesto es que los acuerdos contractuales deben apoyarse tanto en una concepción de la estrategia de comercialización como en las necesidades técnicas de la empresa del país en desarrollo. Además, como puede verse en la Sección IV, en los acuerdos de cooperación debe hacerse tanto hincapié en el aspecto de la comercialización y el desarrollo del producto como en la adquisición de maquinaria y "know-how" de producción.

III. ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA DETERMINAR EL TIPO DE ACUERDO DE COOPERACION MAS ADECUADO

Objetivos comerciales de los copartícipes

23. Como se indica en la sección IV, varias son las modalidades de cooperación posibles en la industria del calzado. Los factores iniciales que deben ser aclarados y comprendidos por ambas partes son las necesidades de desarrollo y los objetivos comerciales del copartícipe del país en desarrollo y del copartícipe extranjero.

24. Al establecer relaciones de cooperación con un copartícipe extranjero, el copartícipe del país en desarrollo puede perseguir uno o más de los siguientes objetivos:

- Desarrollo de nuevos productos, o mejoramiento de los existentes, para atender a las necesidades del consumidor en los mercados nacionales y/o de exportación;
- Mayor aprovechamiento de los recursos localmente disponibles, a fin de aumentar el valor añadido en la industria del calzado nacional;
- Mejoramiento de los sistemas de comercialización a disposición de la empresa;
- Adquisición de capacidad tecnológica y de gestión;
- Mayor especialización de la mano de obra local;
- Mejoramiento o adquisición de nuevo equipo para la empresa;
- Inversión financiera o de otra índole para ampliar la capacidad productiva de la empresa.

25. En la mayoría de los casos, el copartícipe extranjero procurará aumentar sus utilidades por uno o varios de los siguientes medios:

- Ampliación de su mercado mediante la fabricación de su producto en el país en desarrollo y la comercialización del mismo en el mercado local o de exportación;
- Venta de conocimientos especializados en forma de "know-how" de gestión, de fabricación y técnico;
- Venta de planta y equipo;
- Venta de los derechos de uso de su propiedad industrial, bien sea en la forma de técnicas de producción patentadas o en forma de marcas registradas ya establecidas u otras formas de identificación de productos;
- Ampliación de sus actividades en el país en desarrollo mediante inversiones en instalaciones de producción en dicho país.

26. Los objetivos deben especificarse claramente en la fase de prenegociación de las actividades de cooperación, a fin de asegurar su mutua compatibilidad. Además, la clara definición de esos objetivos determinará en gran parte la elección del tipo de cooperación deseado.

Beneficios mutuos que pueden derivarse de la cooperación

27. Los objetivos de los copartícipes estarán dictados, en gran medida, por los beneficios que dicha cooperación pueda reportar a cada uno de ellos. En el caso del país en desarrollo, la posibilidad de mejorar las capacidades de producción y comercialización es evidente. Algo que no suele tenerse en cuenta

es que la industria del calzado de algunos países muy industrializados viene tropezando con dificultades más que regulares. Por ejemplo, esta industria pasa por circunstancias adversas debido a la escasez de tiempo, dinero y personal calificado. En consecuencia, la cooperación internacional debiera orientarse a un mejor aprovechamiento de los tres factores de producción siguientes:

28. Tiempo. La dominante influencia de la moda y los frecuentes cambios de producto resultantes no permiten ya mantener el ritmo de tiempo tradicional desde la concepción de una idea hasta la venta del producto terminado, sino que se requiere mayor flexibilidad en cuanto a personal y organización. Esto exige un contacto estrecho y constante con el mercado, no sólo en el caso de la industria del calzado, sino también en el de las industrias auxiliares. Por tanto, todo cuanto contribuya a reducir el tiempo empleado en la fabricación del calzado y de sus componentes será de verdadera utilidad para la industria. Todo lo que permita al fabricante de calzado tomar en cuenta las tendencias de la moda en el momento oportuno contribuirá a eficacia de la cooperación.

29. Dinero. Habida cuenta de las actuales tasas de interés y escasez de capital, deberán mantenerse al mínimo posible las existencias ("stocks") y los trabajos en curso de ejecución. Es muy importante, por ello, disponer de los materiales adecuados en el momento oportuno. Al igual que en el caso anterior, esto sólo puede lograrse si se está informado sobre las tendencias de la moda y si se cuenta con un planeamiento organizativo adecuado. Las fábricas de calzado dicen precisar productos químicos "instantáneos" y acabados "instantáneos". Esto ayuda a reducir el tiempo de fabricación, la carga de trabajo en las operaciones de montaje y la cantidad de trabajo en curso de ejecución.

30. Mano de obra. El número de expertos en fabricación de calzado es cada vez menor; sólo las personas que poseen mucha experiencia, paciencia y conocimientos técnicos están en condiciones de corregir defectos que puedan tener origen en los componentes o que puedan producirse en el proceso de manufactura. De ahí la necesidad que tiene la industria de métodos y productos químicos seguros y que exista una demanda de acabados para el cuero durables y resistentes.

Producto a fabricar

31. Una vez establecida la orientación de la comercialización, la especificación del producto es de importancia crítica para determinar la técnica de producción y los elementos de colaboración extranjera que necesitará la empresa del país en desarrollo. El producto determina el tipo de tecnología de producción, que a su vez permitirá optar por un determinado tipo de copartícipe extranjero.

32. El calzado es un producto muy complejo en cuya fabricación intervienen elementos objetivos y subjetivos. Los elementos objetivos son:

- Materiales
- Componentes
- Empalmillado
- Hormas
- Calzadura
- Calidad

Los elementos subjetivos son

- Moda
- Suavidad/"Tacto"

Los elementos subjetivos pueden y deben especificarse en todo tipo de acuerdo.

33. En primer lugar, es preciso decidir el tipo de empalmillado. Esto es bastante sencillo, y las opciones se reducen prácticamente a las siguientes:

a) Producción de calzado encolado. Esta es, con mucho, la técnica más utilizada para la producción de calzado económico. En este caso, la suela se pega a presión al corte o empeine utilizando para ello un material adhesivo. Este método permite producir prácticamente cualquier tipo de calzado;

b) Calzado tipo "Veltschoen" o cosido. Este tipo de empalmillado se ha popularizado mucho últimamente para la fabricación de algunos tipos de calzado, como sandalias, botas safari y calzado para niños;

c) Calzado vulcanizado o de suela inyectada. Este método se emplea en la fabricación de calzado económico o de tipo resistente (por ejemplo, calzado industrial). En lugar de utilizar suela de cuero, la suela se moldea sobre la pala bien sea mediante caucho vulcanizado en caliente o bien inyectando

cloruro de polivinilo directamente sobre el empeine. En ambos casos, el material que se utiliza para la suela no es de cuero, y este método de producción podría interesar en países productores de caucho y que cuenten con una industria del caucho;

d) Algún tipo de calzado cosido a mano, como los mocasines, en los que se utiliza gran cantidad de trabajo manual y que actualmente tienen gran demanda en los mercados;

e) Existen otros tipos de empalmillado que se utilizan relativamente poco y sólo para atender demandas muy concretas del mercado; por ejemplo, el empalmillado a máquina ("goodyear"), o el de plataforma (California). La elección de estos tipos de empalmillado sólo estará indicada cuando haya que atender pedidos especiales de exportación. Por ejemplo, el calzado empalmillado a máquina ("goodyear"), al igual que el de plataforma (California), todavía goza de cierta popularidad en los mercados estadounidenses.

34. En algunos casos, está claro qué método es el más adecuado. Por ejemplo, los zapatos de moda para señora sólo pueden ser, lógicamente, de tipo encolado, mientras que otros tipos de calzado permiten cierta libertad de opción en cuanto al empalmillado, según las necesidades del mercado o la disponibilidad local de materiales y de personal de producción calificado.

35. Es conveniente que los primeros productos queden totalmente terminados en lo que a diseño, composición y calidad se refiere. Una manera práctica de hacerlo sería fabricar muestras de calzado, a ser posible en las instalaciones de producción del copartícipe extranjero, utilizando para ello los materiales que vayan a utilizarse en el país en desarrollo, y proceder a una prueba de la aceptabilidad del producto en el mercado en cuanto a su aspecto y a su precio previsto. En esta fase, y en forma provisional, debe hacerse la especificación del producto y el cálculo de los costos. En lo tocante a la especificación del producto, es preciso tener en cuenta cada uno de los componentes, tanto si va a adquirirse localmente en el país en desarrollo o si habrá de importarse. En el anexo de este documento figura, a título de ejemplo, un modelo de este tipo de especificación 3/. A continuación debe procederse a un cálculo detallado de los costos, en base a una previsión de los costos de producción en el país en desarrollo. Así, pues, en ese cálculo

3/ Véase, en el Apéndice I, un ejemplo de especificación de modelo de calzado.

se tendrán en cuenta todos los materiales, desde el cuero hasta los clavos y otros materiales metálicos pequeños, tanto si se dispone localmente de ellos como si han de importarse.

36. Un capítulo importante de los costos lo constituyen los costos salariales, y deben calcularse en base a los salarios, a las prestaciones sociales y a otros gastos relacionados con los salarios que hayan de efectuarse localmente, debiendo sumarse además el importe correspondiente a gastos generales. Los gastos generales comprenden sueldos y prestaciones sociales para el personal de gestión, depreciación de la planta y del equipo, así como cualesquiera otros gastos no incluidos en otras rúbricas, como por ejemplo: electricidad, diversos impuestos, etc. Si se añade un margen de beneficio a esta cifra, se obtendrá el precio al que puede venderse el calzado en la fábrica.

37. Una vez acabado el producto y fijado su precio, deberá realizarse un ensayo de venta para determinar la aceptabilidad del producto en su gama de precios en el mercado. De este modo quedará confirmada o no la solidez y viabilidad del proyecto.

38. Aunque las especificaciones escritas y los dibujos son muy importantes, no son suficientes si no se dispone de muestras de referencia. Por ejemplo, es difícil describir bien la configuración de un determinado tipo de zapato (horma). Las muestras deben responder a una gama concreta y estar claramente identificadas, fechadas, etc.

Los aspectos subjetivos del calzado

¿Qué es la moda?

39. No es nada fácil definir la "moda". La definición más satisfactoria es aquella según la cual la moda es la expresión concreta de la actitud emocional de un gran sector del mercado de bienes de consumo, expresada mediante su aspecto externo: a saber, el vestido, los cosméticos y el peinado. La moda tiene dos características dominantes: es imprevisible y varía constantemente.

40. Como todo lo demás, la moda también tiene su historia. Hubo un tiempo en el que los patriarcas no sólo "dictaban" la moda sino que además decidían lo

que sus súbditos podían usar. Luego llegó la época de la alta sociedad, y más tarde la de las estrellas de cine, que sirvieron de prototipos. No hace tanto, se produjo una revolución: la moda se democratizó. Las novedades se originan ahora entre las "masas", de donde pasan a la alta sociedad, y no al revés. Esto explica en gran medida el por qué la moda no sólo cambia constantemente, sino que lo hace a un ritmo cada vez más rápido y se ha vuelto caprichosa.

41. Este estado de cosas es sumamente perturbador para la industria, que tiende a orientarse por criterios de racionalidad. No es de sorprender, pues, que en el sector productivo de la industria la resistencia a las influencias de la moda siga siendo tan fuerte. Sin embargo, la moda acaba por imponerse.

42. ¿No sería mucho mejor tratar de hacer de la necesidad virtud? En realidad, la moda puede ser un poderoso estímulo para la industria, y, debidamente utilizada, no sólo facilita la obtención de utilidades, sino que también puede ser una fuente de placer y variedad para el consumidor. En la actualidad, la moda es un elemento intrínseco de la producción de calzado.

43. Desde la concepción del producto hasta su lanzamiento al mercado, lo normal es que transcurra un período de aproximadamente dos años.

Elementos de moda en el calzado

44. Estos elementos son: contornos, color y textura del material, a los que hay que añadir otro elemento importante, que podría expresarse con las palabras "suavidad" o "tacto".

45. Los contornos vienen definidos por el "patrón" que determina el tipo de calzado (de vestir, botas, sandalias, etc.). La horma no sólo tiene una finalidad funcional en el proceso de fabricación, sino que "imprime" su carácter al producto acabado. La configuración de la horma constituye la "personalidad" del calzado. El tacón es de gran importancia. Su forma y tamaño influyen considerablemente en el aspecto del calzado.

46. El color y la textura han adquirido gran importancia últimamente. El éxito de las ventas depende de que el color y la textura sean los "adecuados" en el momento en que se ofrece el calzado al cliente. Toda la gama de colores y texturas se utiliza en combinaciones que cambian constantemente.

47. La importancia que debe atribuirse en la actualidad a la textura del material puede apreciarse fácilmente por la pasada ola de calzado de charol arrugado y la reaparición de las pieles de ante.

48. "Suavidad" - "tacto". No sólo el aspecto del zapato es importante, sino también su "tacto" al palparlo o su suavidad al calzarlo. Un zapato duro y rígido es un zapato anticuado. La suavidad, la flexibilidad y la comodidad son los distintivos del calzado moderno.

49. Los materiales deben parecer naturales. El cuero curtido debe poderse reconocer como tal. Los acabados deben ser transparentes y apenas perceptibles. Las irregularidades derivadas del crecimiento orgánico ya no deben disimularse. Los cueros desflorados o esmerilados y demasiado acabados parecen "baratos".

Fase de desarrollo de los recursos de los países en desarrollo

50. Los recursos pueden encontrarse completamente sin desarrollar (como cuando sólo se dispone de pieles en bruto), semidesarrollados (si se dispone de cuero curtido) o desarrollados semiindustrialmente (si ya se produce calzado). Así, pues, los tipos de cooperación diferirán según la fase de desarrollo de los recursos.

51. Como uno de los objetivos y ventajas consiste en utilizar materiales y mano de obra localmente disponibles, para maximizar así el valor de los mismos al tiempo que se mantiene una ventaja competitiva, deberá procurarse emplear la mayor cantidad posible de materiales adecuados de origen local.

52. El material más importante es, por supuesto, el cuero curtido, cuya utilización depende de la existencia de curtidurías locales que produzcan un volumen suficiente de materiales de calidad aceptable. La calidad del cuero disponible es de especial importancia si el calzado está destinado a la exportación. El muestreo de materiales debe tener lugar ya en el período previo a las negociaciones. Si son necesarias pequeñas mejoras, éstas podrán introducirse probablemente mediante el asesoramiento de curtidores, expertos, fabricantes de productos químicos curtientes y maquinaria extranjeros. Tan importante como la calidad y cantidad es la regularidad de la calidad y el aspecto del cuero, sobre todo su color. Es necesario emprender negociaciones

con las curtidorías locales en una fase temprana de los preparativos, y efectuar pedidos de prueba antes de cursar pedidos importantes. Será menester obtener muestras de cuero para la fabricación de calzado con destino a ventas experimentales. La posibilidad de importar materiales de cuero sólo deberá contemplarse excepcionalmente, ya sea en caso de emergencia o cuando se trate de pequeñas series de colores especiales. En todo caso, habrá que ver si tal posibilidad existe, teniendo en cuenta la reglamentación sobre licencias y el reintegro de derechos de aduana, así como los plazos de entrega y los gastos de transporte.

53. Por otro lado, la fabricación de calzado exige otros muchos materiales:

a) Materiales especiales para suelas. Muchos zapatos se fabrican con suelas de caucho moldeado, neolita, caucho inyectado, cloruro de polivinilo o poliuretano. Aunque el caucho pueda obtenerse de fuentes autóctonas, los demás materiales probablemente tendrían que importarse, en cuyo caso habrá que estudiar detenidamente las posibilidades y los costos.

b) Palmillas y contrafuertes. Las palmillas y contrafuertes pueden fabricarse a base de cuero, pero en general resulta más laborioso y más caro que si se emplean materiales sintéticos, que por lo común han de importarse. Ahora bien, si existen fabricantes locales de cuero sintético aglomerado como sucedáneo del cuero -y a veces las curtidorías producen dichos materiales para aprovechar sus residuos-, habrá que comprobar la idoneidad del mismo, a ser posible recabando un informe de alguno de los diversos laboratorios especializados existentes en los países industrializados.

c) Hilo de coser. En la actualidad suele utilizarse hilo sintético, pues el hilo de algodón natural no es suficientemente resistente. Una solución media podría consistir en emplear parcialmente hilo sintético, sobre todo para las costuras exteriores, como las palas y el cosido a punto atrás, utilizando el hilo de algodón para costuras menos importantes y pespunto o cosido de adorno. La adquisición de este material estraña desembolsos relativamente pequeños, por lo que conviene disponer de un volumen considerable de existencias en reserva.

d) Ojetes, hebillas y diversos adornos. En algunos países en desarrollo se fabrican, mientras que en otros han de importarse. Conviene abastecerse de los mejores proveedores a fin de obtener mercancías de buena calidad, pues de ellos depende el buen o mal aspecto del producto.

e) Actualmente, los tacones para zapatos de señora se moldean a base de materiales de poliestireno. Son resistentes al uso, no les afecta la humedad, y su calidad es constante. Algunos tipos de tacones, también pueden fabricarse de madera localmente, pero son en general de calidad inferior.

f) Material textil para el forrado de ciertas partes de los cortes o empeines. En muchos casos, es posible que se disponga localmente de este material o que puedan suministrarlo por encargo fabricantes locales con arreglo a las especificaciones requeridas.

g) Adhesivos y pegamentos. Estos materiales son de importancia esencial, pues de ellos depende la durabilidad del calzado. Por otro lado, pueden deteriorarse con el paso del tiempo y su exposición a la intemperie, por lo que será preciso contar con un sistema regular de ensayo que permita probarlos antes de ser aplicados. Tal vez puedan obtenerse, asimismo, en ciertos países en desarrollo, y habrá que darles preferencia si los ensayos de laboratorio demuestran que son adecuados.

h) Materiales de acabado, barnizado y adobado. Una vez tratado un con ellos, el zapato adquiere su aspecto definitivo, por lo que deben emplearse materiales de la mejor calidad posible. Hay que proceder con cuidado antes de decidirse a comprar un producto, y realizar pruebas de laboratorio y ensayos con las muestras.

i) Finalmente, materiales de embalaje, tales como cajas y cajones de madera, y cajas de cartón, a los que habrá que prestar gran atención, especialmente en las exportaciones, de modo que la fábrica pueda tener la seguridad de que dichos embalajes de madera no sólo sean atractivos, sino también lo suficientemente resistentes como para proteger los zapatos durante el transporte hasta su destino final.

j) Cuando se trate de calzado vulcanizado o de suelas inyectadas, tal vez se precisen otros materiales. Es este un caso especial, en el que, para cada material, por pequeño que sea, debe existir una especificación detallada que inspire confianza al comprador respecto de la idoneidad del mismo. A su recepción en fábrica, todos los materiales deberán ser comprobados y comparados con la especificaciones.

Requisitos que han de cumplirse para que las relaciones tengan éxito

54. Aun cuando el producto sea en sí "adecuado" habrá que satisfacer varios requisitos para garantizar el cumplimiento estable y satisfactorio del acuerdo de cooperación.

55. Confiabilidad. Este requisito es de la mayor importancia, pues la muda cambia a menudo muy rápidamente y el calzado puede quedar anticuado si no se entrega al comprador en el momento oportuno para la temporada. A causa de los elevados costos de capital, se tiende a mantener un nivel bajo de existencias, lo que hace que se pierdan posibilidades de venta si, por un motivo u otro, no se dispone de la mercancía.

56. Calidad. Si el calzado no es de la calidad convenida, se interrumpe el suministro a las tiendas o establecimientos detallistas, lo que hace también que se pierdan oportunidades de venta. Importa, por consiguiente, que en todos los arreglos se incluyan estrictas estipulaciones en lo tocante al nivel y control de calidad. Es necesario implantar un sistema de control de calidad adecuado.

57. Logística. La logística desempeña un papel importante, habida cuenta de las grandes distancias que median entre el lugar de fabricación y los mercados. Es aconsejable contratar especialistas en esta materia, a fin de que aseguren la pronta entrega de los artículos y realicen eficazmente cuantas formalidades sean necesarias.

58. Comunicaciones. El negocio del calzado, debido al carácter cambiante del producto y a la actividad del mercado, requiere una comunicación estrecha y constante entre los copartícipes. En la mayoría de los casos, se hace necesaria la instalación de un sistema de télex.

Concesiones mutuas

59. Todo arreglo debe regirse por un espíritu de concesiones mutuas. Esta es la única base sólida para la obtención de resultados duraderos y satisfacciones que incluso pueden llegar a constituir un motivo de orgullo para las partes interesadas.

60. Existen muchos ejemplos en la historia de las relaciones entre los países desarrollados y en desarrollo que demuestran que la excesiva explotación de los recursos o una actitud miope en las inversiones financieras o de "know-how" no son el mejor camino para conseguir resultados duraderos y satisfactorios para todas las partes interesadas. El establecimiento de relaciones comerciales sólidas en la industria del calzado es un proceso lento y nada fácil, pues, además del desarrollo de productos, implica la capacitación y el desarrollo de personas. En las concesiones mutuas, el "dar" precede siempre al "tomar", y a largo plazo estos dos términos deben equilibrarse. El respeto mutuo y un alto grado de independencia son la mejor garantía de unas relaciones comerciales buenas y sólidas.

Los copartícipes

61. Antes de entrar en los detalles de un acuerdo, es imprescindible que ambas partes lleguen al convencimiento, tras un detenido examen, de que han encontrado al copartícipe idóneo para tener éxito en las actividades previstas. El copartícipe del país en desarrollo debe averiguar lo siguiente respecto del propuesto copartícipe extranjero:

a) Si es una empresa seria, acreditada y con reputación de cumplir escrupulosamente sus compromisos.

b) Si posee el "know-how" que busca el país en desarrollo y en qué esferas concretamente. (Hay que señalar que sólo unas pocas empresas de los países industrializados pueden abarcar toda la gama de "know-how".)

c) Si tiene la capacidad financiera necesaria para cumplir sus compromisos.

d) Si, desde el punto de vista de la comercialización, ocupa en el país o países industrializados una posición lo suficientemente firme para garantizar la eficaz comercialización de la mercancía que haya de producirse.

e) En el caso de una marca, en qué medida es firme su situación en los mercados atendidos, y si tiene capacidad de venta o es simplemente un nombre sin mucha aceptación en los mercados propuestos. En este sentido, será menester determinar la índole de la organización de distribución con la que cuenta el copartícipe del país desarrollado, así como su anterior volumen de ventas.

f) Los resultados obtenidos a lo largo de los años, por el copartícipe del país industrializado.

62. A varias de estas cuestiones podrá hallárseles respuesta recabando la información necesaria de órganos consulares, cámaras de comercio, organizaciones comerciales, bancos, etc. No obstante, es a todas luces necesario realizar visitas personales para inspeccionar detalladamente las actividades del posible copartícipe en el país industrializado, y es posible que haya de examinarse la situación de un gran número de candidatos antes de decidirse por alguno de ellos. En esta fase no deben regatearse esfuerzos, pues no hay mejor garantía de éxito que un buen copartícipe, ni camino que más directamente conduzca al fracaso que una elección desacertada en esta sentido.

63. Análogamente el posible copartícipe del país desarrollado tiene que familiarizarse con el país en desarrollo en el que se haya previsto llevar a cabo las actividades de cooperación y con el posible copartícipe de dicho país. Acerca del país en desarrollo, tendrá que obtener información completa sobre los siguientes extremos:

a) Información general sobre el país de que se trate.

b) Política comercial gubernamental: controles, incentivos y protección.

c) Evaluación del mercado.

- d) Posibilidades de importación; datos sobre el reintegro de derechos de aduana en relación con:
 - i) El producto considerado
 - ii) Los materiales requeridos
 - iii) Los derechos sobre maquinaria y equipo que hayan de importarse
- e) Posibilidades de exportación.
- f) Facilidades y servicios:
 - i) Transporte interior y exterior
 - ii) Sistema postal
 - iii) Telégrafo, teléfonos y télex.

64. Si el copartícipe es un gobierno, o un organismo estatal, será menester determinar:

- a) La política estatal con respecto a las inversiones extranjeras y a las actividades industriales y comerciales en general.
- b) Evolución probable de esa política en vista de los resultados obtenidos.

65. Es evidente que los copartícipes deben seleccionarse con gran cuidado. Las grandes empresas no son necesariamente los mejores copartícipes. El prestigio es importante pero no es el único valor a tenerse en cuenta. Las circunstancias difieren en cada caso, es preciso encontrar soluciones adecuadas.

IV. LISTA-GUIA DE ACUERDOS

66. Diversos tipos de acuerdo podrían, en forma individual o combinados, cumplir los objetivos señalados en las consideraciones contenidas en las secciones precedentes. Esos acuerdos podrían ser los siguientes:

- a) Acuerdo de "know-how";
- b) Acuerdo sobre modelos;
- c) Acuerdo de licencia;
- d) Acuerdo de concesión exclusiva "franchise";

- e) Acuerdo de representación;
- f) Acuerdo de retrocompra;
- g) Acuerdo de participación en capital (empresa mixta).

67. Cada uno de los cinco primeros tipos de acuerdo puede entrañar o no la participación en capital del copartícipe extranjero en la empresa cooperativa. Conviene señalar que los acuerdos de participación en capital (empresas mixtas) vinculan en forma muy estrecha a los copartícipes en actividades conjuntas. Sin embargo, aunque los acuerdos que no entrañan participación en capital dejen mayor libertad de acción a cada copartícipe, esa libertad puede suponer mayores exigencias para el copartícipe perteneciente al país en desarrollo, sobre todo con respecto a la comercialización y al control de calidad del producto. La naturaleza del método de cooperación dependerá principalmente de:

- la disposición de ambos copartícipes a realizar inversiones a largo plazo en la empresa cooperativa;
- la actitud del gobierno del país en desarrollo hacia las inversiones extranjeras;
- los objetivos de la cooperación, es decir, los arreglos o convenios de participación en capital pueden ser más importantes para la cooperación en la fabricación que para los aspectos de la actividad empresarial vinculados a la comercialización o a los servicios.

68. El vasto campo de aplicación de los convenios mencionados puede resumirse de la siguiente manera:

- el suministro de capacidad de producción a la empresa del país en desarrollo;
- el suministro de metodología industrial, indicadores de productividad, etc.;
- el suministro, a la empresa del país en desarrollo, de un sistema de comercialización o distribución del producto;
- el suministro de "know-how" para el desarrollo de productos a la empresa del país en desarrollo.

69. No hay que subestimar los últimos dos factores, como se desprende claramente del análisis realizado en las secciones precedentes, porque la posibilidad de disponer de sistemas de comercialización eficaces y de un adecuado conocimiento del mercado es tan importante para la industria del calzado como el desarrollo de la capacidad de producción.

70. El cuadro I indica el alcance de cada acuerdo con respecto a los diferentes componentes agrupados en las categorías de producción, comercialización e inversión. En dicho cuadro se intenta dar una idea del campo de aplicación de cada acuerdo, así como sobre los campos en que varios acuerdos se complementan. En el resto de esta sección se analiza cada tipo de acuerdo y se especifica una lista-guía de los elementos que deben negociar el copartícipe nacional y el extranjero, al tiempo que se hace un comentario sobre aquellos aspectos que tienen una importancia especial para la producción y la comercialización del calzado.

Acuerdos de "know-how"

71. Los acuerdos de "know-how" constituyen, probablemente, la forma de cooperación internacional más difundida y variada en la industria del calzado. Los acuerdos de "know-how" pueden suministrar sistemas de producción, información técnica y asistencia para la producción de calzado de la calidad, la cantidad y el precio que requiera un mercado previamente especificado. Los acuerdos de "know-how" también pueden ser pertinentes cuando se trata de iniciar la producción de calzado o cuando la producción ya se realiza pero es necesario adaptarla o perfeccionarla. Como tales, los acuerdos de "know-how" pueden aplicarse a uno o más de los siguientes aspectos de la producción de calzado:

- Programa de fabricación;
- Planificación de la producción y la preproducción;
- Desarrollo de los productos;
- Especificación de los materiales y los componentes;
- Especificación de la maquinaria y el equipo;
- Organización de la gestión;
- Capacitación de personal de gestión y de operarios.

72. Antes de decidir qué aspectos del "know-how" abarcará el acuerdo, es fundamental que los copartícipes realicen una evaluación precisa del nivel de desarrollo de las capacidades productivas de la empresa nacional, y que identifiquen con claridad los sectores en que van a cooperar. Esa valoración permitirá determinar la naturaleza de la cooperación y el tipo de copartícipe

Cuadro I

Elementos que pueden abarcar los diferentes acuerdos contractuales

Elementos \ Tipo de acuerdo	"Know-how"	Modelos	Licencia	Concesión exclusiva	Representación	Retrocompra	Empresa Mixta
1. Producción							
Especificación de los productos	x	x	x	x		x	x
Métodos de producción	x		x	x		x	x
Especificación y disposición de la fábrica	x					x	x
Equipo						x	x
Sistema de planificación de la producción	x						x
Sistema de control de calidad	x		x	x		x	x
Propiedad industrial			x	x		x	x
Capacitación de mano de obra	x						x
Sistema de gestión	x						x
Investigación y desarrollo	x		x				x
2. Comercialización							
Información sobre la moda	x	x		x	x		x
Información sobre el mercado	x	x		x	x		x
Desarrollo tecnológico de productos y elaboración de la gama de productos	x	x		x			x
Identidad de la marca			x	x			x
Publicidad/promoción de ventas				x	x		x
Información sobre compras	x	x					x
Comercialización interna				x			x
Comercialización para la exportación				x	x	x	x
3. Inversión							
Activo fijo							x
Capital de explotación							x
Otras formas de inversión						x	

extranjero que debe elegir la empresa nacional. En general, la participación del copartícipe extranjero será mayor cuanto menos desarrollada esté la capacidad productiva de la empresa nacional. Además, cuanto más amplia sea la esfera en que colabore el copartícipe extranjero, más elevados serán los costos comerciales que deberá pagar la empresa nacional para poder acceder a ese "know-how".

73. La Figura 1 indica los elementos de los sistemas de producción y comercialización que pueden abarcar los acuerdos de "know-how". En cuanto a los restantes elementos, no abarcados por ese acuerdo, la empresa nacional debería obtenerlos por su cuenta, o bien mediante los acuerdos de cooperación complementarios que fuesen necesarios.

Lista guía para acuerdos de know-how

74. Preámbulo

Definición de términos y expresiones

Indicar en detalle las razones y el alcance del acuerdo

Detallar los objetivos del copartícipe nacional

Reconocimiento de esos objetivos por parte del copartícipe extranjero

Condición jurídica y calificaciones de los copartícipes

Contribución sustantiva de cada copartícipe a la actividad cooperativa

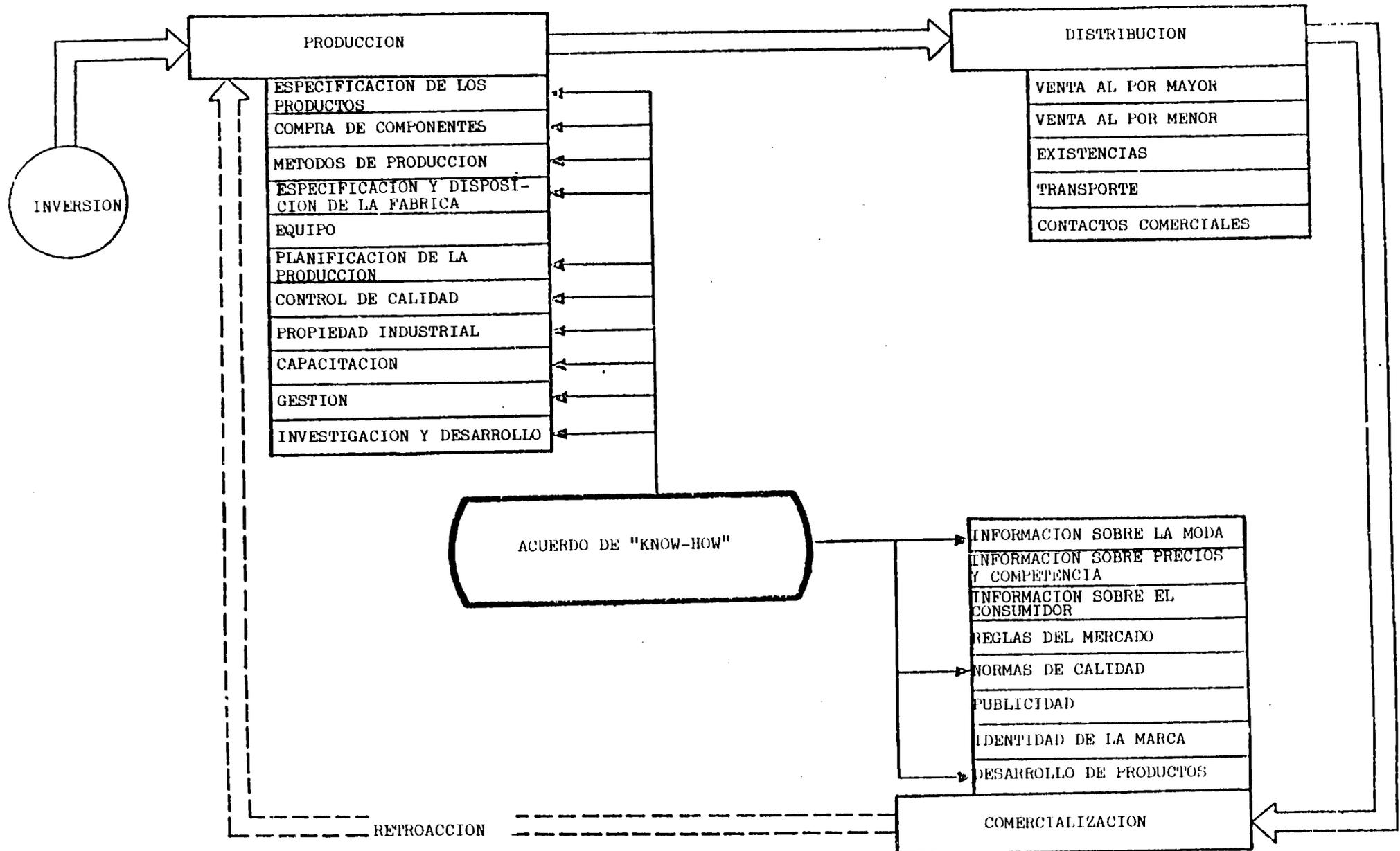
Territorio en que se aplica el acuerdo

Responsabilidades de los copartícipes por el correcto cumplimiento del acuerdo

Plazos para la aplicación del acuerdo

Especificación del "know-how" de dominio privado, y carácter confidencial del mismo

Figura 1. Elementos de los sistemas de producción y comercialización que abarcan los acuerdos de "know-how"



75. Programa de fabricación - Tipo de calzado que se desea producir

Especificación del producto según formato previamente convenido 4/

Empalmillado de los zapatos

Procesos de fabricación que han de utilizarse

Nivel de calidad

Cantidad que se desea producir y capacidad de la fábrica

Responsabilidad por las decisiones sobre el programa de fabricación

Garantías de cumplimiento, según corresponda

76. Gestión de la producción

Descripción y formas del sistema de producción

Descripción y formas de especificación del equipo y herramientas

Descripciones y consumo de los materiales y componentes que se requieran para cada modelo de zapato

Sistemas de estimación del costo y estimación del costo del producto basados en el rendimiento de la fábrica y el material y los componentes que deban utilizarse

Planes de producción por día, semana y mes

Supervisión de la producción

Control de la productividad

4/ Véase anexo I.

Control del costo

Sistema de control de calidad

Responsabilidad por las pruebas de calidad y producto

Sistemas de pago e incentivos a los trabajadores (por ejemplo, trabajo a destajo, etc.)

77. Desarrollo de productos y procesos

¿Existe un acuerdo sobre modelos que complemente el presente acuerdo, u otro acuerdo sobre modelos firmado con un copartícipe diferente?

Responsabilidad por la realización de modelos

Responsabilidad por la elaboración de la gama de productos

Responsabilidad por la información sobre la moda

Responsabilidad por la información sobre el mercado

Fuente de suministro de prototipos

Fuente de suministro de patrones o modelos de corte hormas y matrices o troqueles

Organización y equipo del departamento de patrones de la fábrica

78. Especificación de los materiales y los componentes - Tipo de materias primas y componentes que han de utilizarse

Origen

Responsabilidad por la calidad requerida

Responsabilidad por el suministro a tiempo

Responsabilidad por la gestión de existencias

79. Maquinaria, equipo y tecnología

Planos de los edificios y locales de producción

Lista de la maquinaria y el equipo requeridos, incluidas eventuales soluciones sustitutorias

Pliegos de condiciones para el suministro de maquinaria y equipo, si corresponde maquinaria y equipo que deba suministrar el copartícipe

Desglose de los costos de la maquinaria y el equipo

Responsabilidad por las negociaciones y la adjudicación de contratos para la compra de maquinaria y equipo

Responsabilidades por la instalación de la maquinaria

Responsabilidades por la manipulación y puesta en marcha de la maquinaria y el equipo y por la capacitación inicial del personal de mantenimiento

Piezas de repuesto

Servicio y mantenimiento

Garantías de cumplimiento para la planta y el equipo

Carácter confidencial del "know-how" de dominio privado, si corresponde

Participación de ambos copartícipes en los resultados obtenidos en materia de investigación y desarrollo, si corresponde

Fianzas de cumplimiento

80. Organización de la gestión (en caso de que el socio extranjero suministre servicios de gestión)

Estructura de la gerencia

Ejecutivos

Responsabilidades del "staff" (personal de los servicios funcionales, sin línea de mando)

Personal: número de trabajadores y calificaciones profesionales

81. Capacitación de personal de gestión y de personal de otras categorías

Capacitación de personal de gestión

Capacitación de personal técnico

Número total de trabajadores necesarios

Desglose de los costos de capacitación previstos y responsabilidad por la misma

Fuentes de capacitación, en el país hésped o en el país extranjero

Expertos que deben desplazarse fuera de sus países: calificaciones profesionales, número y período de tiempo por el que se requieren sus servicios

82. Remuneración

En caso de acuerdos que no entrañen participación en capital, el pago puede realizarse de alguna de las siguientes maneras:

- Pago de una suma global a la firma del contrato;

- El proveedor de "know-how" es retribuido por el suministro de servicios específicos, de acuerdo con una escala de pagos establecida de común acuerdo;
- La instalación de la maquinaria, los materiales y los componentes deben pagarse según precios convenidos.

83. Arbitraje

84. Extinción

Observaciones sobre aspectos específicos de los acuerdos de "know-how"

Elección de los procesos de fabricación

85. La elección de la técnica industrial depende en gran parte de los objetivos de la comercialización y de la especificación de los productos. En los casos en que el acuerdo de "know-how" entraña la especificación de la fábrica y la maquinaria, para la elección de esta última habrá de tenerse en cuenta qué es lo que se va a producir y para qué mercado. Otro factor que determina el tipo de instalaciones es el grado de flexibilidad que requiere la gama de productos de la fábrica. Por ejemplo, en una fábrica grande donde se utilicen varias técnicas de producción, sería posible producir zapatos utilizando simultáneamente diferentes procesos.

86. La elección del proceso puede depender del hecho de que cierto tipo de mercado sea accesible gracias a la actividad comercial del copartícipe extranjero, o a través de relaciones con una entidad de comercialización extranjera. Una vez que esos acuerdos determinen las características del producto, la técnica y la maquinaria deberán ajustarse al mismo. En el caso de una fábrica de grandes dimensiones, en la que puedan utilizarse varias técnicas de montaje, deberían estudiarse detenidamente (comparando la simplificación que supone utilizar una sola técnica con la mayor elasticidad que proporcione el uso de varias técnicas) aquellas opciones que, en caso necesario, permitan introducir modificaciones en el producto.

87. Si no existen tales requisitos, el método más sencillo y eficaz para producir calzado de cuero será el de montado pegado, habida cuenta de los

materiales de que se disponga. Por ejemplo, la manera más rentable de emplear algunos de los materiales pesados de buena calidad sería la producción de mocasines cosidos a mano o de calzado similar.

88. Si bien es cierto que la especificación de la tecnología, la maquinaria y el equipo para una fábrica de calzado es única para cada caso, será conveniente tener en cuenta algunas directrices sencillas.

89. La tarea principal de un buen tecnólogo consiste en desarrollar una tecnología de producción que permita utilizar con la máxima eficiencia la maquinaria y el equipo disponibles. Existen muchos ejemplos de fábricas, especialmente en países en desarrollo, pero no sólo en ellos, donde la tecnología seleccionada y aplicada no aprovecha el pleno potencial de la maquinaria avanzada disponible y, en consecuencia, da unos resultados económicos muy deficientes. En cambio, pueden utilizarse máquinas bastante sencillas con gran ventaja para una producción muy racional y económica mediante el empleo de una tecnología de producción adecuada, el perfeccionamiento de la maquinaria sencilla y la utilización de pequeños dispositivos auxiliares como montajes de trabajo, guías, dispositivos de recorte, etc., aplicables especialmente a una gama de productos en continua evolución.

90. De igual manera, resulta completamente imposible sugerir maquinaria adecuada o "tecnología apropiada" sin conocer detalladamente la gama de producción, los materiales disponibles, las necesidades del mercado y las condiciones laborales y sociales del país en cuestión. Se han cometido graves errores por aceptar estudios realizados sin suficiente conocimiento de las citadas condiciones. Es muy posible que una máquina de producción racional o una cadena de producción concebida para las condiciones de un país industrializado que cuente con técnicos muy calificados y los medios auxiliares necesarios resulte, en un país en desarrollo, una opción inadecuada y acabe produciendo artículos altamente antieconómicos, en comparación con otras opciones menos avanzadas y más baratas, o no produzca nada en absoluto.

Especificación de la infraestructura de las fábricas

91. Las fábricas de calzado no exigen una construcción costosa y pesada. Por regla general, los edificios de una sola planta permiten una disposición general óptima, pues facilitan al máximo la circulación de los materiales en proceso.

92. Se debe considerar en primer lugar la superficie necesaria. En los cálculos de la superficie del terreno y de la fábrica entran los siguientes factores:

- a) el terreno
- b) los edificios:
 - i) Fase inicial
 - ii) Fase intermedia
 - iii) Fase final

93. En la anterior división se tiene en cuenta que no todo el terreno estaría edificado, ya que parte del mismo se destinaría a zonas ajardinadas. Tampoco se construirían todos los edificios en la misma fase. Las construcciones iniciales deben estar concebidas de modo que satisfagan las necesidades inmediatas y ofrezcan al mismo tiempo posibilidades de ampliación en el futuro.

94. Podría adaptarse el enfoque de construir un edificio modular de una sola planta, dejando espacio adyacente en dos lados como mínimo para poder efectuar ampliaciones en caso necesario.

95. Existe la tendencia generalizada a construir fábricas de una sola planta de gran superficie en la que, en forma integrada, puedan llevarse a cabo todas las operaciones del proceso manufacturero. En el local pueden establecerse sectores o separaciones, por motivos de seguridad y control, mediante tabiques vidriados o de alambre. De este modo se conseguirían espacios cerrados para almacenar materias primas, artículos acabados, piezas de repuesto, etc., y al mismo tiempo se tendrían a la vista, a efectos de supervisión, todas las operaciones del proceso. Este tipo de edificios permite un flujo de trabajo óptimo, que empieza con la entrada de material por un lado del edificio y

termina con la salida de la mercancía acabada por el otro. Además, esta disposición o distribución en planta brinda las ventajas de una ventilación y alumbrado buenos, así como de economía de costos.

Disposición de la maquinaria y el equipo de la fábrica

96. La iniciación de los trabajos depende de la disposición de las operaciones, en la que podrían colaborar:

- a) el proveedor de la maquinaria, si ésta procede de un fabricante importante y acreditado que pueda facilitar adicionalmente este servicio, o
- b) entidad que facilite los servicios técnicos para preparar esta disposición.

97. En la fabricación de calzado no existen verdaderamente máquinas pesadas inamovibles que necesiten cimientos especiales aparte de un buen piso de hormigón. Esto permite una disposición flexible, pudiendo colocarse las máquinas, las cintas transportadoras y el equipo en diferentes lugares según las necesidades de la producción. Una fábrica de calzado necesita servicios de electricidad y de agua, que deberán instalarse teniendo en cuenta la capacidad final de la fábrica. El diseño del edificio puede correr a cargo de:

- a) uno de los copartícipes, si posee los conocimientos y medios necesarios, o
- b) los arquitectos y consultores.

98. Por lo que se refiere a arquitectos y consultores, y habida cuenta de la relativa sencillez de las fabricas de calzado, convendría utilizar los servicios de un arquitecto local, pues éste tiene la ventaja de que conoce las condiciones, materiales, etc., locales. En ese caso, sería útil entregar al arquitecto, para que le sirvan de orientación, los planos de una fábrica más grande de calzado construída en un clima similar.

99. Si se emplean los servicios de un arquitecto de un país desarrollado, será necesario proporcionarle información completa para que, seguidamente, se encargue de verificarla y completarla mediante una visita al lugar donde se haya previsto ubicar la fábrica. Dicha información abarcaría:

- a) una evaluación de la idoneidad del emplazamiento;
- b) cálculos de la superficie del terreno y de la fábrica;

- c) ordenanzas locales de edificación;
- d) información sobre costos locales de construcción;
- e) información sobre el emplazamiento, acompañada de un plano del mismo, un plano de la ciudad, fotografías y descripción. Planos de disposición general en la primera fase y planos de ampliación;
- f) información sobre servicios, a saber, electricidad, agua, carreteras de acceso (y, a ser posible, disponibilidades de vapor y gas natural).

100. La construcción de la fábrica propiamente dicha puede llevarse a cabo bajo la supervisión de los copartícipes, en particular del copartícipe local, o puede confiarse a contratistas bajo la supervisión del arquitecto. Si se encomienda a un contratista la realización de la obra civil, quizá convenga poder optar entre varias ofertas.

Garantías de cumplimiento relativas a la planta, al equipo y al "know-how"

101. Por regla general, los fabricantes de maquinaria para el calzado se muestran bastante dispuestos a garantizar que sus máquinas pueden realizar un número concreto de operaciones y, naturalmente, a ofrecer garantías con respecto a defectos de material o de ejecución.

102. Sin embargo, no resulta fácil demostrar, si hubiera necesidad, que la máquina no funciona con arreglo a las especificaciones, ya que el buen funcionamiento de la máquina depende en gran parte del operario y de otros factores.

103. Los fabricantes de maquinaria para el calzado suelen estar dispuestos a demostrar el funcionamiento de sus máquinas en sus propios países, si así se desea, e incluso, según los casos, a realizar tales pruebas en el país del comprador, con objeto de que éste pueda cerciorarse de que la máquina es capaz de funcionar con arreglo a las especificaciones si los operarios poseen ciertas aptitudes mínimas.

104. Sin embargo, la mejor garantía del funcionamiento de la maquinaria es adquirirla a fabricantes acreditados. Cuando no se ha hecho así, su calidad ha variado considerablemente, hasta el punto de que se ha llegado a vender, como si fuese nueva, maquinaria vieja reacondicionada y repintada.

105. Existe una tercera alternativa cuando uno de los copartícipes en el acuerdo de cooperación suministra la maquinaria. En este caso, sería recomendable que un experto la inspeccionase antes de su envío. Esto no debe considerarse falta de confianza en el copartícipe proveedor, sino como práctica comercial en la que éste podría encontrar protección si posteriormente surgieran controversias.

106. También debe tenerse en cuenta que las averías de la maquinaria pueden producirse a consecuencia de muchos factores externos como, por ejemplo, un mantenimiento deficiente, un manejo inepto, etc., factores que hay que evaluar al juzgar el funcionamiento del equipo.

107. Otro aspecto de las garantías de la maquinaria y del equipo es la cuestión del precio. Podrá obtenerse el mejor precio posible si se comparan varias ofertas de fabricantes acreditados de maquinaria, cosa que deberá hacerse como norma general independientemente de quiénes sean los proveedores considerados. En algunos acuerdos de suministro de maquinaria, figuran cláusulas según las cuales la base de la garantía es que los precios y condiciones no sean menos favorables que los ofrecidos por otros proveedores, en el supuesto de que las ofertas de estos últimos sean comparables en cuanto a cantidades, plazos de entrega, especificaciones cualitativas y capacidades de producción. Tales cláusulas sólo tienen un valor relativo. Si no se llevan a cabo con antelación las comparaciones y verificaciones, podrán surgir controversias interminables y que no conduzcan a resultados definitivos. Esto se aplica prácticamente a toda fórmula de garantía si se toma el precio como parte de la cuestión.

108. Las garantías resultan incluso más difíciles cuando se trata del rendimiento del "know-how". Se podrían especificar varios criterios en relación con el "know-how". Por ejemplo, el rendimiento del "know-how" de producción que haya de facilitar en su momento el copartícipe extranjero podría considerarse adecuado si:

- a) Se consigue una producción concreta por operario y día.
- b) La producción de calzado de segunda clase o defectuoso no es superior a un cierto porcentaje.
- c) La cantidad de materiales y bienes utilizados en la producción no es superior a un múltiplo dado de la producción diaria. Este aspecto es muy importante desde el punto de vista del aprovechamiento del capital de explotación.

109. Aunque estos objetivos de rendimiento serían razonables, es dudoso que el proveedor de "know-how" esté dispuesto a aceptar incondicionalmente tales garantías. Puede aducirse que existen demasiados elementos ajenos a la voluntad del proveedor de "know-how", como, por ejemplo, la llegada tardía de materiales, el absentismo laboral, problemas de suministro de electricidad, etc. Resultaría difícil especificar todas las circunstancias de ese tipo. Por regla general, lo probable es que el proveedor del "know-how" sólo esté dispuesto a aceptar la obligación de "no escatimar esfuerzos para lograr tal rendimiento".

110. Estas consideraciones sólo sirven para subrayar la necesidad, ya indicada, de seleccionar un copartícipe proveedor de servicios técnicos muy acreditado y serio que asegure el logro del mayor rendimiento posible.

Acuerdos sobre modelos

111. Los acuerdos sobre modelos contienen la información y documentación técnica necesarias para desarrollar productos y crear su gama, a fin de acrecentar el potencial de ventas en los mercados previstos.

112. Dicha información puede proporcionarse también en unión de los demás tipos de acuerdos ya descritos. Es decir, pueden concluirse acuerdos exclusivamente sobre modelos o proporcionar "know-how" para la creación de gamas de productos en combinación con acuerdos de "know-how", de licencia y de comercialización de marcas. En la figura 2 se indican los elementos de producción y comercialización que puede abarcar un acuerdo sobre modelos.

Lista-guía de acuerdos sobre modelos

113. Preámbulo

Objetivo del acuerdo

114. Tipo de calzado al que se refiere el acuerdo

Niño

Señora

Caballero

Uso
Moda
Comodidad
Mercados previstos
Grupo de consumidores considerado como objetivo
Nivel de calidad
Grado en que está de moda

115. Información sobre mercado

Mercados involucrados

Descripción de los formularios mediante los cuales haya de aportarse la información (informes, prototipos, etc.)

Secuencia del suministro de información

Descripción detallada del material informativo que haya de suministrarse

Prototipos de hormas y montados

Croquis ilustrados

Muestras montadas sobre horma

Patrones

Muestras de componentes y materiales auxiliares para el calzado

Lugares donde pueden adquirirse revistas del ramo

Asistencia a los representantes del licenciatarío en los eventos comerciales (ferias del calzado)

Visitas a los mercados

Empleo de las especificaciones sobre modelos de calzado 5/

116. Remuneración

La remuneración se realizará con arreglo a una u otra de las siguientes modalidades:

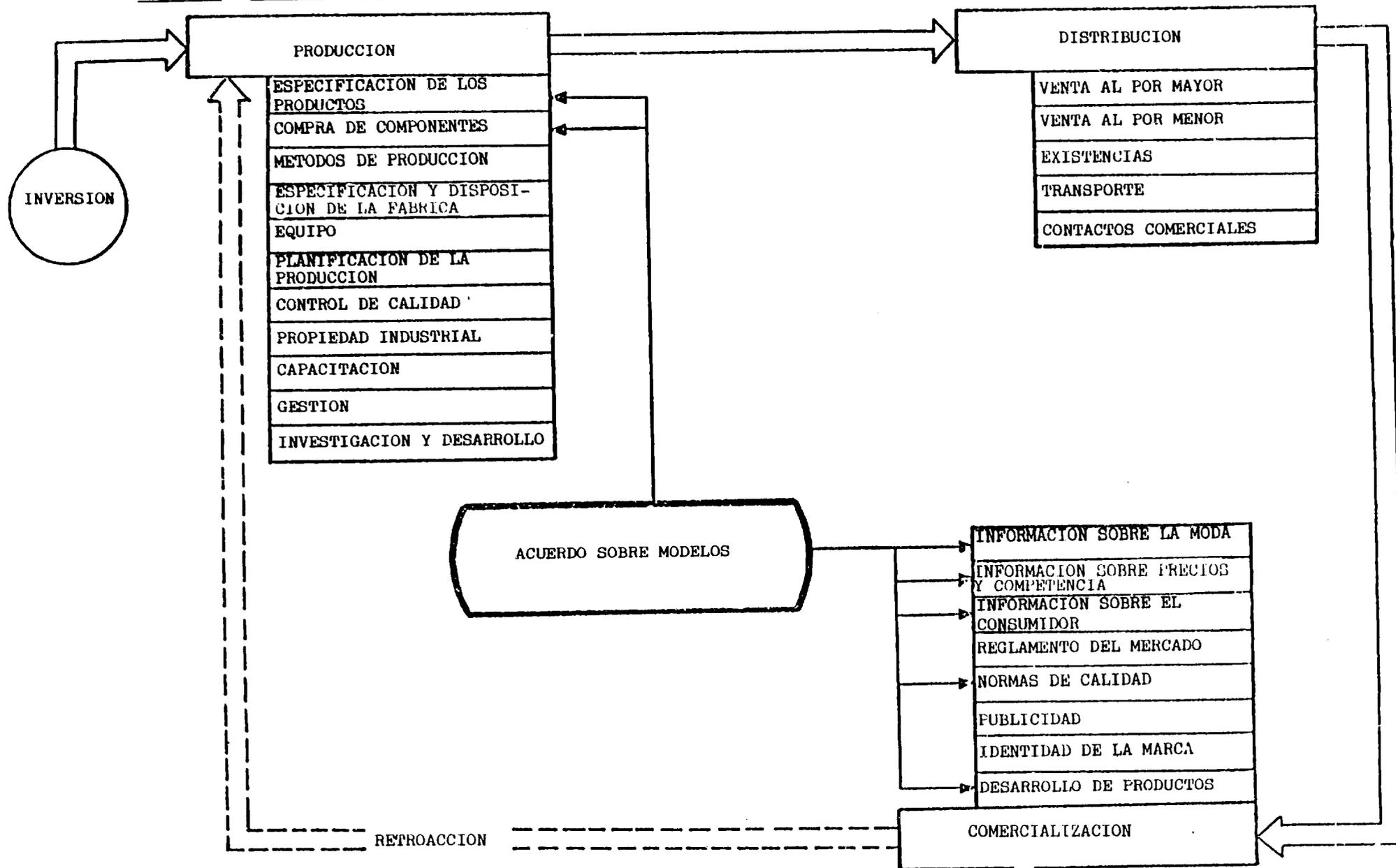
Una cantidad fija por todos los servicios

Una cantidad fija más una regalía por par vendido

Una cantidad fija por patrón adoptado

5/ Véase Anexo I.

Figura 2. Elementos de los sistemas de producción y comercialización abarcados por los acuerdos sobre modelos



Una regalía por par vendido

Para el modelista externo, una cantidad fija con arreglo al tiempo trabajado más gastos

Observaciones acerca de los acuerdos sobre modelos

117. Es de la mayor importancia que el proveedor de servicios de realización de modelos esté perfectamente informado de las tendencias básicas de la moda, tanto a nivel mundial como dentro de los mercados-objetivo, y que pueda preparar una síntesis para cada cliente en particular, considerando las características de los recursos a disposición de las empresas locales y las tendencias en los mercados-objetivo.

118. Los acuerdos sobre modelos pueden ser igualmente útiles tanto para las nuevas empresas como para las ya establecidas. Estos acuerdos no sólo son útiles para conquistar nuevos mercados o aprovechar mejor las posibilidades comerciales existentes, sino que incluso pueden ser imprescindibles.

119. Los servicios de realización de modelos pueden ser proporcionados tanto por organizaciones grandes o pequeñas como por particulares. Las grandes organizaciones no ofrecen necesariamente los mejores servicios.

120. Una modalidad de servicio en este sentido consiste en contratar a un modelista externo para que trabaje en la empresa interesada por un período convenido y confeccione, por regla general, una colección de modelos. La selección del modelista deberá efectuarse con gran cuidado. Hay que tener en cuenta que cada modelista tiene su propio "estilo", que puede o no ir con la moda; también aquí, para decirlo con un símil, hay estrellas fijas y estrellas fugaces.

Acuerdos de licencia

121. Los acuerdos de licencia otorgan al licenciatarario el derecho a explotar, en la zona definida, diseños, patentes y nombres comerciales propiedad del licenciante. Dichos acuerdos brindan a éste la oportunidad de entrar en un mercado de instalaciones y procesos ya muy perfeccionados. En el caso de las patentes, ello le ahorra tener que emprender procesos de desarrollo arduos y costosos. En la figura 3 se señalan los elementos de producción y comercialización que abarcan los acuerdos de licencia.

Lista-guía de los acuerdos de licencia

122. Preámbulo

Declaración de que el licenciante es el propietario de:

Patentes

Nombres comerciales

Derechos de diseño o de modelo

Procesos industriales

Declaración de que el licenciario desea adquirir, utilizar y explotar lo arriba indicado

Designación del territorio para el que se conceden derechos de explotación

Funciones de cada copartícipe en la aplicación adecuada del acuerdo

123. Declaración detallada de patentes, nombres comerciales y derechos de diseño o modelo pertinentes

Indíquense el país, el número y la fecha de registro de las patentes otorgadas

Indíquense el país, el número y la fecha de registro de los nombres comerciales

Indíquense el país, el número y la fecha de registro de los diseños o modelos

124. Derechos del licenciario

Utilización de patentes, nombres comerciales y diseños o modelos dentro del territorio designado

Fabricación y venta de los productos protegidos por las patentes, los nombres comerciales y los diseños o modelos mencionados

Derechos de sublicencia

Derecho de exportación a terceros países

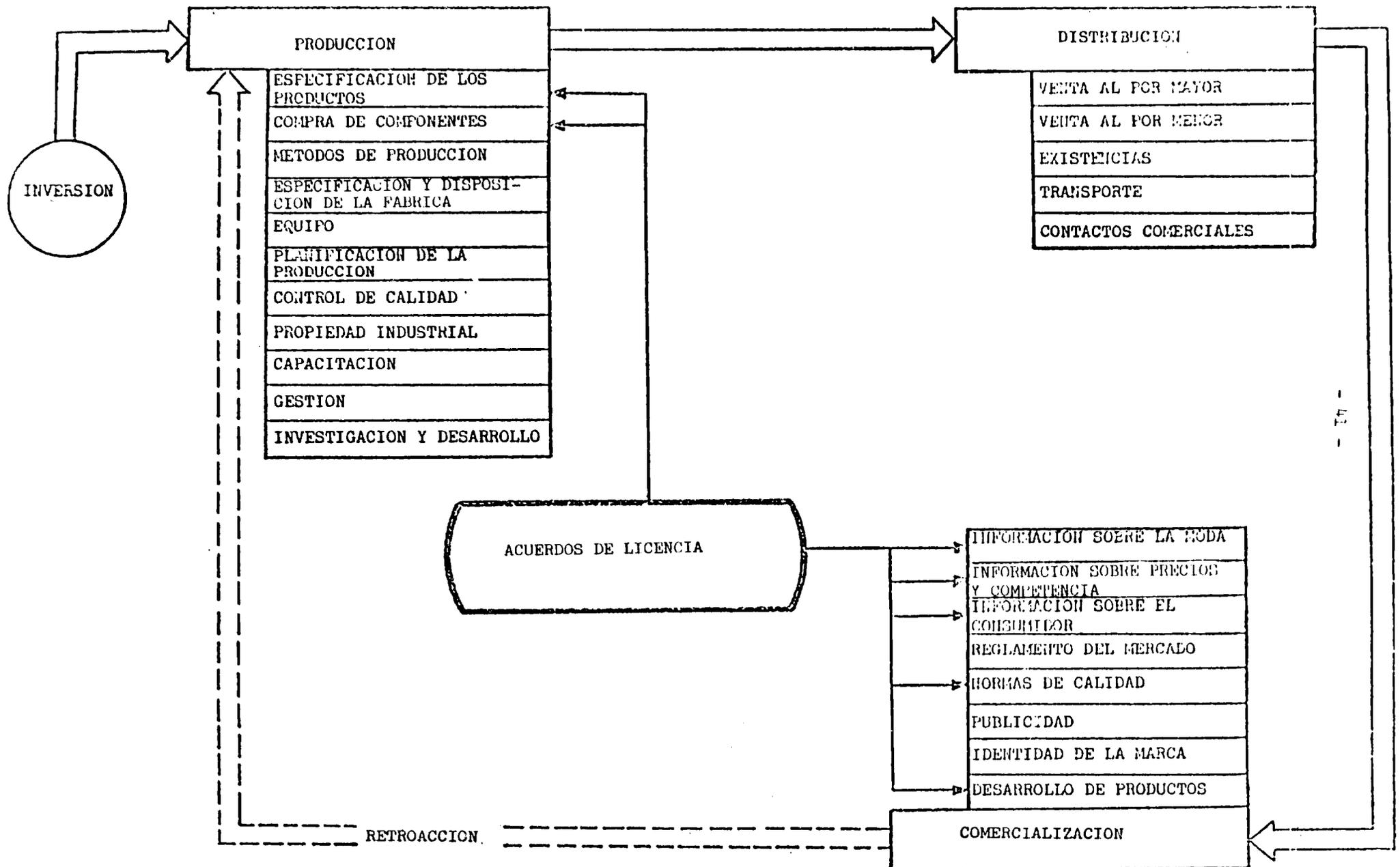
125. Obligaciones del licenciante

Información sobre materiales, datos técnicos, dibujos, etc., que guarden relación con los procesos de fabricación de que se trate

Visitas de los representantes del licenciario a los locales de fabricación del licenciante

Visitas de los representantes del licenciante a los locales del licenciario

Figura 3. Elementos de producción y comercialización abarcados por los acuerdos de licencia



Defensa de los nombres comerciales y patentes

126. Mantenimiento de la calidad

Especificación de las características de calidad del producto que debe suministrar el licenciante

Seguridad de que el licenciatarario mantendrá el nivel de calidad del producto pedido

Formas de control de la calidad

127. Remuneración

Esta consiste normalmente en una regalía por par vendido.

Observaciones sobre los acuerdos de licencia

Propiedad industrial:

128. En materia de propiedad industrial, todo licenciatarario que pretenda obtener una licencia deberá averiguar previamente si las patentes o los nombres comerciales objeto de la licencia están acreditados. La razón de ello es que, como hay patentes y nombres comerciales muy acreditados y otros cuyo prestigio es escaso, el licenciatarario haría un mal negocio dedicando recursos a éstos últimos. La determinación de la "novedad" de las patentes varía de un país a otro, pues mientras que en algunos países las solicitudes de patente son objeto de un examen muy riguroso, en otros dicho examen es relativamente poco estricto. En consecuencia, sobre todo en el caso de procesos patentados, el licenciatarario deberá considerar detenidamente las distintas alternativas, si es que las hay, antes de concertar el acuerdo de licencia.

Nombres comerciales

129. En el sentido amplio del término, una marca es un nombre o diseño distintivo de un determinado tipo de calzado. Esta identificación reviste importancia comercial, toda vez que los consumidores saben que esa marca es garantía de unas características, calidad o modelo determinados, que aquéllos pueden considerar importantes y por los cuales están normalmente dispuestos a pagar un precio más elevado. Una marca que no goce de tal aceptación entre los consumidores tendrá poco valor. Por el contrario, el valor de una marca

puede ser grande si tiene mucha aceptación. Así, pues, el licenciatarario deberá determinar cuidadosamente el valor real del nombre comercial en relación con su mercado-objetivo

130. Los nombres comerciales muy conocidos y ampliamente aceptados son algo muy valioso. Por regla general, tales nombres logran acreditarse gracias a una eficaz explotación y promoción de ventas a lo largo de los años. Las inversiones realizadas por el propietario del nombre comercial pueden ser muy considerables. Por ejemplo, el establecimiento de un nombre comercial a nivel nacional en los Estados Unidos puede costar entre uno y cinco millones de dólares anuales, durante un período de varios años.

131. Puede darse el caso de que un copartícipe que posea un importante nombre comercial lo utilice para el calzado que suministra en virtud de un acuerdo de licencia, pero no cabe duda de que lo considerará de su propiedad exclusiva y querrá ser él quien decida qué tipo de zapatos deben llevar el distintivo de dicha marca.

132. Si el nombre comercial es mundialmente conocido y está registrado, sólo podrá ser utilizado por el licenciatarario en zonas limitadas y en ciertas condiciones. Por ejemplo, el nombre comercial en cuestión podría utilizarse en el mercado nacional del país en desarrollo. En realidad, uno de los motivos que impulsen al propietario de la marca a concertar un acuerdo de licencia en un país en desarrollo puede ser precisamente el deseo de colocar su marca en el mercado de ese país.

133. Por otra parte, hay algunas buenas marcas que sólo tienen valor en zonas geográficas limitadas. Por ejemplo, puede darse el caso de que una marca estadounidense no se comercialice en Europa, o viceversa. En este caso, cabría la posibilidad de negociar el derecho a utilizar dicha marca en mercados en los que su propietario no la esté utilizando. En general, los países de planificación centralizada también podrían ofrecer posibilidades en este sentido como licenciatararios.

134. En los países donde la marca no esté introducida, ésta tendría poca o ninguna aceptación entre los consumidores, pero los acuerdos de licencia tendrán la ventaja de proporcionar al licenciatarario las especificaciones y

características del producto, así como los medios de promoción existente, lo que facilitaría la penetración del mercado con gastos de comercialización y desarrollo de los productos relativamente menores.

135. De lo antedicho se desprende que, al considerar la posibilidad de obtener una licencia de un nombre comercial, será necesario determinar primero lo siguiente:

- a) El territorio en que la marca esté registrada y protegida.
- b) La aceptación real de dicha marca por parte de los consumidores en el mercado-objetivo, o sea, la disposición de los consumidores a pagar más por los zapatos que lleven esa marca.
- c) Hasta qué punto el acuerdo de licencia será un medio más económico para penetrar en el mercado-objetivo, en comparación con un esfuerzo independiente de comercialización y desarrollo del producto o productos.

136. Por último, hay que tener en cuenta que, debido a variaciones normales en la producción un cierto número de los zapatos producidos estará por debajo de la calidad especificada por el propietario de la marca, y que, por tanto, quizá no sea posible vender con esa marca tales zapatos en mercados protegidos. Por otra parte, puede que sea difícil hacer desaparecer la identificación de la marca por estar moldeada en la suela o formar parte del corte o empeine. En todo acuerdo de licencia será menester, por tanto, prever la forma de dar salida a dichos zapatos, a ser posible en zonas en que la marca no esté protegida o promovida por ninguna de las partes.

Acuerdos de "franchising" (concesión exclusiva)

137. Un acuerdo de "franchising" permite producir, distribuir y vender calzado utilizando los sistemas ya consolidados que ha creado el otorgante ("franchiser"). En esos acuerdos se contempla el suministro de documentación e información pertinentes sobre los sistemas de producción, gestión y comercialización. La figura 4 indica los elementos de la producción, comercialización y distribución del producto que abarcan los acuerdos de "franchising".

Lista-guía para acuerdos de "franchising"

138. Preámbulo

Consignar en general las propiedades del otorgante

Determinar la disposición del otorgante a explotar esas propiedades

Describir el territorio en que se aplica el acuerdo

Describir las funciones de cada socio responsable de la correcta aplicación del acuerdo

139. Descripción detallada de la propiedad a la que se aplica el acuerdo de "franchising"

Marcas de fábrica

Marcas de servicio

Marcas de dispositivo

Diseños

Propiedad de "merchandising"

Disposición de los almacenes

Materiales de publicidad y otros materiales de promoción de ventas

Secretos comerciales

Información técnica

Propiedad de modelos

Propiedad industrial

Diseño industrial

Configuración de productos

140. Derechos del concesionario ("franchisee")

Utilización de la propiedad del otorgante en el territorio definido

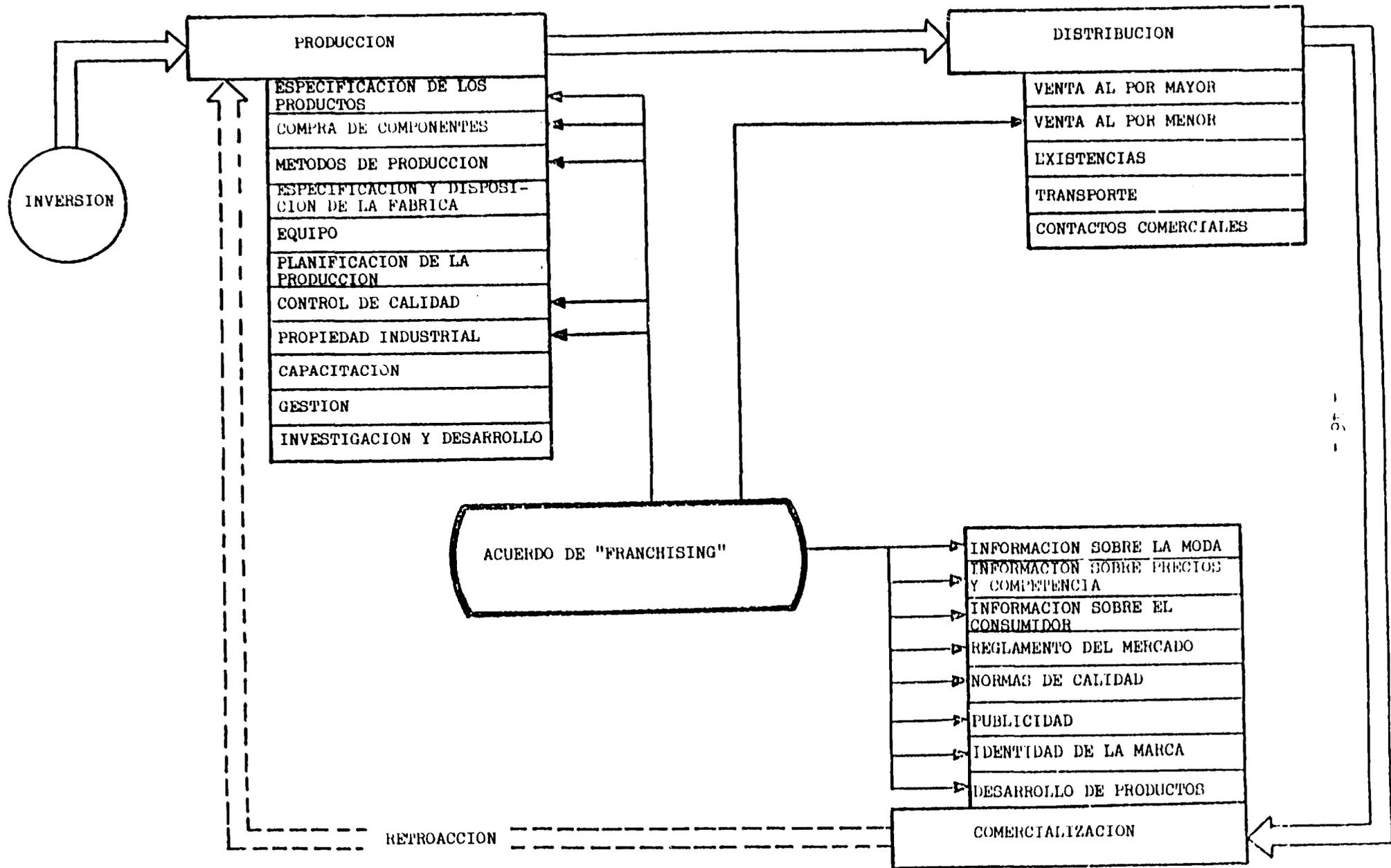
Derecho a otorgar subcontratos de "franchising"

Autorización para actuar como representante exclusivo dentro del territorio convenido

Exclusividad de utilización de la capacidad productiva y otros procesos industriales que abarque el acuerdo

141. Obligaciones del otorgante

Figura 4. Elementos de los sistemas de producción y distribución que abarcan los acuerdos de "franchising"



Forma y orden de la transmisión de información relativa a:

"Know-how" sobre comercialización

Diseños

Secretos comerciales

Realización de modelos

"Merchandizing"

Utilización de almacenes, etc.

Acceso del concesionario ("franchisee") a los locales del otorgante

Visitas informativas de representantes del otorgante a los locales del concesionario

142. Supervisión y control de calidad

Control que debe ejercer el otorgante

Modalidades, medios y frecuencia

Control a ejercer por terceros

Modalidades, medios y frecuencia

143. Remuneración

Cada otorgante posee su propio modelo de contrato que suele basarse en acuerdos ya establecidos en otros sectores. Las adaptaciones de ese contrato a las condiciones especiales de un nuevo concesionario deben ser objeto de negociación.

Observaciones sobre los acuerdos de "franchising"

Aspectos relativos a la comercialización:

144. El "franchising" puede aplicarse no sólo en el ámbito del mercado nacional del concesionario, sino también en relación con otros territorios a los que el concesionario pueda acceder fácilmente y que el otorgante aún no haya cubierto.

145. El "franchising" desempeña un papel cada vez más importante en la comercialización internacional. Ese tipo de acuerdo permite suministrar al

concesionario "know-how" pertinente sobre comercialización y producción, y encomendarle la producción conforme a especificaciones precisas, así como la distribución y la venta al por menor de los productos.

146. Un aspecto muy importante de los acuerdos de "franchising" es la transmisión al concesionario de datos sobre la especificación de productos, el sistema de control de calidad, las normas de calidad y los métodos de control de calidad.

147. Una de las cuestiones más importantes en la negociación del acuerdo de "franchising" es la exclusividad del "know-how" otorgado al concesionario. Si el sistema de producción no se cede en exclusiva, el concesionario tendrá la ventaja de poder desarrollar líneas de productos paralelas, ajustadas eventualmente a las mismas especificaciones de calidad que las incluidas en el acuerdo de "franchising".

Acuerdos de representación

148. Un representante se designa para conseguir pedidos para su empresa dentro del territorio asignado, y está obligado a servir a los intereses de la empresa representada en la medida de sus posibilidades. Se supone que hace todo lo posible para suministrar la información necesaria a fin de promover las actividades comerciales. En la figura 5 se indican los elementos de la comercialización y la distribución que puede abarcar un acuerdo de representación.

Lista-guía para acuerdos de representación

149. Preámbulo

Contrato de representación exclusiva o no exclusiva

150. Datos sobre la empresa representada y el representante

Domicilios

Territorio

Tipo de productos

151. Obligaciones del representante

Esforzarse para conseguir pedidos
Servir a los intereses de la empresa representada
Suministrar la información sobre el mercado necesaria
Transmitir los pedidos mediante los impresos adecuados
Respetar los precios y condiciones de pago establecidas.

152. Obligaciones de la empresa representada

Suministro de todas las muestras necesarias
Suministro de material para la promoción de ventas
Información sobre contactos comerciales
Información sobre la aceptación o no aceptación de los pedidos

153. Reclamaciones

Responsabilidades jurídicas en caso de extinción del contrato

Especificaciones sobre la presentación de reclamaciones por defectos de calidad o entrega demorada, o por violación de patentes, modelos, marcas de fábrica o "copyrights"

Responsabilidad por el cobro de deudas

Remuneración

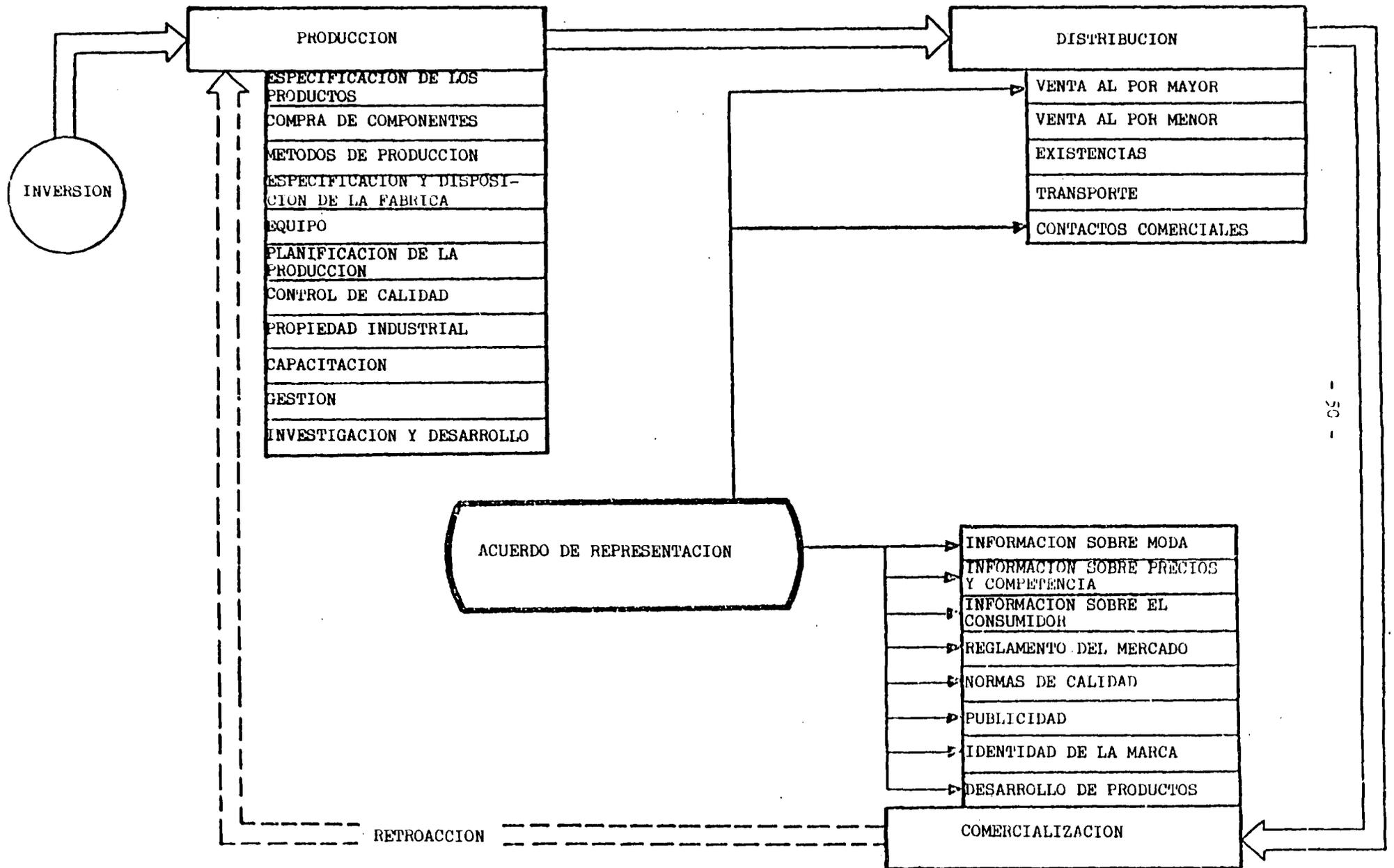
154. Normalmente, los representantes son remunerados a comisión. Las comisiones varían tanto como las obligaciones del representante. Esas comisiones pueden llegar a oscilar entre el 1 y el 10%. En algunos casos puede aplicarse una escala móvil.

Observaciones sobre los acuerdos de representación

Elección de los representantes:

155. El conocimiento que tiene un representante de determinados mercados para la exportación, su posibilidad de establecer contactos con una sociedad de distribución para esos mercados, o sus relaciones con las empresas del ramo, pueden ser de gran utilidad para la promoción de las actividades comerciales.

Figura 5. Elementos de los sistemas de distribución y comercialización que abarcan los acuerdos de representación



156. Puesto que la mayoría de los representantes, o al menos los más eficaces, trabajan a comisión, pueden ser reacios a representar a una empresa desconocida que esté tratando de conquistar una posición en el mercado. Por consiguiente, es probable que esa empresa encuentre ciertas dificultades porque su representante tendría que invertir tiempo sin realizar ventas ni percibir comisiones. En algunos casos puede establecerse otro acuerdo por el que se garantice al representante cierta cantidad de ingresos independientemente de que realice o no ventas.

157. Por otra parte, cuando se contempla la posibilidad de establecer un acuerdo de ese tipo, debe obtenerse información completa sobre la reputación y el rendimiento del representante, para asegurarse de que no dejará de realizar todos los esfuerzos posibles para promover las ventas. La elección del representante es lo más importante cuando se trata de establecer un acuerdo de representación.

158. Los nombres de las empresas de representación pueden obtenerse fácilmente a través de las cámaras de comercio, las asociaciones de la industria del cuero y los productos de cuero, los anuarios y periódicos comerciales. A primera vista, lo más acertado sería escoger una gran empresa de representación, conocida y respetada en el mercado en el que se desea penetrar. Sin embargo, no siempre será la opción correcta. Es posible que un representante de ese tipo ya tenga en su programa de ventas líneas de productos rivales, y sólo acepte la representación de una nueva empresa para poder controlar el mercado e impedir que esa empresa perjudique de alguna manera sus otras ventas. Ese tipo de empresas de representación no "promoverá" necesariamente el nuevo producto, y es probable, en cambio, que éste quede relegado. En muchos casos, una empresa de representación más bien pequeña, que aplique un enfoque dinámico y competitivo, puede resultar mucho más efectiva para promover un nuevo producto.

159. Desde luego, al mencionar estos ejemplos no se intenta sugerir que las empresas de representación antiguas y conocidas siempre se comporten así, ni que una empresa de representación nueva siempre puede obrar milagros. Con esos ejemplos sólo se ha querido indicar que cuando se trata de escoger un representante debe tomarse en cuenta una gran variedad de aspectos.

160. También debe observarse que al designar un representante deben tomarse en cuenta los aspectos jurídicos, y en algunos países existe una legislación muy severa destinada a proteger los intereses de los representantes. Por ejemplo, un acuerdo de representación no puede rescindirse fácilmente, y en muchos países cuando la otra parte rescinde el acuerdo, el representante debe recibir una compensación equivalente a la cifra de ventas de algunos años.

Acuerdos de retrocompra^{6/}

161. Puede concluirse un arreglo de retrocompra con respecto a cualquiera de los acuerdos mencionados anteriormente para el suministro de tecnología, "know-how" y equipo. Existen muchas variantes de acuerdos de retrocompra, y esta lista-guía trata solamente del caso más simple, es decir, de aquel por el cual el proveedor de tecnología ofrece a la empresa receptora la posibilidad de pagar todos o parte de los insumos adquiridos mediante productos fabricados, en lugar de en efectivo. Existen muchas variantes más complejas de pago mediante el suministro de productos, que entran en la clasificación de acuerdos compensatorios o acuerdos de compensación comercial.

162. La figura 6 indica los elementos de la producción y la distribución de productos que pueden estar comprendidos en los acuerdos de retrocompra.

Lista-guía de acuerdos de retrocompra

163. Preámbulo

Partes en el acuerdo

Descripción de la tecnología, equipo o "know-how" suministrados

Especificación del producto o productos a fabricar

164. Arreglo comercial

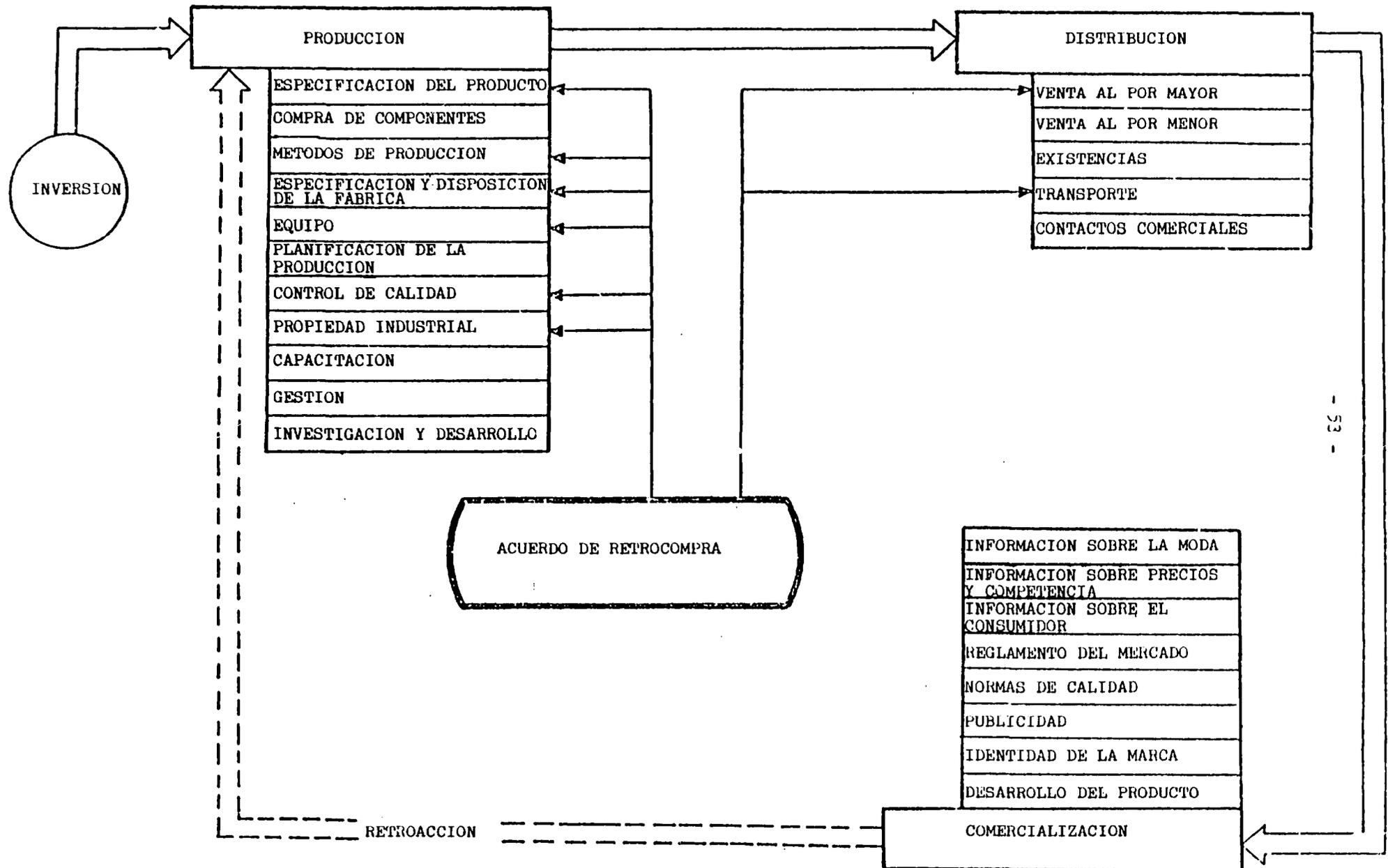
Valor de la tecnología, equipo o "know-how" suministrados por el copartícipe extranjero

Porcentaje de este valor que puede pagarse mediante productos

^{6/} Para un examen más detallado, véase: UNIDO/EX. 78, Report of the Expert Group Meeting on Buy-Back Agreements, Viena, 29-30 marzo 1979.

165. Garantías y responsabilidades

Figura 6. Elementos de la producción y distribución comprendidos en los acuerdos de retrocompra



Plazo en el que se efectuará el pago

Tipo de interés atribuido al valor de la tecnología etc., como resultado del pago diferido

Cantidad del producto que se fabricará y negociara en virtud del acuerdo

Precio del producto

Mecanismo de ajuste de precios

Posibilidades de crear una gama de productos

Garantías de cumplimiento del proveedor del equipo, según proceda

Garantías del fabricante de calzado en cuanto a la calidad del producto y al control de calidad

Capacidad de ambas partes para transferir obligaciones a terceros

Restricciones de mercado, aplicables a ambas partes

Observaciones sobre los acuerdos de retrocompra

Posibles ventajas e inconvenientes de los acuerdos de retrocompra:

166. Las posibles ventajas de los acuerdos de retrocompra para los países en desarrollo se refieren, o en esencia, a lo siguiente:

a) Como el "know-how" se adquiere con productos en lugar de con dinero, esto podría suponer un alivio frente a la necesidad de pagar en efectivo mediante divisas, habida cuenta de la escasez de éstas.

b) En vista de que el arreglo de retrocompra prevé al mismo tiempo la comercialización del producto y el suministro de tecnología, permite obviar la necesidad de establecer arreglos de comercialización independientes.

c) El pago diferido por un cierto número de años supone que el copartícipe extranjero ha estipulado un tipo de crédito del proveedor en el arreglo.

d) Si el copartícipe extranjero desea realmente que el arreglo de retrocompra se ejecute con éxito, tal vez ofrezca una garantía de cumplimiento implícita respecto del equipo de la fábrica y del "know-how" proporcionados, habida cuenta que se ha comprometido a priori a organizar la comercialización del producto.

167. Frente a esas posibles ventajas pueden surgir varios inconvenientes:

a) Los arreglos de retrocompra están más indicados en aquellos casos en que el producto objeto de comercio es relativamente homogéneo y en que los niveles de calidad y variaciones de ésta pueden determinarse y analizarse fácilmente. En lo que respecta a la industria del calzado, la complejidad del

producto, las muchas variables que entran en la especificación de los niveles de calidad del producto, y la versatilidad de las necesidades del mercado hacen difícil que las empresas contraigan compromisos de comercialización de una duración de varios años. En consecuencia, es muy poco probable que puedan concertarse arreglos de retrocompra en, por ejemplo, el sector del calzado de modz. Por otro lado, sería razonable contemplar la posibilidad de establecer esos acuerdos para productos relativamente normalizados, tal como calzado para trabajadores industriales, o para categorías de productos especializados que no estén sujetos a variaciones de la moda, de los gustos, etc., y donde los niveles de calidad del producto pueden permanecer estables durante un período de tiempo.

b) Aunque el país en desarrollo tal vez tenga que pagar en efectivo un menor porcentaje del valor de la transacción, su desembolso total en la transacción puede ser más elevado, como resultado del aplazamiento de los pagos. Como en cualquier sistema de crédito, el proveedor extranjero puede cotizar el equipo y los servicios a un determinado valor más un tipo de interés por los pagos diferidos, además de asignar una prima de riesgo al valor de la transacción, con objeto de protegerse contra un eventual funcionamiento defectuoso del acuerdo. Este pago más elevado en concepto de equipo y servicios debe analizarse atentamente y compararse con otros métodos de pago.

c) El problema del precio del producto y de la subida gradual de los precios es un aspecto delicado de la negociación. En un situación de grandes fluctuaciones de los precios de las materias primas básicas del producto, una formula de fijación de precios excesivamente rígida podría socavar la base del acuerdo de retrocompra, además de causar considerables pérdidas de explotación a uno u otro copartícipe.

Aparte de esas consideraciones, al formular un arreglo de retrocompra debe prestarse gran atención a los siguientes puntos:

Estructura del contrato:

169. En la mayoría de los casos, el arreglo de retrocompra se formula en el marco de contratos independientes, uno para el suministro de equipo, etc., y otro para la compra o comercialización de productos. Esos contratos paralelos suelen estar vinculados por las oportunas referencias cruzadas. Con objeto de mantener la vinculación entre ambos, deberá quedar bien claro si la invalidación de un contrato implicará o no la invalidación del otro.

Transferencia de obligaciones:

169. En vista de que son relativamente pocos los proveedores de equipo o de tecnología llevan a cabo al mismo tiempo actividades de comercialización en la industria del calzado, sería necesario que en el acuerdo de retrocompra participase también una organización de comercialización. Además de ello,

conviene que el acuerdo sea lo suficientemente flexible para que el país en desarrollo pueda vender a terceros si el agente de comercialización contratado no es capaz de comercializar los productos en las cantidades requeridas. En ambas situaciones, sería necesario estipular condiciones que permitiesen a las partes contratantes principales transferir las responsabilidades de comercialización a terceros.

Acuerdos distintos de los de retrocompra:

170. Dadas las limitaciones de los acuerdos de retrocompra, podría ser útil para el copartícipe local contemplar otras posibilidades distintas de los estrictos acuerdos de retrocompra, tales como la combinación de suministro de equipo, etc., con arreglos de comercialización a largo plazo de los tipos especificados en acuerdos a los que ya se ha hecho referencia. Si esos acuerdos se considerasen viables, podría ser razonablemente fácil financiar las compras de tecnología a través de los cauces bancarios comerciales normales.

Acuerdos de participación en capital (empresas mixtas)

171. Los acuerdos de empresa mixta con participación en el capital podrían abarcar cualesquiera o todos los acuerdos mencionados anteriormente, además de proporcionar recursos invertibles en la empresa local. Estas empresas probablemente son más una excepción que una regla en la industria del calzado, pues las necesidades totales de capital no suelen ser tan importantes como para que sea preciso recurrir a inversiones extranjeras para proyectos individuales. La figura 7 indica el ámbito y cobertura de los acuerdos de empresa mixta.

Lista-guía de empresas mixtas con participación extranjera en el capital^{7/}

172. Preámbulo

Finalidad y objetivos de las empresas mixtas, desde el punto de vista del país desarrollado y del país en desarrollo;

^{7/} Conviene señalar que los puntos aquí mencionados serían elementos a negociar además de la escritura social o constitutiva convencionalmente aceptada. Para más detalles sobre estos últimos puntos, véase, por ejemplo, ID/68 - Manual para la preparación de acuerdos de constitución de empresas mixtas en países en desarrollo, ONUDI, Viena 1979.

173. Producción, financiación y gestión

Especificación de la producción y del mercado;

Formas de participación en el capital;

Estructura de la propiedad y del capital del proyecto;

Responsabilidades operacionales y facultades de los copartícipes;

Estructura de gestión y políticas;

Políticas financieras;

Viabilidad del proyecto y participación de los copartícipes locales y extranjeros en los estudios de viabilidad del proyecto.

174. Copartícipes

Políticas de comercialización, especialmente responsabilidades en materia de comercialización de exportaciones y división del mercado de exportación;

Política de marcas tanto si éstas se utilizan bajo licencia de la empresa del país desarrollado o han sido creadas por la empresa mixta;

Arreglo de licencia de patente;

175. "Know-how" y capacitación de mano de obra

Facilitación de información técnica y aplicación del "know-how" por parte de cada copartícipe;

Capacitación de trabajadores cualificados y de personal técnico y de gestión

176. Especificación técnica de la operación

Responsabilidades en cuanto a la elección de la técnica de producción y especificación e instalación del equipo;

Responsabilidades en cuanto al suministro y especificación de la infraestructura de la fábrica;

Fuentes de insumos;

Garantías de cumplimiento relativas a la fábrica, al equipo y al "know-how";

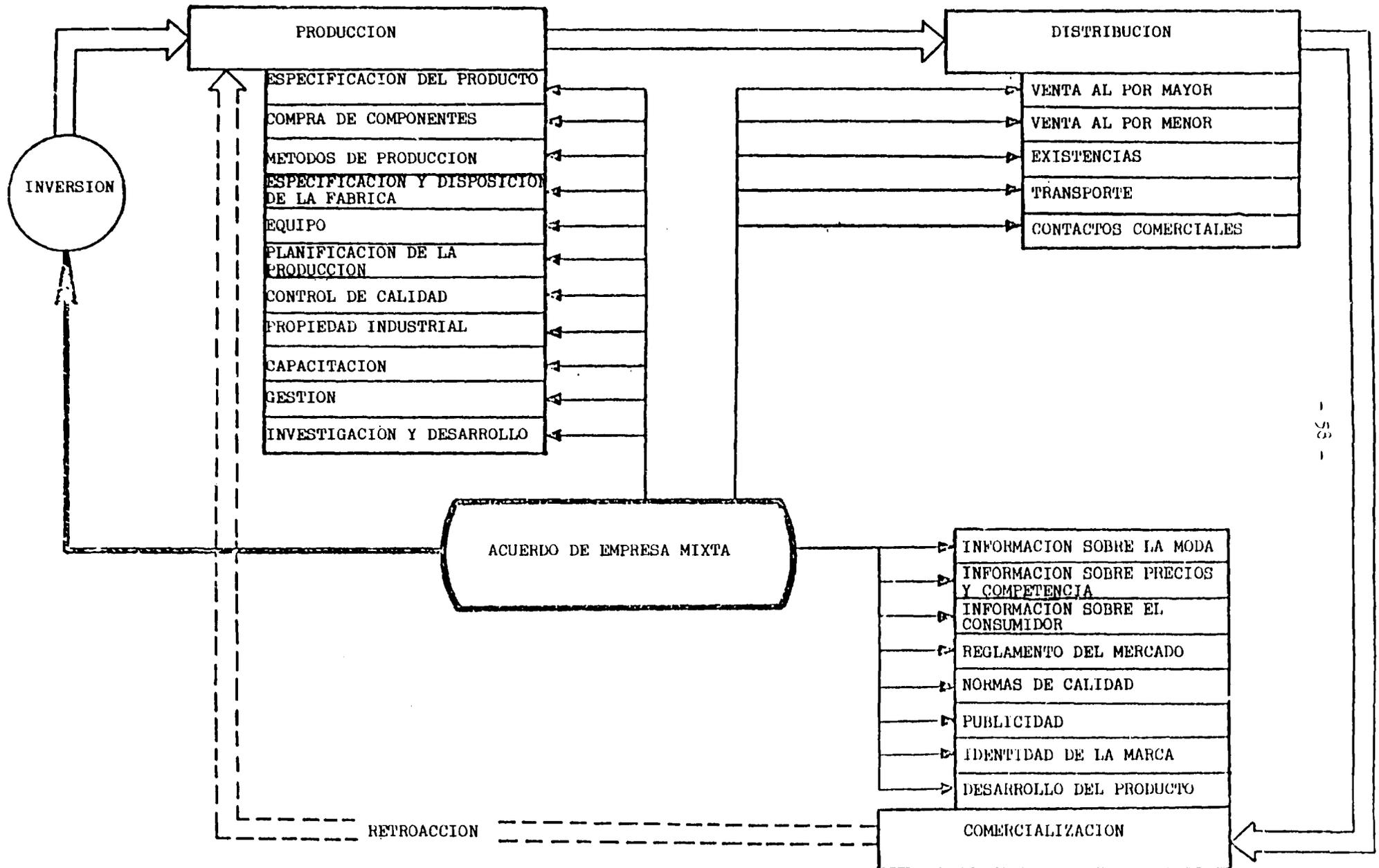
177. Cuestiones suplementarias

Garantías de inversión e incentivos/desincentivos estatales al comercio;

Cambio del tipo de sociedad/liquidación de la empresa mixta

Solución de controversias/arbitraje.

Figura 7. Elementos de los sistemas de producción, distribución y comercialización abarcados por los acuerdos de empresas mixtas



Observaciones sobre empresas mixtas con participación extranjera en el capital

178. Los objetivos que se persiguen al constituir empresas mixtas con participación extranjera en el capital suelen ser muy variados y difieren según los copartícipes. Es esencial, pues, aclarar los objetivos en la fase de prenegociación del arreglo, así como especificar objetivos apropiados a corto y a largo plazo (por ejemplo, 1 a 4 años). Además, sería conveniente realizar un estudio preliminar para determinar la viabilidad de las operaciones y comprobar que los supuestos en que se basan los objetivos son realistas y alcanzables.

179. Una esfera que requiere atención especial es la de la gestión y el control operacional o de explotación de la empresa. El resto de esta sección está dedicado al examen de este aspecto.

Estructura de la gestión y control operacional:

180. En una operación en la que ambos copartícipes sean propietarios de capital social o acciones, las atribuciones y facultades dependerán generalmente de la importancia de las distintas participaciones, correspondiéndole al copartícipe que posea la mayoría de las acciones las principales atribuciones en materia de adopción de decisiones.

181. No obstante, en algunos casos, la índole de las atribuciones operacionales puede depender principalmente del grado de conocimientos y experiencia de ambos copartícipes. El copartícipe extranjero tal vez tenga generalmente más conocimientos sobre mercados de exportación. También es posible que tenga un mayor conocimiento de las técnicas de producción. Sin embargo, puede que el copartícipe local conozca mejor las condiciones locales desde el punto de vista de la legislación, compra de materiales locales, mercados locales y costumbres locales. Cuando ambos copartícipes participen por igual en el capital social, o el copartícipe que posea más conocimientos tenga una participación minoritaria (debido, por ejemplo, a que así lo estipule la legislación del país en desarrollo), tal vez que requieran entonces arreglos especiales.

182. Podría llegarse a un arreglo de este tipo concertando un acuerdo de "know-how" independiente en virtud del cual la empresa mixta obtuviera del copartícipe extranjero "know-how" de producción que aquélla no pudiese conseguir localmente. Ello concedería al copartícipe extranjero facultad y atribuciones para organizar la producción aun en el caso de que su participación en el capital sólo fuera minoritaria.

183. Análogamente, podría contemplarse un acuerdo de gestión total con el copartícipe del país industrializado en el que se estableciesen sus obligaciones y beneficios independientemente del acuerdo de empresa mixta. Un acuerdo independiente de este tipo también podría abarcar la comercialización de los productos, o solamente ésta.

184. Con excepción de empresas de gran envergadura y experiencia de países industrializados, puede ocurrir con frecuencia que el copartícipe extranjero no posea todo el "know-how" necesario para la gestión de una empresa integrada. Puede, por ejemplo, ser un importante distribuidor con pocos conocimientos técnicos, o viceversa, un fabricante con poca experiencia en comercialización. Si el copartícipe del país en desarrollo no dispone de esos conocimientos (puede tratarse, por ejemplo, de un fabricante con experiencia), podría contemplarse la celebración de un acuerdo en virtud del cual la empresa mixta concertase un arreglo independiente con otra organización especializada que proporcionaría esos conocimientos o servicios a cambio de una contraprestación financiera.

185. En muchos casos, tal asistencia podría obtenerse sin costo alguno para la empresa mixta. Por ejemplo, un cierto número de importantes fabricantes de maquinaria estarían dispuestos, si ellos fueran los proveedores de ésta, a proporcionar asesoramiento sobre el montaje de las máquinas y la producción. Además, en los países industrializados existen muchas organizaciones especializadas en proporcionar servicios técnicos, servicios de gestión, asesoramiento sobre productos y mercados, y podría establecerse un acuerdo por el que esas organizaciones proporcionasen servicios técnicos sin necesidad de que participaran en la empresa mixta.

186. Los copartícipes deben aclarar estos aspectos, que formarán parte del acuerdo. En todo caso, conviene que en la escritura social o constitutiva figure una cláusula que proteja al accionista minoritario frente a cualquier

cambio que el accionista mayoritario desee introducir en relación con algún aspecto esencial del acuerdo sin su consentimiento. Ello puede lograrse estipulando que la introducción de tales cambios, sólo pueda efectuarse previa aprobación por unanimidad de la Junta Directiva, o mediante una disposición análoga. Es evidente que cualquier arreglo de ese tipo requerirá la estipulación de salvaguardias de los intereses de ambos copartícipes, de modo que cada uno de ellos pueda comprobar que el otro cumple debidamente sus obligaciones. Por ejemplo, puede ocurrir que el copartícipe perteneciente al país en desarrollo se encargue de comprar materiales locales, y el copartícipe del país desarrollado de seleccionar y comprar maquinaria. En tal caso, cada uno de ellos tendrá derecho a controlar las compras del otro a fin de comprobar que la empresa conjunta está pagando los mejores precios posibles.

187. Según la dimensión de la empresa, la estructura administrativa consistiría, en primer lugar, en un gerente o director gerente del cual dependerían los demás ejecutivos principales. Aquél, a su vez, sería responsable ante la Junta Directiva. Los ejecutivos principales, que en la medida de lo posible debieran ser profesionales, serían los siguientes:

- El oficial administrativo jefe o jefe de contaduría o contabilidad.
- El gerente de producción.
- El gerente de personal.
- El gerente de compras.
- El gerente de comercialización, a cuyas órdenes trabajaría un oficial de desarrollo de productos.

188. Algunos de estos ejecutivos tal vez puedan conseguirse recurriendo a la mano de obra capacitada del país en desarrollo. En caso contrario, deberían contratarse los mejores profesionales expatriados, siempre y cuando estuvieran dispuestos a capacitar a personal local durante un período determinado. Estos ejecutivos se encargarían, a su vez, de capacitar a los ejecutivos de menor grado jerárquico, tales como determinados compradores, ingenieros de mantenimiento, capataces de talleres de cosido, etc.

189. El gerente o director gerente tendría por regla general todas las facultades y atribuciones necesarias para desempeñar sus funciones de gestión diaria. Esas facultades y atribuciones comprenderían:

- La compra de materiales.
- La venta de mercancías.
- La contratación y el despido de personal.
- La planificación y los cambios de producción con arreglo al plan general aprobado por la Junta Directiva.

190. El acuerdo de coparticipación debe establecerse de modo tal que la Junta Directiva pueda reservarse ciertas decisiones o someterlas a su previa aprobación, como, por ejemplo, compra o venta de inmuebles, pedidos de grandes cantidades de materiales, reducciones de precios y despidos importantes.

191. El gerente determinará las atribuciones de sus ejecutivos principales, cuyo alcance dependerá de las circunstancias y de la capacidad de los mismos. Así, por ejemplo, el gerente de compras puede estar facultado para aprobar pedidos hasta una cierta suma.

192. Por ser el organigrama un documento importante, quizá requiera la aprobación de la Junta Directiva o de los copartícipes.

193. Por otra parte, se conocen casos en que los copartícipes pueden contratar los servicios de un gerente o director gerente de gran categoría y experiencia profesional y al mismo tiempo totalmente desconocido para ambos. En tales casos suelen concederse poderes muy amplios a los ejecutivos, limitándose entonces los copartícipes a pasar revista de vez en cuando a los resultados de la explotación.

194. Se tiene otra variante cuando la empresa mixta concluye un acuerdo con una organización especializada en gestión y toma a su cargo la gestión de la empresa en nombre de los copartícipes. En ese caso, suelen fijarse objetivos y criterios de rendimiento, así con recompensas sobre la base, al menos parcialmente, de ese rendimiento.

195. Otra alternativa similar sería que un copartícipe experimentado se encargara de la gestión total de la empresa mixta. Una vez más, sería necesario establecer recompensas, criterios de rendimiento y procedimientos de auditoría.

196. Toda gestión se efectúa con arreglo a ciertos parámetros, que vienen dados por las metas establecidas y la política fijada, que indica, esta última, las medidas y actividades mediante las cuales habrán de alcanzarse tales metas. Hay que preparar dichos documentos, que deben conocer a fondo el gerente y los copartícipes. Es posible que esa política no sólo determine los medios comerciales de explotación, sino también varios puntos que pudieran exigir ambos copartícipes. Entre ellos podría figurar, por ejemplo, la especificación de ciertos objetivos en materia de empleo. Otro punto sería el número de ejecutivos expatriados empleados inicialmente y el período tras el cual serían reemplazados por gerentes locales. También pueden establecerse criterios especiales de comercialización en ciertas zonas, políticas respecto a primas de producción, etc. Incumbe a la gerencia establecer tales políticas con arreglo a un plan detallado y bien meditado, lo que facilitará en gran medida la labor de control de los copartícipes.

197. Para atraer inversionistas de los países industrializados, los gobiernos de los países en desarrollo ofrecen normalmente varios incentivos. Entre ellos cabe citar:

- Exención de impuestos sobre los beneficios por un cierto número de años.
- Escalas especiales de depreciación de la fábrica y de la maquinaria.
- Importación libre de impuestos, de maquinaria, piezas de repuesto y algunos materiales.
- Garantía de repatriación de capitales, dividendos y ahorros de los expatriados.
- Garantía a los expatriados, de permisos para trabajar en la empresa, como permanentes o temporeros.
- Disponibilidad de préstamos locales para la empresa mixta.

198. Por otra parte, se darían casos que cabría calificar de desincentivos como, por ejemplo:

- Restricciones a la importación de piezas de repuesto y ciertos materiales.
- Imposición de controles de precios o límites a los beneficios.
- Exigencia de garantías absolutas o de cierto volumen de exportaciones.

199. En general, el mejor incentivo para invertir en un país en desarrollo es un clima de confianza que permita a la empresa mixta llevar a cabo sus actividades sin restricciones, de conformidad con las condiciones previamente negociadas.

ANEXO 1: EJEMPLO DE ESPECIFICACION DE MODELO DE CALZADO

Datos tecnológicos

ENSAMBLADO		MONTADO		PREFABRICACION						Vira
Encolado (pegado)		Encolado		Componente	En curso de fabricación	Señalada	Acabado			
Vulcanizado directo		Cleavado								
Moldado directo		Emparado								
M. por inyección directa		California o plataforma								
Cosido a máquina		A sorción		Palmilla						
Virado				Contrapunta						
Sandalia (flexible "Veldtschoen")		Combinado		Tope						
California o plataforma				Plataforma						
		COCIDO		Buela						
		Resqueado		Buela de bloque						
		Formo por alta frecuencia		Tacón						
		Moldado por alta frecuencia								
Combinado										

CONTENIDO DE TRABAJO								MARCADO		
Fase tecnológica	min	p	min	p	min	p	min	p	Color(es):	
Cortado										
Explotado										
Trabajo a máquina										
Trabajo manual										
Subtotal										
Componentes prefabricados										
Montado										
Fabricación										
Acabado (ilustrado)										
Subtotal										
Expedición										
Total										

IMPRESION O MARCADO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

NEURAMENTAL																				
TAMANO																				Marca
Contrapunta																				
Tope																				
Cambrillón																				
Tacón																				
Ancho (ajuste)	Cantidad a producir																			Total
Total																				

REQUISITOS ESPECIALES



Código del modelo



ESPECIFICACION DE MODELO DE CALZADO

Marca comercial: -----
 Número de patente: -----
 Uso a que se destina: -----
 Tipo de zapato: -----
 Altura del tacón: ----- pulgadas
 Norma de calidad: -----
 Comprador: -----
 Cantidad: ----- pares
 Precio por unidad: ----- /pares FOB
 CIP

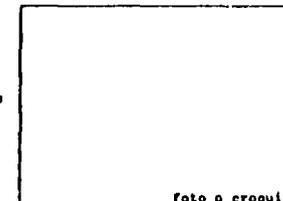


foto o croquis

CORTE (EMPEINE)	Material		FORNO	Material	
	Color			Color	

Observaciones especiales: -----

 ----- de ----- de 19-----

El encargado de la comercialización

El encargado del diseño

