



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.

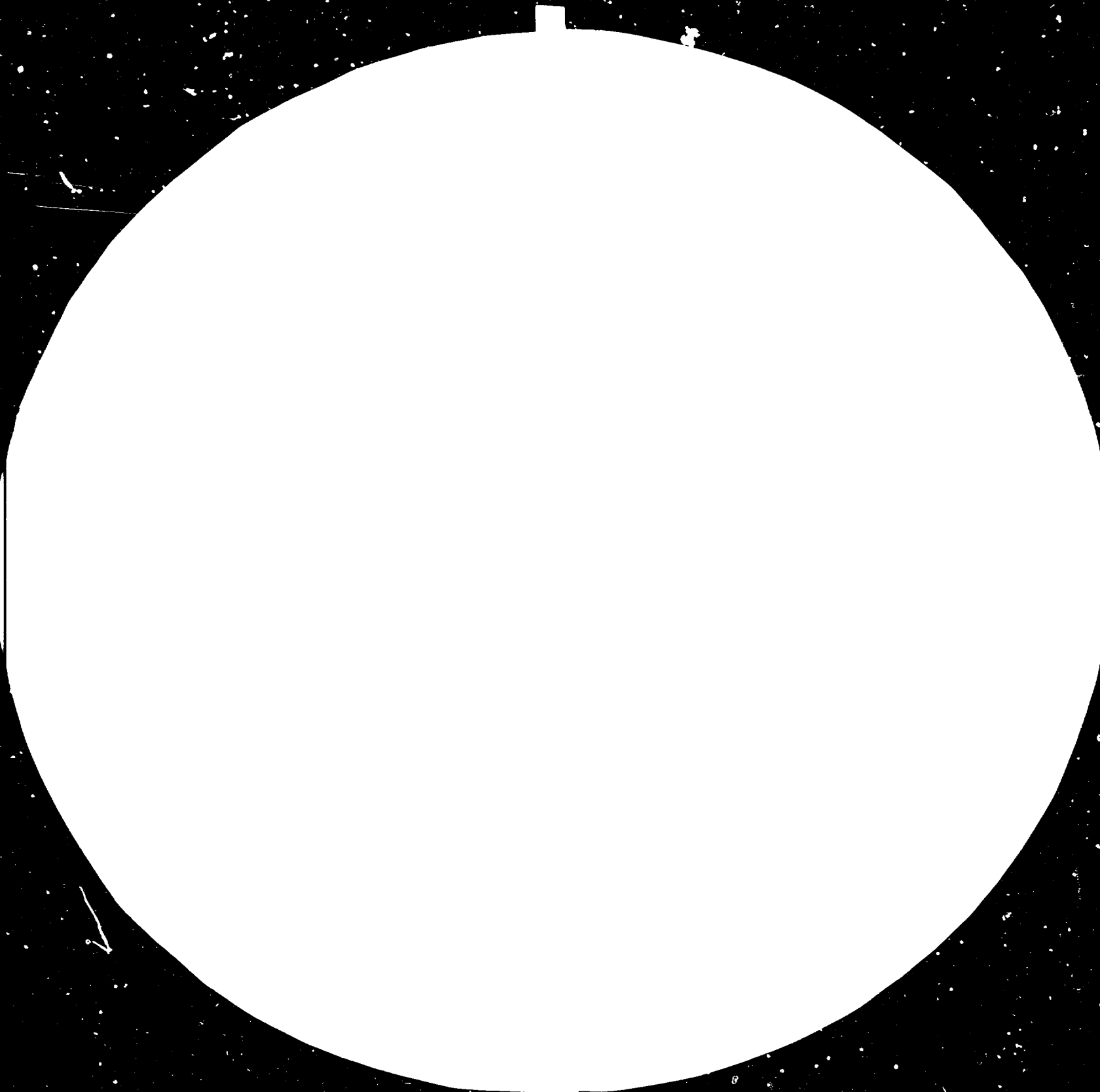
FAIR USE POLICY

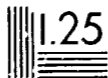
Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

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

40

50

25

22

2.0

1.8

MICROGRAPHY RESOLUTION TEST CHART

NATIONAL BUREAU OF STANDARDS
GAY AND BROWN, 4 MATERIAL CENTER
ASTORIA, OREGON 97103



13227-S



Distr. LIMITADA

ID/WG.411/2
28 diciembre 1983

ESPAÑOL
Original: INGLES

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial

Tercera Consulta sobre la Industria del Cuero
y los Productos de Cuero

Innsbruck (Austria), 16-20 abril 1984

LISTA-GUIA DE ACUERDOS CONTRACTUALES PARA EL SECTOR DE LA
CURTICION 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	1
II. CONSIDERACIONES BASICAS COBRE LA COOPERACION INTERNACIONAL EN LA INDUSTRIA DE LA CURTICION	6-26	3
Necesidad de aprovechar al máximo la materia prima finita	6-8	3
Tipo de recursos requeridos por el sector del cuero	9	3
Características de la industria del cuero	10-27	4
Generalidades	10-14	4
Criterios de calidad	15-26	6
III. CONSIDERACIONES PARA LA SELECCION DEL TIPO MAS ADECUADO DE ACUERDO DE COOPERACION	27-34	10
Objetivos	27-29	10
Compatibilidad de objetivos	30-32	11
Coparticipes potenciales	33-34	13
IV. LISTA-GUIA DE ACUERDOS	35-100	14
Contratos de gestión	35-39	14
Lista-guía para los contratos de gestión	39-48	15
Comentarios sobre determinados aspectos de los contratos de gestión	49-59	17
Proyectos llave en mano	60-72	21
Lista-guía para proyectos llave en mano	61-65	21
Observaciones sobre determinados aspectos de los proyectos llave en mano	66-72	23
Acuerdos de comercialización "inversa"	73-87	24
Lista-guía para los acuerdos de comercialización "inversa"	74-78	24
Observaciones sobre determinados aspectos de los acuerdos de comercialización "inversa"	79-87	25
"Leasing" internacional	88-100	27
Lista-guía para los acuerdos de "leasing"	91-96	29
Observaciones sobre los acuerdos de "leasing"	97-99	30
Conclusiones	100	31

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 a 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 variaciones de las mismas que pudieran incluirse en acuerdos contractuales. 1/ La Consulta señaló los distintos tipos de empresas de países desarrollados y países en desarrollo que podrían ser copartícipes de la cooperación internacional e identificó sus objetivos respectivos, los que deberían tenerse en cuenta al formular 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, los de la curtición y el calzado, pues cada subsector plantea problemas específicos en el plano de la cooperación internacional. La lista-guía preparada para el sector del calzado fue sometida a la aprobación del Grupo de la ONUDI sobre la Industria del Cuero y los Productos de Cuero, en su Quinta Reunión, en la que se aprobó el documento y su distribución general a la industria. La presente lista-guía fue sometida a la consideración del Grupo en su Sexta Reunión (Viena, 29 noviembre-1º diciembre 1982) y fue aprobada en forma análoga.

3. Al formular la presente lista-guía, la secretaría de la ONUDI tuvo en cuenta la labor realizada en el sector del calzado 2/ y procuró reducir al mínimo las áreas que pudieran entrañar una duplicación o superposición de actividades entre ambos documentos. Así, por ejemplo, el presente documento

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

2/ Véase ID/WG.411/1 - Lista-guía de acuerdos contractuales para el sector del calzado, entre empresas de países desarrollados y de países en desarrollo, 21 diciembre 1983.

no abarca la esfera de las empresas conjuntas con participación en el capital, pues se consideró que la lista-guía sobre este tema preparada para el sector del calzado era lo suficientemente completa como para poder aplicarse también respecto de la industria de la curtición. Por otra parte, la secretaría resumió en dos los principales problemas que enfrenta la cooperación internacional en la industria de la curtición: la transferencia de "know-how" de gestión y la identificación y adquisición del proceso tecnológico más adecuado para una determinada materia prima existente en el país en desarrollo de que se trate.

4. La presente lista-guía abarca cuatro medios de cooperación internacional:

- a) Contratos de gestión;
- b) Proyectos llave en mano;
- c) Acuerdo de comercialización "inversa";
- d) "Leasing" arriendo con opción a compra de plantas por el copartícipe extranjero.

5. La lista-guía, junto con el documento complementario preparado para la industria del calzado, se presentará a la Tercera Consulta sobre la Industria del Cuero y los Productos de Cuero como documento de base para el punto N° 1.

II. CONSIDERACIONES BASICAS SOBRE LA COOPERACION INTERNACIONAL EN LA INDUSTRIA DE LA CURTICION

Necesidad de aprovechar al máximo la materia prima finita

6. La demanda de cuero auténtico aumenta constantemente debido al crecimiento demográfico general y al mejoramiento de las condiciones de vida. Sin embargo, dada la naturaleza finita de la materia prima, cuyas disponibilidades aumentan escasamente, la producción sólo puede aumentar con lentitud y es la industria la que debe procurar aprovechar al máximo la materia prima disponible, tanto en lo que respecta al volumen de producción como al mejoramiento de la calidad técnica del producto final.

7. Durante el último decenio se produjo una migración del sector de la curtición desde los países desarrollados hacia los países en desarrollo, debido en parte al deseo lógico de efectuar la elaboración "in situ" y también a factores ecológicos que han hecho que la industria de la curtición resulte cada vez menos interesante en los países desarrollados.

8. El desplazamiento de la base de producción del sector desde los países desarrollados, donde hay una experiencia tecnológica de larga tradición, hacia los países en desarrollo, donde esa experiencia es sólo de reciente data, hace que sea necesaria una mayor cooperación internacional a nivel de empresa entre países desarrollados y países en desarrollo, así como entre estos últimos, para aprovechar al máximo este recurso mundial limitado.

Tipo de recursos requeridos por el sector del cuero

9. Los principales recursos necesarios pueden resumirse en los siguientes:
- Materias primas, es decir, cueros y pieles, que no obstante ser materiales de disponibilidad general presentan grandes diferencias de calidad según las distintas zonas, registrándose variaciones igualmente importantes en las características del posible producto final;
 - Planta y maquinaria, que en este sector no es preciso que sean muy sofisticadas para poder obtener resultados tecnológicos óptimos;

- Productos químicos e insumos auxiliares, que son de importancia fundamental y deben obtenerse en general de fuentes internacionalmente acreditadas (con la ventaja de que el producto se beneficia de la investigación y el desarrollo internacionales de reconocido prestigio;
- Tecnología 3/, que es de importancia capital en este sector industrial. La curtición es un arte industrial, y la interacción entre materia prima, planta y productos químicos debe controlarse cuidadosamente a fin de optimizar el potencial económico y técnico de una materia prima de por sí heterogénea. En este sentido, el sector del cuero se diferencia de la mayoría de las demás industrias, donde la tecnología depende por lo general de la planta y de la maquinaria o equipo instalados;
- Mano de obra, que, si bien es esencial en este sector, no requiere gran especialización previa sino sólo la voluntad de aceptar condiciones de trabajo un tanto duras;
- Gestión, que al igual que en todas las industrias es un componente esencial. Cabe subrayar que debido a la heterogeneidad del producto, la gran variedad de clases y calidades posibles, que sólo se pueden evaluar sobre la base de criterios personales, esta gestión exige un alto grado de aptitud empresarial, flexibilidad y experiencia. La aptitud empresarial supone una rápida comprensión de la información sobre el mercado y la adaptación de la gama de productos fabricados para satisfacer la demanda del mercado y obtener los mejores precios de mercado.

Características de la industria del cuero

Generalidades

10. La industria del cuero es desde hace tiempo una industria verdaderamente internacional en la que unos pocos países son autosuficientes en todos los planos de la industria. En el pasado, la materia prima se exportaba desde los países en desarrollo hacia los países desarrollados, donde se elaboraba para aprovechar al máximo el potencial del material y satisfacer los niveles de calidad exigidos por el consumidor. Con el aumento de la producción base del sector en los países en desarrollo, ha cambiado el carácter de la cooperación internacional y los países desarrollados han pasado a ser los proveedores de gran parte de las plantas, la maquinaria, el equipo y los productos químicos, a la par que constituyen mercados importantes para los productos finales, tanto de cuero acabado como semielaborado.

3/ "The science of industrial arts", O.F.D.

11. La producción de cuero del sector industrial puede establecerse económicamente dentro de una amplia serie de capacidades de curtición; por ejemplo, entre 200 y 2.000 pieles diarias. Aunque la tecnología básica difiere poco, las grandes instalaciones se benefician algo de las economías de escala y pueden permitir el empleo de maquinaria más moderna que asegure una calidad más homogénea del producto. Las grandes instalaciones pueden aplicar procedimientos de control de calidad más serios, mediante el empleo de laboratorios y supervisión tecnológica. Sin embargo, las instalaciones más pequeñas pueden contrarrestar estas desventajas gracias a la especialización en determinados productos finales (que rinden mayores beneficios) y a un menor costo de explotación. El empresario ha de aplicar sus conocimientos para lograr que la gama de productos fabricados permita el aprovechamiento óptimo de la capacidad de la planta y de la materia prima disponible. Cualquiera que sea la escala en que se efectúe la curtición, son necesarias, y a la vez posibles, la asistencia y la colaboración entre empresas.

12. Aunque el sector de la curtición emplea en general una tecnología básica análoga, la calidad del cuero producido con una materia prima determinada en diferentes curtidorías no es necesariamente la misma. En efecto, salvo ciertas excepciones, se ha visto que por diversas razones el producto final de gran parte de las nuevas curtidorías de los países en desarrollo no tiene el alto nivel de calidad o la homogeneidad que cabría esperar de la misma materia prima elaborada en curtidorías más antiguas de algunos países desarrollados. Así, en ciertos casos, la misma materia prima elaborada en países desarrollados puede rendir beneficios considerablemente mayores que si se elabora en un país en desarrollo donde el nivel de conocimientos tecnológicos es inferior.

13. Algunas de las causas de que la producción sea de menor calidad, a pesar del empleo de una tecnología básica análoga, pueden ser las siguientes:

- i) La no disponibilidad de la mayor parte de los agentes y productos químicos adecuados;
- ii) La menor experiencia de gestión en todos los niveles (tecnólogos, seleccionadores, operarios);
- iii) La menor conciencia de lo necesaria que es la uniformidad de los productos;

- iv) El hecho de que, a diferencia de lo que sucede en la mayoría de los países desarrollados, la industria de los países en desarrollo no ha elevado el cuero a la categoría de artículo de "lujo". Al tratarse simplemente de un artículo de uso práctico, el consumidor no está dispuesto a pagar el aumento de precio que supondrían los productos de alta calidad;
- v) Los niveles de calidad más bajos aceptados para los productos terminados en el país producen efectos negativos en los productos de exportación.

14. En los países en desarrollo, aparte de que se producen cueros de menor calidad, puede darse un cierto grado de subutilización de la capacidad. Tradicionalmente, la materia prima que entra en una curtiduría es seleccionada pieza por pieza con objeto de obtener cuero con el mayor valor agregado posible. Pero en algunos países en desarrollo donde no hay demanda interna para los productos de mayor valor, todas las pieles y cueros se utilizan para la elaboración de productos de escaso valor, con la consiguiente pérdida de ingresos potenciales.

Criterios de calidad

15. Dentro del sector del cuero, el contenido artesanal de la tecnología y el comercio se refleja en las dificultades que existen para solucionar problemas planteados en relación con el control de calidad, la normalización y la clasificación. En general, tales problemas pueden dividirse en dos clases: factores cuantificables y no cuantificables. Es corriente que las personas ajenas a este sector industrial no sepan que la calidad y el valor de todo cuero se determinan mediante una evaluación visual y manual (juicios de valor). Un cuero puede satisfacer determinadas normas de análisis o pruebas químicas y ajustarse a parámetros aceptables de ensayo físico, y sin embargo no ser aceptable para el comprador por falta de atractivo visual suficiente.

- Aspectos cuantificables

16. Existen normas oficiales para evaluar la calidad, tanto desde el punto de vista químico como físico, pero sólo un pequeño volumen de la producción y el comercio mundiales del cuero está basado exclusivamente en tales normas.

17. La mayoría de los contratos de compra del sector público suele hacer referencia a esas normas, pero la producción mundial de cuero se comercializa en su mayor parte con arreglo a uno o más de los siguientes criterios:

a) Normas internas: Los principales fabricantes de productos de cuero compran con arreglo a sus propias especificaciones, que suelen incluir análisis químicos y ensayos físicos, en los que se hace más o menos hincapié según los requerimientos del uso final. Así, el contenido de cromo, grasa y sales, junto con las lecturas del lastómetro, serán los indicadores utilizados en el intercambio comercial de cueros acortezados, mientras que para el cuero acabado se recurrirá a ensayos de la película de pigmento.

b) Idoneidad para el uso final: La mayor parte de los intercambios comerciales que se realizan en el sector del cuero se basan en la evaluación de un determinado tipo de cuero en función de su idoneidad para un uso final. El comprador hace sus pedidos de cueros para palas, y pieles para guantería o para forro en el convencimiento de que los que el curtidor le suministre tendrán las características adecuadas. Este comercio aparentemente sin mayor control se basa sin embargo en una confianza mutua creada a lo largo de mucho tiempo y exige muchas concesiones recíprocas. La solución de controversias entre productores y usuarios se logra normalmente mediante arreglo directo. Por ejemplo, un cuero o sirve para el proceso normal de fabricación de zapatos o no sirve (por roturas de la flor en la operación de montado y eflorescencias en el moldeo directo, etc.). También pueden producirse fallas debido a cambios en la tecnología de producción del calzado que exijan distintos parámetros técnicos para el cuero, o a que el cuero no se ajuste a los parámetros exigidos por una determinada técnica de producción de calzado.

- Aspectos no cuantificables

18. Sin embargo, aun cuando un cuero satisfaga aparentemente las normas internas o los criterios de idoneidad para su uso final, puede no ser aceptable para el comprador por una diversidad de razones, basadas, la mayoría de ellas, en una valoración visual y manual (juicios de valor personales).

Los posibles problemas son tan variados que sólo pueden señalarse aquí algunos aspectos principales:

a) Control de calidad

19. Debido al carácter naturalmente heterogéneo de la materia prima, y a las técnicas de producción por lotes o producción individual, puede darse una considerable falta de uniformidad no sólo entre distintos cueros sino también en un mismo cuero, con la consiguiente menor uniformidad del producto final o menor rendimiento (en superficie o peso).

20. El atractivo estético de los cueros también es difícil de determinar, y es quizá el parámetro que más importancia tiene con respecto a la calidad y aceptabilidad para un uso final determinado. El curtidor sólo puede apreciar esta característica tan importante después de mucha experiencia en la evaluación visual y manual.

b) Clasificación

21. Aunque para la clasificación de pieles y cueros en bruto existen normas internacionalmente convenidas, éstas tienen poco que ver con la clasificación de los cueros semielaborados y acabados. La clasificación, consistente en una evaluación personal de cada piel, tiene por finalidad reconocer y determinar el valor de cada pieza teniendo debidamente en cuenta una serie de variables, algunas de las cuales son las siguientes:

- Agujeros y desbastado deficiente debido a defectos "ante-mortem" o producidos en el desuello y curado;
- Defectos debidos al proceso de transformación del cuero;
- Variaciones, en cuanto a calidad técnica, en la pieza de cuero;
- Idoneidad para el producto final;
- Atractivo estético;
- Potencial de aprovechamiento del corte.

22. Obtener normas de clasificación uniformes con tales variables exige tanto una gran experiencia como un alto grado de comprensión mutua entre curtidores y compradores. A este respecto, cabe señalar que no es inusual que los clientes de las curtidorías tengan sus propias clasificaciones, incluidas sus normas particulares.

23. En algunos aspectos, la clasificación es más difícil en el caso del cuero semielaborado (piclado, curtido al cromo húmedo y "acortezado"), ya que muchos defectos son difíciles de observar en las etapas iniciales de transformación y sólo la experiencia puede ayudar a determinar si los defectos visibles pueden eliminarse o disimularse mediante una elaboración ulterior. No estaría de más señalar que actualmente muchos países en desarrollo fabrican y comercializan

cuero semielaborado, y que a veces les resulta difícil establecer normas de clasificación compatibles con las exigencias específicas de los distintos compradores internacionales.

-) Fijación de precios

24. En general, es evidente que no puede haber una "estructura internacional de precios" para el cuero, dadas las grandes variaciones de calidad originadas por uno o más de los siguientes factores:

- Variaciones en la calidad técnica o el valor del corte;
- Posibilidad de producir materiales aparentemente análogos que tienen características técnicas diferentes;
- Variaciones en la calidad de la materia prima;
- Diferencias en el valor del producto final de los distintos cueros;
- Influencia de la demanda del mercado.

25. Es posible que los Estados Unidos de América y la Argentina puedan quedar al margen de esta generalización, pues su materia prima es más homogénea, está bien clasificada y su potencial está ampliamente reconocido.

26. Partiendo de estas características generales de la industria, cabe concluir que el precio de la producción es el resultado de un equilibrio entre insumos, eficiencia tecnológica y aptitudes empresariales.

III. CONSIDERACIONES PARA LA SELECCION DEL TIPO MAS
ADECUADO DE ACUERDO DE COOPERACION

Objetivos

27. Como podrá verse en el capítulo siguiente, existe una amplia gama de modalidades posibles de cooperación internacional. Conviene tener en cuenta que estas modalidades de cooperación son flexibles y habrán de adaptarse por ello a las circunstancias de cada caso; también podrá verse que tales acuerdos no se excluyen entre sí, y que varios tipos pueden agruparse en un acuerdo único. La modalidad de acuerdo deberá basarse en una clara comprensión mutua en los objetivos a corto y largo plazo de ambos copartícipes potenciales.

28. El copartícipe del país en desarrollo puede tratar de alcanzar, mediante la cooperación internacional, uno o más de los objetivos que se señalan a continuación:

- Creación de nueva capacidad de producción y/o ampliación de la capacidad existente;
Asistencia/inversión financieras;
Mejoramiento de las normas de calidad y optimización del producto;
Paso a una etapa más avanzada de elaboración (piclado - curtido al cromo húmedo - "acortezado" - acabado);
Mejoramiento de la gestión y la capacidad tecnológica;
- Ampliación de los mercados (especialmente de exportación) y técnicas de comercialización;
- Aumento del rendimiento financiero de la inversión actual o futura.

29. Los objetivos del copartícipe del país desarrollado pueden estar condicionados por el producto final deseado, esto es:

a) Proyectos relativos a cueros piclados/curtidos
al cromo húmedo/"acortezados"

En tales proyectos, el copartícipe extranjero puede ser un curtidor que fabrique cuero acabado y desee ampliar su capacidad. Otros copartícipes pueden encontrarse también entre los curtidores de los países desarrollados que, debido a la coyuntura comercial poco favorable de los últimos años, hayan cerrado sus unidades de producción y deseen sacar provecho de su planta, maquinaria y

"know-how" desempleados. En ambos casos, los objetivos de los copartícipes de los países desarrollados pueden ser los siguientes:

- Venta de planta y maquinaria (nuevas o usadas);
- Venta de técnicas de gestión y comercialización;
- Venta de servicios tecnológicos;
- Seguridad de los suministros a largo plazo de cueros semielaborados preparados conforme a sus propias especificaciones y bajo su propio control técnico;
- Ampliación de su capacidad de producción en el extranjero.

b) Cueros acabados

Para estos productos finales, los copartícipes pueden ser curtidores que desean comercializar los productos del país en desarrollo de que se trate mediante sus acuerdos de comercialización vigentes. Más probablemente, serán comerciantes internacionales en este campo que deseen ampliar el volumen de sus intercambios comerciales. En tales casos, además de los objetivos antes señalados, el copartícipe del país desarrollado puede tener interés en ampliar la base de su mercado y de sus utilidades mediante la creación de una capacidad de producción en el extranjero de conformidad con la demanda de su mercado, y aprovechar en mayor medida su actual capacidad de comercialización.

Compatibilidad de objetivos

30. Es evidente que en toda asociación los objetivos de los copartícipes han de ser a la larga mutuamente compatibles. Para ello es esencial que en la fase de negociación previa se especifiquen claramente los objetivos reales de ambas partes y haya acuerdo sobre ellos.

31. La utilidad de tal especificación de objetivos se apreciará mejor en el contexto de una propuesta de proyecto o de un estudio perfectamente documentados. A efectos de esta lista-guía, se sugiere que tal estudio detallado incluya lo siguiente:

- Disposición de la planta y de la maquinaria;
- Detalle de los servicios;
- Capacidad;
- Costo (valor);
- Costos de producción, etc., de la planta existente;

- Nueva planta y equipo propuestos
- Insumos de materia prima y productos químicos;
- Gama de productos;
- Especificaciones técnicas del producto;
- Rentabilidad anterior del proyecto y su rentabilidad futura prevista.

32. Durante las negociaciones previas al acuerdo, los estudios de previabilidad y los acuerdos técnicos generales pueden que hayan servido de base para determinar la compatibilidad mutua de objetivos, pero la experiencia reciente ha demostrado que, salvo cuando se trata sólo de acuerdo de comercialización conjunta, es necesario preparar propuestas de proyectos y estudios de viabilidad detallados. El estudio definitivo al respecto deberá ser aceptable para ambas partes, y, a ser posible, preparado por una parte (o partes) independiente(s). Las proyecciones y recomendaciones definitivas deberán ser consideradas aceptables y viables por ambas partes. Sin embargo, en la mayoría de los casos el estudio es preparado por el copartícipe extranjero, como poseedor aparente de "know-how" y por su conocimiento del mercado. En tales casos, corresponde al copartícipe nacional evaluar a fondo el estudio para asegurarse de su utilidad mutua. En el caso de que el copartícipe nacional tenga escasa experiencia a este respecto, una evaluación independiente del proyecto o estudio será bastante útil para aclarar las posibles ventajas y problemas que entraña la colaboración. El estudio de viabilidad deberá abordar las cuestiones fundamentales relativas a la decisión de invertir:

- i) Habida cuenta de las materias primas, la capacidad tecnológica y de gestión y los recursos financieros disponibles, ¿son la escala de producción, la gama de productos y la tecnología propuestas las más adecuadas al caso?
- ii) ¿Podría lograrse la misma producción con un insumo menor de capital?
 - ¿Podrían emplearse edificios de menor costo?
 - ¿Podrían emplearse menos máquinas y en forma más racional?
 - ¿Podrían emplearse máquinas menos sofisticadas?
- iii) ¿Debe ejecutarse el proyecto en su totalidad directamente o en forma escalonada? Si el objetivo del proyecto es producir cuero acabado, ¿cabe esperar un volumen de ventas de cuero acabado suficiente para permitir una utilización razonable de la capacidad, o sería preferible instalar en un comienzo sólo una

planta de producción de cuero curtido al cromo húmedo o "acortezado", con una pequeña unidad de acabado anexa que pudiera ampliarse posteriormente a medida que se demostrase la idoneidad de la tecnología y la aceptación del mercado?

Copartícipes potenciales

33. En recientes estudios y documentos de la ONUDI se ha descrito la migración de los centros de producción de cuero hacia los países en desarrollo. Uno de los principales resultados de esa reestructuración ha sido el cierre de un gran número de curtidurías de los países desarrollados, con la consiguiente subutilización o no utilización de muchas plantas y máquinas, de considerable mano de obra calificada y personal de gestión, así como de gran cantidad de "know-how" técnico y de comercialización. Así, pues, es fácil disponer de los insumos necesarios para la cooperación, y los copartícipes potenciales de los países desarrollados desean obtener el máximo de rendimiento, bien sea a largo o a corto plazo.

Financiación

34. En los últimos años, con la expansión de los bancos de desarrollo industrial y de otras instituciones orientadas al desarrollo, se ha facilitado la financiación de activos físicos para la instalación de nuevas curtidurías o para la ampliación de otras ya existentes. Sin embargo, en el caso de las curtidurías típicas de los países en desarrollo, el capital de explotación -destinado a cubrir existencias de materias primas y productos acabados correspondientes a dos o tres meses- puede llegar a exceder con mucho al capital fijo. No es fácil obtener ese capital de explotación de las instituciones de desarrollo y las fuentes bancarias comerciales de tipo tradicional no siempre proporcionan la financiación necesaria. Esta es, por tanto, una esfera donde la cooperación internacional puede ser eficaz, y los acuerdos de comercialización y otros acuerdos contractuales pueden servir para que el copartícipe extranjero ayude a reducir el volumen de existencias y acepte parte de la carga financiera propia de la etapa inicial (a cambio de utilidades), con la consiguiente reducción de la carga financiera de las curtidurías a un nivel más aceptable.

IV. LISTA-GUIA DE ACUERDOS

Contratos de gestión

Generalidades

35. En la industria del cuero, los contratos de gestión pueden ser de muy diverso contenido y últimamente se ha demostrado su conveniencia en determinadas situaciones. En su forma más amplia, dichos contratos pueden abarcar todos los aspectos relativos al funcionamiento de una curtiduría, esto es, toda la responsabilidad financiera, de gestión y el control técnico, así como la comercialización. En su forma más restringida, tales contratos de gestión abarcan sólo una parte mínima de la gestión y/o la asesoría técnica, con o sin responsabilidad en cuanto a la comercialización.

36. Los contratos de gestión pueden ser convenientes para las curtidurías de los países en desarrollo que deseen:

- i) aumentar su producción;
- ii) mejorar los niveles de calidad;
- iii) fabricar productos de mayor valor agregado;
- iv) tener mayor acceso al mercado;
- v) incrementar la rentabilidad de las operaciones.

37. Para los nuevos proyectos se puede buscar también la cooperación por la vía del contrato de gestión, pero para los efectos de la presente lista-guía el suministro real de planta y maquinaria no se entiende comprendido en el alcance de un contrato de gestión (cuando un acuerdo de cooperación en materia de gestión incluya el suministro de planta y maquinaria, podrá considerarse como contrato de "suministro llave en mano" asociado a un contrato de gestión).

38. El alcance de un contrato de gestión dependerá de una evaluación del nivel de desarrollo de la empresa local con respecto a la posible gama de productos, capacidad de producción, gestión, conocimientos técnicos y aptitud

empresarial. Esta evaluación permitirá determinar la naturaleza y alcances de la colaboración e identificar el tipo de colaboración extranjera necesario para lograr los objetivos de la empresa.

Lista-guía para los contratos de gestión

39. Preámbulo

Definición de términos y expresiones

Justificación y alcance detallados del acuerdo

Exposición de los objetivos de ambas partes

Situación comercial de ambas partes y calificaciones o requisitos que reúnen

Apertaciones de ambas partes

Responsabilidades de los copartícipes en el cumplimiento del acuerdo

Duración y delimitación territorial del acuerdo

40. Programa de producción

Disponibilidad y calidad de la materia prima

Gama de productos - en relación con la planta, la maquinaria, la capacidad y el mercado

Volumen de producción - en relación con la planta, la maquinaria, la capacidad y el mercado

Aumento de la producción - en relación con la planta, la maquinaria, la capacidad y el mercado

Calidad y clasificación - en relación con la información sobre el mercado

Responsabilidad por las decisiones en materia de producción

Garantías en cuanto a volúmenes de producción

41. Maquinaria y equipo

Planos y disposición de los edificios, la planta y la maquinaria existentes (se acompañarán con anexo)

Nueva planta y maquinaria (planos, disposición, costo, capacidad) previstas en los estudios de viabilidad y de proyectos (anexo)

Desviación, modificación y ampliación sugeridas respecto de los puntos antes señalados

Justificación de la modificación o reforma de la planta por razones de costo/beneficio o mejora de la productividad

Responsabilidad de las negociaciones relativas a la planta, la maquinaria y el equipo futuros

Responsabilidad en cuanto a la instalación de nuevo equipo

Responsabilidad en cuanto a la puesta en marcha de la planta

Responsabilidad en cuanto al mantenimiento de la planta y la maquinaria

Responsabilidad en lo tocante a la adquisición de repuestos

42. Tecnología

Procesos tecnológicos que deberán emplearse

Control y adquisición de materias primas

Control, especificación, selección y adquisición de productos químicos e insumos auxiliares, y procedimientos para la compra de esos artículos

Responsabilidad en cuanto a desvíos respecto de los procesos propuestos

Parámetros de control de calidad, análisis químico y ensayos físicos del producto

Responsabilidad en cuanto al control tecnológico

Garantías técnicas (véase "comercialización")

43. Gestión

Estructura

División de atribuciones generales entre el copartícipe local y el extranjero

44. Capacitación

Capacitación del personal de gestión

Capacitación del personal técnico

Número total de personas necesarias

Desglose previsto de costos; responsabilidad en materia de capacitación

Expertos expatriados - calificaciones, número y plazo por el que e necesitan sus servicios

45. Comercialización

Responsabilidad (vinculada al "know-how")

Garantías en cuanto a volumen/precio/calidad (vinculados al "know-how" - control técnico)

Representación (¿exclusiva?)

Comisión/condiciones

Información sobre el mercado

46. Financiación

Estructura del capital - unidad de producción

Estructura del capital - existencias/distribución/comercialización

Garantías - inversión del copartícipe local/gestión del copartícipe extranjero

Garantías - inversión del copartícipe extranjero/contrato de suministro

47. Remuneración

Sobre la base de una suma convenida

- pago inicial al momento de la firma y/o calendario de pagos periódicos
- costo más un porcentaje de los costos

Incentivos

- una parte del aumento de las utilidades o un porcentaje del incremento de la cifra de ventas
- contrato independiente de comercialización con comisión sobre la base del volumen de ventas o las utilidades

48. Arbitraje

Comentarios sobre determinados aspectos de los contratos de gestión

Generalidades

49. La existencia de todo contrato de gestión se funda en el supuesto de que una de las partes en la empresa cooperativa tiene mayor experiencia técnica en alguno o algunos de los aspectos propios de la fabricación, comercialización y financiación de la producción de cuero. Si se reconoce la superioridad de una parte, parece fundamental ofrecer a la parte más débil el asesoramiento necesario para que pueda cumplir en forma equitativa el contrato de gestión y participar en todos los beneficios derivados del mismo.

Evaluación del cumplimiento del contrato

50. En algunos contratos de gestión, el proveedor de asesoramiento técnico conviene en aportar insumos de gestión/técnicos a cambio de dinero contante, por un plazo determinado. Sin embargo, a menos que el proveedor sea de reconocido prestigio, esta simple adquisición de conocimientos especializados puede no dar los resultados apetecidos a la hora de aplicar tales conocimientos. Resulta más conveniente, por lo tanto, que los contratos de gestión supongan algún incentivo para que el proveedor tenga interés en maximizar la eficiencia de sus insumos o aportaciones.

51. Ese incentivo debería basarse en la evaluación del cumplimiento del contrato. La evaluación del grado de eficiencia alcanzado en la ejecución del contrato sobre la base de lo estipulado inicialmente en él, deberá abarcar los siguientes aspectos:

- Volumen de producción;
- Calidad de la producción;
- Costo de producción;
- Rentabilidad.

52. Aunque la evaluación del cumplimiento del contrato en estas esferas depende de un análisis subjetivo, y es posible que factores externos invaliden los resultados de un cumplimiento eficiente del contrato, parece imprescindible estudiar la posibilidad de incluir en el contrato una evaluación de este tipo, así como primas de producción.

53. Dada la naturaleza heterogénea y no cuantificable de la materia prima y del cuero, no es fácil evaluar la eficiencia o falta de eficiencia en el cumplimiento de un contrato de gestión que se esté ejecutando. En definitiva, el éxito o el fracaso en este sentido dependerán del grado de confianza mutua entre las partes en la cooperación. Incluso en el caso de los indicadores antes señalados, conviene tener en cuenta ciertas limitaciones:

a) Volumen de producción

54. La oferta del proveedor de lograr determinado volumen de producción puede no tener mayor importancia o ser contraproducente, pues podría traducirse en un deterioro de la calidad, con el consiguiente menor rendimiento financiero neto.

b) Calidad del producto

55. Las ofertas por escrito en el sentido de aumentar los niveles de calidad pueden resultar igualmente ineficaces a pesar de que se cumplan las normas analíticas. Como se ha señalado anteriormente, la calidad se determina también por medio de la clasificación, lo que depende de quién es el que emite el juicio de valor correspondiente, esto es, el proveedor del servicio o el receptor de éste. Se considera que no es fácil que esta evaluación sea imparcial.

c) Variaciones del mercado

56. Es preciso subrayar que las ofertas de producción de "cueros de calidad internacionalmente aceptable" u otras propuestas similares tienen escasa importancia, pues prácticamente todos los cueros son exportables, si bien a distintos precios. Los intentos de fijar el precio de los productos en función de la fluctuación de los precios de las materias primas y los productos químicos, etc., no han tenido éxito. Las fluctuaciones de la demanda del mercado influyen en el valor del producto final y en el volumen de la demanda, y pueden invalidar los resultados aparentes de un contrato de gestión.

d) Transacciones en condiciones de igualdad en plena competencia

i) Maquinaria: Si el control técnico y de gestión se confía a la parte proveedora de la maquinaria, será necesario asegurar que dicha parte efectúe todas las transacciones u operaciones de compra en condiciones de igualdad en plena competencia. El proveedor que ofrece maquinaria deberá estar dispuesto a demostrar que ésta es a la vez adecuada y competitiva, y que no percibe ninguna comisión secreta. Las ofertas abiertas a licitación deberán dirigirse a tres o cuatro fabricantes de maquinaria de reconocido prestigio, de modo que haya una base de comparación con las ofertas de los proveedores.

ii) Productos químicos: Problemas análogos se plantean cuando alguna de las partes tiene el control de la selección y compra de productos químicos y materiales auxiliares. La mayor parte de los productos químicos utilizados en el sector tienen una composición y calidad conocidas, y deberían obtenerse cotizaciones competitivas. Por ejemplo, muchos de los colorantes figuran en el índice cromático, con sus distintos nombres comerciales, lo que permite obtener cotizaciones competitivas y adquirirlos con toda independencia. Sin embargo, la composición y eficacia concreta de muchos insumos utilizados en las curtidurías no es fácil de determinar con exactitud (licores crasos, sintanos, aglutinantes, etc.), y la selección deberá efectuarla la dirección técnica. En tales casos, sólo la confianza mutua hará superar el temor de que el proveedor perciba una comisión en recompensa por la compra de determinados productos.

iii) Materias primas: En muchas empresas cooperativas, el empresario local tiene la facultad de adquirir la materia prima debido a su mejor conocimiento de las costumbres locales, el idioma, etc. Las compras de materia prima pueden efectuarse en ciertos casos por intermedio de otra empresa con la que el copartícipe local tenga algún tipo de asociación. En ese caso, el copartícipe extranjero, sobre todo si su remuneración depende de la rentabilidad de la empresa, podrá temer que se fijen precios de transferencia no equitativos que lo perjudiquen.

iv) Ventas de cueros: Análogamente, el temor a los precios de transferencia no equitativos existirá también cuando uno de los copartícipes utilice para la comercialización del producto empresas con la que tenga alguna relación pública o secreta.

57. De lo anterior se desprende que en muchos aspectos es difícil establecer cláusulas de salvaguardia para ambas partes que abarquen todas las fases de un acuerdo de cooperación. Esto pone de manifiesto la necesidad de seleccionar copartícipes de reconocido prestigio que inspiren confianza mutua, tengan objetivos serios a largo plazo y no estén motivados por consideraciones de utilidad a corto plazo.

Garantías de cumplimiento del contrato

58. Como se ha indicado, se admite en general que tales garantías tienen escasos efectos en el sector del cuero.

a) Maquinaria. En circunstancias normales, la maquinaria permite obtener fácilmente las cantidades específicas de producción establecidas. Sin embargo, la producción y la calidad dependen también del operario de las máquinas y del mantenimiento de éstas, así como de las condiciones del material que se elabora. Las garantías de cumplimiento no suelen proteger contra las deficiencias de calidad, debido a la influencia que tiene en este aspecto el operario de la máquina, e incluso el proveedor de gestión y "know-how" no puede garantizar una calidad constante de la producción de cada máquina a menos que cuente con una plantilla excesiva de personal de supervisión y ejerza un control, también excesivo, de la producción.

b) "Know-how"/calidad. Es dudoso que un proveedor serio de "know-how" esté dispuesto a ofrecer una garantía incondicional de los resultados del "know-how" suministrado. En efecto, hay demasiados elementos ajenos a la voluntad del proveedor de "know-how", como, por ejemplo, demoras en la entrega de materia prima, absentismo en el trabajo, problemas de suministro de electricidad, etc. Es difícil determinar todas las circunstancias de este tipo. En términos generales, es probable que el proveedor de "know-how" sólo esté dispuesto a obligarse a procurar que el contrato se cumpla en la forma prevista.

Arbitraje

59. Aunque muchos acuerdos de cooperación incluyen cláusulas para la elección de un árbitro cuando la conciliación entre las partes resulta imposible, este procedimiento se considera sólo como un último recurso cuando se pierde la confianza mutua. En algunos acuerdos de cooperación recientes se ha designado desde un comienzo a uno o más árbitros -conocidos y aceptados por ambas partes- y se ha preferido un procedimiento arbitral algo menos formal para las primeras fases de una controversia, en que la conciliación entre las partes puede lograrse sin pérdida de la confianza mutua.

Proyectos llave en mano

60. Básicamente, un contrato llave en mano supone que un determinado proveedor asuma la responsabilidad total de la preparación del emplazamiento, la construcción de los edificios, el suministro e instalación de la planta, la maquinaria, el equipo y los servicios, y entregue por último al receptor una curtiduría lista para comenzar la producción.

Lista-guía para proyectos llave en mano

61. Preámbulo

Partes en el acuerdo

Definición de términos y expresiones

Legislación aplicable

62. Oferta de suministro

Costo global/moneda/fluctuación/reajuste

Parámetros de producción y bases tecnológicas de la planta

Ubicación - selección y preparación del emplazamiento

Diseño, especificación y construcción de los edificios

Especificación, detalle y disposición de la maquinaria

Especificación, detalle y disposición de los servicios e infraestructura

Especificación del equipo

Origen

Plazo/sanciones/cláusulas de escape/fuerza mayor

Garantías de suministro - especificación de los edificios, la planta, la maquinaria y la capacidad

Garantías de pago

Ingenieros consultores

63. Evaluación del funcionamiento/aceptación

Procedimientos para evaluar la conformidad con la oferta de suministro

Aceptación, artículo por artículo, por ambas partes

Procedimientos relativos a la entrada en servicio de las distintas unidades y departamentos y de la curtiduría completa

64. Remuneración

Modalidad posible:

Porcentaje pagadero a la firma del contrato

Porcentaje pagadero al construirse los cimientos

Porcentaje pagadero al techarse los edificios

Porcentaje pagadero una vez enviado el 50% de la planta y la maquinaria

Porcentaje pagadero una vez enviado el total de la planta y de la maquinaria

Porcentaje pagadero cuando la mayor parte de la planta esté instalada en el emplazamiento

Porcentaje pagadero cuando la maquinaria, la planta y el equipo estén instalados y hayan entrado en servicio

Pago final un año después de iniciado el funcionamiento de la planta

65. En ciertos casos se puede reducir el número de pagos, que se efectuarán al cumplirse determinados puntos principales del proyecto. Los proyectos llave en mano suelen financiarse mediante créditos a largo plazo al proveedor, lo que no obsta para que se utilice la modalidad de pago antes señalada.

Observaciones sobre determinados aspectos de los proyectos llave en mano

Concepto básico

66. La ventaja principal de un proyecto llave en mano es que el proveedor se compromete a coordinar todos los elementos necesarios para construir y equipar una curtiduría hasta que esté en condiciones de comenzar la producción. De este modo, el receptor no tiene que tratar con diversos proveedores de equipo y servicios y se evita los conflictos que puedan surgir con los diversos subcontratistas. En reusmen, el receptor del equipo se ahorra la responsabilidad de gestionar la construcción de la planta y su puesta en servicio.

Idoneidad

67. En los casos en que exista capacidad empresarial y técnica local, el empresario potencial podrá diseñar su propio plan de proyecto (o encargar su preparación a especialistas). Más adelante, solicitará cotizaciones competitivas para la instalación básica llave en mano de la curtiduría. Una vez terminada la construcción, el operario se hace cargo de la planta e inicia su explotación.

68. En los casos en que la capacidad empresarial y técnica no es suficiente, podrán surgir los problemas que se indican:

a) Si el receptor no conoce bien la industria, no podrá preparar el plan inicial del proyecto. Para ello, podrá solicitar asistencia a terceros o al potencial proveedor, aunque en este caso puede verse influido por el deseo del proveedor de maximizar las ventas de planta y maquinaria. Una vez más se hace pues evidente la necesidad de un análisis del proyecto en forma independiente.

b) Si no existe capacidad empresarial y técnica, serán necesarios contratos complementarios de cooperación que abarquen lo siguiente:

- Capacitación;
- "Know-how";
- Gestión;
- Comercialización.

69. Esos contratos complementarios deberán vincularse al primitivo contrato llave en mano, de modo que la capacidad de producción garantizada en éste se refleje por último en el contrato de comercialización.

70. En los contratos llave en mano, la mayor parte de los proveedores potenciales de asistencia están dispuestos a hacerse cargo de la capacitación y por lo general pueden proporcionar "know-how" y asistencia técnica mediante el envío de un equipo de expertos al país de que se trate. El equipo completo permanece un año en el país, que luego van abandonando en un plazo de 3 a 5 años a medida que se capacitan los operarios locales.

71. En algunas zonas donde las capacidades existentes son mínimas, ese plazo no siempre ha resultado suficiente, razón por la cual el receptor deberá asegurarse la facultad de poder intervenir en la decisión de suprimir el control técnico.

72. Por regla general, en los contratos llave en mano los proveedores no están dispuestos a vincular directamente dicha operación a un contrato de comercialización total y obligatoria, que asegure la viabilidad del proyecto global. Es posible que acepten comercializar el 100% de la producción (generalmente por conducto de una empresa asociada), pero ésta no se ha vinculado todavía a una estructura de precios de venta garantizada y económicamente viable.

Acuerdos de comercialización "inversa"

73. Existirá un acuerdo de comercialización "inversa" en el caso de que un copartícipe de un país en desarrollo compre acciones de una empresa de comercialización extranjera a fin de sentar bases duraderas para la comercialización (por oposición a la venta) del total de su producción, en uno o más mercados de exportación.

Lista-guía para los acuerdos de comercialización "inversa"

74. Preámbulo

Descripción de los copartícipes

Calificaciones o requisitos que reúne cada copartícipe

Estructura de la propiedad conjunta de la empresa de comercialización

75. Obligaciones de las empresas de comercialización

Determinar el volumen de negocios que podría realizarse

Especificar los tipos de cuero a comercializar

Suministrar a la empresa del país en desarrollo información sobre el mercado y las perspectivas de ventas

Suministrar información sobre precios y previsiones al respecto

Establecer contactos de ventas y esforzarse al máximo por lograr el volumen de ventas fijado como objetivo

Prestar los servicios de comercialización conexos necesarios, como publicidad, promoción de ventas, etc.

76. Obligaciones de las empresas productoras

Aportar las muestras de los productos necesarios con arreglo a la información del mercado

Dar garantías respecto del volumen, el precio y la calidad de la producción

77. Toma de decisiones

Dependerá de la estructura del capital social y de las relaciones operativas entre las empresas de comercialización y las empresas productoras

78. Remuneración

Deberá determinarse sobre la base del porcentaje del capital social correspondiente a cada copartícipe en la empresa

Observaciones sobre determinados aspectos de los acuerdos de comercialización "inversa"

79. A primera vista, un acuerdo de este tipo en que una empresa de un país en desarrollo adquiere una participación en una empresa de comercialización extranjera, con el fin de operar dentro de una zona del mercado de exportación, debiera dar garantía de seguridad al copartícipe del país en desarrollo, pues mediante este mecanismo la unidad de producción podrá lograr el mayor valor de venta posible, y las utilidades resultantes de la comercialización conjunta se distribuirán equitativamente entre la organización de comercialización y la unidad de producción.

80. Sin embargo, un análisis más profundo permite ver que los acuerdos de comercialización "inversa" sólo sirven en determinadas situaciones y no solucionan automáticamente algunos problemas importantes.

81. Conviene reparar en los posibles objetivos básicos de la empresa encargada de la comercialización "inversa":

i) Proporcionar un servicio de comercialización en las condiciones convenidas, esto es, la comercialización de la producción de la curtiduría, sobre la base del costo más un tanto fijo. En este caso, cabe preguntarse cuál es la ventaja potencial del acuerdo de comercialización "inversa" sobre el simple acuerdo de representación, y si esa ventaja justifica el desembolso de divisas a efectuar por los participantes en el capital social.

ii) Una operación comercial. En tales casos, es esencial el control del precio de transferencia y, en definitiva, de la rentabilidad de la empresa de comercialización comparada con la curtiduría.

82. Un acuerdo de comercialización "inversa" puede ser mutuamente satisfactorio si se vincula a proyectos del tipo empresa conjunta, en que las partes tienen una participación análoga en cada aspecto de la operación, esto es, en la producción y en la comercialización. En tales casos, las utilidades totales de la operación pueden repartirse equitativamente, con arreglo a la aportación de cada copartícipe.

83. Un acuerdo de comercialización "inversa" también puede ser mutuamente beneficioso si se vincula a una unidad de producción comprendida en un contrato de gestión que incluya garantías de funcionamiento reforzadas por un sistema de pago de incentivos.

84. En un acuerdo de comercialización "inversa" vinculado a un proyecto de empresa conjunta, o a proyectos cubiertos por un contrato de gestión, la ventaja para el copartícipe del país en desarrollo estriba en que éste podría tener acceso a contactos y a información del mercado y llegar a tener el control completo de la comercialización. Sin embargo, el costo de ello puede ser prohibitivo para las empresas de los países en desarrollo, salvo para las más importantes.

85. En el caso de que el acuerdo de comercialización "inversa" se establezca, independientemente de cualquiera otros acuerdos de cooperación, como instrumento para vender la producción total de una curtiduría, podrían surgir

diferencias si en virtud de dicho acuerdo se estableciese una operación comercial en lugar de actuar únicamente como comisionista. En el caso de las operaciones comerciales, el precio de transferencia sería la cuestión clave. La fijación del precio de la producción estaría sujeta a los objetivos de la parte que controle el acuerdo de comercialización "inversa". Si quien ejerce el control es el copartícipe del país desarrollado, deseará fijar un precio de transferencia bajo a fin de obtener un máximo de utilidades en el territorio del mercado de exportación. Si es el copartícipe del país en desarrollo quien ejerce el control, tratará de obtener un precio de transferencia elevado a fin de maximizar las utilidades y beneficios internos para esta economía nacional. Como resultado de esto, serán bajos los beneficios del copartícipe extranjero por sus servicios de comercialización, y por lo tanto el acuerdo de comercialización no tendrá mayor interés para este último.

86. Es posible conciliar ambas posiciones si se vinculan los niveles de utilidad que puedan obtenerse en las operaciones de comercialización a las utilidades logradas por la curtiduría, pero es poco probable que una limitación de este tipo pueda ser aceptada por un copartícipe serio de un país desarrollado que no ejerza ningún control sobre la eficiencia operacional de la curtiduría.

87. Posiblemente, las mayores dificultades las plantearían los propios países en desarrollo, donde en la mayoría de los casos los funcionarios fiscales pueden:

i) Cuestionar la necesidad de que se inviertan divisas en una operación de comercialización;

ii) Cuestionar el concepto básico de acuerdo de comercialización "inversa", que, por su propia naturaleza, permitiría manipular los precios de transferencia y causaría perturbaciones en los procedimientos ordinarios de control de divisas.

"Leasing" internacional

88. Las modalidades de acuerdo antes señaladas abarcan los tipos convencionales de colaboración internacional que se vienen empleando en la industria del cuero y los productos de cuero. En este sector se plantean tres problemas concretos que son un obstáculo al desarrollo de la cooperación internacional con arreglo a esas modalidades convencionales:

- i) Las condiciones desfavorables de la financiación comercial registradas en los últimos años han desalentado a la industria, que ya no recurre a esta fuente para mantener o ampliar sus operaciones;
- ii) La corriente de fondos ("cash-flow") interna de las instalaciones de curtiduría tanto de los países desarrollados como en desarrollo es demasiado pequeña para permitir una acumulación de fondos suficiente para su inversión en empresas de colaboración internacional;
- iii) Incluso si una empresa de un país desarrollado logra reunir los recursos financieros, el riesgo que supone la inversión en empresas extranjeras de países en desarrollo es un factor que impide las inversiones a largo plazo.

89. Los efectos de esos factores pueden contrarrestarse en parte utilizando el mecanismo del "leasing" internacional. Se trata de un concepto ya empleado, por ejemplo, en la industria hotelera, y podría estudiarse su aplicación a otros sectores industriales. El concepto básico del "leasing" internacional es el de que el país en desarrollo asume el riesgo de la inversión en la planta, el equipo y la maquinaria, y arrienda la empresa a un copartícipe extranjero para que gestione y explote las instalaciones durante un plazo determinado. Esto es particularmente previsible cuando el copartícipe del país en desarrollo es una empresa del sector público que, con el respaldo de su gobierno, puede obtener el capital de riesgo de fuentes multilaterales y en condiciones más favorables que las comerciales. En virtud de estos arreglos se pueden obtener los beneficios que se señalan a continuación.

90. Desde el punto de vista del copartícipe del país desarrollado, el hecho de que el país en desarrollo asuma el riesgo del capital de inversión aleja el peligro de una posible nacionalización de su inversión, y únicamente le exige que aporte el capital de explotación de las instalaciones, capital que puede obtenerlo de su propia corriente interna de fondos. Desde el punto de vista del país en desarrollo, el beneficio de una inversión de este tipo podría consistir en obtener tecnología sin las conocidas limitaciones que ello entraña cuando su adquisición está vinculada a la inversión extranjera directa. Además, desde el punto de vista financiero, los pagos del arrendatario al país en desarrollo asegurarían una corriente constante de rendimientos de la inversión, previsible en cierto modo, y protegida contra los efectos de las fluctuaciones de las condiciones comerciales. Por último,

es probable que la tendencia a la especificación excesiva de la planta pueda controlarse en el caso en que los pagos del arrendador al país en desarrollo se fijen en relación con el valor de la planta y el equipo instalados.

Lista-guía para los acuerdos de "leasing"

91. Preámbulo

Partes en el acuerdo

- Empresa del país en desarrollo
- Empresa del país desarrollado
- Organismo de financiación

Categoría de cada parte y calificaciones o requisitos que reúne

Aportación de cada parte al acuerdo

Duración y delimitación territorial del acuerdo

92. Obligaciones del copartícipe local (arrendador)

Adquirir el capital de riesgo para la inversión

Adquirir la maquinaria y el equipo

Construir e instalar la planta, la maquinaria y el equipo

93. Obligaciones del copartícipe extranjero (arrendatario)

Proporcionar asesoramiento sobre la tecnología que haya de utilizarse, la disposición de la planta y las especificaciones de la maquinaria y el equipo, durante la etapa de construcción

Encargarse de la gestión de la planta con respecto a las funciones técnicas y de comercialización (véase, supra, en Contrato de gestión, el alcance detallado de éste)

94. Remuneración

Pago de derechos, por el arrendador al arrendatario, con arreglo a algunas de las bases siguientes:

- Derechos periódicos, establecidos en proporción al capital invertido en los activos fijos del proyecto;

- Derechos periódicos más un porcentaje de las utilidades de explotación de la empresa;
- Derechos periódicos más una suma fija por unidad de cuero producida.

95. Condiciones de rescisión/renovación del acuerdo

96. Arbitraje

Observaciones sobre los acuerdos de "leasing"

Objetivos

97. Los objetivos del país en desarrollo pueden ser la búsqueda de los medios adecuados para el establecimiento de curtidurías y unidades o instalaciones para la fabricación de productos de cuero, motivando a tal fin a curtidores de prestigio internacional y a empresas productoras de artículos de cuero para que cooperen en el desarrollo de este sector.

98. El incentivo para el copartícipe extranjero consistiría en la posibilidad de explotar una infraestructura viable ya existente sin tener que invertir capital de riesgo en el país en desarrollo.

99. Los pasos que deberán seguirse son los siguientes:

- a) Identificación del país en desarrollo;
- b) Evaluación de las disponibilidades de cueros y pieles en bruto;
- c) Evaluación de la necesidad de mejorar la producción y recolección de cueros y pieles en bruto;
- d) Preparación de estudios económicos y de viabilidad sobre la base de la materia prima disponible y el tipo de unidad de curtición a establecer, esto es, una curtiduría dedicada exclusivamente a la producción de cueros o pieles de bovino, o una curtiduría general que produzca una combinación de ambos;
- e) Los estudios de viabilidad deben ser realizados por consultores expertos. Quienes están en mejores condiciones de prestar servicios de consultoría son los posibles copartícipes que tengan interés en la operación de "leasing" y que ya estén establecidos en los mercados internacionales. Por su propia conveniencia, no tratarán de especificar excesivamente la planta y la maquinaria, pues les interesará mantener cifras de inversión bajas y menos por el "leasing". El control por parte de un tercero podría ser una salvaguardia adecuada;

- f) Sobre la base del estudio de viabilidad, el gobierno del país en desarrollo deberá dirigirse a bancos de desarrollo internacionales u otras instituciones financieras internacionales para el establecimiento de la unidad de producción mecanizada especificada por los consultores;
- g) Terminación de la construcción y puesta en ejecución del acuerdo de "leasing".

Conclusiones

100. Es preciso subrayar que el concepto de acuerdo de "leasing" se ha propuesto con objeto de solucionar una serie de obstáculos concretos que se plantean en relación con la corriente internacional de capital de riesgo. El contrato de "leasing" está previsto como un contrato de gestión, con la implicación financiera, de importancia crítica, de que el país en desarrollo asume el riesgo del capital de inversión y el copartícipe del país desarrollado se encarga del control de la gestión a cambio del pago de unos derechos. A diferencia del contrato ordinario de gestión, el copartícipe del país desarrollado participa en el proyecto asegurando su rentabilidad comercial, pues todo ingreso neto de explotación resultante una vez efectuado el pago del arriendo le pertenecerá a título de utilidades. Al término del acuerdo de "leasing", debería darse al copartícipe del país desarrollado la posibilidad de invertir en el capital social de la planta, o de poner fin al acuerdo o renovarlo, según lo satisfactoria que, a juicio de ambas partes, haya resultado su mutua colaboración.

