



Distribución Restringida
LC/BUE/R.219
Marzo 1995

C E P A L

Comisión Económica para América Latina y el Caribe

Oficina en Buenos Aires

INFORME DE AVANCE ESTADOS UNIDOS Nº 3
RASGOS BASICOS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EXPORTACIONES A ESTADOS UNIDOS

Gabriel Yoguel

Las opiniones del autor son de su exclusiva responsabilidad y pueden coincidir o no con las de la Organización.

**PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO
DE LA PROMOCION DE LAS EXPORTACIONES**

Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional
y Culto / PNUD / CEPAL (PROYECTO ARG/93/035/A/01/99)

**INFORME DE AVANCE ESTADOS UNIDOS N° 3
RASGOS BASICOS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EXPORTACIONES A ESTADOS UNIDOS**

Marzo de 1995

LC/BUE/R.219

1. Características de las exportaciones argentinas realizadas por pequeñas y medianas empresas a EE.UU. a principios de los 90's

1.1 Variación del volumen exportado entre 1988 y 1993

Las exportaciones industriales orientadas hacia EE.UU. tuvieron una desfavorable performance en los últimos años, en especial cuando se las compara con las dirigidas a otros destinos en los que la dinámica fue significativamente diferente. A pesar de que durante 1993 los despachos aumentaron 12%, el valor de las exportaciones aún se ubica 3% por debajo del nivel existente a fines de los 80's (ver cuadro 1) y 16% por debajo del máximo valor alcanzado en 1990 (ver Informe de Avance N° 2).

La participación de los distintos estratos en el total de las exportaciones no se altera significativamente, produciéndose una pequeña caída del peso de los exportadores grandes (más de 5 millones de dólares anuales) y un aumento de la participación de los mediano-grandes (entre 2 y 5 millones de dólares) y pequeños (menos de 0.5 millones anuales). A pesar de esas modificaciones, los exportadores grandes daban cuenta de algo menos de tres cuartos del total exportado en 1993 (ver cuadro 2). Por el contrario, las exportaciones Pymex (hasta dos millones de dólares anuales) sólo explican el 13% del total y las mediano-grandes el 12% restante.

A pesar de la caída del valor exportado producido entre fines de los 80's y los primeros años de los 90's es interesante resaltar el importante incremento del quantum de exportadores Pymex, los que pasan de 1.390 en 1988 a 1.643 en 1993, conducta que se manifiesta en todos los estratos considerados. Como consecuencia de la distinta dirección en la que se mueven ambas variables, el valor exportado por firma disminuye significativamente. Así, entre 1988 y 1993 las exportaciones por firma descendieron de 0.8 a 0.67 millones de dólares respectivamente. Esta disminución es particularmente marcada en el caso de los exportadores medianos (grupo B) y grandes (grupo D).

En el período considerado tampoco se altera significativamente la elevada concentración de las exportaciones en un número reducido de firmas. Así, mientras en 1993 casi tres cuartos de las exportaciones son explicadas por sólo el 12% de las firmas (193 casos), el 79% de las firmas (1304) que se ubican en la franja de exportadores Pequeños y Medianos explican sólo el 14% de las exportaciones a EE.UU.; en los años anteriores (1992 y 1988) las proporciones son relativamente similares.

La disminución de las exportaciones argentinas destinadas a EE.UU. entre 1988 y 1993 en 207 millones de dólares es más significativa aún si se advierte que en ese período las importaciones industriales realizadas por EE.UU. aumentaron 142.700 millones de dólares ¹/. En particular entre 1993 y 1992 las importaciones americanas crecieron 51.000 millones mientras que según la base de datos del Departamento de Comercio de EE.UU. las exportaciones argentinas cayeron 57 millones de dólares ²/.

1.2 Participación de las exportaciones argentinas en las importaciones de EE.UU.

En términos agregados y considerando sólo los productos correspondientes a las partidas arancelarias a 10 dígitos en las que Argentina efectúa exportaciones a EE.UU. (99 posiciones), la participación de las exportaciones argentinas en las importaciones de EE.UU. oscilan alrededor del 1% entre 1991 y 1993. Al clasificar esos productos en función de la tasa de variación de las importaciones efectuadas por EE.UU. entre 1993 y 1991 se advierte que la participación de los despachos argentinos es de alrededor del 1.5% para los casos que aumentan más del 25%, inferior al 1%

¹ Las exportaciones anuales efectuadas por Argentina equivalen a medio día de importaciones de productos industriales de EE.UU.

² Si bien escapa al objetivo de este informe, es interesante señalar la existencia de contradicciones entre los datos provenientes del INDEC y los del Departamento de Comercio de EE.UU. Así, mientras las exportaciones argentinas crecen 12% según la primera fuente, disminuyen 3% según la segunda. Estas tendencias divergentes fueron advertidas en los trabajos sectoriales que fueron realizados a lo largo de 1994.

entre los productos que aumentan hasta ese nivel y del orden del 4% en los casos en los que las importaciones se reducen ³/.

A su vez las posiciones arancelarias en las que Argentina despacha productos a EE.UU. daban cuenta en los primeros años de los 90's de alrededor del 16% de las importaciones industriales efectuadas por EE.UU., perdiendo peso respecto a la participación que tenían a mediados de los 80's. Así, los productos transados por Argentina con EE.UU. pierden peso en las importaciones americanas ya que pasaron de algo menos de un tercio del total de importaciones industriales en 1988 a alrededor del 16% en 1992 y 1993. En el resto de las partidas importadas por EE.UU. la participación argentina es aún más reducida (inferior al 0.1%).

La negativa performance de las exportaciones argentinas a EE.UU. entre 1988 y 1993 no se debe a los cambios producidos en la estructura de las importaciones americanas en los últimos años sino a que en un número significativo de actividades se reduce la participación de Argentina en las importaciones efectuadas por EE.UU. (ver Informe de Avance N° 1) ⁴/.

³ Alrededor del 30% de las exportaciones argentinas a EE.UU se concentran en partidas en las que las importaciones totales de EE.UU. han aumentado más del 50% entre 1991 y 1993, 11% en aquellas que tuvieron una variación positiva comprendida entre el 25 y el 50%, 31% en partidas que en EE.UU. crecieron menos de 25% y el 28% restante en productos en los que las importaciones americanas cayeron.

⁴ Así, si se clasifican las exportaciones Argentinas en función de la tasa de variación de las importaciones de EE.UU. se advierte que en los productos en los que las importaciones de EE.UU. se reducen la tasa de variación de las exportaciones es más negativa aún. A su vez, para los productos en los que las importaciones de EE.UU. crecen predominan los casos de estancamiento y caída de exportaciones. Sólo en aquellos productos en los que las importaciones americanas crecieron más del 30%, se producen un aumento de las exportaciones argentinas del 25%.

Cuadro 1. Valor de las exportaciones y número de exportadores argentinos a EE.UU. en 1992 y 1988 por tamaño de exportador

	Número de firmas			Valor de las Export. (miles de U\$S)		
	1988	1992	1993	1988	1992	1993
A 1/	891	890	1057	43.7	41.4	54.8
B 2/	227	224	247	105.7	83.4	96.8
C 3/	109	124	146	114.7	115.0	134.3
D 4/	159	166	193	861.7	738.1	811.1
Total	1390	1404	1643	1126.0	978.0	1097.0

Notas: 1/ Grupo A: firmas que a todo destino despachan menos de 500.000 dólares anuales; Grupo B entre 0.5 y 2 millones. Ambos grupos constituyen el espacio de los pequeños y medianos exportadores. Grupo C: (exportadores mediano-grandes) entre 2 y 5 millones de dólares anuales y Grupo D (exportadores grandes) despachan más de 5 millones de dólares anuales.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 2 Distribución de las exportaciones Argentinas a EE.UU. por tamaño de exportador

	1988	1992	1993
A 1/	3.9%	4.2%	4.9%
B 2/	9.4%	8.6%	8.8%
C 3/	10.2%	11.8%	12.2%
D 4/	76.5%	75.4%	73.9%

Notas: 1/ Grupo A: firmas que a todo destino despachan menos de 500.000 dólares anuales; Grupo B entre 0.5 y 2 millones. Ambos grupos constituyen el espacio de los pequeños y medianos exportadores. Grupo C: (exportadores mediano-grandes) entre 2 y 5 millones de dólares anuales y Grupo D (exportadores grandes) despachan más de 5 millones de dólares anuales.

Fuente: Elaboración propia.

1.3 Grado de Diversificación de exportaciones Pymex

Alrededor del 80% de las exportaciones Pymex eran efectuadas en 1993 por firmas que tienen cierta especialización en un número reducido de ramas (hasta dos). Por el contrario, las exportaciones correspondientes a firmas grandes están más diversificadas, lo que se manifiesta en que el 45% de los despachos de ese tramo corresponden a más de dos ramas (ver cuadro 3). A su vez, mientras el 20% de las exportaciones centradas a lo sumo en dos ramas corresponden a Pymex, la proporción de estas firmas en el total de despachos de mayor diversificación es de sólo 6% (ver cuadro 4).

Cuadro 3 Distribución de las exportaciones industriales por tamaño de exportador según número de actividades en las que se concentra cada firma.

Nº ramas	A	B	C	D	Total
hasta dos	0,83	0,79	0,7	0,47	0,55
más de dos	0,17	0,21	0,24	0,53	0,45
Total	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4. Distribución de las exportaciones industriales por número de actividades en las que se concentra cada firma según tamaño de exportador

Nº ramas	A	B	C	D	Total
hasta dos	0,07	0,13	0,17	0,63	1,00
más de dos	0,02	0,04	0,07	0,87	1,00
Total	0,05	0,09	0,12	0,74	1,00

Fuente: Elaboración propia.

Estas características se dan en el marco de una tendencia a la de-especialización de las firmas exportadoras a EE.UU. que se manifiesta en los últimos años (ver Informe de Avance Nº 1 y Nº 2). Así en 1988 el 90% de las firmas de los grupos A y B y el 82% de las firmas de los grupos C y D despachaban productos comprendidos en menos de 2 actividades.

A su vez, la proporción de firmas que despachan bienes correspondientes a una sola actividad disminuye entre ambos períodos, en particular entre los exportadores de mayor tamaño. Así, mientras la proporción de exportadores pequeños y medianos que despachan bienes correspondientes a una sola actividad desciende levemente (del 74% en 1988 al 73% en 1992), la proporción de los exportadores de mayor tamaño que se encuentran en esa situación cae del 61% en 1988 al 56% en 1992.

En síntesis, desde fines de los 80's parece manifestarse un proceso de mayor diversificación por rama de las firmas exportadoras a EE.UU. en todos los estratos considerados, aunque es más significativo en el correspondiente a los exportadores Grandes, lo que puede estar explicado en parte por el recambio producido en los agentes exportadores. Esta tendencia ha sido acompañada por una disminución del lote promedio exportado en cada rama, que agrava los problemas de escala de operación en el comercio internacional que ya tenían las firmas ⁵/.

Especialización por destino

Hacia 1993 sólo el 8% del valor exportado a EE.UU. pertenecía a firmas para las cuales ese país era el único destino. Por el contrario, casi tres cuartos de las exportaciones destinadas a EE.UU. correspondían a firmas que despachaban adicionalmente, por lo menos a otros cuatro países. EL caracter marginal del mercado americano para las firmas aumenta al pasar a firmas de mayor tamaño relativo. Así, el 48% de las exportaciones correpondientes a firmas pequeñas, algo más de un quinto de los despachos de las medianas, apenas el 12% de las exportaciones de las mediano-grandes y sólo el 3% de las exportaciones de las firmas grandes tenían a EE.UU. como único destino (ver cuadro 6). A su vez, mientras las Pymex daban cuenta del 52% de las exportaciones destinadas sólo a EE.UU., participaban en apenas el 5% de las exportaciones de las firmas que despachaban a por lo menos 5 destinos (ver cuadro 7) ⁶/.

⁵ Adicionalmente, el aumento de la diversificación de las firmas exportadoras podría, en parte, ser explicado porque entre ambos años se produce un fuerte proceso de rotación de firmas con mayor nivel de diversificación de los nuevos exportadores que en los sobrevivientes.

⁶ Mientras entre los exportadores pequeños existe una clara especialización en el destino EE.UU., en el estrato de exportadores medianos, las ventas a EE.UU. son seguidos en orden de importancia por "Otros destinos", Brasil, Chile y Uruguay. En forma agregada los cinco destinos dan cuenta del 71% de las ventas del estrato. En el estrato de exportadores mediano-grandes los despachos a EE.UU. son complementados por ventas a Brasil, "Otros destinos", Chile y Uruguay. Esos cinco destinos explican en forma agregada dos tercios de las ventas del estrato. Por último, en el estrato de exportadores grandes el destino EE.UU. es seguido por Otros mercados, Holanda, Brasil y Alemania. En conjunto estos destinos dan cuenta del 64.5% del total de despachos del estrato. El caracter complementario del mercado americano para los grandes exportadores se desprende del peso de "Otros" y del agregado de Holanda y Alemania que representan un valor levemente mayor que el despachado a EE.UU.

El caracter relativamente marginal del destino EE.UU. para las firmas se aprecia al observar que hacia fines de los 80's las ventas a ese país representaban sólo el 20% del total de despachos efectuados por las firmas que exportaban a EE.UU. Como producto de una caída de las exportaciones a EE.UU. y un aumento de las exportaciones a otros destinos, esta proporción se reduce en 1992 a sólo el 17%. Este caracter marginal del destino EE.UU. está también inversamente asociado al tamaño de los exportadores. Así, alcanza al 45% en el estrato A, 37% en el estrato B, 30% entre las firmas que exportan entre 2 y 5 millones de dólares y sólo al 15% de las firmas exportadoras grandes. Adicionalmente, la participación de EE.UU. como mercado de destino disminuyó entre 1988 y 1992 en todos los estratos.

En el estrato de pequeños exportadores las ventas a EE.UU. se complementan con despachos a Uruguay, Chile, Brasil, España y Alemania, en ese orden de importancia. En forma conjunta esos seis destinos dan cuenta de casi tres cuartos de los despachos de los exportadores pequeños.

Cuadro 5. Distribución de las exportaciones totales a EE.UU. en 1993 por estrato de exportador según cantidad de países a los que despachan adicionalmente

	A	B	C	D	Total
1	0,48	0,22	0,12	0,03	0,08
2 a 4	0,39	0,42	0,39	0,12	0,19
5 y más	0,13	0,36	0,49	0,85	0,73
Total	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 6. Distribución de las exportaciones totales a EE.UU. en 1993 por cantidad de países a los que los exportadores despachan sus productos según estrato de exportación

	A	B	C	D	Total
1	0,29	0,23	0,18	0,30	1,00
2 a 4	0,10	0,20	0,25	0,45	1,00
5 y más	0,01	0,04	0,08	0,87	1,00

Fuente: Elaboración propia.

2. Grado de Aprovechamiento del mercado de EE.UU. en los productos transados por pequeñas y medianas empresas

En los informes de avance N° 1 y 2 se realizó un análisis de las principales actividades exportadoras a EE.UU. en las que participaban pequeñas y medianas empresas y una compatibilización entre las principales ramas exportadoras clasificadas a partir de la CIIU y los productos que forman parte de la misma utilizando el sistema armonizado a 10 dígitos. A efectos de poder utilizar la base NTDB del Departamento de Comercio de EE.UU. los productos fueron agregados a 6 dígitos del S.A. Así, para un total de 96 productos, se estudiaron las características de la inserción argentina en el período 1989-1993, considerándose la dinámica entre el bienio 1989-1990 y el 1993-1992. Las importaciones americanas de los productos seleccionados eran de alrededor de 30.000 millones de dólares en el primer bienio y de 35.000 millones en el segundo. Por su parte las exportaciones argentinas ascendían a 176 millones de dólares en el primer bienio y a 226 millones en el segundo.

Para cada producto fueron estimados un conjunto de indicadores sobre la performance importadora de EE.UU. entre los bienios 1992-1993 y 1989-1990 y la dinámica de las exportaciones argentinas. Entre los principales indicadores construidos destacan i) el grado de dinamismo de las importaciones de EE.UU. para cada producto ⁷/; ii) la participación de las exportaciones Argentinas en las importaciones de EE.UU. ⁸/; iii) la variación de la participación de los productos argentinos en las importaciones americanas ⁹/; iv)

⁷ Para cada uno de los 96 productos se estimó el cociente entre el valor de las importaciones de EE.UU. entre los bienios 1993-1992 y 1989-1990. De acuerdo al análisis de las frecuencias del indicador, cada producto fue asignado a algunas de las siguientes categorías: 1) crecen más del 30%; 2) crecen entre el 16 y el 30%; 3) crecen hasta el 15%; 4) decrecen menos del 10%; 5) decrecen entre el 10 y el 20%; 6) decrecen más del 20%.

⁸ En función de la participación de cada producto en las importaciones respectivas efectuadas por EE.UU. y del análisis de las frecuencias que adopta la variable se utilizó la siguiente clasificación: 1) participan en más del 15% de las importaciones; 2) participan entre el 5 y el 15%; 3) participan entre el 0.7 y el 5%; 4) participan entre el 0.2 y el 0.7%; 5) participan entre el 0.01 y el 0.2%; 6) su participación es nula.

⁹ Analizando los cambios producidos en la participación de los productos exportados por Argentina en las importaciones respectivas efectuadas por EE.UU. en el período, se utilizó el siguiente criterio: 1) La participación del producto

las variaciones en el volumen importado ¹⁰/; v) los cambios en los precios medios de los productos transados ¹¹/; vi) un indicador de competitividad gruesa de los productos exportados ¹²/ y vii) el nivel de desarrollo de los competidores de Argentina ¹³/.

2.1 Principales resultados

a) Dinámica de las importaciones de EE.UU. y grado de aprovechamiento de espacios de los productores argentinos

En términos agregados se produce un mayor aprovechamiento de los productores Pymes de los mercados americanos más dinámicos (ver cuadro 7). Así, los productos en los que las importaciones totales de EE.UU. crecen más del 30% tienen una ponderación creciente en la

en el bienio 1993-1992 supera en más del 50% el peso que tenía en el bienio 1989-1990; 2) El cociente de las participaciones está comprendido entre 0.49 y 1.49; 3).El cociente de las participaciones es inferior a 0.5. Este indicador intenta separar los casos extremos de aumento y caída significativa del peso de los productos argentinos en las importaciones efectuadas por EE.UU.

¹⁰ A efectos de aislar el efecto de los precios en el valor de las importaciones para cada producto a 6 dígitos del sistema armonizado, se estimó el cociente entre las cantidades físicas importadas en el bienio 1993-1992 y el bienio 1989-1990. Para poder analizar los resultados del indicador en forma conjunta con los resultantes del índice de dinamismo estimado en valores, se empleó el mismo intervalo.

¹¹ A efectos de poder analizar el grado de penetración de los productos argentinos en mercados con diferentes variaciones de precios en el período, se estimó la variación de precio entre los bienios 1993-1992 y 1989-1990 para los productos en los que aparecían datos de cantidades. En función del análisis de la frecuencia absoluta del indicador, se estimaron los siguientes intervalos: 1) crecimiento de más del 30%; 2) crecimiento de precios entre el 10 y el 29%; 3) crecimiento de precios inferior al 10%; 4) caída de precios inferior al 10%; 5) caída de precios entre el 11 y el 30%; 6) caída de precios superior al 30%.

¹² Como una aproximación del grado de dificultad de entrada de los productos argentinos en el mercado americano se estimó el cociente entre la tasa de variación en valor de las exportaciones argentinas entre los bienios considerados y la tasa de variación de las exportaciones del resto del mundo en el mismo período. Dado el carácter aproximado del indicador los productos fueron clasificados de la siguiente forma: 1) cociente superior a 1.20; 2) cociente comprendido entre 0.81 y 1.19; 3) cociente inferior a 0.80.

¹³ Dado que para los productos seleccionados existen aproximadamente 180 países oferentes, fue necesario efectuar alguna agregación que, a su vez, resulte útil para la identificación del grado de complejidad del mercado a partir del conocimiento del grado de desarrollo de los competidores. En ese sentido se presenta la frecuencia en la que aparecen Japón, C.E.E. /, Canadá y 7 Tigres / como competidores de Argentina.

canasta de exportaciones argentinas, pasando del 45% en el bienio 1989-1990 al 58% del total de despachos de esos productos en el bienio 1992-1993. Por el contrario, los productos para los que las importaciones totales decrecen, pierden peso en la canasta de exportaciones (del 11.9 en el primer bienio al 3.7% en el segundo).

Entre los productos que aprovechan los mercados más dinámicos destacan los elaborados por el **complejo metalmecánico** (equipos para medicina, termostatos, bombas de aceite, cajas de cojinete, bombas de vacío, artículos de grifería, agujas y jeringas), por el **complejo cuero** (demás calzados, artículos de talabartería, calzado de cuero con suela de madera) y por el **complejo alimenticio** (compotas, jaleas y mermeladas, maníes, jugo de manzana, uva y otros, frutos secos de manzana).

Cuadro 7. Distribución de las importaciones y de las exportaciones argentinas de los 96 productos seleccionados según grado de dinamismo de las importaciones

Dinamismo Importador	% Import.	% Export. Arg.	
	EE.UU.	1993-1992	1989-1990
crecen >30%	29.5	58.4	45.2
crecen 16-30	10.2	9.5	8.9
crecen 1-15	25.4	25.1	26.4
decrecen <10%	22.7	2.5	4.1
decrecen 11-20%	6.3	0.8	3.6
decrecen > 20%	5.8	3.7	11.9
Total	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia.

b) Dinámica de importaciones de EE.UU. en los 96 productos seleccionados y variación de precios de los mercados respectivos

Al considerar el grado de dinamismo de las importaciones que EE.UU. efectúa de los 96 productos seleccionados en forma conjunta con la variación de precios de los mismos entre los bienes considerados aparecen algunos ejemplos contrastantes (ver cuadro 8).

Entre los productores que se benefician del mayor aumento de las importaciones de EE.UU. puede diferenciarse dos situaciones extremas: i) productos que se ven beneficiados adicionalmente por un incremento de precios superior al 30% y ii) productos que se ven perjudicados por una caída de precios superior al 10%, y por tanto tienen que enfrentar una mayor presión competitiva. Entre los primeros destacan algunos productos alimenticios (jugo de uva y de manzana, frutas secas de manzana) y metalmecánicos (instrumentos y aparatos de medicina, ejes con diferencial y bombas), mientras que entre los segundos el calzado de cuero con suela de madera, demás artículos de grifería, cajas de cojinetes, demás máquinas de elevación, campanas aspirantes y secadores.

Entre los productores que se benefician con un aumento de las importaciones relativamente menor se destacan los productos para los que los precios crecen entre el 10 y el 30%, nuevamente agroalimentarios (compotas, jaleas, maniés) y metalmecánicos (termostatos, agujas y jeringas).

Finalmente, es interesante destacar el caso de los productos que se ven perjudicados tanto por la mayor caída de las importaciones (superior al 30%), como por una disminución de precios superior al 10%. Este grupo, que está integrado por una canasta de productos diversificados (tomates preparados y conservados, contadores de electricidad, tornos por arranque frontal, demás instrumentos de medicina, sofacamás y suelas y tacones), tiene que enfrentar no sólo una reducción del mercado sino además una mayor presión competitiva.

Cuadro 8 Distribución de las exportaciones efectuadas por Argentina de los 96 productos seleccionados por dinamismo importador de EE.UU. según variación de precios de los mercados a los que están destinados

	Variación de precios					
	Crecen			Decrecen		
	+30	10-29	1-10	1-10	11-30	+30
Dinamismo Importador						
crecen > 30%	30	20	10	5	25	10
crecen 16-30	0	33	17	17	8	25
crecen 1-15	7	14	29	0	21	29
decrecen <10%	75	0	0	25	0	0
decrecen 11-20%	20	30	0	0	20	30
decrecen > 20%	33	0	0	17	25	5

Fuente: Elaboración propia.

c) Grado de desarrollo de los competidores argentinos en los principales mercados Pymes

En general, las firmas argentinas exportadoras de los 96 productos seleccionados deben enfrentar la competencia proveniente de firmas localizadas en países desarrollados, los que dan cuenta de una proporción significativa de las importaciones americanas. Así, en el 84% de los productos los exportadores más significativos provienen de la C.E.E, Japón, Canadá y países pertenecientes al grupo de los 7 Tigres, en ese orden de importancia. La presencia de estos países en el segundo y tercer puesto en el ranking de los mayores exportadores a EE.UU. también es significativa, estando presentes en el 62% y 61% respectivamente de los productos. Debe destacarse, sin embargo, que existen cambios en el ordenamiento de los países siendo la frecuencia de Japón y de Canadá las más

significativas en el segundo puesto y tercero puesto respectivamente. Debe señalarse que la presencia de China es relativamente poco significativa, apareciendo en el primer puesto sólo en el 2% de los casos. La escasa presencia de China como un competidor central en esos productos puede ser el reflejo de que no se trata de mercados en los que las ventajas de mano de obra barata sean relevantes. Por el contrario, en particular entre los productos metalmecánicos, los servicios de venta, la diferenciación de producto y la vinculación estrecha con el cliente se constituyen en ventajas competitivas centrales.

Esta situación no se modifica significativamente al considerar los mercados importadores que tienen un grado de dinamismo opuesto. Así, en el cuadro 9 se presentan las frecuencias en las que aparecen los países citados anteriormente en los primeros 3 puestos del mercado de importación tanto para productos cuyas importaciones crecieron más del 10% entre los bienios considerados (grupos 1 y 2) como para los casos en los que las importaciones cayeron más del 10%.

Esto revela que tanto en mercados en crecimiento como en los que están en retroceso las firmas competidoras de los productores argentinos, en general Pymes, se caracterizan por pertenecer a países desarrollados o a Nics asiáticos, lo cual constituye un desafío competitivo muy importante para las firmas argentinas.

Cuadro 9. Participación de diversos países exportadores a EE.UU. en los 96 productos seleccionados en los tres primeros puestos del en mercados importadoresw de diferente dinamismo

	Mayor Dinamismo			Menor Dinamismo		
	1	2	3	1	2	3
Japón	13	33	16	8	32	16
C.E.E	56	16	7	60	12	12
Canadá	7	0	34	4	20	8
7 Tigres	4	13	11	16	4	12
China	2	4	4	4	4	12
Subtotal	82	66	72	92	72	60
Resto	18	34	28	8	28	40
Total	100	100	100	100	100	100

Fuente: Elaboración propia

d) Grado de aprovechamiento de las variaciones de precios por parte de las firmas argentinas exportadoras a EE.UU.

Más de la mitad de las exportaciones argentinas a EE.UU. correspondientes a los 96 productos estudiados se han beneficiado con aumentos de precios superiores al 30% entre los bienios 1993-92 y 1989-90. Debe señalarse que se trata de productos en los que Argentina ya estaba posicionada a fines de los 80's, dando cuenta del 48% de las exportaciones (ver cuadro 10). Se trata fundamentalmente de **productos agroalimentarios** (té verde, frutas secas de manzana, jugo de uva, jugos de manzana y mezcla de jugos),

equipo profesional y científico (instrumentos de medicina), **autopartes** (partes de vehículos, ejes c/diferencial, cajas de cambio, bombas de aceite) y **máquinas y equipos** (partes de máquinas autopropulsadas y estrujadores p/producción).

Por el contrario, la proporción de exportaciones correspondientes a productos afectados por caídas de precios superiores al 30% se había reducido del 8.9% en 1989-1990 a sólo el 3.9 en 1992-1993. En ese grupo, se incluyen equipos de capital para la industria alimenticia (intercambiadores de calor, máquinas para llenar botellas, empaquetadoras), productos metalmecánicos genéricos (válvulas de retención, cajas de cojinetes sin rodamiento, engranajes y ruedas de fricción), otros bienes de capital (máquinas de desbardar, cepilladoras, prensas hidráulicas) y productos pertenecientes a otros sectores (suelas y tacones y sofacamás).

Cuadro 10 Distribución de las exportaciones argentinas correspondientes a los productos seleccionados según tasa de variación de precios

	1993-1992	1989-1990
Crecen > 30%	53.4	47.8
Crecen 11-29	12.6	13.2
Crecen 1-10	8.7	5.3
Decrecen 1-10	5.8	7.9
Decrecen 11-30	15.5	17.3
Decrecen > 30%	3.9	8.9
Total	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia.

e) Aproximación a la competitividad de los 96 productos exportados a EE.UU

Al considerar el cociente entre la tasa de variación en valor de las exportaciones argentinas entre los bienios considerados, y la tasa de variación de las exportaciones del resto del mundo en el mismo período (indicador grueso de competitividad) se advierte que se produce un aumento del peso de los productos argentinos que ganan peso en el mercado americano. Así, el peso de los que aumentan la participación (38 productos) pasa del 31.1% en el primer bienio al 42.5 en el segundo (ver cuadro 11). A su vez, el peso en las exportaciones argentinas de los productos que pierden peso en el mercado (50 productos) cae del 32.8% en el primer bienio al 16.7% en el segundo. Por último los 8 productos que mantienen su participación en el mercado americano aumentan ligeramente su peso en las exportaciones argentinas.

Cuadro 11. Distribución de las exportaciones argentinas a EE.UU. en 1989-1990 y 1992-1993 según cambios en la participación en las importaciones efectuadas por EE.UU.

	Aumentaron	Estable	Decrecieron	Total
1992-1993	42.5	40.8	16.7	1000
1989-1990	31.1	36.1	32.8	1000

Fuente: Elaboración propia.

Debe notarse, sin embargo, que existen fuertes cambios en la canasta de productos que integra cada grupo entre esos años (ver cuadros 12 y 13). Así por ejemplo, en el caso de los productos en los que el indicador de competitividad gruesa aumenta ganan representatividad algunos que tenían escaso peso en el primer bienio. Tal es el caso de algunos bienes de cuero (demás calzado, botas), de equipos de capital (máquinas cepilladoras, partes de máquinas autopropulsoras, demás partes de máquinas, llenadoras de

botellas, aparatos de medicina) y de partes y piezas y productos finales metalmecánicos (partes de motores, partes campanas de aire, volantes y columnas de dirección, partes variadores de velocidad).

En el caso en los que el indicador de competitividad gruesa disminuye (ver cuadro 13) se nota la desaparición de jugos de uva, que en 1989-1990 daba cuenta del 52% de las exportaciones de estos productos y la incorporación de otros que tenían escaso peso en el primer bienio. Entre estos destacan el sector muebles (partes de asientos, demás muebles de madera, partes de asientos y demás asientos) y el sector metalmecánico (equipos para oxicorte, demás instrumentos de medida, embragues y partes, máquinas empaquetadoras, amortiguadores, engranajes y puertas de fricción y campanas aspirantes).

Cuadro 12. Listado de los principales productos que ganan participación en el mercado de EE.UU. y peso en las exportaciones argentinas del grupo en ambos bienios

	% 1992-1993	% 1989-1990
Frutos secos manzana	4	0
Jugos demás frutas	11	1
Partes de calzado	16	3
Demás calzado	4	31
Botas	6	14
Té negro	26	1
Demás man. cuero natural	12	1
Art. grifería	2	4
Partes de motores	7	12
Máq. cepilladoras	2	1
Eje c/diferencial	0	2
Partes maq. autopropulsoras	0	5
Partes máquinas	0	2
Máq. llenadoras botellas	1	2
Partes campanas de aire	0	3
Demás aparatos medicina	0	2
Volantes y columnas dirección	1	2
Partes variadores velocidad	0	2

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 13. Listado de los principales productos que pierden participación en el mercado de EE.UU. y peso en las exportaciones argentinas del grupo en ambos bienios

Jugos de uva	52	0
Demás partes motores	3	5
Partes remolques	3	1
Bombas de aceite	0	3
Partes asientos	0	10
Demás asientos	2	3
Asientos tapizados	2	3
Demás muebles madera	6	9
Muebles madera oficina	2	3
Demás instrumentos medida	0	3
Embragues y partes	1	2
Máq. empaquetadoras	1	2
Demás calzado cuero	2	6
Demás maq. y ap. elevación	0	3
Demás partes de máquinas	0	2
Demás accesorios automóviles	11	10
Amortiguadores	0	2
Cajas de cambio	0	10
Equipos p/oxicorte	0	9
Engranajes y ruedas fricción	0	4
Campanas aspirantes	0	2

Fuente: Elaboración propia.

3. Características de las firmas entrevistadas que efectúan exportaciones a EE.UU.

3.1 Características generales

A lo largo del trabajo de campo efectuado en diversos sectores y áreas geográficas fueron entrevistadas más de 150 firmas, de las cuales 61 exportan actualmente o en los años recientes a EE.UU. Entre los sectores en los que se entrevistaron firmas destacan bienes de capital, máquinas herramienta, equipo profesional y científico, marroquinería, muebles, autopartes, química fina y plásticos y entre las regiones Mar del Plata, Mendoza y Córdoba. Los sectores y áreas geográficas estudiados fueron seleccionados en por la participación de las Pymes en cada una y por la dinámica que tuvo cada actividad en términos del peso en las importaciones americanas y por la participación que tenían esas actividades en la estructura de importaciones de EE.UU. ¹⁴/. En ese sentido se seleccionaron actividades que:

i) habían aumentado su peso en las importaciones de EE.UU. y que se habían favorecido por cambios en la estructura de importaciones de EE.UU., o sea que tenían un efecto diferencial y estructural positivo (3113, 3529, 3851, 3829 y 3233);

ii) habían aumentado su peso en las importaciones americanas en actividades que habían perdido participación en las importaciones

¹⁴ La evolución de las exportaciones argentinas a EE.UU. entre fines de los 80's y el primer trienio de los 90's puede ser descompuesta en dos términos (factor diferencial y factor estructural). El primero de ellos (diferencial) permite estimar la evolución de las exportaciones argentinas a EE.UU. bajo el supuesto de que en el período se mantiene inalterada la estructura de importaciones americanas y sólo se modifica la participación de las exportaciones argentinas en las importaciones de EE.UU. por actividad. El segundo factor (estructural), toma en cuenta los cambios producidos durante el período en la estructura de importaciones de EE.UU. pero mantiene en cada actividad la participación de Argentina en las importaciones de EE.UU. de 1989. Mientras el primer factor (efecto diferencial) permite estimar la incidencia del cambio de participación en las importaciones en cada rama, el segundo factor (efecto estructural) posibilita medir la incidencia del cambio sectorial de las importaciones de EE.UU. sobre las exportaciones argentinas

totales de EE.UU., o sea, caracterizadas por un efecto diferencial positivo y estructural negativo (3843, 3824, 3560, 3831);

iii) habían perdido espacio en actividades que aumentaron su peso en las importaciones americanas (3511), o sea caracterizadas por un efecto diferencial negativo y estructural positivo; y

iv) habían perdido peso en las importaciones americanas en actividades que son menos significativas en la estructura de importaciones de EE.UU., (3231 y 3819), o sea con signos negativos en ambos efectos.

En forma agregada estas plantas tienen una facturación anual de alrededor de 4 millones de dólares, ocupan algo menos de 80 personas y exportan 1.4 millones de dólares por año, arrojando un coeficiente de exportación del 33% que resulta sustancialmente superior al promedio de las Pymes argentinas. Alrededor de un tercio de las firmas declararon estar afectadas en el mercado interno por la apertura de la economía. En muchas de esas firmas esto es la expresión de las diferentes restricciones que se les presentan al pasar de una inserción externa con protección interna, como fue la experiencia de estas firmas en los 80's, a un esquema de economía abierta.

En relación a la tendencia pasada sólo un quinto de las firmas del panel ha disminuido sus exportaciones en los últimos años, en el 40% se han mantenido y el 39% restante las ha aumentado. En relación a las tendencias futuras, la mayor parte piensa incrementarlas en los próximos años (58% de los casos), algo menos de un tercio las piensa mantener y sólo el 13% piensa disminuirlas.

3.2 Grado de exclusividad del destino EE.UU.

Entre estas firmas pueden diferenciarse las que exportan sólo a EE.UU. de las que comparten ese destino con otros. En el cuadro 6 se diferencian 5 grupos considerando el grado de exclusividad del destino EE.UU. y los países con los que lo comparten. A

continuación se detallan algunas características de cada uno (ver cuadro 14):

i) Sólo EE.UU. El grupo de los exportadores Pymes exclusivos a EE.UU. está conștiuido por 18 firmas que dan cuenta de un tercio de las exportaciones del panel y de cerca de un quinto del total de los despachos efecutuados por Pymes a EE.UU. ¹⁵/. Estas firmas ocupan alrededor de 60 personas, despachan anualmente a EE.UU. alrededor de 1.6 millones de dólares y facturan en promedio algo menos de 3 millones de dólares anuales (18% de la factiuración del panel). El coeficiente de exportación casi duplica el correspondiente al del conjunto de exportadores que despachan a EE.UU. (60%).

ii) EE.UU.-Brasil. El grupo de exportadores Pymes que comparte el mercado americano y el brasilero está conformado por 18 plantas y da cuenta del 44% de la facturación del panel y de algo menos de un tercio de las exportaciones, por lo que el coeficiente de exportación es del 24%, inferior al promedio de las Pymes exportadoras a EE.UU. Se trata de las firmas de mayor tamaño en términos de facturación y empleo que exportan 1.5 millones de dólares anuales.

iii) EE.UU.-Chile. Este grupo está conformado por 5 firmas que tienen el coeficiente de exportación promedio más reducido del panel (6%). Se trata de firmas de tamaño superior al promedio del panel, tanto en términos de empleo como de facturación que exportan en promedio 0.3 millones de dólares anuales.

iv) EE.UU.-Resto del Mundo. Las 18 firmas que integran este grupo dan cuenta de un cuarto de la facturación y algo menos de un cuarto de las exportaciones por lo que el coeficiente de exportación promedio es del 41%, que constituye el nivel más elevado junto con el grupo de exportadores exclusivos a EE.UU. Se trata de firmas de

¹⁵ Las 1300 firmas Pymex que exportan a EE.UU despachan aproximadamente 150 millones de dólares, arrojando una exportación por firma de sólo 0.11 millones de dólares.

tamaño (facturación y empleo) significativamente más reducido que el de los exportadores que comparten el destino EE.UU. con Brasil y Chile.

v) Este grupo incluye las 3 plantas entrevistadas que han dejado de exportar en los últimos años. Se caracterizan por tener un tamaño en términos de facturación reducido y similar al de grupo de exportadores exclusivos a EE.UU.

3.3 Principales características de la estructura sectorial del panel de exportadores a EE.UU.

En términos de estructura sectorial (ver cuadro 15) el grupo más numeroso de firmas entrevistado se concentran en la producción de autopartes (14), máquinas herramienta y máquinas para las industrias (13) y marroquinería (12). En el resto de los sectores (alimentos, calzado, muebles, química fina y equipo profesional y científico) se entrevistaron en promedio cuatro firmas. Las características centrales de la estructura sectorial de las exportaciones Pymex son las siguientes (ver cuadro 7):

i) Los sectores con coeficientes de exportación significativamente superior al promedio del panel son "marroquinería" (86%), "química fina" (41%) y equipo profesional y científico (52). El resto de los sectores, en particular calzado, registran coeficientes inferiores al promedio del panel de exportadores a EE.UU.

ii) Existen fuertes diferencias sectoriales en términos del valor exportado por planta. Así, mientras en alimentos, marroquinería, autopartes y equipo profesional y científico oscila entre 1.3 y 1.8 millones de dólares con fuertes diferencias en los coeficientes de exportación (entre 20% y 86%), en muebles y máquinas herramienta se ubica entre 0.4 y 0.7 millones de dólares con coeficientes de exportación relativamente similares. Por último la exportación por planta de calzado es prácticamente insignificante y en química fina es la más elevada del panel (4.2) pero con una elevada dispersión intrasectorial.

iii) La mayor proporción de los exportadores de alimentos (60%) comparten el mercado de EE.UU. con el de Brasil, en el caso de marroquinería predominan los exportadores exclusivos a EE.UU. (66%) y en calzado los que dejaron de exportar (67%). Los productores de muebles exportan preferentemente a EE.UU. en forma exclusiva (60%), mientras que los exportadores de química fina comparten claramente el mercado con Brasil (75%). En los segmentos que conforma el sector metalmecánico existe una mayor heterogeneidad de situaciones. Así, mientras en máquinas herramienta casi la mitad de las firmas comparte el mercado americano con Brasil (46%) en equipo profesional y científico el 60% de las firmas comparte el mercado americano con otros mercados y en autopartes se observa la presencia de todos los grupos con un leve predominio de EE.UU.-Otros mercados.

iv) Si bien no hay una asociación entre el coeficiente de exportación y el tamaño de las firmas, existe un componente sectorial que debe ser tenido en cuenta, dadas las diferencias en términos de ocupación y facturación por planta existentes entre los diversos sectores entrevistados. Así, por ejemplo, las plantas de alimentos, química fina y autopartes son las de mayor tamaño del panel en términos de empleo y facturación. Por el contrario las de marroquinería, calzado, muebles, máquinas herramientas y equipo profesional y científico tienen niveles significativamente inferiores al promedio.

v) Alrededor de un tercio de las firmas del panel dicen estar, con diferentes intensidades, afectadas en el mercado interno por la apertura de la economía. Los sectores más afectados son calzado (67%), muebles (40%), máquinas herramienta (38%) y autopartes (43%). Por el contrario las actividades con menor nivel de afectación son alimentos (20%), marroquinería (25%), química fina (ninguna firma) y equipo profesional y científico (20%).

vi) Con la excepción de calzado, en el resto de los sectores la proporción de firmas que en los últimos años han tenido una tendencia negativa es inferior al 20%. Los sectores que tienen una proporción de firmas con tendencia positiva superior al promedio del panel (39%) son marroquinería (58%), química fina (50%),

maquinarias (46%) y equipo profesional y científico (60%). Por el contrario los sectores que tienen una proporción de firmas exportadoras exitosas en los últimos años inferior a la media son calzado (0%), muebles (0%) y autopartes (28%).

vii) En relación a los pronósticos futuros, los sectores con tendencias más negativas en relación al promedio (13% de los casos) son muebles (20% de las firmas) y equipo profesional y científico (60%). Por el contrario, los sectores con tendencias más positivas en relación al promedio (58%) son alimentos (80%), marroquinería (67%) y calzado (67%). En muebles (60%), química fina (50%) y autopartes (57%) las proporciones son relativamente similares al promedio del panel y en máquinas (38%) y equipo profesional y científico (40%) más reducidas.

3.4 Acerca de la comercialización de la producción

La figura del distribuidor/representante es la forma de comercialización más significativa, dando cuenta de alrededor del 40% de los casos. La venta directa está presente en el 16% de los casos y la presencia directa en el 8%. Algo más de un cuarto de las firmas del panel declararon utilizar más de una forma de comercialización, combinando distintas alternativas entre las que sobresalen la figura del distribuidor/representante y la venta directa. El resto de las formas utilizadas (cliente con locales, importadores y asociación) explican en conjunto sólo el 10% de los casos.

3.5 Principales restricciones que enfrentan las Pymes para exportar a EE.UU.

Algo más de la mitad de las firmas declararon que debieron realizar diversos tipos de adaptaciones para poder exportar a EE.UU., lo que es la manifestación de las exigencias del mercado americano y de la distancia -en términos de diseño y adaptación a los consumidores- que tienen los bienes que se venden en el mercado local respecto al estándar internacional. En ese marco, las restricciones predominantes que enfrentan las Pymes entrevistadas

para enfrentar a EE.UU. son de distinto tipo. Las restricciones de tipo financiero son claramente predominantes siendo mencionadas la ausencia de financiamiento a las exportaciones por el 60% de las firmas y la falta de financiamiento para la expansión productiva en la mitad del panel. Sin embargo, también fueron importantes las restricciones vinculadas con la falta de inteligencia de mercado. Así, el 40% de los casos mencionaron la necesidad de intensificar actividades de promoción y de profundizar el conocimiento del mercado como restricciones importantes que deben ser levantadas para intensificar la penetración en el mercado americano. La necesidad de compensar desventajas con un menor precio y los elevados costos de los despachos fue mencionada como una restricción para el 40% de las firmas. Para casi un tercio de las firmas los problemas de escala de producción con los que operan determinaba que no pudieran atender pedidos de mayor volumen. Por último sólo un quinto de las firmas mencionaron restricciones vinculadas con el diseño de sus productos, la operatoria de transporte y de la aduana argentina.

En el marco de esas restricciones globales, existen especificidades sectoriales que deben ser remarcadas.

Así, las dificultades provenientes de la falta de financiación a las exportaciones tienen el mayor peso entre los productores de máquinas y equipo (80% de los casos), calzado (70%), equipo profesional y científico (60%), marroquinería (60%) y autopartes (50%). Entre los productores metalmecánicos esto se debe fundamentalmente por la imposibilidad de financiar a los clientes la compra de equipos y competir en igualdad de condiciones en el mercado internacional. En el resto de las actividades (alimentos y muebles) la proporción de firmas que tiene esta restricción es más reducida (40%).

Los resultados son relativamente similares al considerar las restricciones financieras para aumentar la capacidad productiva, restricción que afecta al 80% de los productores de máquinas, 60% a los de equipo profesional, alimentos y marroquinería, 50% a los de autopartes y 40% a los productores de muebles.

En relación a la necesidad de intensificar las actividades de marketing destacan los productores de maquinaria y equipo profesional (60%), autopartes (50%) y, en menor medida, alimentos y marroquinería (40%). La necesidad de profundizar el conocimiento del mercado fue planteada en mayor medida por los productores de calzado (70%), máquinas (50%) y alimentos, marroquinería y equipo científico (40%). No apareció como una restricción entre los productores de muebles y autopartes.

La imposibilidad de atender pedidos de mayor volumen fue planteada por el 40% de los productores de maquinaria, marroquinería y equipo profesional.

Con la excepción de los productores de muebles (60%) y de autopartes (30%), las firmas no visualizan el diseño como una restricción de entrada o de permanencia en el mercado.

Es interesante plantear a continuación las restricciones específicas que sólo aparecen en algunos sectores. Así, en el caso de muebles el 40% de los productores planteó tener restricciones de calidad, plazos de entrega y problemas para satisfacer los gustos de los consumidores. En calzado, sólo parecen significativas las restricciones financieras y la necesidad de profundizar el conocimiento del mercado. Entre los productores de equipo profesional y científico la dificultad para ingresar a otras franjas del mercado fue planteada por el 60% de las firmas. En este sector existen 8 restricciones que, por lo menos, aparecen en el 40% de las firmas.

Por último, es de destacar que con algunas excepciones las restricciones principales tienen una ponderación relativamente similar tanto para los exportadores exclusivos a EE.UU. como para los que comparten ese destino con Brasil, Chile y Otros mercados. Así, mientras que las restricciones vinculadas con la inteligencia de mercado son relativamente similares en todos los casos, las vinculadas con la falta de financiamiento para la expansión productiva son más significativas entre los exportadores exclusivos a EE.UU., tal vez por las necesidades de incrementar la escala de

operación que tienen esas firmas para profundizar la entrada al mercado americano. Por último, las restricciones asociadas a la falta de financiación a las exportaciones involucra casi algo más de dos tercios de las firmas que comparten el mercado con Brasil.

Cuadro 14. Datos básicos del panel de firmas exportadoras a EE.UU. por grupo

	Grupo 1/				
	1	2	3	4	5
Nro de firmas	18	18	5	18	3
Facturación (% del total)	18	44	10	26	2
Exportaciones (% del total)	34	32	2	32	0
Ocupación (% del total)	23	34	12	29	2
Facturación por planta (millones de dólares)	2.6	6.4	5.3	3.7	2.5
Ocupación por planta	62	91	114	79	42
Exportación por planta (millones de dólares)	1.6	1.5	0.3	1.5	0

Fuente: Elaboración propia en base a trabajos de campo sectoriales.

Notas 1/ El grupo 1 incluye a las firmas que sólo exportan a EE.UU., el 2 a las que comparten ese destino con Brasil, el 3 a las que exportan a EE.UU. y Chile, el 4 a las que despachan a EE.UU. y otros países excluyendo Brasil y Chile. Por último el grupo 5 incluye firmas que dejaron de exportar.

**Cuadro 15. Estructura sectorial del panel de exportadores a EE.UU.:
Principales indicadores**

	Nro	Fact/ Planta	Export/ Planta	Coef. Export.	Ocup/ Planta	% en Export.
Alim.	5	6.5	1.5	23	94	9.0
Marroq.	12	2.1	1.8	86	62	26.2
Calzado	3	2.5	0.1	4	45	0.3
Muebles	5	2.1	0.4	21	50	2.6
Quimica Fina	4	10.0	4.2	41	88	19.5
Maquinas	13	2.9	0.7	25	46	11.4
Autop.	14	6.6	1.3	20	143	21.6
Equipo Cientif.	5	3.0	1.6	52	58	9.2
Total	61	4.3	1.4	33	79	100.0

Fuente: Elaboración propia.

•
•
•

•
•
•