

0/H.1121
B11

44016

INFORME FINAL

PERIODO: JULIO 2002 – MARZO 2003

Fecha: 15 de marzo de 2003



ESTUDIO :
CONSTITUCION DE UN CONSORCIO DE
EXPORTACIÓN DE MIEL Y SUBPRODUCTOS.

MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN Y FINANZAS DE CORDOBA

AGENCIA PROCORDOBA S.E.M

EXPERTO : ING. ALEJANDRO C. BAUDINO

GOBIERNO DE CÓRDOBA

AUTORIDADES

GOBERNADOR DE CÓRDOBA

Dr. JOSE MANUEL DE LA SOTA

MINISTRO DE LA PRODUCCIÓN Y FINANZAS

Cr. JUAN SCHIARETTI

PRESIDENTE AGENCIA PRO CÓRDOBA

Sr. ROBERTO AVALLE

DIRECTORA EJECUTIVA AGENCIA PRO CÓRDOBA

Cra. MARIA TERESA PETITI

RESPONSABLE DEL PROYECTO

COORDINADOR Y EXPERTO DEL PROYECTO

Ing. ALEJANDRO C. BAUDINO

ABSTRACT

El tema de este estudio se refiere a la constitución de una organización común de productores bajo una forma jurídica determinada que les permita mejorar la rentabilidad y el sistema de comercialización mediante la exportación directa desde Córdoba y el aumento del valor agregado a la producción.

La fundamentación en la elección del tema surge de la necesidad de mejorar la rentabilidad y las posibilidades de inserción del pequeño y mediano productor apícola directamente desde Córdoba a los mercados internacionales, mediante la integración horizontal, pudiéndose lograr mejores resultados que operando individualmente.

En base a esto, lo que se plantea en el estudio es cómo dar una respuesta, a grupos de productores que tienen la motivación y la necesidad de internacionalizarse (sin haberlo hecho nunca con anterioridad) de una manera lógica y racional (no meramente intuitiva) con la finalidad que dicha gestión sea exitosa y enmarcada en los conceptos modernos del marketing internacional.

El objetivo central que se plantea es el de promover modelos asociativos entre los productores, que reúnan el producto de una determinada zona / región de nuestra provincia (consolidación de la oferta), aumentando así el poder de negociación de las condiciones de venta, promoviendo la producción a gran escala con incorporación de tecnologías avanzadas (a través de formas asociativas como Joint Ventures con socios extranjeros) para su posterior tratamiento (valor agregado, fraccionamiento, subproductos), y comercialización y distribución conjunta en el mundo, observando normas y estándares internacionales para uniformar, mejorar y certificar la calidad y denominación de Origen Córdoba.

Para ello Se deberían vencer los individualismos, egoísmos y desconfianzas provocando un cambio de mentalidad, con el objetivo de crecer y desarrollar la actividad apícola en forma profesional, como una empresa rentable.

De esta forma se podrán minimizar los costos de producción/comercialización y los riesgos, maximizando las utilidades y aprendiendo en conjunto.

El contenido del estudio está dividido en 7 etapas ó capítulos:

La **primera etapa** se puede subdividir en dos momentos: El primero destinado a presentar el proyecto y a recolectar información pertinente para realizar el diagnóstico inicial. El segundo a ordenar los datos obtenidos a través de cuestionarios, entrevistas e informes claves, interpretarlos y realizar un primer diagnóstico.

Primer momento:

El 29 de julio del corriente año se realizó la primera reunión con el grupo de productores de miel, de la Localidad de Gral. Levalle, situada al sur de la provincia de Córdoba, en la cual se hizo la presentación de proyecto por

parte de las autoridades oficiales. A continuación se trataron los siguientes temas: exportación, aspectos operativos, técnicas, comercialización, logística de una exportación, producción, análisis y control de calidad y distintas formas de asociativismo (en forma general).x

Para recabar datos (cualitativos y cuantitativos) e información relevante, se aplicó un cuestionario estructurado y autoadministrado. (ver anexo nº 1 modelo de cuestionario).

Segundo momento:

Una vez analizados e interpretados los datos recogidos mediante entrevistas y el cuestionario, se realizó triangulación de información con algunos informantes claves, expertos y observadores directos con el objeto de elaborar una primera evaluación diagnóstica, en base a la cual tomamos decisiones relativas a la planificación e implementación de los talleres de sensibilización para el trabajo colectivo.

En la **segunda etapa** se efectúa el relevamiento (mediante una encuesta) y la identificación de grupos embrionarios de apicultores, que cuenten con infraestructura, calidad, cantidad y continuidad de oferta exportable adecuada para satisfacer las exigencias internacionales y que tengan la motivación y la decisión de lanzarse al mercado internacional en conjunto. ✓

El **tercer capítulo** se refiere al trabajo grupal con los productores con la colaboración del asesor contratado a tal efecto.

Se efectuó en primera instancia un diagnóstico inicial de la situación del grupo, sus fortalezas y debilidades, para luego comenzar a desarrollar el programa de sensibilización para el trabajo colectivo en donde se " enseñó " a : liderar, negociar, planificar, organizar, dirigir, controlar, y coordinar en conjunto. Se finalizó con la elaboración y redacción de un reglamento interno de funcionamiento colectivo tentativo hasta tanto se definiera la forma jurídica definitiva del grupo.

La **cuarta etapa** hace una completa y profunda descripción y análisis de las diferentes formas asociativas disponibles actualmente en la República Argentina tanto en lo que a sociedades comerciales se refiere como a agrupaciones de colaboración empresaria existan en sus diversas formas.

El **quinto capítulo** efectúa un estudio comparativo (características generales, ventajas, desventajas) de cada forma asociativa descripta en la etapa anterior.

Se consultó la opinión de expertos legales y contables en la materia.

En base a una ponderación objetiva de variables claves como: riesgo empresario, responsabilidad societaria, aportes de capital, garantías societarias, aportes de producción, operatividad y simplicidad en el funcionamiento societario, costos de constitución y funcionamiento, aspectos impositivos, contables y legales, etc se procede a seleccionar la forma

asociativa que más se adecua a las características intrínsecas de cada productor y del grupo en su conjunto.

También se efectúa un relevamiento de las necesidades técnico-operativas, económicas y financieras del grupo en su faz de constitución y funcionamiento en régimen.

La **etapa sexta** desarrolla la estructura interna de la UTE ya constituida: Se presenta un organigrama horizontal con descripción de tareas y cargos.

Por último se deja presentado el marco teórico de cómo debe elaborarse un diagnóstico de la capacidad exportadora de una empresa para posteriormente elaborar un plan **ESTRATÉGICO** de exportación como herramienta más importante para construir el proyecto de internacionalización de una empresa.

También se enumeran algunas Técnicas operativas de comercio exterior que ayudarán al diagnóstico y la planificación estratégica de la UTE.

Finalmente se hace una evaluación cualitativa de los resultados obtenidos en cada etapa de este estudio resaltando que se han cumplimentados el alcance final y los objetivos propuestos por el CFI.

Por último las conclusiones exponen las posibilidades futuras de la UTE de General Levalle, y toda la tarea que quedaría por hacer de aquí en adelante por parte del sector privado y estatal para que el crecimiento y desarrollo de esta nueva entidad que nace tenga como piedra basal el éxito profesional de cada miembro y del grupo en su conjunto y no esté condenada al olvido y al fracaso.

Esperamos que esta experiencia pueda servir como guía piloto para otros grupos de productores apícolas de la provincia de Córdoba y del país que desean internacionalizar sus negocios en forma conjunta de una manera exitosa, menos traumática y más racional, tratando que puedan desarrollar capacidades y habilidades internas que les permitan salvar barreras culturales, técnicas, operativas, institucionales y externas enmarcadas en el actual ambiente de la mercadotecnia internacional.

INTRODUCCIÓN

La actual tendencia a un mejoramiento en la calidad de vida de los países en general, el interés de los consumidores por productos alimenticios dietéticos y naturales, el cambio en los hábitos de consumo de los consumidores hacia una alimentación sana y natural, ha generado mundialmente una clara inclinación hacia la demanda de productos, que como la miel y sus derivados son beneficiosos para la salud.

Frente a un mercado caracterizado por una demanda creciente, el sector apícola argentino, se encuentra en una posición favorable, no sólo por las condiciones agro ecológicas de nuestro país, sino también por los esfuerzos que el sector está realizando para asegurar la calidad de su producto y para diversificar su oferta exportable.

Actualmente nuestro país (segundo en producción mundial) se ha convertido en el primer exportador, impulsado por la expansión de la demanda mundial de miel.

Pero como contracara de lo expuesto, las ventas externas son en su gran mayoría a granel sin ningún valor agregado como por ejemplo la diferenciación de origen botánico y/o zonas de producción, mieles orgánicas/ ecológicas, etc.

Un importante desafío para el sector es la diversificación de sus exportaciones tanto a partir del incremento de la comercialización de mieles diferenciadas y fraccionadas, como así también de los subproductos de la miel.

Sin duda alguna, una forma de mejorar la rentabilidad y posibilidad de inserción del pequeño y mediano productor en los mercados externos, es a través de la reducción de la cadena comercial mediante la integración, asociación y exportación directa desde Córdoba, lo que les daría al conjunto la posibilidad de disponer de un aparato productivo, logístico, comercial y financiero más poderoso, pudiéndose obtener mejores resultados que operando individualmente.

En virtud de lo expuesto, el Gobierno de la Provincia de Córdoba, consiente de la situación del sector apícola a nivel nacional, del crecimiento que esta actividad ha tenido en nuestra provincia (20% de la producción nacional) y la importancia y trascendencia que el mismo ha logrado a nivel internacional (Argentina actualmente es el primer exportador mundial con una proyección para el año 2002 de cerca de las 70.000 Tn, que superarán los U\$S 80 millones y segundo productor mundial), y del impacto socioeconómico que traería a la provincia su proyección a nivel externo desde Córdoba, ha lanzado recientemente un PROGRAMA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR APÍCOLA DE CÓRDOBA Y SU INSERCIÓN EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES que le otorga el marco adecuado al proyecto de conformación de consorcios o grupos de exportación que trata el presente estudio.

INDICE TEMÁTICO GENERAL

1. SENSIBILIZACION Y MOTIVACIÓN

- 1.1 Presentación general del tema. Ventajas e inconvenientes del asociativismo. Experiencias en Argentina y en el mundo. 1
- 1.2 Nociones de gestión empresarial y administración de empresas asociativas 18

2. IDENTIFICACION DEL GRUPO DE PRODUCTORES QUE SE INTEGRARAN ASOCIATIVAMENTE.

- 2.1 Detección de los grupos potenciales 23
- 2.2 Análisis del perfil técnico, organizativo y comercial de los integrantes del grupo. 31
- 2.3 Evaluación de los productos y volúmenes de comercialización con énfasis en la exportación. 33

3. TRABAJO GRUPAL CON LOS EMPRESARIOS DETECTADOS

- 3.1 Posibles conflictos y alternativas de solución. Eliminación de prácticas individuales. 35
- 3.2 Formalización de compromisos de conducta. Ordenamiento organizativo y administrativo. 37
- 3.3 Compromisos económicos a asumir por los integrantes. 38
- 3.4 Participación en las decisiones y status jurídico de las empresas integrantes. 39
- 3.5 Discusión y redacción del reglamento interno. 40

4. ANALISIS DE LA LEGISLACIÓN VIGENTE SOBRE FORMAS ASOCIATIVAS (Sociedades comerciales, UTE's, consorcios de exportación) 41

5. SELECCIÓN DE LAS FORMAS ASOCIATIVAS A IMPLEMENTAR.

- 5.1 Diferentes formas asociativas disponibles 66

5.2 Aspectos administrativos, contables e impositivos.	80.
5.3 Ventajas y desventajas de las distintas figuras jurídicas.	107.
5.4 Dimensionamiento y determinación de las necesidades técnicas y financieras.	110.

6. DESARROLLO DE LA EMPRESA:

6.1 Desarrollo de la estructura gerencial, operativa, comercial y financiera para implementar planes de exportación.	112.
6.2 Diagnóstico y planificación estratégica de la nueva estructura empresarial.	116.

7. EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y ELABORACIÓN DE CONCLUSIONES.

126.

ANEXOS

130.

**Contenido según plan
de
trabajo y tareas**

PUNTO 1

SENSIBILIZACIÓN Y MOTIVACIÓN

PUNTO 1.1

**PRESENTACIÓN GENERAL DEL TEMA.
VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL
ASOCIATIVISMO. EXPERIENCIAS EN
ARGENTINA Y EN EL MUNDO.**

1.1 PRESENTACIÓN GENERAL DEL TEMA

La actual situación favorable en el mercado internacional para la miel Argentina (en cuanto a precio y demanda, en alza sostenida) causada en gran parte por los inconvenientes que han tenido los principales países productores (aspectos climáticos, de producción, sanitarios, etc.) han incrementado sensiblemente la rentabilidad de este negocio. Si a ello le sumamos factores internos del país (devaluación del peso argentino con la consecuente disminución de los costos de producción en dólares) tenemos como resultado una mayor competitividad global del sector. Debido a que la venta por parte del productor se realiza a acopiadores/ exportadores, las grandes utilidades quedaban en manos de estos intermediarios en la cadena de comercialización, quienes negocian directamente con los clientes finales en el exterior los precios, cantidades y condiciones de pago.

Los productores son en realidad proveedores y no exportadores directos como lo deberían ser, para poder recoger la mayor parte de las utilidades del "Fruto de su Trabajo".

Hoy es un gran momento para producir el cambio tan necesario en el sector apícola en la faz de la comercialización de la miel, surgiendo como lemas:

"En la exportación directa está la oportunidad".
"Unámonos y vendamos al mundo en condiciones más ventajosas".

Se deberían vencer los individualismos, egoísmos y desconfianzas provocando un cambio de mentalidad, con el objetivo de crecer y desarrollar la actividad apícola en forma profesional, como una empresa rentable.

De esta forma se podrán minimizar los costos de producción/comercialización y los riesgos, maximizando las utilidades y aprendiendo en conjunto.

En el marco de este estudio se persiguen los siguientes objetivos:

- Identificar grupos embrionarios de apicultores, que cuenten con infraestructura, calidad, cantidad y continuidad de oferta exportable adecuada para satisfacer las exigencias internacionales y que tengan la motivación y la decisión de lanzarse al mercado internacional. Por lo que dice la experiencia internacional, se tomará como base de trabajo grupos de productores (mínimo 5 integrantes y máximo 10) con una capacidad de producción mínima de 120 TN anuales y con una infraestructura y calidad del producto apta para la exportación.

- Crear una organización común de productores para reunir el producto de una zona de la provincia (consolidación de la oferta) de acuerdo a las exigencias internacionales de calidad y trazabilidad, con la infraestructura necesaria de acuerdo a las normas nacionales.

- Fomentar el asociativismo y la exportación directa desde Córdoba al cliente final en el exterior, sin pasar por intermediarios de

ningún tipo, mejorando de esta forma el sistema de comercialización actual y la rentabilidad del negocio para el apicultor, garantizándose el cumplimiento de las exigencias demandadas desde el exterior en cuanto a calidad, cantidad y continuidad en las entregas.

VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL ASOCIATIVISMO

Beneficios y Ventajas:

- El asociativismo como única salida concreta para mejorar la rentabilidad del productor apícola.
- Evitar intermediarios en la cadena de comercialización al exterior.
- Posibilidad de contar con una estructura propia productiva, comercial logística y financiera para la exportación.
- Lograr volúmenes de producción/ oferta exportable adecuados para concretar negocios a largo plazos con clientes en el exterior.
- Poder negociar en conjunto la compra de materias primas e insumos, maquinaria y la adquisición de tecnología para la producción en mejores condiciones económicas/ financieras que haciéndolo individualmente. Esto redundaría en una reducción importante en los costos de producción y mayor competitividad.
- Aumentar el poder de negociación contractual con los proveedores, clientes en el exterior, bancos (líneas de créditos) y entidades no gubernamentales.
- Posibilidad de planificar ingresos, presupuestos de gastos, inversiones, etc. a largo plazo.
- Reducción del costo de la inexperiencia en la exportación, pues se aprende en conjunto y existen mayores posibilidades de manejar mas información de mercado.
- Reducción de los gastos de exportación, de marketing y promoción comercial al trabajar en conjunto y no hacerlo individualmente o vía algún intermediario en la cadena de comercialización.
- Despertar mayor interés en los compradores extranjeros ya que de acuerdo a nuestra experiencia están solicitando un contacto directo con el productor (a través de visitas a nuestro país a los campos, apiarios, instalaciones, inspección de procesos de producción y elaboración de la miel, sistemas de control sanitarios, registros de trazabilidad, etc.) para garantizarles la calidad del producto de acuerdo a las condiciones por ellos demandada.
- Efecto moral (motivador) sobre las empresas participantes.
- Posibilidad de crear una marca e imagen más fuerte del producto.
- Posibilidad de mejorar la forma y presentación del envase y rotulado.
- Lograr un precio diferencial del producto y una relación directa con el comprador a largo plazo.

Desventajas e inconvenientes: porque los consorcios o agrupaciones no se han consolidado en argentina:

- Por el extremo individualismo y preocupación de que el "otro va a sacar mas provecho que yo", debido a la idiosincrasia y cultura empresarial en nuestro país. También por el miedo a perder la independencia como empresa ó productor y a enfrentarse a un mundo desconocido como es la exportación y salir a vender al exterior.
- Por considerar a la exportación una actividad a corto plazo y exigir resultados inmediatos.
- Por la falta de concientización y capacitación de los potenciales exportadores (socios del consorcio) en toda la gama de actividades necesarias a la exportación.
- Por no disponer de estructuras (técnico-operativas, comerciales, logísticas y financieras) adecuadas.
- Por no disponer de un plan de negocios concreto y a largo plazo.
- Por designar a uno de los socios como gerente del consorcio.
- Por no disponer de un ejecutivo (gerente) especializado y capacitado para gerenciar al consorcio, lo que significa una falta de profesionalidad del mismo.
- Porque existe demasiada heterogeneidad en el tamaño de las empresas participantes (equivale a tener distintos intereses, objetivos, escalas de valores, necesidades y tiempos).
- Por no establecer a priori un sistema de selección de idoneidad de la empresa participante (técnico-productivo, operativo, financiero, comercial y sobre todo con mentalidad de asociación y de trabajo en equipo).

EXPERIENCIA EN ARGENTINA Y EN EL MUNDO

El proyecto argentino

Durante los años de alta inflación, la inestabilidad del tipo de cambio torna casi imposible vender manufacturas al exterior debido a que, en estos casos, es usual que el exportador se comprometa con el comprador a entregar durante un numero de años determinados volúmenes de mercaderías a un precio previamente establecido, cosa entonces poco menos que impensable dada la inestabilidad macroeconómica de la época. Por esta razón en esos años el grueso de las exportaciones argentinas se hacia prácticamente al contado, tratándose fundamentalmente de materias primas para cuya comercialización no es necesario establecer compromisos de entregas con precios fijados para largos periodos.

En la década de los años '80 el gobierno alentó la asociación de empresas que buscaban acceder al mercado internacional mediante el dictado de una norma legal por la que se les confería algunos privilegios cuando se agrupaban formando consorcios. Los resultados fueron poco satisfactorios, tanto por la mencionada inestabilidad de precios, como debido a que, al elegirse la modalidad de "consorcios", fue difícil encontrar empresas dispuestas

a abandonar su independencia para exportar uniéndose a otras con las que, en muchas oportunidades, no tenían relación previa.

El fin de la inflación y la consolidación de la estabilidad cambiaria influyeron para que la Fundación BankBoston tomara, a fines de 1998, la decisión de poner en marcha un programa impulsando este tipo de asociaciones. Lo hizo alentando la formación de grupos en los que las firmas participantes no perdieran su libertad de exportar independientemente, aunque se dejó abierta la posibilidad de que si los empresarios miembros un día así lo decidieran pudieran constituirse en consorcio, cosa que en algunos casos ya ha sucedido. Para ello propuso a la fundación Export.Ar, órgano que opera en el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, encarar de manera conjunta un programa destinado a formar ese tipo de agrupaciones. Luego, a comienzos del año 2000, la Secretaria para la Mediana y Pequeña Empresa (Sepyme) desarrolló un programa propio similar que asocio al de las dos fundaciones.

A esta asociación virtual para apoyar a los grupos, la Fundación BankBoston aporta cuatro funcionarios que atienden la marcha de los trabajos, prepara informes de avances y contribuye a la tarea de seleccionar las nuevas agrupaciones. Además se hace cargo por un tiempo del honorario del coordinador que se ocupa, en cada uno de ellos, de orientar sus trabajos. Desde finales del año 2000 cuenta con una pagina web www.fundacionbankboston.com.ar donde se puede obtener información sobre el programa.

La fundación Export.Ar también atiende la marcha de los grupos, pero además ha tomado a su cargo el honorario de los coordinadores en los casos que no pudo hacerlo la Fundación BankBoston. También se hace cargo del 50% del costo de los stands en ferias y exposiciones en el exterior, subsidia la edición de catálogos grupales, en algunas oportunidades colabora en cubrir parcialmente los costos de las visitas al país de compradores extranjeros, toma a su cargo el costo de la presencia de los coordinadores del interior del país a las reuniones mensuales que todos ellos realizan en Buenos Aires y, función muy importante, sirve de nexo con las Embajadas, Consulados y Oficinas Comerciales en el exterior para canalizar los pedidos de apoyo e información de mercado que les hacen los grupos.

En cuanto a la Secretaria de la Pequeña y Mediana empresa su aporte se ha expresado en el financiamiento de dos coordinadores y en la intervención de sus funcionarios en las reuniones "tripartitas" que mensualmente se tienen junto a la Fundación Export.Ar y la Fundación BankBoston para resolver diversos aspectos del programa, así como también asistir a las reuniones de los coordinadores prestando en estas apoyo técnico. Además ha creado de modo independiente con los mismos objetivos, pero con diferente metodología, otros 25 grupos. Estos, sumados a los 25 del programa Fundación Export.Ar y Fundación BankBoston, llevaba a fines del año 2001 el total a 50 donde están inscriptas mas de 400 empresas.

Luego está el muy importante aporte de las propias empresas expresado en hacerse paulatinamente cargo del honorario de los coordinadores, de los gastos no cubiertos por la Fundación Export.Ar para

asistir a ferias y exposiciones, así como de las demás erogaciones necesarias para abrir mercados externos.

Sin embargo, hay muchos otros apoyos que según las normas de la Organización Mundial del Comercio podrían prestarse y que en la Argentina no se lo hace, tema que afecta principalmente a las empresas PYME's. Entre estos se destaca la casi total ausencia de asistencia a la investigación industrial así como de apoyo estatal a las actividades pre-competitivas de desarrollo, es decir a aquellas que ayudan a producir para exportar, pero que no inciden directamente sobre el precio de venta.

El margen de asistencia estatal permitida en los términos de la OMC para la investigación industrial es de hasta al 75% de los costos que ella implique y hasta el 50% en el caso de las actividades pre-competitivas. Son ejemplos de estas últimas el desarrollo de nuevos productos, cambios en aquellos ya existentes, el diseño de envases, la edición de folletería, la certificación de calidad, la obtención de patentes y marcas, la capacitación del personal, la preparación de software, el desarrollo de mercados, el envío de muestras a nuevos clientes, la formación de "Joint Ventures".

Trabajos realizados

Asistencia a ferias y exposiciones:

En el año 2001 las empresas miembros de los grupos asistieron al extranjero a 38 ferias o exposiciones. Los destinos donde los grupos concurren fueron: Brasil, Alemania, EE.UU., España, Reino Unido, Bolivia, Chile, Francia, Cuba, Panamá, Puerto Rico y Sudáfrica.

En todas estas oportunidades los grupos contaron con el apoyo financiero de la Fundación Export.Ar, la que se hizo cargo del 50% del costo de alquiler y decorado de los stands.

Misiones de ventas al exterior:

En el transcurso del año 2001 las firmas integrantes de los grupos realizaron 38 misiones de ventas al extranjero. Los destinos fueron los siguientes: EE.UU., México, Chile, Paraguay; Bolivia, República Dominicana, Sudáfrica, Venezuela, Uruguay, Panamá, Cuba, Costa Rica, Ecuador, Guatemala y El Salvador.

Los grupos contaron para la organización de estas misiones con el apoyo del Servicio Exterior de la Nación, el que fue gestionado a través de la Fundación Export.Ar.

Contratación de agentes o representantes en el exterior:

Durante el año 2001 algunos de los grupos contrataron agentes o representantes con el objetivo de lograr una mejor inserción y penetración de sus productos en los siguientes países y/o mercados: EE.UU., España, Puerto Rico, Sudáfrica y Uruguay.

Utilización de depósitos para mercaderías:

En algunas oportunidades las empresas de un mismo grupo comparten depósitos en el exterior desde donde pueden distribuir las mercaderías para sus clientes, mejorando así su logística, reduciendo los costos y siendo más competitivos. Durante el año 2001 esta iniciativa se concretó en tres destinos: Brasil, México y Uruguay.

Impresión de folletería:

En el transcurso del año 2001 varios de los grupos editaron catálogos y folletos destinados a promover las ventas conjuntas de las firmas que los integran. Por lo general, la Fundación Export.Ar ha contribuido a financiar en parte estas ediciones.

Certificación de calidad:

Dos grupos lograron durante el año 2001 certificar la calidad de sus productos en el exterior: uno en Brasil y el otro en EE.UU.

Confección de páginas web:

En el transcurso del año 2001 ocho de los grupos incluyeron en Internet sus respectivas páginas web.

Otras formas asociativas:

La mayor parte de las firmas integrantes de los grupos trabajan juntas, pero manteniendo cada una de ellas su independencia para cotizar, exportar y cobrar. Sin embargo varios grupos prefirieron organizarse como consorcio, o sea que es este el que vende en nombre de las firmas del Grupo mientras que otros, por ahora, utilizan la factura de una de las empresas que lo integran para exportar en conjunto.

Mejora en los transportes:

Desde San Juan un grupo exportador de frutas frescas ha logrado exportar directamente desde esta provincia, de modo que la mercadería solo utiliza el puerto de Buenos Aires para el embarque, modalidad que se traduce en una mayor rapidez, seguridad y fundamentalmente en una reducción importante de los costos.

Un grupo que opera en Mar del Plata se benefició con fletes más bajos debido a que una línea marítima recientemente inauguró dos frecuencias semanales entre este puerto y los de la costa atlántica de América. Este servicio evita el envío de las mercaderías al puerto de Buenos Aires con la consiguiente reducción en los costos, tiempos y riesgos.

El turismo receptivo:

El grupo que desde Mendoza propicia esta actividad logro que la empresa brasileña VARIG agregara esta ciudad como escala en los vuelos que venia realizando tres veces por semana entre San Pablo y Córdoba. Se espera que este servicio redunde en un incremento del turismo del Brasil.

Los perfiles de mercado

El tipo de apoyo que con mas frecuencia solicitaron los grupos al Servicio Exterior de la Nación durante el año 2001 fue la preparación de "perfiles de mercado". En estos se informa sobre la posibilidad de acceso que un producto o una familia de ellos tiene a un determinado país. No alcanzan la profundidad de un "estudio de mercado", pero resultan de mucha utilidad para una empresa que planea su decisión de abordar ó no un determinado país ó mercado. Los datos que incluye un perfil de mercado pueden consultarse en la publicación que sobre este tema ha editado la Fundación Export.Ar.

Durante el año 2001 los grupos solicitaron a través de la Fundación Export.Ar a distintas oficinas de la Cancillería en el exterior 49 perfiles de mercado, los que en casi un 70% fueron respondidos eficientemente.

Los países de destino de los estudios fueron: México, Venezuela, Colombia, Perú, Uruguay, Ecuador, Bolivia, Brasil, Chile, Sudáfrica, Australia, Malasia, Nueva Zelanda, Paraguay y Tailandia. A ellos se sumaron pedidos para: Alemania, EE.UU., El Salvador, España, Filipinas, Guatemala, Honduras, Italia, Nicaragua, Panamá y el Reino Unido.

Los perfiles de Mercados abreviados:

En algunas oportunidades, principalmente cuando un grupo comienza sus actividades, su coordinador y las empresas que lo integran pueden necesitar conocer algunos datos básicos de los mercados que, en principio, piensan podrán abordar. Esta información aparece en los llamados perfiles de mercado abreviados, que al ser de confección mas simple que los perfiles normales facilita que las oficinas del Servicio Exterior de la Nación los preparen mas rápidamente. El detalle de la información que estos perfiles incluyen puede conocerse accediendo a la pagina web de la fundación BankBoston, antes nombrada.

En razón de que se trata de un servicio puesto recientemente en vigencia (Agosto del 2002), hasta ahora solo ha habido 5 pedidos los que aun no han sido contestados y que fueron dirigidos a Canadá, Perú, Chile, EE.UU. y México.

Preparación de agendas de entrevistas:

Uno de los apoyos mas importantes que la Embajadas, Consulados y Oficinas Comerciales que la Cancillería pueden prestar a las empresas exportadoras argentinas es la de preparar una agenda de entrevistas cuando

estas viajan en procura de clientes, agentes o representantes. De este modo los empresarios no solo pueden hacer los contactos previstos en pocos días, sino visitar los importadores que realmente se interesen por el tipo de artículos que van a ofrecer.

Los grupos del programa Fundación Export.Ar – Fundación BankBoston solicitaron y obtuvieron este tipo de apoyo durante el año 2001 en los siguientes casos.

El grupo Industrial Argentino -GIAPE- Buenos Aires recibió (julio 2001) un listado de entrevistas para miembros del grupo preparado por el Consulado de Porto Alegre tal como había sido solicitado.

El Grupo exportador argentino de elementos para el deporte – Buenos Aires viajó a Santiago de Chile donde tres de las empresas lograron representantes. Dos tienen perspectivas para concertar negocios a corto plazo. El grupo destacó la excelente tarea de la Sección Económica y Comercial de la Embajada Argentina en Chile.

Seis representantes de empresas del grupo exportador de alimentos "Gourmet" – Mendoza viajaron a Miami (junio del 2001) con el fin de mantener reuniones de trabajo con firmas importadoras y distribuidoras de sus productos. La agenda ha sido elaborada por el Consulado Argentino en Miami.

La Embajada Argentina en México preparó para el grupo Industrial Argentino de Productos Eléctricos – GIAPE- Buenos Aires una agenda de entrevistas, las que se realizaron en ese país (octubre 2001). El grupo estuvo muy satisfecho con el apoyo de esta Embajada, la que los ayudó en la feria y les preparó 40 entrevistas de las cuales 30 tuvieron buenos resultados.

El grupo exportador Argentino de elementos para el deporte- Buenos Aires viajó a Perú (agosto, 2001) habiendo realizado 20 entrevistas. Corresponde destacar el excelente trabajo realizado por la Sección Comercial de la Embajada Argentina en Lima, que tuvo a su cargo la Organización de su agenda. Previamente se enviaron catálogos a la Embajada en Perú destinados a empresas de este país que manifestaron interés.

LA EXPERIENCIA EUROPEA

El concepto europeo de los consorcios de exportación:

- Consorcio significa agrupación, unión, suma.
- En algunos países cambia la definición de "consorcio".
- Programa muy práctico para animar a exportar a pequeñas y medianas empresas.
- Complementa la oferta exportadora.
- Aumenta la capacidad de negociación con clientes.
- Comparte los gastos de acceso a los mercados.
- Consigue un esfuerzo de actuación más fuerte que las empresas pequeñas individualmente.
- Obtiene apoyos y recursos públicos.
- Comparte experiencias recíprocas.

Factores de éxito de los consorcios en Europa

- Grupos homogéneos en cuanto a tamaño, capacidad económica y experiencia.
- Motivación de los socios para exportar juntos y para trabajar en un equipo.
- Gama de productos complementarios.
- Oferta homogénea en calidad, servicios y cantidad.
- Visión a medio y largo plazo. Posición activa.
- Compromiso económico. Cultura de empresa y de país.
- Gerente consensuado con experiencia.

ITALIA

FEDEREXPORT 2001

La Federación Italiana de Consorcios de Exportación, fundada en 1974, representa la red de consorcios de exportaciones a nivel nacional.

El consorcio de exportaciones es una fórmula ideada por los empresarios, que les permite a las pequeñas y medianas empresas disponer de una serie de servicios específicos para alcanzar sus objetivos en el terreno de las exportaciones.

Esta forma de asociación funciona desde hace más de treinta años, y ha permitido que las pequeñas empresas puedan trabajar juntas sin perder su identidad individual.

En Italia (Año 2001) hay más de 300 consorcios de exportaciones, con 7000 empresas asociadas. Federexport representa a 110 de ellos, con un total de aproximadamente 4300 empresas exportadoras que trabajan en todos los sectores.

El total de las exportaciones de las empresas pertenecientes al sistema Federexport asciende a 14,5 millones de euros, aproximadamente el 7 % de las exportaciones italianas.

También forman parte de la Federación las dos asociaciones turísticas y hoteleras de Confindustria, que reúnen a 1700 cadenas hoteleras y estructuras independientes que facturan unos tres millones de euros.

Federexport se presenta como un organismo de representación de los consorcios ante las Entidades que llevan a cabo actividades de promoción de las empresas italianas, como el ICE (Instituto de Comercio Exterior), el Ministerio de Actividades Productivas, el Ministerio de Asuntos Exteriores, las Regiones, las Cámaras de Comercio en Italia y en el exterior, Simest y Mediocredito Central.

Los servicios de Federexport a los consorcios:

Federexport garantiza:

- La coordinación de las actividades a los consorcios;
- Las relaciones con la Administración Pública en materia de fomento y desarrollo de la internacionalización de las PyMes;
- La promoción del modelo de consorcio en los demás países;
- El fomento directo de las exportaciones de la PyMes consorciadas a través de iniciativas concretas: viajes de negocios, repertorios, estudios y reuniones;
- Asesoramiento jurídico y fiscal.

Además, Federexport pone a disposición de los consorcios y empresas asociadas:

- Líneas de crédito actualmente concedidas a Federexport por las principales entidades bancarias para financiar la venta de bienes y servicios de origen italiano en los siguientes mercados: Argentina, Brasil, Chile, México, Perú, Croacia, Egipto, Marruecos, Polonia, Túnez y Hungría.
- Conciertos y acuerdos con instituciones y entidades que trabajan a favor del comercio exterior: ICE, SIMEST, SACE, etc.
- Asistencia para el uso de programas comunitarios a favor del socio (partner) y la creación de empresas mixtas: AL-INVEST, ASIA-INVEST.

La actividad de servicios para los consorcios ha sido y sigue siendo importante dentro de la Unión Europea, pero sobre todo ha demostrado su enorme utilidad para una proyección adecuada en los mercados más lejanos y difíciles.

La comunicación:

Para incrementar la colaboración entre consorcios y acelerar los flujos de información entre los consorcios y Federexport y entre los consorcios y el conjunto de empresas asociadas, Federexport ha creado una red telemática y un sitio en Internet: www.federexport.confindustria.it, para representar el fenómeno italiano de los consorcios.

En la parte pública del sitio se encuentran los datos y fichas de los consorcios, y en la parte privada, todas las comunicaciones internas, como circulares, fax y documentos.

Con el fin de establecer una comunicación puerta a puerta con las pequeñas empresas interesadas en los problemas de la internacionalización, Federexport ha decidido completar el sitio con una herramienta tradicional, publicando junto con ICE, SACE y SIMEST una revista mensual especializada, **Global trade**. Esta revista es el nuevo suplemento de "L'Imprenditore", la publicación mensual de las pequeñas empresas de Confindustria, con una tirada mensual de 50.000 copias distribuidas a los suscriptores.

Con ocasión de eventos de especial relieve, la tirada llega a alcanzar las 200.000 copias, con un total anual global de un millón de copias.

El desarrollo del sistema:

La mayoría de los nuevos consorcios que se han creado en los últimos años gracias a la actividad de desarrollo que ha llevado a cabo Federexport son multisectoriales. Estas estructuras, con un elevado número de socios, resultan más atractivas para las empresas, dado que, gracias a los aportes de las empresas asociadas, logran reunir recursos económicos importantes, que permiten llevar a cabo iniciativas colectivas de relevancia en cuanto a capacidad de implementación comercial y economías de escala.

En la mayoría de los casos, los consorcios están organizados con arreglo o estructuras ágiles, con unos costes de personal más bien modestos respecto a los gastos generales y cuentan con personal externo especializado para las tareas necesarias para el desarrollo de su actividad.

El futuro y los objetivos:

El principal objetivo de la Federación consiste en promover la puesta en práctica de una política adecuada del **"made in Italy"** y contribuir a reforzar:

- La actividad de fomento de las exportaciones;
- La europeización;
- La internacionalización;
- La mundialización de las PyMes.

Creación de los consorcios de exportaciones:

El fenómeno de los consorcios surgió por iniciativas de las propias empresas, con la creación de agrupaciones espontáneas para fomentar la inserción y penetración comercial en los mercados exteriores.

Dimensiones de las empresas asociadas:

Cada año al menos 1000 nuevas empresas "aprenden" a exportar gracias a la ayuda de los consorcios de exportaciones.

Los consorcios coordinan las actividades de promoción de las PyMes asociadas orientadas a las exportaciones a través de iniciativas concretas, organizando la participación en ferias, viajes de trabajo y prospecciones de mercado, trabajando autónomamente o sirviéndose de la colaboración del ICE y de las Cámaras de Comercio italianas en el extranjero, y les proporcionan asistencia a los empresarios para su inserción en los mercados exteriores (asesoramiento, selección de agentes y representantes, servicios de asistencia comercial y de marketing, logística, etc.).

Los consorcios se hallan presentes en todo el territorio nacional, con predominio de las áreas más industrializadas. Constan de 8 pequeñas y medianas empresas como mínimo, identificadas en base a los parámetros establecidos por la Unión Europea –que limitan sus dimensiones en cuanto a plantilla (con un máximo de 250 trabajadores), facturación anual (40 millones de euros como máximo) y patrimonio (27 millones de euros como máximo), y determinan su autonomía, impidiendo que las grandes empresas o grupos de empresas puedan poseer participaciones de más de 25%.

Las empresas consorciadas han alcanzado resultados más que aceptables, teniendo en cuenta que más del 80% de las empresas miembro tiene una plantilla que no llega a los 50 trabajadores. El porcentaje medio de exportación es de 47,7% de la producción total para una clase predominante de facturación que se concentra entre los 1 y los 5 millones de euros.

Las exportaciones totales de las empresas pertenecientes al sistema Federexport representan en la actualidad el 7% del total de las exportaciones italianas.

El resultado más importante que han logrado los asociados a los consorcios de las exportaciones ha sido el de conseguir trabajar en un mayor número de mercados y obtener, por consiguiente, un incremento de las exportaciones, hallando y utilizando en ciertos casos nuevas fórmulas de exportación y de comercialización internacional.

Casi el 50% de las empresas consorciadas –en este caso, con el predominio de las mayores y de las que poseen mayor experiencia en las exportaciones- se encuentra presente en más de diez mercados, el 50% de los cuales fuera del continente europeo.

Inversiones, iniciativas y actividades desarrolladas:

En el año 2001, los consorcios han erogado gastos por un valor aproximado de 46 millones de euros. Los costos correspondientes a las actividades de promoción ascienden al 60% de los gastos globales, es decir, a unos 27 millones de euros aproximadamente. Durante ese mismo periodo, los consorcios han promovido la participación de las empresas asociadas en más de 1300 ferias y certámenes, han organizado cerca de 800 viajes de negocios y han llevado a cabo casi 900 prospecciones de mercado y más de 450 iniciativas publicitarias.

Los resultados fruto de la actividad de los consorcios son evidentes: Las empresas consorciadas crecen más rápidamente que las que trabajan de forma individual, y operan en un mayor número de nuevos mercados, identificados gracias a los consorcios, empleando nuevas fórmulas para la inserción en los mercados externos.

La oportunidad de poder utilizar los servicios de los consorcios les permite a los empresarios:

- Mantener una trama empresarial ágil y funcional.
- Aprovechar oportunidades de cooperación comercial en los mercados exteriores.

- Posibilidad de entablar contactos comerciales en terceros países y en nuevos mercados, con especial atención a los mercados "difíciles" (Ej.: El Mercado Árabe)
- Buscar sinergia en el seno del propio sistema, estableciendo nuevos lazos societarios según los casos y en función de las necesidades.

Sectores de la producción involucrados:

Las empresas consorciadas operan en todos los sectores más importantes: desde las inversiones hasta los bienes de consumo.

Equipos, maquinaria, metalurgia y mecánica.	20 %
Textil, confecciones, marroquinería y calzado.	18 %
Alimentación, vinos y Bebidas.	11 %
Química	10 %
Madera y muebles.	8 %
Construcción y complementos.	7 %
Objetos decorativos, vidrios y cristal.	7 %
Electrónica, electrotecnia y óptica de precisión.	6 %
Orfebrería y bisutería	2 %
Varios	3 %

ESPAÑA

CAMARA DE COMERCIO, NAVEGACION, E INDUSTRIA DE VALENCIA.

POCOS HECHOS SON HOY TAN UNANIMEMENTE ACEPTADOS COMO LA NECESIDAD DE QUE LAS EXPORTACIONES DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS ESPAÑOLAS PROSIGAN SU EXPANSION INTERNACIONAL A TRAVES DE LA FORMULA DE LOS CONSORCIOS DE EXPORTACION.

EL SERVICIO PARA LA PROMOCION Y ASESORAMIENTO A LA CONSTITUCION DE CONSORCIOS DE EXPORTACION. (AÑO 2001)

Objetivos:

Este programa tiene como finalidad fomentar la agrupación de empresas de pequeña dimensión que se inician en la exportación, con una estrategia de comercialización y objetivos conjuntos, constituyéndose en España o en el exterior.

Funcionamiento del servicio:

Las empresas interesadas reciben el apoyo y asesoramiento de la Cámara de Comercio de Valencia, a través de los técnicos del Servicio de Promoción y Asesoramiento de los Consorcios de Exportación, en las fases de: Preselección, constitución y puesta en marcha del consorcio.

- **Preselección:** Tras detectar los técnicos del Servicio de Promoción y Asesoramiento y, las empresas que se pueden configurar en un posible consorcio, se realizan diferentes reuniones preparatorias para asegurar el compromiso de las empresas perfilando las características y funcionamiento del consorcio, apoyo institucional, etc.
- **Constitución:** Una vez fijado el compromiso inicial y elegida la forma asociativa mas conveniente se procede a la elaboración, registro y demás tramites de los estatutos, escrituras, etc. del mismo ente.
- **Puesta en marcha:** Una vez constituido legalmente el consorcio, los técnicos del servicio procederán a apoyar la gestión del gerente en su tarea de asesoramiento en todo lo relativo a: planificación comercial, organización interna del consorcio, promoción comercial, contactos con potenciales clientes en el exterior, estudios de mercado, etc.

SERVICIOS PRESTADOS A LOS CONSORCIOS DE EXPORTACION POR EL SERVICIO DE CONSORCIOS DE LA CAMARA DE COMERCIO DE VALENCIA.

- Búsqueda de socios.
- Asistencia en reuniones previas a la constitución del consorcio (señalización de los pasos a seguir).
- Asesoramiento jurídico y fiscal. Elaboración de estatutos del consorcio.
- Solicitud denominación social.
- Elaboración del reglamento del Régimen Interior o Convenio Regulador.
- Tramitación de documentación necesaria para escriturar el consorcio.
- Tramites bancarios de apertura cuenta corriente.
- Apoyo en la búsqueda de selección del gerente. Búsqueda de candidatos en diferentes bolsas de trabajo. Publicación de ofertas de trabajo en prensa. Recepción de curriculum. Organización de jornadas de selección.
- Apoyo en búsqueda del adjunto al gerente y otro personal del consorcio.

- Asesoramiento y tramitación de las ayudas de ICEX y organismos autonómicos a los consorcios de exportación.
- Convenio en elaboración de presupuestos y planes estratégicos del consorcio.
- Búsqueda de nuevos socios a consorcios ya consolidados.
- Obtención de condiciones especiales para los consorcios en diferentes actividades (seguros, transporte, bancos, asociaciones de exportadores, etc.).

AYUDAS DEL ICEX (INSTITUTO DE COMERCIO EXTERIOR ESPAÑOL) A LOS CONSORCIOS DE EXPORTACION.

Requisitos para la concesión de ayudas:

- Personalidad jurídica propia del consorcio.
- Gerente full time trabajando para el consorcio.
- Mínimo de cuatro empresas.
- No se permite participaciones cruzadas entre las empresas integrantes del consorcio.
- Abierto no solo a empresas exclusivamente comerciales; sino también de servicios.

El ICEX apoya al consorcio durante cuatro años desde la fecha de su constitución.

Se subvencionan dos tipos de gastos:

- 1) Los referidos a los **gastos de constitución, funcionamiento y estructura** del consorcio: salarios del gerente y personal del mismo, mobiliario, equipamiento informático, material de oficina, gastos en comunicaciones, gastos de escritura, alquiler de oficina, etc.
- 2) Los referidos a los **gastos de promoción**: asistencia a ferias, edición de catálogos y folletos comerciales, misiones comerciales, etc.
Se subvenciona el primer y segundo año hasta un 50% de estos gastos y hasta un 40% el tercer y cuarto año.

En todos los casos las ayudas son recibidas con posterioridad a la realización del gasto por parte de las empresas.
La liquidación de las ayudas podrán ser semestrales.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE SATISFACCION DE LAS EMPRESAS INTEGRADAS EN CONSORCIOS DE EXPORTACION A TRAVES DE ESTE PROGRAMA.

Se realizó una encuesta entre las empresas integrantes de los distintos Consorcios de Exportación, llegándose a las siguientes conclusiones:

INFORME FINAL

1. *¿Aumentan las exportaciones gracias al consorcio?. ¿En que porcentaje?*

Los resultados fueron:

- **SI:** 68%.
- **NO:** 30%.
- **NS/NC:** 1%

La conclusión que se puede obtener de las respuestas es que gracias al consorcio SI se consigue aumentar las exportaciones de las empresas en líneas generales y más cuando al estudiar los datos se observa que de las empresas que no han conseguido aumentar sus exportaciones, en un 67% son empresas que pertenecen a consorcios de nueva creación, es decir, integradas en consorcios los dos últimos años y por tanto es muy prematuro solicitarles obtener resultados.

El porcentaje medio de aumento de la exportaciones, gracias a los consorcios de exportación, es del 83%.

2. *¿Participaron en Ferias Internacionales, antes de la integración en el consorcio?*

Los resultados fueron:

- **NO:** 73%
- **SI :** 27%

3. *¿Participaron en Ferias Internacionales (de las empresas que contestaron anteriormente: no), desde la integración en el consorcio?.*

Los resultados fueron:

- **SI:** 71%
- **NO:** 29%

La conclusión que se puede obtener con este filtro, es que un alto porcentaje de empresas por si mismas no tienen acceso a Ferias Internacionales, mientras que gracias al consorcio un alto porcentaje de ellas si lo han logrado. Así pues se puede afirmar que el consorcio es un buen instrumento de acceso a Ferias Internacionales.

4. *¿Mejora la gestión de la exportación gracias al consorcio?.*

Los resultados fueron:

- **SI:** 83%.
- **NO:** 7,5%.
- **NS7NC:** 9,5%.

5. Logros o ventajas que se obtienen en el consorcio

Las conclusiones que podemos obtener de estos resultados son que a través del consorcio se pueden obtener una serie de ventajas de amplia índole, siendo la más importante una gestión más profesional y planificada de la exportación.

6. Aspectos a mejorar dentro del consorcio

Los resultados fueron los siguientes y en este orden:

- 1) **Gerente.**
- 2) **Elección de los Socios.**
- 3) **Producto de la empresa.**
- 4) **Otros.**

Las conclusiones a las que podemos arribar son que hay que establecer algún tipo de soluciones para resolver los problemas que surgen en los consorcios, como consecuencia de la dificultad para encontrar gerentes que se ajusten al perfil demandado por las empresas, realizar a priori un exhaustivo análisis del perfil y la capacidad exportadora para la selección de las empresas que van a conformar el consorcio (Export-CheckUp) así como para adaptar los productos de la empresa a los mercados a los que se dirigen, etc.

7. Calificación de la experiencia en un consorcio

Los resultados fueron:

- **MUY BUENA:** 27%
- **BUENA:** 48%
- **REGULAR:** 19%.
- **MALA:** 4%.
- **MUY MALA:** 1%.

La conclusión a la que podemos llegar a través de estos datos es que las empresas ven de forma muy positiva la integración en un consorcio a posteriori, ya que un 75% de respuestas se concentran en "buena o muy buena experiencia".

PUNTO 1.2

NOCIONES DE GESTION EMPRESARIAL Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS ASOCIATIVAS.

1.2 NOCIONES DE GESTION EMPRESARIAL Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS ASOCIATIVAS.

PROTOTIPO GENERAL DE ALGUNOS TERMINOS DE REFERENCIA PARA EL MANAGEMENT Y LA GESTION DE EMPRESAS ASOCIATIVAS EN ARGENTINA:

- 1) **DISEÑO DE INSTRUMENTOS.**
- 2) **ARMADO DE PROYECTOS ASOCIATIVOS**
- 3) **PUESTA EN MARCHA DE UN CONSORCIO**
- 4) **MONITOREO Y SUPERVISION.**
- 5) **MEDICION DE RESULTADOS.**

1- DISEÑO DE INSTRUMENTOS

❖ INSTRUMENTOS DE APOYO A GRUPOS Y CONSORCIOS:

- Información general sobre asociativismo.
- Capacitación técnica-operativa, contable, legal, impositiva y de trabajo en grupo
- Apoyo económico, financiación.
- Criterios de selección claros de las empresas (Evaluación del perfil y la Capacidad exportadora).
- Objetivos claros y coherentes a corto, mediano y largo plazo.
- Marco legal nacional para el desarrollo de la actividad de los consorcios.

❖ INSTRUMENTOS DE PROMOCION Y PENETRACION EN MERCADOS EXTERIORES.

2- ARMADO DE PROYECTOS ASOCIATIVOS

❖ FASE PREVIA:

- Reuniones iniciales con los grupos potenciales
- Selección de empresas.
- Definición de objetivos.
- Elaboración de un protocolo de actuación futura que englobe todo tipo de relaciones de los miembros dentro del consorcio.
- Selección de mercados prioritarios.
- Definición de estrategias y acciones globales y por mercados.
- Elección de la formula jurídica de la agrupación.
- Establecimiento de presupuesto y calendario de financiación.
- Búsqueda del gerente o coordinador.

❖ **FASE DE FUNCIONAMIENTO:**

- Creación legal del consorcio.
- Contratación del gerente o coordinador.
- Inicio de las actividades.
- Calendario de reuniones.
- Informes periódicos.

1. PUESTA EN MARCHA DE UN CONSORCIO

- Funciones del promotor ó coordinador.
- Definición de objetivos claros.
- Plan de marketing internacional.
- Plan económico financiero.
- Reglamento Interno.
- Selección del gerente.
- Búsqueda de ayudas.
- Seguimiento y evaluación.

FUNCIONES DEL PROMOTOR

- Buscar empresas interesadas con factores de éxito.
- Información sobre el proceso y condiciones.
- Reuniones para delimitar objetivos.
- Preselección mercados, estrategias y acciones.
- Propuestas alternativas de financiación.
- Búsqueda de subvenciones.
- Búsqueda de asesores jurídicos, contables, etc.
- Búsqueda de candidatos a gerente.

DEFINICION DE OBJETIVOS CLAROS

- Periodo mínimo de 5 años y anuales.
- Desglose por mercados y por empresas.
- Revisiones de ventas (volumen, porcentajes, etc.).
- Previsiones de cuota de exportación por mercados.
- Objetivos cualitativos.

PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL (ESTRATEGIA)

- Mercados exteriores objetivo.
- Descripción oferta de productos exportables.
- Identificación segmentos de mercado prioritarios.
- Posicionamiento en relación con la competencia.
- Canales de distribución en cada mercado.
- Política de precios y márgenes.
- Actividades de promoción y publicidad.

- Organización operativa del consorcio.

PLAN ECONOMICO FINANCIERO

- Periodo mínimo de 5 años y propuestas anuales.
- Prever tiempo para consolidación de exportaciones.
- Previsiones realistas y no eufóricas.
- Definición de objetivos coherentes basado en información exhaustiva sobre mercados.
- Financiación: capital social, ingresos ventas, cuotas, mantenimiento, ayudas, financiación externa.
- Posibilidad de auditorias regulares.

REGLAMENTO INTERNO

- Producción de cada uno a disposición del consorcio.
- Requisitos de calidad y descripción de productos.
- Tiempo mínimo de permanencia.
- Sistema de asignación de pedidos.
- Tratamiento de los clientes anteriores.
- Nuevos socios, disolución, resolución de conflictos.
- Órganos de gestión, distribución, beneficios.

SELECCIÓN DEL GERENTE

- Título superior de administración de empresas ó similar con dominio de idiomas.
- Experiencia en comercio internacional.
- Conocimiento del sector y productos del consorcio.
- Habilidad para negociar con los socios.
- Capacidad para gerenciar empresas.
- Experto en diseño y ejecución de estrategias de comercialización.

BUSQUEDA DE AYUDAS

- Entidades oficiales de carácter estatal.
- Organismos no gubernamentales
- Entidades y fundaciones privadas.
- Organismos supranacionales (programas de UE, BID, Banco Mundial, otros).

4- MONITOREO Y SUPERVISION

SEGUIMIENTO Y EVALUACION

- Evaluación previa, en curso, final y a posteriori.
- Selección de criterios de evaluación

- Evaluación a realizar por el consorcio, las empresas miembros y la entidad que apoya.

❖ **FASE PREVIA**

- Asistencia a reuniones iniciales.
- Confirmación por escrito de todos los acuerdos, confección de actas en cada reunión con todas las actividades desarrolladas, decisiones tomadas, tareas en curso de acción, etc.
- Coherencia de empresas miembros y sus productos
- Coherencia de objetivos.
- Coherencia de presupuestos y repartos.
- Coherencia en la selección de mercados.

❖ **FASE DE FUNCIONAMIENTO**

- Reuniones periódicas.
- Informes mensuales.
- Informe anual.
- Asistencia a algunas de las actividades realizadas.
- Informes en el país de destino de las acciones.
- Análisis de las desviaciones de los objetivos.
- Análisis de las desviaciones de presupuesto.
- Decisiones sobre rectificaciones y cambios.

❖ **FASE FINAL DE LA AYUDA**

- Informe final.
- Evaluación final.
- Reunión con todas las empresas.
- Sí continua el consorcio, monitoreo a distancia.

5- MEDICION DE RESULTADOS

❖ **EVALUACION RESULTADOS DEL CONSORCIO**

- Medición exportaciones.
- Evaluación de la consecución de objetivos propuestos.
- Evaluación de la consecución de distribuidores, agentes, representantes, etc.
- Evaluación de "ratios" con ventas, presupuestos, inversiones, tablero de comando, etc.

❖ **EVALUACION RESULTADOS EMPRESAS MIEMBROS**

- Evaluación exportaciones.
- Evaluación grado de satisfacción.
- Evaluación de la consecución de objetivos propuestos.

INFORME FINAL

- Evaluación de la consecución de otros objetivos.
- Evaluación de la inserción y penetración en mercados exteriores.
- Evaluación de la consecución o mejora de la red de distribución.

❖ **EVALUACION RESULTADOS ENTIDAD MONITORA**

- Evaluación exportaciones
- Evaluación de la consecución de objetivos propuestos.
- Evaluación penetración en mercados exteriores.
- Evaluación de la consecución o mejora de la red de distribución.
- Evaluación relación entre presupuesto total y exportaciones conseguidas.
- Evaluación relación entre inversión de la entidad ó consorcio y exportaciones conseguidas.
- Evaluación comparativa con otros consorcios.

PUNTO 2

**IDENTIFICACION DEL GRUPO DE
PRODUCTORES QUE SE
INTEGRARAN ASOCIATIVAMENTE.**

PUNTO 2.1

DETECCION DE LOS GRUPOS POTENCIALES.

2.1 DETECCIÓN DE LOS GRUPOS POTENCIALES.

Introducción

La producción apícola, ampliamente difundida en la Argentina tiene mayor volumen en las provincias de Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos y la Pampa. Esta actividad ha estado históricamente asociada a la producción familiar y específicamente, a los sistemas de tipo de tiempo compartido. Podemos decir que a nivel nacional la actividad apícola ha sido desde siempre patrimonio de numerosos productores pequeños, abarcando amplias regiones de nuestro país contribuyendo al desarrollo y crecimiento de las economías regionales.

El nivel tecnológico de producción en la provincia de Córdoba presenta niveles de productividad promedio del orden de 50 Kg. por miel / colmena y por año. Este tipo de explotación es muy dependiente de las variaciones ambientales. Además la provincia dispone de varias zonas ecológicas, cada una con un potencial específico para distintas alternativas de producción: mieles de diversos orígenes botánicos, producción de propóleos, producción de material vivo; etc.

Los productores junto a programas e instituciones del estado (UNC; INTA, Gobierno de Córdoba, CFI, etc.), en general con una metodología grupal, ha permitido a estas pequeñas empresas familiares recibir capacitación y mejorar sus sistemas productivos, en cuanto a sanidad, genética, nutrición, gestión, etc. Si bien existe este tipo de acciones mancomunadas no llega a todos los productores e inclusive a aquellos que están agrupados necesitan de apoyo para seguir resolviendo los problemas que se presentan día a día en el sector.

La realidad demuestra que como toda producción, la apícola se encuentra influenciada e inserta en un mundo globalizado, que exige calidad de productos, diferenciación, valor agregado, etc. Para lograr competitividad e incrementar rentabilidad de los distintos actores, debemos utilizar todas las herramientas disponibles para alcanzar los objetivos.

Las necesidades de los pequeños y medianos productores en general giran alrededor de: mejoramiento de las instalaciones, vehículos, capacitación, asociativismo, sistemas de comercialización más rentables, operatoria de exportación directa, financiamiento, regularización fiscal, etc. son en general las prioridades a tener en cuenta para la sustentabilidad de estas empresas.

En concreto:

Se seleccionaron cuatro grupos potenciales en la Provincia de Córdoba que fueron identificados en el estudio realizado para el CFI en la primera etapa (Año 2000). Se tomaron los grupos más representativos de cada una de las zonas en que se dividió el mapa apícola provincial en dicho estudio. (Zona Este, Zona Centro y Zona Sur).

Dos de ellos ya han comenzado a realizar exportaciones uno en forma directa y el otro en forma indirecta y los otros dos todavía no han exportado. En general utilizan el sistema de comercialización tradicional productor-acopiador-exportador al contado contra culata de camión.

Los niveles de producción y oferta exportable son adecuados como para insertarse en por lo menos un mercado en el exterior.

Todos poseen la infraestructura adecuada para exportar.

Ninguno está organizado bajo una forma jurídica específica.

GRUPO NRO 1: **MIELES DE CORDOBA**

Quiénes son

Mieles de Córdoba es un grupo de siete productores apiolas de la localidad de Villa Huidobro a 500 Km. al sur de Córdoba Capital (Departamento General Roca) que suman unas **8.000 colmenas**, con salas de extracción propias equipadas en acero inoxidable e infraestructura habilitada por el SENASA de la mayoría de los integrantes, esto permite la obtención de un producto final de calidad y limpieza.

La producción y la comercialización:

Los últimos años (1999-2001) los colmenares han producido un promedio de 60 Kg. por colmena lo que da una idea del buen manejo y bondades de la zona. La producción que supera los 450.000 kgs. en un porcentaje importante (40%) fue exportada en forma directa a Alemania en la temporada 1999/2000.

Han participado de varias ferias y misiones comerciales en el exterior (España, Alemania, Francia) con buenos resultados.

La fuente de trabajo.

Actualmente el grupo de productores de Mieles de Córdoba tiene en época de cosecha alrededor de 40 empleados contratados y durante la temporada invernal alrededor de 10 que se dedican principalmente a trabajos de carpintería, armado de alzas y cuadros.

El producto

Las mieles son envasadas en tambores de 300 y 335 Kg. para su comercialización a "granel".

Cada tambor es clasificado en planta de extracción por su color y humedad.

Las mieles arrojan colores de entre 20 y 34 mm dependiendo de la flora. Los análisis de laboratorio muestran la excelencia del producto y la limpieza en la manipulación del producto.

En la zona sur de la Provincia de Córdoba la flora apícola es bastante variada, la floración natural mas abundante es el cardo silvestre, chañar,

calden, alcanfor, mostacilla, etc. y entre las flores de cultivo tenemos alfalfa, girasol, melli lotus, trébol, eucaliptos, etc.

GRUPO NRO 2:
GRUPO APÍCOLA LAPACHO

Quiénes son:

Son un grupo de 10 productores de la ciudad de Córdoba y del gran Córdoba, con ubicación de los apiarios en diferentes zonas rurales de la provincia (en el norte, noreste, sudeste y sur), al pie de las sierras chicas y abarcando los departamentos: Tulumba, Punilla, Colón, Río Primero, Río Segundo, Totoral, Santa María, Calamuchita y Capital. El grupo está en una etapa de consolidación y abierto a la incorporación de productores.

El 90% de estos productores son de dedicación parcial a la actividad apícola, generando el resto de sus ingresos a través de otras variadas ocupaciones que comprenden tareas profesionales, oficios, docencia, empleados, etc.

La mano de obra es de tipo familiar y esta constituida por aproximadamente 20 personas, caracterizándose por un uso intensivo de mano de obra en relación con los otros factores de la producción. A sí mismo, se contrata mano de obra temporaria sobre todo en época de cosecha.

El total de colmenas entre propias del grupo y arrendadas rondan las 5000, dentro de las cuales, predominan las colmenas propias del grupo. El promedio de colmenas por empresa supera las 450.

El promedio de producción por colmena es de 40 Kgs miel/ año. Con estos rendimientos, este grupo tiene una capacidad de acopio del orden de los 200.000 Kgs de miel y de 7000 Kgs de cera por año.

Se producen además otros productos de la colmena, como material vivo y propóleos, también una de las empresas se dedica a la elaboración de material de madera.

La mayor parte de la producción es vendida a acopiadores que recorren la zona en la época de cosecha, comercializando la miel en tambores de 335 kg y cobrando de contado contra culata de camión. No tienen experiencia exportadora.

Cuentan con varias salas de extracción, la mayoría aprobada por SENASA, con equipamiento en acero inoxidable y un pequeño depósito de acopio y almacenamiento.

GRUPO NRO 3:
GRUPO ARCCo. APICULTORES REGIÓN CENTRO DE CÓRDOBA

Antecedentes:

En el año 1995, un grupo de 12 apicultores provenientes de la región centro - este de la provincia de Córdoba, buscando mejorar los resultados de

sus empresas, deciden adherirse al programa Cambio Rural implementado por el INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria) para la actividad apícola.

Así nace el grupo ARCCo que comienza a funcionar como tal en 1997, contando con el asesoramiento de un Ingeniero Agrónomo especializado y que agrupa apicultores de Villa María, Carrilobo, Silvio Pellico, Pozo del Molle, Las Varillas y El Arañado.

A partir de su formación se produce un crecimiento sostenido de cada una de las empresas integrantes que se manifiesta en el número de colmenas trabajadas. En el inicio contaban (Año 1997) con 1100 colmenas, llegando en la actualidad a superar un stock de 9.000 familias (10.000 colmenas en el año 2001).

La aplicación de nuevas y distintas técnicas y pautas de manejo de las colmenas, la realización de ensayos para el ajuste de las mismas y la utilización de herramientas como planificación, presupuestación, evaluación de inversiones, etc., permitieron lograr una mejora sustancial de la rentabilidad de las distintas explotaciones.

Siguiendo y cumpliendo los objetivos estipulados tempranamente, a través de un crecimiento sostenido, piensan llegar a contar en el mediano plazo con 12.000 colmenas en cosecha, una producción estimada de 5000 núcleos para la venta y 500 toneladas de miel. Poseen experiencia exportadora, vendiendo al exterior en forma directa e indirecta.

Evolución producción de miel:

En el año 1997 el grupo contaba con menos de 100 toneladas de miel, aumentando a 100 TN en los años 1998/ 1999, a 350 TN en 1999/ 2000, a 400 TN en los años 2000/2001, llegando a tener 500 TN de miel en el año 2001/2002.

Producción:

Los rubros de producción son:

- **NUCLEOS:**

Desde el año 1999 el grupo ARCCo se encuentra produciendo y comercializando: núcleos de fin de temporada y núcleos de primavera. Los mismos están constituidos por 4 cuadros, tienen reinas italianizadas que provienen de un criadero cuyo titular es miembro activo del grupo y que forma parte de un Centro regional de Evaluación Genética. Son de muy buena calidad genética, sanidad, mansedumbre y gran prolificidad.

La participación en las Ferias y exposiciones apícolas más importantes del país les ha permitido aumentar su presencia en el mercado del núcleo, traduciéndose en un incremento de las ventas. No han participado en ferias internacionales.

• **MIEL:**

La producción total del grupo ARCCo fue incrementándose de año en año, alcanzando las 500 TN (Año 2001). Para la próxima cosecha (2002/2003), dependiendo de las condiciones del año, esperan un volumen cercano a las 600 toneladas, estimando llegar al 2004 con una producción global de 700 toneladas.

Debido a la gran diversidad de la flora melífera de la región, las mieles producidas son catalogadas como multifloral.

Por algunos trabajos preliminares que se llevaron a cabo durante la campaña 99/00, surge la posibilidad de lograr miel monofloral de melilotus.

El sabor y el color varían de acuerdo a la época de recolección. Obtienen así, colores que van desde los 20mm (Blanca) hasta los 45mm pfund (Ámbar extra clara).

Vegetación:

La región donde se encuentra localizado el Grupo ARCCO (150 Km. al sur este de Córdoba-Capital) ha sido alterada por el hombre, particularmente desde que la colonización agrícola toma impulso en la última década del siglo pasado. En la actualidad es casi imposible hallar comunidades vegetales intactas; el desmonte, el fuego y el arado han alterado profundamente la vegetación nativa.

Se pueden observar relictos de algarrobos blancos y negros, tala, Chañar, espinillo, etc.

Entre las especies arbóreas introducidas está el Paraíso, Eucalipto, Acacia Blanca, Olmo, Casuarina, álamos.

Entre las pasturas se halla notablemente difundida la alfalfa sola o acompañada de otras especies como: trébol de olor blanco (Melilotus Alba) etc.

Están muy difundidas también especies tales como avena, centeno, cebada de gran valor forrajero y otras que se comportan como malezas a saber: sorgo de alepo, nabos, Cardos, Hinojo, yuyo colorado, etc.

Entre los cultivos agrícolas encontramos trigo, sorgo, maíz, soja, aunque la disponibilidad de agua en el suelo constituye el factor limitante para la productividad de estos.

GRUPO NRO 4:

GRUPO GENERAL LEVALLE

El grupo de 14 apicultores de General Levalle localidad situada a unos 350 Km. al sur de la Capital de Córdoba (Dpto. Presidente Roque Sáenz

Peña) viene trabajando desde hace aproximadamente tres años de manera informal, con reuniones esporádicas.

Dentro del mismo existe gente que hace varios años esta generando acciones en el sentido de lograr elaborar una metodología grupal de trabajo. Desde comienzos del año 2002 están trabajando de manera sistemática, acordando frecuencias y horarios de reuniones, pautando temarios, generando auto- capacitaciones, delegando responsabilidades, etc. En definitiva buscando un camino que los lleve a la consolidación grupal, compartiendo problemas, objetivos y generando un espacio social, solidario, ameno y de verdadero provecho para todos sus integrantes y el grupo en su conjunto.

Cuentan en total con 8000 colmenas aproximadamente, cuyo rendimiento es de 50 Kg. promedio por cada una. En general el origen de la miel es multifloral y de color claro (0-50 mm en la escala Pfund).

Cuentan con una sala de extracción comunitaria que a corto plazo será habilitada por el SENASA de acuerdo a la normativa para exportación.

El grupo se plantea como desafío lo siguiente: Generar propuestas tecnológicas apropiadas para mejorar las condiciones de producción, mejorar su estrategia de comercialización y aplicar metodología de comunicación y transferencias adecuadas a la idiosincrasia y nivel técnico-profesional de los productores miembros.

Objetivo planteado por el Grupo:

- Desarrollar nuevas opciones de comercialización directa (sin intermediarios) y formas de asociación a los efectos de mejorar la rentabilidad global del negocio.

Metas:

- Contactar empresas extranjeras que tengan interés en comercializar directamente la miel que produce el grupo, ya que hasta el momento el sistema de comercialización es el tradicional de venta a acopiadores / exportadores contra culata de camión.
- Contactar productores de la zona que se sientan mentalizados e identificados con este nuevo sistema de comercialización directa a través del asociativismo.

CRITERIOS DE SELECCIÓN DEL GRUPO A ESTUDIAR

En base a la información general de cada grupo relevado mediante la encuesta que se adjuntó en el primer de avance, se elaboró la siguiente matriz de selección:

La calificación corresponde a:

MB - Muy buena

B- Buena

R - Regular

M- Mala

INFORME FINAL

	G 1	G 2	G 3	G 4
1-Capacidad de Producción	MB	B	MB	MB
2-Proceso de producción	MB	B	MB	MB
3- Oferta exportable (calidad y cantidad)	MB	B	MB	MB
4- Infraestructura	MB	R	MB	B
5- Mentalidad exportadora	MB	R	MB	B
6- Experiencia de trabajo grupal	MB	R	MB	B
7- Experiencia exportadora	SÍ	NO	SÍ	NO
8- Interés en mejorar la rentabilidad mediante exportación directa.	NO	SÍ	NO	SÍ
9- Interés en agregar valor a la producción.	NO	SÍ	NO	SÍ
10- Interés en conformar grupo exportador legalmente constituido	NO	SÍ	NO	SÍ

Conclusiones:

De un primer análisis de los datos surge que los Grupos 1 y 3 serían los mejores posicionados en todas las variables (producción, oferta exportable, calidad, experiencia exportadora, infraestructura) pero no poseen interés en mejorar la rentabilidad mediante la exportación directa ya que ellos en este momento lo están haciendo, ni tampoco en agregar valor a la

producción. Tampoco por ahora necesitan darle un marco legal al grupo según lo que ellos expresaron en las encuestas.

Daríala impresión de que ya están caminado solos y que las etapas que abarca este proyecto ya las han pasado.

Los Grupos 2 y 4 un poco más atrás de los anteriores (en particular el G2) están en general bien posicionados en las variables principales anteriormente enunciadas, pero tienen la ventaja de presentar un importante interés respecto de darle un marco legal al Grupo, mejorar la rentabilidad mediante la exportación directa y agregar valor a la producción.

Realizando un análisis más fino referido a las variables (producción, comercialización, calidad, oferta exportable, infraestructura, mentalidad exportadora y de trabajo en equipo), vemos al Grupo Nro 4 en una posición más sólida y más adecuada a los objetivos de este estudio, por lo cual ha sido seleccionado. **(Grupo Apícola de General Levalle)**

PUNTO 2.2

**ANALISIS DEL PERFIL TECNICO,
ORGANIZATIVO Y COMERCIAL DE LOS
INTEGRANTES DEL GRUPO.**

2.2 - ANÁLISIS DEL PERFIL TÉCNICO, ORGANIZATIVO Y COMERCIAL DE LOS INTEGRANTES DE GRUPO.

Resumen de la información recabada mediante cuestionario (que se adjunta en el anexo 1):

Cantidad de productores que conforman el Grupo al inicio : 14 (Catorce).

Ubicación Geográfica: Localidad de General Levalle, a 350 Km. al sur de Córdoba Capital en el Dpto. de Presidente Roque Sáenz Peña y zona de influencia ubicada en un radio de 80-100 Km. donde están localizados los municipios de: Serrano, Sampacho, La Cautiva, Mattaldi, La Carlota, Laboulaye y San Joaquín

De un total de 14 productores que asistieron a la primer reunión, el 20% ha completado estudios primarios, el 60% estudios secundarios y el 20% restante estudios universitarios.

La edad promedio de los mismos es de 50 años.

Cuentan en total con 8000 colmenas aproximadamente, cuyo rendimiento es de 50 Kg. promedio por cada una. En general el origen de la miel es multifloral y de color claro.

Todos poseen certificados de análisis. La miel está libre de contaminantes. Realizan control sanitario en otoño y primavera. Ninguno elabora subproductos. Algunos porque la zona no es propicia y otros por falta de comercialización.

Hasta el presente ninguno ha exportado, comercializan la miel a través de acopiadoras. La mayoría tiene interés en el proyecto, aunque tienen poco conocimiento respecto a la normativa y los trámites para exportar productos apícolas. El 90% no usa Internet para obtener información sobre dicha actividad.

Están inscriptos en R.E.N.A.P.A y tienen conocimiento sobre el sistema de trazabilidad reglamentado por S.E.N.A.S.A. como también de los análisis exigidos por dicha entidad. En lo que se refiere a los análisis de calidad de la miel, deben recurrir a la infraestructura (laboratorios habilitados por SENASA) que posee la ciudad de Río Cuarto (150 Km. al norte de General Levalle), que es la más próxima a su localidad.

Muy pocos han trabajado antes en grupo, ninguno pertenece a Asociaciones de productores de la zona. Manifiestan interés en el proyecto y como sugerencias la totalidad acuerda en solicitar transparencia y trabajo.

Las mieles son envasadas en tambores de 300 y 335 Kg. para su comercialización a "granel".

Cada tambor es clasificado en la planta de extracción comunitaria por su color y humedad.

Las mieles arrojan colores de entre 20 y 34 mm dependiendo de la flora. Los análisis realizados en la última cosecha muestran la excelencia del producto y la limpieza en la manipulación del mismo.

INFORME FINAL

Si bien estas empresas apícolas son pequeñas, una de las fortalezas de estas unidades de producción es su estrategia de comercialización en el mercado interno, que en una mínima parte se basa en el fraccionamiento y venta directa a consumidor final, generándose así un valor agregado al producto principal, esta idea piensan transportarla a futuro a la exportación. La mayor parte de la producción la despachan a los acopiadores que recorren la zona vendiéndola al contado contra culata de camión.

Cuentan con una sala de extracción comunitaria aprobada por SENASA, con equipamiento en acero inoxidable; depósito de acopio.

PUNTO 2.3

**EVALUACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y
VOLÚMENES DE COMERCIALIZACIÓN
CON ÉNFASIS EN LA EXPORTACIÓN.**

2.3 – EVALUACION DE LOS PRODUCTOS Y VOLUMENES DE COMERCIALIZACION CON ENFASIS EN LA EXPORTACION

Como resultado de las reuniones periódicas mantenidas con el Grupo de General Levalle, se pudieron establecer los siguientes puntos de acuerdo referidos a la producción y oferta exportable a futuro:

1) **Producto a exportar:** En una primera etapa: Miel a Granel de calidad diferenciada, tipificada por origen floral y color, mediante un sistema de registros de trazabilidad y de certificación de ausencia de antibióticos y fenoles.

En una segunda etapa (mediados del año 2003) se prevé darle mayor valor agregado mediante el fraccionado / envasado de la misma y elaborar un protocolo de trabajo para la certificación y/o denominación de origen.

2) Características Físico-Químicas:

Color : 0-50 mm (Escala Pfund)

Humedad: menor al 18%

Acidez: menor a 30 meq/kg

HMF: menor a 5 mg/kg

3) **Volúmenes de producción:** El total de 14 productores que en un principio se reunieron (cabe aclarar que a la finalización de este estudio pueden ser otros los números que se manejen una vez consolidado el Grupo legalmente constituido) logran consolidar aprox. 8000 colmenas en actividad que con un rendimiento de aprox. 50 kg/colmena y por año, lo que daría como resultado un volumen total aprox. De 400 TN.

4) **Oferta Exportable:** Se consensuó que podría rondar aprox. El 40 % del total de la producción a sea unas 160 TN (aprox. 480 tambores)

5) **Cantidad de Contenedores:** 8 contenedores de 20 pies de 20TN cada uno.

La primer etapa se puede subdividir en dos momentos: El primero destinado a presentar el proyecto y a recolectar información pertinente para realizar el diagnóstico inicial. El segundo a ordenar los datos obtenidos a través de cuestionarios, entrevistas e informes claves, interpretarlos y realizar un primer diagnóstico.

Primer momento:

El 29 de julio del corriente año se realizó la primera reunión con el grupo de productores de miel, de la Localidad de Gral. Levalle, situada al sur

de la provincia de Córdoba, en la cual se hizo la presentación de proyecto por parte de las autoridades oficiales. A continuación se trataron los siguientes temas: exportación, aspectos operativos, técnicas, comercialización, logística de una exportación, producción, análisis y control de calidad y distintas formas de asociativismo (en forma general).

Para recabar datos (cualitativos y cuantitativos) e información relevante, se aplicó un cuestionario estructurado y auto administrado. (ver anexo N° 1 modelo de cuestionario).

Segundo momento:

Una vez analizados e interpretados los datos recogidos mediante entrevistas y el cuestionario, se realizó triangulación de información con algunos informantes claves, expertos y observadores directos con el objeto de elaborar una primera evaluación diagnóstica, en base a la cual tomamos decisiones relativas a la planificación e implementación de los talleres de sensibilización para el trabajo colectivo.

PUNTO 3

**TRABAJO GRUPAL CON LOS
EMPRESARIOS DETECTADOS.**

PUNTO 3.1

**POSIBLES CONFLICTOS Y ALTERNATIVAS
DE SOLUCIÓN. ELIMINACIÓN DE
PRÁCTICAS INDIVIDUALES.**

3.1 - POSIBLES CONFLICTOS Y ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN. ELIMINACIÓN DE PRÁCTICAS INDIVIDUALES.

Las problemáticas mas comunes detectadas fueron:

- Falta de conocimiento respecto al proceso de exportación.
- Temor y desconfianza por el nuevo sistema de comercialización directa.
- Factor tiempo para capacitación, ya que en esta época del año es cuando realizan actividades previas a la cosecha que por lo general (según el clima) comienza a fines de Noviembre.
- Distancia: Viven en distintas poblaciones. Esto dificulta la realización de reuniones entre ellos y con el equipo técnico encargado del estudio.
- No tiene sala a la fecha la de extracción común habilitada (estaría próxima a habilitarse de acuerdo a una de las categorías que prevé la normativa 353/02 del SENASA)
- Son muy individualistas y competitivos.
- Reconocen necesidad de capacitación pero consideran que debe realizarse en otra época del año.

Fortalezas:

- Calidad de la Miel.
- Proceso de producción
- Volumen de producción para comenzar a exportar.
- Posesión de herramientas y salas de extracción comunitaria.
- Cierta grado de conocimientos entre ellos.
- Recursos humanos y materiales.
- Interés en crecer como grupo y trabajar en equipo.
- Compenetrados con los objetivos del proyecto

A partir del sondeo inicial se planificaron actividades para el primer taller, para trabajar específicamente actitudes y comportamientos, con el objeto de sensibilizarlos para superar prácticas individuales. Este se llevó a cabo el 31 de Agosto del 2002, en Gral. Levalle. Participaron once productores apícolas de dicho lugar y alrededores. (Tres del grupo original desertaron).

El taller comenzó con la presentación de la asesora en trabajo grupal y los participantes respectivamente. Acto seguido se presentó el lema: "Entre todos sabemos más que cualquiera de nosotros". Sumemos no restemos para mejorar nuestra vida y la de los demás. Luego se presentaron los objetivos y un organizador previo de los contenidos a trabajar. Se intercambiaron opiniones sobre los mismos. El desarrollo del taller fue sumamente interesante y enriquecedor, ya que a los productores presentes les permitió vivenciar experiencias de aprendizajes que los movilizaron a pensar, a establecer vínculos más estrechos, pues la metodología empleada les permitió verse

INFORME FINAL

reflejados en el espejo de los demás integrantes y descubrir así problemáticas comunes y buscar estrategias de superación en conjunto.

Por otra parte se pudo obtener información para realimentar el diagnóstico inicial, puesto que surgieron algunas divergencias, conflictos que paulatinamente se resolvieron, se reflejaron los miedos, se explicitó la desconfianza respecto a algunos integrantes del grupo y esto favoreció la dinámica de trabajo y el abordaje de los contenidos pertinentes, por ejemplo la confianza, viga fundamental de las organizaciones, compromiso, valores, escucha, liderazgo, dimensiones del liderazgo: centrado en la tarea y/o en las relaciones humanas, etc. (ver anexo N° 2 programa).

Las estrategias de conducción empleadas fueron entre otras: torbellino de ideas, técnica del rumor, análisis de casos, resolución de problemas, visión de futuro, exposición dialogada con apoyo audiovisual, etc.

PUNTO 3.2

**FORMALIZACIÓN DE COMPROMISOS DE
CONDUCTAS. ORDENAMIENTO
ORGANIZATIVO Y ADMINISTRATIVO.**

3.2- FORMALIZACIÓN DE COMPROMISOS DE CONDUCTA. ORDENAMIENTO ORGANIZATIVO Y ADMINISTRATIVO.

El segundo taller se tuvo que posponer debido al escaso tiempo con que cuentan los productores en esta época del año y además convinimos una modalidad semi-presencial, para favorecer la participación de todos. Esto obligó también a cambiar algunas actividades. Por lo tanto se les dejó material bibliográfico referido a conversaciones importantes en la organización y se les solicitó actividades. Ellos se comprometieron a reunirse y trabajar en equipo como mínimo cada quince días. Se hizo un seguimiento a través del sistema de tutorías por medio de e-mail, teléfono y entrevistas con algunos representantes del grupo, que viajan asiduamente a Córdoba.

El día 9 de septiembre del 2002 se reunieron los productores solos. Complimentaron las actividades respecto a visión, misión, valores, objetivos y cualidades del líder. (ver anexo N° 3 actividades) y además trataron los siguientes temas según reza el informe que nos hicieron llegar: conformación legal de una empresa exportadora, requisitos, condiciones, etc. Analizaron los diferentes temas, del material bibliográfico referido a conversaciones fundamentales en la organización. (para realizar las actividades del primer taller).

El día 30 de septiembre del 2002, a las 21:30Hs, se realizó en la localidad de Mattaldi una reunión de trabajo en las que los productores trataron los siguientes temas:

- Explicación sobre la conformación legal de una empresa. (Probablemente una U.T.E.).
- Explicación del trabajo solicitado y recepción de las planillas correspondientes al trabajo que se les solicitó en el primer taller.

El Grupo en esta primera etapa designó un coordinador cuya función será la de llevar adelante todas las actividades necesarias hasta la conformación de la forma jurídica definitiva.

Funciones del promotor ó coordinador:

- Reunir a los productores interesados y con el perfil adecuado a los objetivos del proyecto.
- Recabar información sobre el proceso y condiciones para la conformación jurídica del grupo.
- Planificar y organizar reuniones quincenales para delimitar objetivos y metas.
- Buscar alternativas de financiamiento.
- Búsqueda de subvenciones.
- Búsqueda de asesores jurídicos, contables, además de los propuestos por el equipo técnico del proyecto.
- Búsqueda de candidatos a gerente.

PUNTO 3.3

**COMPROMISOS ECONÓMICOS A ASUMIR
POR LOS INTEGRANTES.**

3.3- COMPROMISOS ECONÓMICOS A ASUMIR POR LOS INTEGRANTES.

Se fijó el día 15 de octubre del 2002 para realizar la próxima reunión en Gral. Levalle, con el objeto de asesorarse sobre la conformación de la U.T.E., con un Contador Público y presentar las planillas de actividades correspondientes al primer taller presencial.

Por otra parte acordaron aportar el capital inicial necesario para habilitar la sala de extracción comunitaria, para los gastos que se originen para la conformación jurídica de la empresa y para los costos de la primera exportación. Los números finales de la inversión inicial, surgirán luego de la selección de la forma jurídica que el Grupo adopte para exportar. Se habló de conformar un fondo común operativo cuyas fuentes de financiamiento irían desde el aporte de cada miembro en efectivo (cuotas mensuales, iguales y consecutivas por un tiempo determinado), contribuciones en bienes materiales e ingresos por prestación conjunta de servicios a terceros. Los aportes de cada integrante se harán en proporción a su participación con producto.

Respecto al volumen de miel a aportar por cada integrante realizaron una estimación aproximada del posible rendimiento y cantidad de colmenas y fijaron un mínimo que será el piso del 40% del total de la producción del grupo en su conjunto

El 10 de octubre del 2002 se realizó una nueva reunión en Córdoba con los representantes del grupo de productores, quienes trajeron las actividades que se le habían solicitado y se trataron los siguientes temas: conformación de la organización: diferencia entre distintos tipos de organización: S.R.L, S.A., U.T.E, etc. Ventajas y desventajas. Gestión y administración. Volumen de producción, trámites de exportación, costos de exportación, etc.

PUNTO 3.4

**PARTICIPACIÓN EN LAS DECISIONES Y
STATUS JURÍDICO DE LAS EMPRESAS
INTEGRANTES.**

3.4- PARTICIPACIÓN EN LAS DECISIONES Y STATUS JURÍDICO DE LAS EMPRESAS INTEGRANTES.

La mayoría de los productores son empresas unipersonales ó sociedades de hecho entre parientes y están enmarcados contablemente como responsables inscriptos y monotributistas. De cualquier modo todos se comprometieron a adaptarse a la forma jurídica de la empresa que desean constituir.

El 15 de octubre se reunieron los productores solos y discutieron sobre la conformación de la nueva empresa.

Utilizaron los servicios de un Contador Público especialista en el tema que forma parte del equipo técnico del proyecto para que los asesore en los aspectos contables, jurídicos, impositivos, contractuales, etc.

Entre los temas que trataron se destacó el tema referido a las reuniones y toma de decisiones en donde se estableció que el coordinador ó promotor deberá convocar a reunión de los miembros integrantes cada quince días, con diez días de anticipación a dicha fecha y deberá incluir el temario a tratar, fecha, hora y lugar de realización de la misma.

Las reuniones comenzarán a la hora señalada con la presencia de los 2/3 del total de los integrantes del Grupo

Las decisiones se tomarán por simple mayoría de los integrantes presentes. Cada integrante tendrá derecho a un voto, en caso de empate el coordinador ó promotor tendrá el derecho a desempatar.

En cada reunión el coordinador ó promotor llevará un libro de actas en donde dejará por escrito asentado todos los temas tratados, actividades realizadas, y tareas en curso, decisiones tomadas por el Grupo, etc., dicho libro será rubricado por todos los presentes en cada reunión.

PUNTO 3.5

DISCUSIÓN Y REDACCIÓN DEL REGLAMENTO INTERNO.

3.5- DISCUSIÓN Y REDACCIÓN DEL REGLAMENTO INTERNO.

Los productores están discutiendo algunos puntos del Reglamento interno basándose en un modelo que le facilitamos (que se adjunta en anexo 5). Algunos de los temas incluidos en el mismo son: la participación de cada miembro en la cantidad de producto que va a aportar, liquidación de utilidades, pérdidas, gastos, cobranzas, provisión de fondos, créditos, derechos y obligaciones que surjan en el contrato, responsabilidad frente a terceros, ingreso de nuevos miembros, separación y exclusión de miembros, penalidades, designación de un gerente, etc.

La primera semana de noviembre aproximadamente se realizara el segundo taller presencial, en el cual se hará la devolución de los trabajos y se les entregará mas material para trabajar en función del reglamento interno y sobre la base de las necesidades que surjan en esta etapa de organización.

Conclusión:

Los productores están interesados en el proyecto, han avanzado muchísimo en este último mes de Octubre, sobre todo después de las reuniones y el primer taller, lo cual nos permite estimar que para el mes de marzo, ya estarán organizados como empresa de manera reglamentaria con una base jurídica definitiva.

Fundamentación de la metodología empleada.

Elegimos esta metodología (taller) porque consideramos que es la mas adecuada para rescatar el saber del sentido común de los productores apícolas y su encuentro con el saber acumulado, además porque permite la discusión abierta, el confrontar opiniones y compartir experiencias, develando los conflictos y problemas reales, a partir de las vivencias de los propios protagonistas, los cuales a su vez se ven incitados a reflexionar sobre su propia manera de comportarse, incorporando nuevos mecanismos, descubriendo recursos para generar conocimientos y actuar modificando sus perspectivas, actitudes y por consiguiente su saber hacer.

PUNTO 4

**ANÁLISIS DE LA LEGISLACIÓN
VIGENTE SOBRE FORMAS
ASOCIATIVAS (sociedades
comerciales, UTE's, consorcios de
exportación).**

4- ANALISIS DE LA LEGISLACIÓN VIGENTE SOBRE FORMAS ASOCIATIVAS (Sociedades comerciales, utes, consorcios de exportación).

LEY 19.550

Breve reseña de fechas

La ley en estudio fue sancionada el 3/4/72, promulgada en Boletín Oficial con fecha 25/4/72.

Sufrió reformas parciales con las leyes 19.666, 19.880, 20.337, 20.468, 21.304, 21.357, 22.182, 22.686, 22.903, 22.905.

El texto fue ordenado, de conformidad con la ley por el Ministerio de Educación y Justicia según el Decreto del PEN 841/84, de fecha 20/3/84 (B.O. 30/3/84).

Se publicó la fe de erratas en el Boletín Oficial del 10/4/84.

Síntesis Introductoria

En la conceptualización de la sociedad comercial, brindada por la ley bajo análisis, se elabora la naturaleza jurídica del negocio constitutivo de sociedad, según los lineamientos del contrato plurilateral y de organización, comparándolos con la categoría relativa a los contratos bilaterales y de cambio o intercambio, para, una vez establecida claramente su diferenciación, determinar las particularidades que evidencia el negocio asociativo.

De esta diferenciación surgen los siguientes puntos:

- Existencia de un contrato con pluralidad de partes.
- Intereses no contrapuestos (tal como en los bilaterales de cambio).
- Finalidad común (intereses superpuestos o yuxtapuestos).
- El incumplimiento de algunas de las partes no extingue el contrato (si las demás cumplen el objetivo social).
- El cumplimiento de las obligaciones no extingue el negocio (sino que es un presupuesto necesario).

Disposiciones Generales

Sección 1 – De la existencia de sociedad comercial

Concepto - Tipicidad

Para la conformación de "sociedad comercial" se exige la participación de dos o más personas. La pluralidad de personas no solo se exige para su conformación sino también durante la vida de la sociedad.

Las palabras "organización" y "producción e intercambio de bienes" hace referencia a la noción económica de empresa, por lo que la sociedad comercial puede redefinirse como la estructura jurídica de la empresa.

Existe obligación, para conformar una sociedad comercial, de ajustarse a algunas de las formas expresamente reguladas por la ley (tipicidad). La omisión, confusión, o caracterización de sociedades distintas a las marcadas por la ley da lugar a la atipicidad, causal de nulidad absoluta (si es originaria) o disolución (sobreviniente).

Solo se considera "socio" cuando se asume concretamente la obligación de realizar aportes (suscripción en el momento del contrato e integración al cumplirlo efectivamente). Dichos aportes determinan la participación en ganancias y pérdidas, en la cuota de liquidación y en el establecimiento de las mayorías en los órganos deliberativos. La suma de los aportes suman el "capital social", fondo común indispensable para la consecución del objeto de la sociedad.

Sujeto de Derecho

Del contrato social nace una persona jurídica (titular de derechos y obligaciones), distinta de la persona de los socios.

Asociaciones bajo forma de sociedad

Se reafirma el principio de tipicidad, remarcando la comercialidad por la forma, no por el objeto.

Sección 2 – De la forma, prueba y procedimiento

Forma

Toda sociedad regular debe instrumentarse por escrito, las sociedades por acciones deben constituirse por instrumento público, las restantes pueden optar por el instrumento público o privado (sin perjuicio de lo dispuesto en los Art. 5 y 6).

Los actos modificatorios pueden efectivizarse por instrumento público o privado indistintamente (cualquiera sea el tipo de sociedad).

Inscripción en el Registro Público de Comercio – Reglamento

Los contratos constitutivos o modificatorios de las sociedades deben ser inscriptos en el Registro Público de Comercio. La constitución por instrumento privado requiere que las firmas sean autenticadas por escribano público u otro funcionario competente. La inscripción debe realizarse dentro de los quince días corridos (Art. 28 del Código Civil) desde la fecha del otorgamiento del acto (Art. 36 y 39 del Cód. De Comercio), siendo oponible a terceros desde ese día (la del otorgamiento).

Facultades del Juez – Toma de Razón

El juez comprobará el cumplimiento de los requisitos legales I fiscales. El control judicial (según la doctrina) no sana los vicios de constitución a menos que se publiquen edictos (Art. 10), lo que implica conformidad con la inscripción.

La toma de razón es la inscripción que, previa publicación cuando corresponda, se efectúa generalmente en libros distintos para cada tipo societario.

Inscripción: Efectos

La inscripción es "constitutiva" de derechos: la sociedad estructurada bajo alguno de los tipos autorizados pero sin inscripción se considera "sociedad irregular". La inscripción otorga fecha cierta al acto.

Registro Nacional de Sociedades por Acciones

Si se trata de sociedades por acciones, el Registro Público de Comercio remitirá testimonio de los documentos al Registro Nacional de Sociedades por Acciones. Se insiste y se destacan las ventajas y utilidad que la creación de este registro reportaría a los fines estadístico, informativos y aún de control de la gran empresa. No obstante esto el registro en cuestión aún no ha sido creado todavía en el país.

Legajo

Se formará un legajo con los duplicados de los contratos y demás documentación complementaria cuyos originales integran los denominados "protocolos" formados por las distintas tomas de razón o inscripción, con el fin de permitir su consulta.

Publicidad de las sociedades de responsabilidad limitada y por acciones

Se deberán publicar una serie de datos durante un día en el diario de publicaciones legales correspondiente. Parte de la doctrina considera

insuficiente la cantidad de datos a publicar teniendo en cuenta el interés de terceros.

Contenido del instrumento constitutivo

Se enumeran los datos y previsiones que debe contener obligatoriamente el instrumento de constitución. Esta enumeración no es taxativa, quedan otras exigencias según el tipo de sociedad. El objeto (conjunto de actos) como propósito declarado en la constitución es un elemento esencial que determina la capacidad y los límites a la actividad de la sociedad. Entre otros datos figuran: Nombre de los socios, estado civil, profesión, domicilio, DNI, razón social, objeto social, capital social, etc.

Modificaciones no inscriptas – Ineficacia para la sociedad y los terceros

La categoría de inopinabilidad hace que la inscripción de las modificaciones sea de carácter declarativo y no constitutivo. Las modificaciones del contrato no inscriptas obligan siempre a los socios.

Estipulaciones nulas

Definición de principios de justicia distributiva, de intangibilidad del capital social y aún preceptos constitucionales. Se desarrollan 5 párrafos con los requerimientos para que no sean nulas las estipulaciones.

Publicidad: Norma general

A menos que se ordene cualquier publicación, se tomará la obligación de publicar por única vez en el diario de publicaciones legales de la jurisdicción que corresponda. Norma de carácter supletorio (ver Art. 6 y 10)

Procedimiento: Norma general

Se determina el procedimiento sumario con el fin de asegurar agilidad y celeridad (pretendida en materia comercial). Parte de la doctrina interpreta que la ley referencia al "proceso sumario" y otra parte al "juicio sumario".

Sección 3 – Del régimen de nulidad

Art. 16 al 20

Fuera de alcance

Sección 4 – De la sociedad no constituida regularmente

Sociedades incluidas

Las mismas disposiciones abarcan a las sociedades de hecho (con objeto comercial) y a las irregulares. Ambas quedan sujetas a las disposiciones de esta sección.

Regularización, Disolución, Retiro de Socios y Liquidación

Se considera regularizada si adopta algunos de los tipos previstos por la ley, no disolviéndose la sociedad previa y manteniendo los derechos y obligaciones. Solo habrá regularización por aprobación de la mayoría debiendo cumplirse las formalidades de la ley. Cualquiera de los socios puede solicitar la disolución, comunicando la decisión al resto quienes pueden resolver regularizarla en plazo marcado por ley. Los socios en desacuerdo con la regularización pueden optar por la suma de dinero que represente el valor de su parte a la fecha del acuerdo social.

Responsabilidad de los socios y quienes contratan por la Sociedad

Se instaure la responsabilidad solidaria y directa (sin que se pueda alegar la previa excusión de los bienes sociales)

Representación de la Sociedad

Debido a la falta de inscripción cualquier socio puede representar al resto, obligándolos.

Prueba de la Sociedad

Si bien la existencia de la sociedad puede acreditarse por cualquier medio de prueba la jurisprudencia requiere pruebas por escrito.

Relaciones de los Acreedores sociales y de los particulares de los socios

Las relaciones entre los acreedores sociales y los particulares de los socios se juzgarán como si se tratara de una sociedad regular. La solución es el reconocimiento de personalidad a estos entes.

Sección 5 – De los socios

Sociedad entre esposos

Los esposos solo pueden integrar entre si sociedades por acciones y de responsabilidad limitada. Se considera incompatible la existencia de dos regímenes económicos (sociedad conyugal más sociedad de tipo personalista).

Herederos menores

Condiciones a cumplir para herederos de algunos de los socios. Si son menores de edad serán socios con responsabilidad limitada. El juez de la sucesión aprobará el contrato constitutivo.

Sanción

Es nula la sociedad que viole el Art. 27. La nulidad es hacia el futuro y la sociedad debe liquidarse. El 2do. Párrafo protege a los menores.

Sociedades por Acciones: Incapacidad

Se busca evitar que por medio de participaciones en sociedades no fiscalizadas, los accionistas eludan total o parcialmente las disposiciones de los Art. 299 y 301.

Participaciones en otras sociedades: Limitaciones

Este artículo establece las limitaciones a la participación (toma) en otras sociedades cuando el objeto social de la participante no sea exclusivamente financiero o de inversión. Se busca evitar el desvío del objeto de la actividad social.

Participaciones recíprocas: Nulidad

Se prohíbe la constitución de sociedades o aumento de capital mediante participaciones recíprocas. Se pretende evitar la creación de un capital social aparente, con el fin de proteger a terceros.

Sociedades controladas, Sociedades Vinculadas

Se definen en contraposición las sociedades controladas de las vinculadas. La primera está sujeta a la voluntad social de la controlante. En la segunda solo existe participación en el capital social de una sociedad por otra (superior al 10% del capital total de la primera).

Socio aparente, Socio oculto

El que presta el nombre como socio no es reconocido como tal. Se establecen reglas especiales para estas modalidades. No necesariamente estas situaciones son ilícitas. Se busca preservar el interés de terceros actuantes de buena fe.

Socio del socio

Se determina que el socio del socio carece de toda injerencia y participación en los negocios societarios aunque mantiene sus derechos como tercero de la sociedad.

Sección 6 – De sus socios en sus relaciones con la sociedad

Comienzo del derecho y obligaciones, Actos anteriores

Los derechos y obligaciones de los socios comienzan desde la fecha fijada en el contrato social, contemplando el interés de terceros también se extiende esta responsabilidad a obligaciones asumidas por los representantes o administradores de la sociedad hasta ese momento.

Mora en el aporte: sanciones

El incumplimiento en el aporte genera a favor de la sociedad el derecho de exigir el efectivo cumplimiento o resolver el contrato respecto del moroso (exclusión del socio, resolución parcial del contrato social)

Bienes aportables, forma del aporte, inscripción preventiva

El aporte se define como la obligación de hacer o dar algo. La inscripción preventiva, nombrada en el último párrafo hace referencia a evitar posibles interferencias de terceros acreedores en la etapa de formación del ente.

Determinación del aporte

Al no existir posibilidad de responsabilidad ilimitada como en otros tipos, se exige la formación de un capital que sea "prenda común de los acreedores" en forma tangible.

Derechos aportables

Se establece que cualquier bien incorporal (patente de invención, marca, licencia industrial, llave de negocio, etc) y cualquier otro derecho que pueda ser comercializado puede ser aportado a la sociedad respetando las condiciones en ella expresada.

Aporte de créditos

Se permite realizar aportes a través de créditos, estando obligado el aportante por la existencia y legitimidad. En caso de no poder ejecutar el crédito, el socio deberá aportar una suma de dinero equivalente.

Títulos cotizables, títulos no cotizados

Se permite realizar aportes por medio de títulos. El valor de los títulos se calcula en el momento del aporte, siguiéndose el método de los Art. 51 a 53 en caso que no fueren cotizables.

Bienes Gravados

De aportarse bienes gravados, el valor del gravamen debe ser integral (considerar intereses, gastos, etc.)

Fondo de comercio

En caso de transferirse un "fondo de comercio" el "valor llave" integrará el capital de la sociedad y por lo tanto debe ser computado en el valor del aporte.

Aportes de uso o goce según los tipos de sociedad

No se admite el aporte en uso y goce para las sociedades de capital

Evicción. Consecuencias

Se precisan las consecuencias por evicción en la especie. La sociedad puede optar por exigir al socio el valor del bien (caso de conversión del objeto del aporte) más la indemnización por daños causados.

Evicción: Reemplazo del bien aportado

Se da la posibilidad al socio de poder reemplazar el bien que se retira del patrimonio societario.

Evicción: Usufructo

No existe la posibilidad de reemplazo del Art. 47, se aplicará el Art. 46.

Pérdida del aporte de uso y goce

En caso que la pérdida no sea imputable a la sociedad o a otro socio el aportante soportará la misma (total o parcial).

Prestaciones accesorias. Requisitos

Se permite a los socios efectuar otras prestaciones, distintas del aporte por lo que no integran el capital (servicios personales, asistencia técnica, etc). No pueden establecerse fuera del contrato ni son exigibles si no se las prevé en él.

Valuación de aportes en especies. Sociedades de responsabilidad limitada y en comandita simple.

En tutela del interés de terceros y de los propios socios se precisa sobre la forma de valuación de este tipo de aportes, la cual deberá ser prevenida en el contrato o según precios de plaza.

Impugnación de la valuación

El socio afectado por la valuación puede impugnarla judicialmente. El hecho de "instancia única" implica la inapelabilidad de la resolución del juez controlante de la inscripción.

Sociedades por acciones

Se decide un régimen más severo para las valuaciones en las sociedades por acciones. Debido al carácter de la responsabilidad de los socios, la ley extrema los cuidados para lograr mayor equivalencia entre capital social y el patrimonio social.

Dolo o culpa del socio o del controlante

Se establecen las sanciones y las responsabilidades por daño a la sociedad por la actuación de socios. Esta responsabilidad es solidaria con los socios causantes del daño

Control individual de los socios

Establece el principio de control societario por los socios

Sección 7 – De los socios y los terceros

Sentencia contra la sociedad: ejecución contra los socios

Una sentencia contra la sociedad tiene la fuerza de cosa juzgada y los socios responden con su patrimonio solidariamente y con el de la sociedad

Partes de interés

Los acreedores particulares de los socios pueden embargar su parte en la sociedad más no ejecutarla.

Sección 8 – De la administración y representación

Representación: régimen

Al administrador se lo puede eximir de su responsabilidad en tanto este no tenga conocimiento del acto

Diligencia del administrador: responsabilidad

Los administradores deben obrar bien, con lealtad y diligencia, caso contrario son responsables solidaria e ilimitadamente.

Nombramiento y cesación: inscripción y publicación

La designación y cesación del administrador debe incorporarse al legajo de la sociedad.

Sección 9 – De la documentación y de la contabilidad

Medio mecánicos y otros

La finalidad de la norma es actualizar los usos contables.

Balance

Se establece que las sociedades deberán hacer figurar las fechas en que se cumple el plazo de duración en los balances.

Regula la forma en que se muestra la situación económica y financiera de la sociedad al cierre del ejercicio

Estado de resultado

El artículo indica la composición del balance general y del estado de resultados.

Notas complementarias

Las notas complementarias se pedirán en caso de que haya que agregar más información contable.

Memoria

Establece un informe detallado de la administración que llegará a la junta de socios.

Copias: depósitos

Establece que debe haber una copia del balance en la sede social.

Dividendos

Solo se pueden repartir los socios la utilidad neta devengada, las cuales deben ser liquidas.

Aprobación, impugnación

Los socios tiene el derecho de aprobación o impugnación a las presentaciones contables

Reserva legal

Se prevé la creación de la reserva legal y las reservas facultativas que se forman con las ganancias

Ganancias: pérdidas anteriores

Las ganancias no se pueden repartir hasta que se hayan abierto las pérdidas anteriores.

Responsabilidad del administrador y síndico

Los administradores y síndicos tienen una responsabilidad genérica ante la ley.

Actas

Las asambleas deben llevarse en libro de actas para todas las sociedades.

Sección 10 – De la transformación

Conceptos: efectos

Se puede cambiar el tipo societario pero no la personalidad. La sociedad sigue igual bajo otro tipo.

Responsabilidad anterior de los socios

Aunque se transformare no cambia la responsabilidad solidaria e ilimitada anterior de los socios.

Responsabilidad por obligaciones anteriores

Si en la transformación algún socio asume responsabilidad ilimitada esta no se extiende a períodos anteriores.

Requisitos

Se instrumentan los trámites necesarios para transformar una sociedad.

Receso

Establece el derecho de receso para los socios que estén en desacuerdo con las decisiones que modifiquen las bases esenciales de la sociedad.

Preferencias de los socios

La transformación no afecta las preferencias de los socios

Rescisión de la transformación

Antes de la inscripción puede dejarse sin efecto la transformación

Caducidad del acuerdo de transformación

El acuerdo de transformación vence a los 3 meses sino se inscribió en el Registro Público de Comercio.

Sección 11 – De la fusión y escisión

Concepto

Hay fusión cuando 2 o más sociedades se unen para formar otra o cuando una absorbe a otras, que, sin liquidarse son disueltas.

Requisitos

Se establecen los pasos formales para cumplir con el trámite de fusión.

Constitución de nueva sociedad

Si hay una nueva sociedad debe formarse según reglas legales, en la incorporación solo se exigirá una reforma estatutaria.

Receso: preferencias

En cuanto a receso y preferencia se aplica el Art. 78 y 79.

Revocación

No prevé casos de caducidad pero se aplica el Art. 81

Rescisión; justos motivos

Se puede rescindir el acuerdo de fusión hasta el acuerdo definitivo.

Escisión: concepto y régimen

Dictamina en que casos hay escisión y como realizarla.

Sección 12 – De la resolución parcial y de la disolución

Causas contractuales

Deja a libre criterio de los socios el agregar causales o supuestos de disolución o resolución parcial no previstos en la ley.

Muerte de un socio

En las sociedades, la muerte del socio produce la resolución parcial del contrato.

Exclusión de socios

El grave incumplimiento de las obligaciones de los socios puede provocar una separación forzosa

Exclusión: efectos

Establece genéricamente los efectos de la resolución de contrato social.

Exclusión en sociedades de 2 socios

La ley pretende una preservación de la empresa al instar al único socio activo que en el plazo de 3 meses se recomponga la pluralidad, sino se disolverá la sociedad.

Disolución: causas

Se enumeran las causales de disolución de la sociedad.

Prórroga: requisitos

El vencimiento del plazo de duración de la sociedad produce su disolución a menos que se haya resuelto la prórroga y solicitado su inscripción.

Pérdida del capital

En el caso de pérdida del capital, la sociedad no se disuelve si es reintegrado el capital total o parcialmente o si se efectúa un aumento del mismo.

Disolución judicial: efectos

En caso de disolución judicial, la sentencia es retroactiva al día en que tuvo lugar la causa generadora.

Eficacia respecto de terceros

La disolución se produce cuando esta es publicada.

Administradores: facultades

Los administradores luego del plazo de vencimiento de la sociedad deben iniciar la liquidación.

Norma de interpretación

En caso de duda sobre una causa de disolución, la ley está a favor de la subsistencia de la sociedad.

Sección 13 –

Personalidad: normas aplicables

La sociedad en liquidación conserva su personalidad a tal efecto.

Designación de Liquidador

La liquidación de la sociedad esta a cargo del órgano de administración. El liquidador o liquidadores serán nombrados por mayoría de votos dentro de los 30 días de haber entrado la sociedad en estado de liquidación.

Inscripción

El nombramiento del liquidador debe inscribirse en el Registro Público de Comercio.

Remoción

Los liquidadores pueden ser removidos por las mismas mayorías requeridas para designarlos.

Obligaciones: inventario y balance

Los liquidadores están obligados a confeccionar dentro de los 30 días de asumido el cargo un inventario y balance del patrimonio social, que pondrán

a disposición de los socios. Estos podrán, por mayoría, extender el plazo hasta 120 días.

Incumplimiento: sanción

El incumplimiento de esta obligación es causal de remoción y los hace perder el derecho de remuneración así como les responsabiliza por los daños y perjuicios ocasionados.

Se sanciona severamente al liquidador si no realiza el balance e inventario previo, que resulta básico para la tarea de la liquidación. Con el balance e inventario los socios sabrán con que bienes y deudas cuentan y podrán ejercer su derecho de control.

Información periódica

Los liquidadores deberán informar a los socios, por lo menos trimestralmente, sobre el estado de la liquidación.

Balance

Si la liquidación se prolongare se confeccionarán además balances anuales.

Facultades

Los liquidadores ejercen la representación de la sociedad. Están facultados para celebrar todos los actos necesarios para la realización del activo y cancelación del pasivo.

Actuación

Actuarán empleando la razón social o denominación con el aditamento "en liquidación". Su omisión les hará ilimitada y solidariamente responsables por los daños y perjuicios.

Contribuciones debidas

Cuando los fondos sociales fueren insuficientes para satisfacer las deudas los liquidadores están obligados a exigir de los socios las contribuciones debidas de acuerdo con el tipo de sociedad o el contrato constitutivo.

Partición y distribución parcial

Los accionistas que representen la décima parte del capital social en la sociedad por acciones y cualquier socio en los demás tipos pueden requerir en esas condiciones la distribución parcial. En caso de negativa de los liquidadores la incidencia será resuelta judicialmente.

La partición parcial implica distribución parcial del capital siempre que los acreedores estén garantizados en el cobro del pasivo social.

Obligaciones y responsabilidad

Las obligaciones y responsabilidades de los liquidadores se rigen por las disposiciones establecidas para los administradores.

Balance final y distribución

Extinguido el pasivo social los liquidadores confeccionarán el balance final y el proyecto de distribución. El excedente se distribuirá en proporción a la participación de cada socio en las ganancias.

Comunicación del balance y plan de partición

El balance final y el proyecto de distribución serán comunicados a los socios, quienes podrán impugnarlos en el término de 15 días. En su caso, la acción judicial correspondiente, se promoverá en el término de los 60 días siguientes. Se acumularán todas las impugnaciones en una causa única.

Distribución: ejecución

El balance final y el proyecto de distribución aprobados se agregarán al legajo de la sociedad en el Registro Público de Comercio y se procederá a su ejecución.

Destino a falta de reclamación

Los importes no reclamados dentro de los 90 días de la presentación de tales documentos en el Registro Público de Comercio se depositarán en un banco oficial a disposición de sus titulares. Transcurridos 3 años sin ser reclamados se atribuirán a la autoridad escolar de la jurisdicción respectiva.

EY 22.903 SOCIEDADES COMERCIALES REFORMA DE LA LEY 19.550

Vigencia

4. Esta ley regirá a los ocho (8) días de su publicación.

Aplicación de pleno derecho

5. La presente ley se aplicará de pleno derecho a las sociedades constituidas a la fecha que se establece en el artículo anterior, salvo las normas que supeditan su aplicación a lo dispuesto en el contrato o estatuto, en cuyo caso regirán éstos.

Normas de aplicación

6. Sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 4º, se aplicarán las modificaciones introducidas:

- a) En los artículos 62, 65 y 67, a los ejercicios que se inicien a partir de la vigencia de la presente;
- b) En los artículos 63 y 64 a los ejercicios que se cierren a partir de la vigencia de esta ley;
- c) En la Sección X del Capítulo I, a las transformaciones ya aprobadas por los socios si, mediante un nuevo acuerdo social, se decide adecuar los procedimientos a lo dispuesto por esta ley, a salvo los derechos de los socios que ya ejercitaron el receso. El artículo 81 no se aplica a los trámites de transformación que estén en gestión;
- d) En la Sección XI del Capítulo I, si mediante nuevos acuerdos sociales las sociedades que ya aprobaron el compromiso de fusión optan por adecuar los procedimientos al régimen de esta ley, a salvo los derechos de los socios que ya ejercitaron el receso;
- e) En los artículos 152, 154, 155, 159 y 160, a los tres (3) meses de la vigencia de esta ley, salvo que con anterioridad se modifique el contrato adecuándolo a sus disposiciones; la misma regla se extiende al artículo 153, excepto en lo concerniente a su último párrafo, que se aplicará a las subastas de las cuotas que se dispongan a partir de la vigencia de esta ley;
- f) En las sociedades de responsabilidad limitada cuyo capital alcance el importe fijado por el artículo 299, inciso 2º, se integrará un órgano de fiscalización en la primera asamblea que se convoque a partir de la vigencia de esta ley. Salvo disposición en contrario del contrato, la fiscalización será organizada por un síndico titular y uno suplente;
- g) En el artículo 162, a los acuerdos sociales que se celebren a partir de los tres (3) meses de la vigencia de esta ley;
- h) En el artículo 238, lo concerniente a la comunicación de la asistencia, a las asambleas que se convoquen a partir de la vigencia de esta ley. En las publicaciones se hará constar la obligación de los titulares de acciones nominativas o escriturales de comunicar su asistencia;
- i) En los artículos 244, 245 y 251, a las asambleas que se convoquen con posterioridad a la entrada en vigencia de esta ley;
- j) En el artículo 256, a los directores elegidos por asambleas convocadas a partir de la entrada en vigencia de la presente;
- k) En el artículo 263, a las elecciones que se realicen por asambleas convocadas a partir de la vigencia de esta ley.



Exención impositiva

7. Los actos y documentos necesarios para adecuar contratos o estatutos a lo dispuesto por la presente ley quedan exentos de impuestos, tasas y derechos.

LEY 22.903 DE LAS AGRUPACIONES DE COLABORACIÓN

SECCION I: De las agrupaciones de colaboración

Art. 367.- Caracterización. Las sociedades constituidas en la República y los empresarios individuales domiciliados en ella pueden, mediante un contrato de agrupación, establecer una organización común con la finalidad de facilitar o desarrollar determinadas fases de la actividad empresarial de sus miembros o de perfeccionar o incrementar el resultado de tales actividades.

No constituyen sociedades ni son sujetos de derecho. Los contratos, derechos y obligaciones vinculados con su actividad se rigen por lo dispuesto en los arts. 371 y 373.

Las sociedades constituidas en el extranjero podrán integrar agrupaciones previo cumplimiento de lo dispuesto por el Art. 118, 3er. párrafo.

Art. 368.- Finalidad. La agrupación, en cuanto tal, no puede perseguir fines de lucro. Las ventajas económicas que genere su actividad deben recaer directamente en el patrimonio de las empresas agrupadas o consorciadas.

La agrupación no puede ejercer funciones de dirección sobre la actividad de sus miembros.

Art. 369.- Forma y contenido de contrato. El contrato se otorgará por instrumentos público o privado y se inscribirá aplicándose lo dispuesto por los arts. 4º y 5º. Una copia, con los datos de su correspondiente inscripción será remitida por el Registro Público de Comercio a la Dirección Nacional de Defensa de la Competencia.

El contrato debe contener:

1. El objeto de agrupación;
2. La duración, que no podrá exceder de diez (10) años. Puede ser prorrogada antes de su vencimiento por decisión unánime de los participantes. En caso de omitirse la duración, se entiende que el contrato es válido por diez (10) años;

3. La denominación, que se formará con un nombre de fantasía integrado con la palabra agrupación;
4. El nombre, razón social o denominación, el domicilio y los datos de la inscripción registral del contrato o estatuto o de la matriculación e individualización en su caso, que corresponda a cada uno de los participantes. En caso de sociedades, la relación de la resolución del órgano social que aprobó la contratación de la agrupación, así como su fecha y número de acta;
5. La constitución de un domicilio especial para todos los efectos que deriven del contrato de agrupación tanto entre las partes como respecto de terceros;
6. Las obligaciones asumidas por los participantes, las contribuciones debidas al fondo común operativo y los modos de financiar las actividades comunes.
7. La participación que cada contratante tendrá en las actividades comunes y en sus resultados;
8. Los medios, atribuciones y poderes que se establecerán para dirigir la organización y actividad común, administrar el fondo operativo, representar individual o colectivamente a los participantes y controlar su actividad al solo efecto de comprobar el cumplimiento de las obligaciones asumidas;
9. Los supuestos de separación y exclusión;
10. Las condiciones de admisión de nuevos participantes;
11. Las sanciones por incumplimiento de obligaciones;
12. Las normas para la confección de estados de situación, a cuyo efecto los administradores llevarán, con las formalidades establecidas por el Código de Comercio, los libros habilitados a nombre de la agrupación que requieran la naturaleza e importancia de la actividad común.

Art. 370.- **Resoluciones.** Las resoluciones relativas a la realización del objeto de la agrupación se adoptarán por el voto de la mayoría de los participantes, salvo disposición contraria del contrato.

Su impugnación sólo puede fundarse en la violación de disposiciones legales o contractuales y debe demandarse ante el juez del domicilio fijado en el contrato dentro de las treinta (30) días de haberse notificado fehacientemente la decisión de la agrupación, mediante acción dirigida contra cada uno de los integrantes de la agrupación.

Las reuniones o consultas a los participantes deberán efectuarse cada vez que lo requiera un administrador o cualquiera de los miembros de la agrupación.

No puede introducirse ninguna modificación del contrato sin el consentimiento unánime de los participantes.

Art. 371.- **Dirección y administración.** La dirección y administración debe estar a cargo de una o más personas físicas designadas en el contrato o posteriormente por resolución de los participantes, siendo de aplicación el Art. 221 del Código de Comercio.

En caso de ser varios los administradores y si nada se dijera en el contrato, se entiende que pueden actuar indistintamente.

Art. 372.- **Fondo Común Operativo.** Las contribuciones de los participantes y los bienes que con ellas se adquieran, constituyen el fondo común operativo de la agrupación. Durante el término establecido para su duración, se mantendrá indiviso este patrimonio sobre el que no pueden hacer valer su derecho los acreedores particulares de los participantes.

Art. 373.- **Responsabilidad hacia terceros.** Por las obligaciones que sus representantes asuman en nombre de la agrupación, los participantes, responden ilimitada y solidariamente respecto de terceros. Queda expedita la acción contra éstos, sólo después de haberse interpelado, infructuosamente al administrador de la agrupación; aquél contra quien se demanda el cumplimiento de la obligación puede hacer vales sus defensas y excepciones que hubieren correspondido a la agrupación.

Por obligaciones que los representantes hayan asumido por cuenta de un participante, haciéndolo saber el tiempo de obligarse, responde éste solidariamente con el Fondo Común Operativo.

Art. 374.- **Estados de situación.** Contabilización de los resultados. Los estados de situación de la agrupación deberán ser sometidos a decisión de los participantes dentro de los noventa (90) días del cierre de cada ejercicio anual.

Los beneficios o pérdidas o, en su caso los ingresos y gastos de los participantes derivados de su actividad podrán ser imputados al ejercicio en que se produjeron o a aquél en que se hayan aprobado las cuentas de la agrupación.

Art. 375.- **Causas de disolución.** El contrato de agrupación se disuelve:

1. Por la decisión de los participantes;
2. Por explotación del término por el cual se constituyó por la consecución del objeto para el que se formó o por la imposibilidad sobreviniente de lograrlo;
3. Por reducción a uno del número de participantes;
4. Por la incapacidad, muerte, disolución o quiebra de un participante, a menos que el contrato prevea o que los demás participantes decidan por unanimidad su continuación;
5. Por decisión firme de autoridad competente que considere incurso a la agrupación en prácticas restrictivas de la competencia;
6. Por las causas específicamente previstas en el contrato.

Art. 376.- **Exclusión.** Sin perjuicio de lo establecido en el contrato cualquier participante puede ser excluido por decisión unánime, cuando

contravenga habitualmente sus obligaciones o perturbe el funcionamiento de la agrupación.

UNION TRANSITORIA DE EMPRESAS.

La ley 22.903 incorporó a la ley de sociedades comerciales los contratos de colaboración empresaria, como una forma de superar las las restricciones que el Art. 30 L.S. impone a las sociedades anónimas.

Las nuevas figuras receptadas son, por expresa disposición de la ley, contratos, y no sociedades, no constituyendo, como tales, sujetos de derecho, aunque pertenezcan a la categoría de los contratos asociativos o plurilaterales de organización.

En su regulación se ha previsto el cumplimiento de ciertos recaudos.

Entre ellos , materia del presente es la inscripción en el Registro Público de Comercio que para el contrato constitutivo y el representante prevén los arts. 378 y 380.

Dentro de los requisitos exigidos por la ley, este trabajo se abocará exclusivamente a los requisitos formales de constitución de una U.T.E., es decir, a los de instrumentación e inscripción en el Registro Público de Comercio.

El Art. 378 L.S. dispone que el contrato de U.T.E. debe ser otorgado por instrumento público o privado y contener determinados elementos que el mismo artículo señala, exigiendo, por su parte, el Art. 380 L.S. su inscripción - así como la del representante legal- en el Registro Público de Comercio.

Sin embargo, a diferencia de lo que ocurre con las sociedades, la ley guarda silencio en relación a la falta de cumplimiento de tales recaudos, por lo que resulta de gran utilidad analizar las consecuencias que dichos incumplimientos puedan traer aparejadas.

La doctrina se manifiesta de manera muy variada, existiendo diversas posturas al respecto:

a) Posición que considera aplicables las disposiciones del Capítulo I de la L.S. referidas a las sociedades comerciales.

Algunos autores consideran que el incumplimiento de los requisitos formales prescriptos por el Capítulo III de la L.S. trae como consecuencia la aplicación lisa y llana de las disposiciones de los arts. 22 a 26 L.S.

En tales casos, el contrato constitutivo será clasificado "como sociedad irregular o de hecho, con las consecuencias propias que la ley 19.550 prevé para los entes no regularmente constituidos".

Concordantemente, Otaegui, en una primera aproximación propició también la aplicación del régimen de sociedades no constituidas regularmente, tesis también sostenida por otros autores.

Sin embargo, los referidos pensamientos han sido duramente criticados por varios autores, en tanto no todo contrato asociativo o de organización ha de ser una sociedad, y menos aún una sociedad de hecho, recurso este último al que muchos se hallan proclives cuando se sienten perplejos ante una relación jurídica entre dos o más sujetos

Al respecto, esgrimen, entre otras razones, que *"para ser sociedad irregular primero hay que ser sociedad, esto es, reunir los elementos propios de dicha relación jurídica ... y en las U.T.E. no se presenta el elemento capital ni la necesaria suerte común en los resultados ..."* y que la sociedad irregular es la frustración de la persona jurídica, siendo la U.T.E., en cambio, un contrato.

A su vez, en el mismo plano, pero con fundamentos diferentes, Otaegui en el año 1993 varía su postura y, a pesar de reconocer la existencia de ciertos contratos de colaboración innominados totalmente válidos, plantea en su análisis que, tanto en el caso de una U.T.E. no instrumentada o instrumentada incorrectamente (en cuanto a sus elementos necesarios esenciales) como en el de una U.T.E. no inscrita, la consecuencia será la existencia de una sociedad accidental con socio oculto dado a conocer -con la consecuente responsabilidad solidaria e ilimitada de los socios- (en el caso en que los partícipes no sean sociedades anónimas) o la nulidad absoluta con efectos disolutorios ex nunc por operación del Art. 30 L.S. (en el caso en que sí se trate de sociedades anónimas).

También ha sido rechazada esta posición dado que *"la tipología societaria no tiene por qué ser aplicada a contratos no societarios y en segundo lugar porque siendo la sanción de nulidad de interpretación restrictiva no corresponde su aplicación a casos no contemplados en forma expresa"*.

En definitiva, a pesar de la existencia de algunos autores que propician la aplicación de las disposiciones del capítulo I L.S., creo que resultan harto suficientes los fundamentos en contra reseñados por la simple razón de que justamente aquellas disposiciones que se intentan aplicar han sido creadas por el legislador para las sociedades comerciales.

b) Posición que rechaza terminantemente la aplicación de las normas referidas a las sociedades comerciales.

Otros autores, en cambio, se enrolan en una corriente más amplia sosteniendo en todos los casos la inaplicabilidad de las disposiciones de las sociedades comerciales (atipicidad, irregularidad, etc.) y descartando que la U.T.E. readquiera la calidad de sujeto de derecho.

En efecto, en esta línea de pensamiento, Le Pera considera que un acuerdo de organización de esta índole que no es una sociedad regular

"tampoco será "sociedad comercial" esté o no instrumentada o inscrita" y que en materia de contratos no rige el principio de tipicidad sino el de libertad por lo que "las prescripciones de la ley sobre contenido y forma de una unión transitoria sólo parecen necesarias para que éstas produzcan sus efectos propios. Por lo tanto cuando una unión transitoria no quede perfeccionada, fuere por deficiencias de forma u omisión de las estipulaciones requeridas por la ley, nos encontraremos directamente en el derecho común. Toda solución contraria implica extender el "principio de tipicidad" del derecho de las sociedades a otros sectores del derecho contractual".

c) Posición que parte de la voluntad de las partes a los efectos de determinar la ley aplicable.

En una posición intermedia, una parte importante de la doctrina considera que la falta de inscripción de una U.T.E. o el incumplimiento de las formalidades legales de ninguna manera trae como consecuencia la directa aplicación de las disposiciones referidas a las sociedades comerciales.

Algunos autores, a los efectos de resolver si se trata de una U.T.E. (o de un contrato atípico) o una sociedad irregular o de hecho, hacen hincapié en la importancia que tienen la actividad que desarrolla la agrupación y la finalidad tenida en miras por las partes, debiéndose interpretar la voluntad de las mismas.

Por otra parte, y en tanto rescatan el principio de autonomía de la voluntad (Art. 1197 C.C.), reconocen la existencia de agrupaciones que no cumplen con los requisitos exigidos para las U.T.E. o Agrupaciones de Colaboración, siéndoles de aplicación las normas comunes a los contratos y las obligaciones.

Por lo tanto, la voluntad de las partes será la que en definitiva determine el derecho aplicable, rigiéndose el contrato por el derecho común en todos los casos en que surja del mismo la intención de los participantes de conservar su independencia e individualidad y de unirse únicamente a los fines de la concertación de un negocio particular.

Así, "entre los contratos atípicos y la sociedad de hecho existen diferencias sustanciales tanto en su naturaleza jurídica como en sus modalidades. Las cuales deberán ser tenidas particularmente en cuenta por los jueces al tiempo de resolver los conflictos o de integrar lagunas. Los contratos deben ser interpretados conforme la voluntad de las partes ... Los contratos atípicos son los recursos técnicos aptos para el desarrollo y adaptación de las empresas a la realidad económica de nuestros días. No es aconsejable tipificarlos porque ... cualquier tipificación sería incompleta entorpecería la inversión extranjera y nacional a través de esas formas contractuales".

Anaya, por su parte, también considera que un contrato de U.T.E. será válido conforme el Art. 1197 C.C. siempre que su actuación no sea confundible con la de una sociedad irregular.

La jurisprudencia también ha avalado esta postura en varias oportunidades, aún en relación a situaciones configuradas con anterioridad a la entrada en vigencia de la ley 22.903, sosteniendo que "si ... surge que las partes concertaron un contrato de cooperación empresaria, conservando cada una de las empresas involucradas su individualidad e independencia, limitado a la realización de un proyecto particular ..., más allá de la discusión doctrinaria acerca de la naturaleza jurídica de tal acuerdo, no es jurídicamente factible encuadrarlo como sociedad de tipo alguno, máxime cuando no se ha adoptado expresamente una forma societaria" y disponiendo en consecuencia que el mecanismo operativo adoptado por las partes corresponde a un contrato atípico o innominado, siendo de aplicación el Art. 1197 C.C.. También en otro caso similar se ha propiciado la aplicación de normas legales comunes a todo tipo de contrato".

El citado autor comenta al respecto de estos dos fallos que "es una conclusión reconfortante por lo que importa como reivindicación de la autonomía privada en la disciplina de las relaciones patrimoniales" y que, a pesar de tratarse se situaciones anteriores a la reforma, son prácticamente aplicables hoy en día y reconocen la validez de otras modalidades negociables que permiten alcanzar los mismos fines.

Por último, cabe mencionar que el propio Organismo de Contralor ha reconocido la existencia de contratos asociativos atípicos plenamente válidos.

En efecto, la I.G.J. negó la inscripción a un contrato de U.T.E. por considerar que no cumplía con las disposiciones de la L.S. y concluyó que se trataba de un contrato innominado o "atípico" ya que, estando vedada la posibilidad de la sociedad accidental o en participación por imperio de la disposición del Art. 30 de la L.S., se podía reconocer la existencia de un "Joint ventura" o un agrupamiento societario (sociedad de sociedades)".

Conclusión

En síntesis, lo cual resulta de trascendental importancia en esta etapa de gran desarrollo en nuestro país, donde las inversiones constituyen el arma principal para el cambio que se está logrando, tanto la doctrina como la jurisprudencia modernas se están apartando del rigorismo legal y aceptando el surgimiento de nuevas modalidades contractuales que, aún cuando tengan elementos asociativos, de cooperación o colaboración, no dan nacimiento a una sociedad necesariamente.

Y así como las figuras incorporadas por la ley 22.903 devenían necesarias para el desenvolvimiento económico de esa época frente a las trabas que el Art. 30 L.S., entre otros, importaban, es imposible negar en la actualidad la existencia y validez de contratos asociativos atípicos que, aún cuando contengan ciertos elementos propios de las sociedades, no hacen nacer un nuevo sujeto de derecho a regirse por las normas de la ley 19.550.

Para ello, resulta fundamental tener en cuenta el principio de libertad contractual y la intención manifestada por las partes al contratar. Por

INFORME FINAL

lo tanto, si surge que lo que ellas quieren es formar una U.T.E., aún sin cumplir con todas las disposiciones de los arts. 377 y sgtes. L.S., o agruparse para un emprendimiento empresario en particular, conservando cada uno de los intervinientes su individualidad como empresa (también en este caso sin cumplir con formalidad alguna) de ninguna manera se puede considerar que estamos frente a una "sociedad" sino que hay que darle paso al principio de autonomía de la voluntad de las partes y reconocerle validez al convenio celebrado, aplicando el derecho común a las obligaciones contraídas por ellas.

PUNTO 5

**SELECCIÓN DE LAS FORMAS
ASOCIATIVAS A IMPLEMENTAR.**

PUNTO 5.1

**DIFERENTES FORMAS ASOCIATIVAS
DISPONIBLES.**

5.1 DIFERENTES FORMAS ASOCIATIVAS DISPONIBLES

1- SOCIEDAD ANÓNIMA

Caracterización.

El capital se representa por acciones y los socios limitan su responsabilidad a la integración de las acciones suscriptas.

Denominación.

La denominación social puede incluir el nombre de una o mas personas de existencia visible y debe contener la expresión "sociedad anónima", su abreviatura a la sigla S.A..

Omisión: sanción.

La omisión de esta mención hará responsables ilimitada y solidariamente a los representantes de la sociedad juntamente con ésta, por los actos que celebren en esas condiciones.

Constitución y forma.

se constituye por instrumento público y por acto único o por suscripción pública.

Constitución por acto único. Requisitos.

Si se constituye por acto único, el instrumento de constitución contendrá los requisitos del artículo 11 y los siguientes:

Capital.

1) Respecto del capital social: la naturaleza, clases, modalidades de emisión y demás características de las acciones, y en su caso, su régimen de aumento;

Suscripción e integración del capital.

2) La suscripción del capital, el monto y la forma de integración y, si corresponde, el plazo para el pago del saldo adeudado, el que no puede exceder de dos (2) años.

Elección de directores y síndicos.

3) La elección de los integrantes de los órganos de administración y de fiscalización, fijándose el término de duración en los cargos.

Todos los firmantes del contrato constitutivo se consideran fundadores.

ESTATUTO MODELO DE S.A.

(no comprendida en los supuestos del Art. 299 de la L. 19.550. Sin sindicatura)

CONSTITUCION DE SOCIEDAD ANONIMA: La Sociedad Anónima debe constituirse por escritura pública, su capital mínimo es de \$12.000, se requiere una publicación previa a la inscripción en el Boletín Oficial.

ESCRITURA NUMERO .- En la Ciudad de Buenos Aires, Capital de la República Argentina a **[ingresar fecha completa]**, ante mí Escribano Autorizante, comparecen: **[ingresar nombre de los socios y datos completos]**[1] Los comparecientes son vecinos de esta Ciudad, hábiles y de mi conocimiento, doy fe.- Los comparecientes dicen que han convenido en constituir una Sociedad Anónima que se registrará por las disposiciones de la Ley 19.550 y sus modificatorias, y por el siguiente articulado: 1) ARTICULO PRIMERO: La sociedad se denominará **[ingresar denominación social]**[2] y tendrá su domicilio en la Capital Federal, pudiendo establecer agencias o sucursales en el resto del país o en el exterior. ARTICULO SEGUNDO: La sociedad tendrá por objeto, dedicarse por cuenta propia, de terceros o asociada a terceros, en el país o en el extranjero a las siguientes actividades: **[ingresar el objeto de la sociedad]** [3]. A tal fin la sociedad tiene plena capacidad jurídica para adquirir derechos y contraer obligaciones y ejecutar todos los actos que no se encuentren expresamente prohibidos por las Leyes o por este estatuto. ARTICULO TERCERO: Su duración es de **[ingresar el plazo de duración de la sociedad]** [4] a contar desde su inscripción en el Registro Público de Comercio.- ARTICULO CUARTO: El capital social se fija en la suma de **[ingresar monto del capital]**[5], representado por **[ingresar cantidad de acciones en que se divide el capital]** acciones ordinarias nominativas no endosables. Cada acción tiene un valor de **ingresar valor de cada acción** [6] y da derecho a un (1) voto por acción. ARTICULO QUINTO: El capital puede aumentarse al quíntuplo por resolución de la asamblea ordinaria, mediante la emisión de acciones ordinarias nominativas no endosables, con derecho a un voto cada una y de valor **[ingresar valor de cada acción]**[7] cada una, emisión que la asamblea podrá delegar en el directorio en los términos del artículo 188 de la ley 19.550. ARTICULO SEXTO: Los títulos representativos de acciones y los certificados provisionales contendrán las menciones del artículo 211 y 212 de la Ley 19.550. Además los títulos representativos de acciones contendrán las menciones previstas en la ley 24.587 y Decreto 259/96. En los títulos obligatoriamente se deberán transcribir las limitaciones a la transmisibilidad de las acciones dispuestas en este estatuto.[8] ARTICULO SEPTIMO: En caso de mora en la integración de las acciones, el directorio podrá elegir cualquiera de los mecanismos previstos por el artículo 193 de la Ley de Sociedades para esos fines. ARTICULO OCTAVO: La dirección y administración de la sociedad estará a cargo del directorio integrado por **[ingresar el número de Directores titulares]** directores titulares, pudiendo la asamblea designar igual o menor número de suplentes. El término de su

elección es **[ingresar plazo de duración de los directores en su cargo]**[9]. La asamblea fijará el número de directores, así como su remuneración. El directorio sesionará con la mitad mas uno de sus integrantes y resuelve por mayoría de los presentes, en caso de empate el presidente desempatará votando nuevamente. En su primer reunión designará un Presidente, pudiendo en caso de pluralidad de titulares, designar un Vicepresidente que suplirá al primero en caso de ausencia o de impedimento. En garantía de sus funciones los titulares depositaran en la caja social la suma de **[ingresar monto de la garantía a depositar por los directores]** o su equivalente en títulos valores públicos. El Directorio tiene todas las facultades de administración y disposición, incluso aquellas para las cuales la Ley requiere poderes especiales conforme artículo 1881 del Código Civil y artículo 9 del Decreto Ley Número 5965/63, siempre que tales actos respondan al giro normal y constituyan parte del objeto de la sociedad. Puede en consecuencia, celebrar en nombre de la sociedad toda clase de actos jurídicos que tiendan al cumplimiento del objeto social, entre ellos operar con entidades bancarias y demás instituciones de créditos oficiales y privadas, compañías financieras, otorgar poderes a una o más personas con el objeto y extensión que juzgue conveniente. La representación legal de la sociedad corresponde al Presidente del Directorio, y al Vicepresidente en caso de ausencia o impedimento de aquel.- ARTICULO NOVENO: La sociedad prescinde de la sindicatura. En caso de quedar comprendida dentro de lo dispuesto por el artículo 299 de la Ley de 19.550, anualmente deberá designar síndico titular y síndico suplente. ARTICULO DECIMO: Las asambleas ordinarias y extraordinarias pueden ser convocadas simultáneamente en primera y segunda convocatoria en la forma establecida en el Artículo 237 de la Ley 19.550; sin perjuicio de lo allí dispuesto para el caso de Asamblea unánime. La Asamblea en segunda convocatoria se celebrará el mismo día una hora después de fracasada la primera. El quórum y el régimen de las mayorías se rigen por lo dispuesto en los artículos 243 y 244 de la Ley 19.550, texto ordenado Decreto 841/84 según las clases de asambleas, convocatorias y materia de que se traten. La asamblea extraordinaria en segunda convocatoria se celebrará cualquiera sea el número de acciones presentes con derecho a voto. ARTICULO DECIMO PRIMERO: El ejercicio social cierra el **[ingresar día y mes de cierre del ejercicio]** de cada año. A la fecha del cierre del ejercicio, se confeccionarán los estados contables conforme a las disposiciones legales, reglamentarias y normas técnicas en vigencia. Las utilidades realizadas y liquidadas se destinarán: a) El cinco por ciento (5%) al fondo de reserva legal, hasta alcanzar el veinte por ciento (20%) del capital social. b) A remuneración del Directorio y Síndicos, en su caso. c) El saldo al destino que determine la Asamblea. Los dividendos deben ser pagados en proporción a las respectivas integraciones, dentro del año de su aprobación.[10] ARTICULO DECIMO SEGUNDO: Producida la disolución de la sociedad, su liquidación estará a cargo del directorio actuante en ese momento o de una comisión liquidadora que podrá designar la asamblea. En ambos casos, si correspondiere, se procederá bajo vigilancia del síndico. Cancelado el pasivo y reembolsado el capital remanente se distribuirá entre los accionistas a prorrata de sus respectivas integraciones. II) El señor **[ingresar Nombre de los accionistas y cantidad de acciones que**

suscribe cada uno]. Los accionistas integran un **[ingresar porcentaje a integrar con la inscripción]** por ciento de lo suscripto en dinero efectivo en este acto, y el saldo lo integrarán a solicitud del Directorio dentro de los dos años.**[11]**III) Se designan para integrar el Directorio a **[ingresar datos completos de los directores]** siendo la distribución de cargos: Presidente: **[ingresar nombre y apellido]** y Director suplente: **[ingresar nombre y apellido][12]**, quienes aceptan los cargos precedentemente asignados.- IV) El domicilio social es en **[ingresar lugar preciso de ubicación de la sede social]** **[13]** de esta Ciudad.- V) Los comparecientes continúan diciendo que confieren Poder Especial a favor de **[ingresar nombre de autorizado para el trámite de inscripción]** para que actuando en forma indistinta o alternativa, realicen todas las gestiones necesarias ante la Inspección General de Justicia y en el Registro Público de Comercio, con facultad para presentar y firmar escritos y escrituras ampliatorias o aclaratorias, con relación a las observaciones que se formularen en el trámite de inscripción de la sociedad, y para actuar ante el Banco de la Nación Argentina con relación al depósito que determina el artículo 187 de la Ley 19.550, con facultad para efectuar dicho depósito y retirar los fondos oportunamente.- Y asimismo efectúen ante la Dirección General Impositiva y Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y demás organismos públicos o privados, todos los trámites necesarios para la inscripción de la sociedad y de sus integrantes. Y para efectuar desgloses y realizar en fin cuantos mas actos, gestiones y diligencias sean conducentes para el cumplimiento de su cometido.- LEIDA que les firman por ante mi, doy fe.-

[1] Los datos que se necesitan son: Nombre y Apellido, edad, estado civil, nacionalidad, profesión, domicilio y número de documento de identidad.

También se requiere CUIT, CUIL o CDI

[2] Siempre deberá incluir las palabras Sociedad Anónima, su abreviatura o la sigla S.A.

[3] El objeto debe ser preciso y determinado.

[4] El plazo de duración debe ser determinado (por lo general, el plazo va desde 1 a 99 años).

[5] El capital mínimo es de \$12.000

[6]El valor deberá ser igual para todas las acciones.

[7] El valor nacional de cada acción debe ser el mismo

[8]Es posible establecer limitaciones a la transmisibilidad de las acciones, en cuyo caso deberá constar en el estatuto social.

[9] La designación debe ser por tiempo determinado no puede exceder de tres (3) ejercicios.

[10]No necesariamente se deberá respetar la misma proporcionalidad para el aporte que para la distribución de utilidades o participación en la cuota de liquidación, en tanto no sean cláusulas "leoninas"

[11]La integración, solo si es en efectivo, podrá efectuarse, como mínimo en un 25% al momento de la constitución y acordarse un plazo máximo de 2 años para integrar el 75% restante, si fuera en especie la intervención deberá ser total al momento de la inscripción

[12] Si hubieran otros directores indicar sus datos y sus cargos

[13]La designación de la sede social fuera de lo que es el Estatuto se hace a los fines de evitar que el traslado de la sede dentro de la jurisdicción donde se encuentra inscripta la sociedad signifique una modificación de contrato que requerirá de asambleas y mayorías especiales.

SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

De la naturaleza y constitución

Caracterización.

El capital se divide en cuotas; los socios limitan su responsabilidad de la integración de las que suscriban, adquieran, sin perjuicio de la garantía a que se refiere el artículo 150.

Número máximo de socios.

El número de socios no excederá de cincuenta.

Denominación.

La denominación social puede incluir el nombre de uno o más socios y debe contener la indicación "sociedad de responsabilidad limitada", su abreviatura o la sigla S.R.L..

Omisión: sanción.

Su omisión hará responsable ilimitada y solidariamente al gerente por los actos que celebre en esas condiciones.

ESTATUTO MODELO DE S.R.L

(capital inferior al del Art. 299, inc. 2º de la L. 19.550).

En la Ciudad de Buenos Aires, a los **[ingresar fecha completa]**, reunidos los señores **[ingresar nombre de los socios y datos completos]** **[1]**, resuelven celebrar el siguiente contrato de Sociedad de Responsabilidad Limitada. Primero: La sociedad se denomina **[ingresar denominación social]** **[2]** y tiene su domicilio legal en la Ciudad de Buenos Aires. Segundo: su duración es de **[ingresar el plazo de duración de la sociedad]****[3]** años, contados a partir de la fecha de inscripción en el Registro Público de Comercio. Tercero: la sociedad tiene por objeto **[ingresar el objeto de la sociedad]** **[4]**, Cuarto: el capital social se fija en la suma de pesos **[ingresar monto del capital]** dividido en **[ingresar cantidad de cuotas en que se divide el capital]** cuotas de **[ingresar valor de cada cuota social]****[5]**. valor nominal cada una, totalmente suscriptas por cada uno de los socios, de acuerdo al siguiente detalle: **[ingresar la cantidad de cuotas que suscribe cada socio]**. Las cuotas se integran en un **[ingresar porcentaje que se integra al momento de la inscripción]** por ciento en dinero efectivo **[6]** Los socios se obligan a integrar el saldo restante dentro del plazo de dos años computados a partir de la fecha de inscripción de la sociedad. La reunión de

socios dispondrá el momento en que se completará la integración. Quinto: la administración, representación legal y uso de la firma social estarán a cargo de uno o más gerentes en forma individual e indistinta, socios o no, por el término de **[ingresar plazo de duración de los gerentes en su cargo]**[7], ejercicio/s siendo reelegible/s. En tal carácter tienen todas las facultades para realizar los actos y contratos tendientes al cumplimiento del objeto de la sociedad, inclusive los previstos en los artículos 1881 del Código Civil y 9° del decreto-ley 5965/63. El/los gerente/s depositará/n en la sociedad en concepto de garantía la suma de **[ingresar monto de la garantía a depositar por los gerentes]**. Sexto: las resoluciones sociales se adoptarán en la forma dispuesta en el artículo 159, 1ra. parte, párrafo 2° de la ley 19550. Rigen las mayorías previstas en el artículo 160 de la citada ley y cada cuota da derecho a un voto. Toda comunicación o citación a los socios se sujetará a lo dispuesto en el artículo 159, último párrafo de la ley 19550. Séptimo: las cuotas son libremente transmisibles[8]. rigiendo las disposiciones del artículo 152 de la ley 19550. Octavo: el ejercicio social cierra el **[ingresar día y mes de cierre del ejercicio]** cada año, a cuya fecha se realizará el balance general que se pondrá a disposición de los socios con no menos de 15 días de anticipación a su consideración. Noveno: de las utilidades líquidas y realizadas se destinará: a) el 5% al fondo de reserva legal, hasta alcanzar el 20% del capital social; b) el importe que se establezca para retribución del / los gerente/s y c) el remanente, previa deducción de cualquier otra reserva que los socios dispusieran constituir, se distribuirá entre los mismos en proporción al capital integrado[9]. Décimo: disuelta la sociedad por cualquiera de las causales previstas en el artículo 94 de la ley 19550, la liquidación será practicada por El/los gerente/s o por la persona que designen los socios. En este acto los socios acuerdan: a) establecer la sede social en la calle **[ingresar lugar preciso de ubicación de la sede social]**:[10] que indique la Inspección General de Justicia, otorgando los instrumentos que resulten necesarios, acompañar y desglosar documentación y depositar y retirar los fondos a que se refiere el artículo 149 de la ley 19550.

[1] Los datos que se necesitan son: Nombre y Apellido, edad, estado civil; nacionalidad, profesión, domicilio y número de documento de identidad. El número máximo de socios es 50.

[2] Siempre deberá incluir las palabras Sociedad de Responsabilidad Limitada, su abreviatura o la sigla S.R.L.

[3] El plazo de duración debe ser determinado

[4] El objeto debe ser preciso y determinado

[5] El valor deberá ser igual para todas las cuotas y deberá ser de \$ 10 o sus múltiplos (se refiere a 10 pesos de antigua denominación, por lo que de la actual moneda podría fijarse en \$ 1.)

[6] La integración, si es en efectivo, podrá efectuarse, como mínimo en un 25% al momento de la constitución y acordarse un plazo máximo de 2 años para integrar el 75% restante.

[7] La designación puede ser por tiempo determinado o indeterminado

[8] Es posible establecer limitaciones a la transmisión de las cuotas, en cuyo caso deberá constar en el contrato social

[9] No necesariamente se deberá respetar la misma proporcionalidad para el aporte que para la distribución de utilidades o participación en la cuota de liquidación, en tanto no sean cláusulas "leoninas"

[10] La designación de la sede social fuera de lo que es el contrato se hace a los fines de evitar que el traslado de la sede dentro de la jurisdicción donde se encuentra inscripta la sociedad signifique una modificación de contrato que requerirá de reunión de socios y mayorías especiales.

AGRUPACIONES DE COLABORACIÓN EMPRESARIA

A. Características

- Es un acuerdo especial entre empresarios (personas físicas y/o jurídicas), que establece una organización común a favor de determinadas fases de la actividad empresarial de sus miembros como por ejemplo, las de promoción de las exportaciones de los productos o servicios que generan.
- No es persona jurídica ni sujeto de derecho.
- La misma, se dirige a beneficiar a cada miembro, perfeccionando, incrementando o de cualquier forma mejorando una parte de su actividad productiva.
- Tiene como fundamento una finalidad mutualista.
- La actividad y el resultado (servicio, producto) de la organización común, se presta únicamente, a las empresas miembros. No se dirige al mercado.
- No se puede perseguir un fin de lucro en forma directa y en cuanto agrupación en sí misma. Sí, esa organización beneficia en forma indirecta al estado económico de cada miembro como por ejemplo abaratando los costos o mejorando la calidad.
- Puede estar constituida por dos o más personas físicas y/o jurídicas domiciliadas en el país.
- Las sociedades extranjeras deben inscribirse en la Inspección General de Justicia.
- La agrupación no puede ejercer funciones de dirección sobre sus miembros, a fin de evitar la constitución de monopolios.

B. Constitución

- Por contrato escrito hecho en instrumento Público o Privado.
- Debe inscribirse en la Inspección General de Justicia, remitiéndose una copia a la Dirección Nacional de Defensa de la Competencia.

C. Contenido del contrato

- Definir el objeto de la agrupación, es decir, la actividad o fase de producción de sus miembros para la cual se constituye.

INFORME FINAL

- Definir su duración, que no puede superar los diez años. Puede, por unanimidad, ser prorrogado antes del vencimiento.
- Definir la denominación.
- Definir un domicilio especial.
- Definir las obligaciones asumidas por cada uno de los miembros, las que puede ser dispares y de diferente naturaleza.
- Definir los derechos de cada miembro, lo que también pueden ser dispares y de distinta naturaleza.
- Definir las contribuciones debidas por cada miembro al fondo común operativo.
- Definir normas de financiamiento de las actividades.
- Definir la participación que cada miembro tendrá en las actividades comunes y en los resultados.
- Definir los medios, atribuciones y poderes que se acuerdan para dirigir, administrar y representar la agrupación, el fondo operativo y el control sobre los miembros al solo efecto de comprobar el cumplimiento de las obligaciones.
- Definir los supuestos de admisión, separación y exclusión de los nuevos miembros.
- Definir las sanciones por incumplimiento de las obligaciones.
- Definir las normas para la confección de los estados de situación y los libros que deben llevar los administradores con las formalidades legales.
- El contrato puede modificarse en forma unánime.

UNIÓN TRANSITORIA DE EMPRESAS

A. Características

- Es un acuerdo de coordinación entre empresarios - personas físicas y/o jurídicas - que establece una unión para el desarrollo o ejecución de una obra, servicio o suministro concreto.
- No es una persona jurídica ni sujeto de derecho.
- Se trata de un acuerdo limitado en el tiempo, aunque este puede ser extenso y en su finalidad, aunque esta pueda ser de tracto continuado.
- Se dirige a beneficiar a cada miembro, organizando el desarrollo de operaciones comerciales determinadas, con una división del trabajo entre ellos para el cumplimiento del fin que motivó la unión.
- Tiene como fundamento la coordinación empresarial para la realización de un proyecto.
- La actividad y el resultado se presta al mercado.
- Persigue un fin de lucro en forma directa a repartir entre los miembros de acuerdo a lo pactado.
- Puede estar constituida por dos o más personas físicas y/o jurídicas domiciliadas en el país.

- Las sociedades extranjeras deben inscribirse en la Inspección General de Justicia.

B. Constitución

- Por contrato escrito hecho en instrumento Público o Privado.
- Debe inscribirse en la inspección General de Justicia.

C. Contenido del contrato

- Definir el objeto de la unión, es decir el concreto y específico fin de su constitución, con la determinación concreta de sus actividades y los medios para realizarlas.
- Definir su duración, que debe estar relacionada con el de la obra, servicios o suministro que constituye su objeto.
- Definir la denominación.
- Detallar los datos de cada participante y la resolución que aprueba la celebración de la Unión Transitoria.
- Definir un domicilio especial.
- Definir las obligaciones asumidas por cada uno de los miembros.
- Definir las contribuciones debidas por cada miembro y la participación que tendrá en los resultados o en su caso, los ingresos y gastos de la unión.
- Definir el nombre y domicilio del representante.
- Definir los supuestos de admisión de nuevos miembros, separación, exclusión y disolución.
- Definir las sanciones por incumplimiento de las obligaciones.
- Definir las normas para la confección de los estados de situación y los libros habilitados a nombres de formalidades legales.
- Puede modificarse en forma unánime, salvo pacto contrario.

ESTATUTO MODELO DE UTE

(para licitación pública para ejecución de una obra)

Unión transitoria de empresas entre:

1) [ingresar nombre de la sociedad][1] (en adelante "[ingresar denominación abreviada]"), con domicilio legal en [ingresar domicilio legal], representada en este acto por [Ingresar nombre del representante legal de la sociedad]

2) ... [ídem anterior respecto de la otra parte contratante] [2]

ACUERDAN:

1) Las Sociedades indicadas en el encabezamiento celebran el presente CONTRATO de UNION TRANSITORIA DE EMPRESAS, de conformidad a los Artículos 377 y siguientes de la Ley Nro. 19.550 modificada por la Ley 22.903, que se regirá por la estipulaciones del presente instrumento.

INFORME FINAL

2) El objeto de la UNIÓN TRANSITORIA DE EMPRESAS es [ingresar el objeto de la UTE],[3] según la convocatoria efectuada por [ingresar nombre del comitente] (en adelante "EL COMITENTE"). LAS OBRAS deberán ejecutarse con todos los medios técnicos y financieros que sean menester y de que dispongan LAS PARTES, según las obligaciones que se asumen frente al COMITENTE.

3) El plazo de duración de la UNIÓN TRANSITORIA DE EMPRESAS coincidirá con el plazo de ejecución de la obra, hasta la total extinción de las obligaciones frente al COMITENTE, entre LAS PARTES y frente a terceros.

4) La UNIÓN TRANSITORIA DE EMPRESAS se denominará "[ingresar la denominación de la UTE]".[4]

5) El domicilio especial de la UNIÓN TRANSITORIA DE EMPRESAS, a los efectos del Inc. 5, del Art. 378 de la Ley 19.550, modificada por la Ley 22.903 será: [ingresar el domicilio especial].

6) LAS PARTES integrarán la UNIÓN TRANSITORIA DE EMPRESAS con las siguientes participaciones en los aportes al fondo común operativo, pérdidas, gastos, responsabilidades y todo otro efecto que surja de la gestión común:

[ingresar nombre del miembro y porcentaje de participación] %

[ingresar nombre del miembro y porcentaje de participación] %

7) LAS PARTES designan representantes legales de la UNIÓN TRANSITORIA DE EMPRESAS, a los señores, [ingresar nombres de los representantes legales de la UTE], con domicilio en [ingresar domicilios de los representantes legales], con las facultades previstas por el Art. 379 de la Ley 19.550 modificada por la Ley 22.903. La revocación del mandato se ajustará a lo establecido por dicha norma.

8) Conforme lo prevé el Art. 382 de la Ley 19.550 modificada por la Ley 22.903, las decisiones se adoptarán por simple mayoría de votos, de acuerdo a la participación de LAS PARTES establecidas en el Art. 6.

9) LA OBRA se realizará entre LAS PARTES firmantes de este instrumento, en las proporciones de participación de cada una de ellas.

10) LAS PARTES se comprometen a cumplir en tiempo y forma con las obligaciones asumidas y a realizar diligentemente todos aquellos actos que resulten necesarios para la ejecución de LA OBRA, y el cumplimiento total y oportuno de las obligaciones emergentes del CONTRATO, incluyendo las obligaciones que contraiga la U.T.E. a tales efectos. Se incluyen también las que contraiga la U.T.E. con LAS PARTES con motivo de los servicios y suministros que estas aporten en concepto de prestaciones.

11) De acuerdo al Art. 378, inciso 6 de la Ley 19.550 modificada por la Ley 22.903, se constituye el Fondo Común Operativo en la suma de \$ [ingresar monto del fondo], que es integrado por LAS PARTES en proporción a su participación.

12) La U.T.E. deberá requerir a LAS PARTES los aportes que resulten necesarios con una antelación de diez días corridos. Si alguna de LAS PARTES no cumpliera en término con las obligaciones previstas en el Art. 10, la restante podrá cubrir el faltante a fin de posibilitar el oportuno cumplimiento de las obligaciones emergentes.

El incumplimiento no significará liberación de ninguna responsabilidad ni obligación y dará lugar a la aplicación automática de una multa equivalente al resultado de aplicar, sobre los montos no aportados en término, la tasa activa libre a siete (7) días determinada para las operaciones entre empresas contra cheques, publicada por el diario "Ámbito Financiero" o en su defecto, por la publicación similar que fijen las partes, con más un 50 % de este valor en concepto de multa (Tasa definida x 1,50). Los intereses con más las penalidades se debitarán a la parte incumpliente y se acreditarán a la que hubiese efectuado el aporte por cuenta de la incumpliente, en su respectiva cuenta de prestaciones, dentro de los cinco (5) primeros días hábiles del mes siguiente. Los intereses con más la penalidad devengada se pagarán o capitalizarán mensualmente. A fin de regularizar la situación y hacer efectiva la penalidad devengada, la U.T.E. retendrá cualquier pago que deba realizar a LA PARTE incumpliente y entregará los respectivos fondos a LA PARTE que hubieren cubierto el faltante.

Si alguna de LAS PARTES incurriera en incumplimiento de proveer los fondos requeridos por la U.T.E., ésta cursará una intimación fehaciente para que en el término de tres (3) días hábiles regularice su situación poniendo al día todas las contribuciones a su cargo con más los acrecidos que correspondan. En el supuesto de incumplimiento dentro del plazo establecido precedentemente, LA PARTE que hubiere incurrido en el mismo será considerada como "Parte Incumplidora", con los alcances del Art. 14 del presente.

El simple acto fehaciente de intimación para una misma empresa sólo se aplicará en tres (3) oportunidades alternadas o dos (2) consecutivas durante toda la vigencia de la U.T.E., ocurridas las cuales y ante un nuevo incumplimiento de proveer los fondos, será de aplicación el Art.14 del presente CONTRATO.

13) En el supuesto de quiebra o disolución de cualquiera de LAS PARTES contratantes, será de aplicación lo establecido por el Art. 383 de la Ley . 22903, modificatoria de la Ley 19.550.

14) Podrá declararse rescindido el presente CONTRATO por incumplimiento grave de una de LAS PARTES de las obligaciones que la Ley, éste CONTRATO y los pliegos del Concurso mencionado en el Art. 2 del presente, ponen a su cargo. En tal caso y en forma previa, LA PARTE cumplidora deberá intimar en forma fehaciente a la incumplidora que en el plazo de 15 (quince) días cumpla con sus obligaciones.

En caso que así no lo hiciere, LA PARTE cumplidora podrá, a su mera opción: a) Excluir a la PARTE incumplidora; exigir a la incumplidora la

INFORME FINAL

indemnización de los daños y perjuicios sufridos y acordar con el COMITENTE siempre que este así lo dispusiere, la renegociación del contrato de adjudicación de las obras licitadas, o b) exigir a la incumplidora el cumplimiento de las obligaciones a su cargo, con mas las indemnizaciones correspondientes.

15) En el supuesto de que una de LAS PARTES quisiese retirarse de la U.T.E., deberá contar con la conformidad expresa de la PARTE restante y del COMITENTE. En el caso de que la otra parte no prestase su conformidad, y LA PARTE insistiera en separarse, deberá resarcir a la otra por todos los daños y perjuicios que su actitud le provocare.

16) La admisión de nuevos miembros solo puede ser resuelta por unanimidad.

17) LAS PARTES deberán establecer las normas y proveer lo necesario para que la contabilidad y estado de situación especiales, que requiere la naturaleza e importancia de la actividad común, sean llevados con las formalidades establecidas en el Código de Comercio.

Cumplimentando lo establecido en el punto 12 del Art. 378 de la Ley 19.550, modificada por la Ley 22.903, la U.T.E. llevará por lo menos los libros Diario e Inventario y Balances, con las formalidades del Código de Comercio y debidamente habilitados a nombre de la U.T.E.

18) En razón de las características de esta UNIÓN TRANSITORIA DE EMPRESAS y del objeto de su constitución, ambas PARTES responderán mancomunada y solidariamente e ilimitada frente al COMITENTE, a todos los efectos derivados del CONTRATO que se formalice en caso que esta UNIÓN TRANSITORIA DE EMPRESAS resulte adjudicataria del Concurso indicado en la cláusula 2 del presente CONTRATO. En las obligaciones que surjan frente a cualquier otro tercero, las sociedades participantes no serán solidarias y cada una responderá en proporción a su respectiva participación.

19) De conformidad a lo prescripto por el Art. 380 de la Ley 19.550 reformada por la Ley 22.903, el presente contrato y la designación de los representantes de la UNIÓN TRANSITORIA DE EMPRESAS será inscripto en el Registro Público de Comercio, a cuyo efecto LAS PARTES se autorizan recíprocamente a realizar todos los trámites tendientes a dicha inscripción.

20) La UNIÓN TRANSITORIA DE EMPRESAS se considerará disuelta:

20.1 En el caso de que la Oferta no sea aceptada por el COMITENTE y el CONTRATO sea firmado con otra UNIÓN TRANSITORIA DE EMPRESAS o EMPRESA. Cuando la garantía de licitación hayan sido devueltas a LAS PARTES y todas y cada una de las obligaciones entre ellas, derivadas de este contrato se hayan cumplido.

20.2 En el caso de que la oferta haya sido aceptada por parte del COMITENTE, adjudicadas las obras a LAS PARTES, firmado el contrato para la ejecución de las obras y las mismas se hayan realizado de conformidad a los pliegos que

INFORME FINAL

rigen la contratación, cuando la garantía de ejecución de contrato haya sido devuelta a LAS PARTES y extinguidas las obligaciones con el COMITENTE y las emergentes del presente convenio.

21) Para todos los fines de este CONTRATO, LAS PARTES se someten a la jurisdicción de la Justicia Nacional en lo Comercial de la Capital Federal.

La interpretación y aplicación del presente acuerdo entre LAS PARTES se efectuará de conformidad con las normas de la Sección II del Capítulo III de la Ley 19.550 y de lo aquí convenido.

22) A los efectos del Inc. 4 del Art. 377 de la Ley 19.550 modificada por la Ley 22.903, LAS PARTES consignan a continuación el nombre, domicilio y datos de la Inscripción Registral de cada una de ellas y las resoluciones de los respectivos órganos societarios que autorizan la presente UNIÓN TRANSITORIA DE EMPRESAS.

* [ingresar nombre de la sociedad]

a) Domicilio Legal:

[ingresar domicilio legal]

b) Inscripta en el Registro Público de Comercio de Capital Federal el [ingresar fecha de inscripción] bajo el Nro....., Folio, Libro, TOMO "....."

c) Acta de Directorio Nro., deldel Libro de Actas de directorio Nro.

* [ingresar nombre de la sociedad]

a) Domicilio Legal:

[ingresar domicilio legal]

b) Inscripta en el Registro Público de Comercio de Capital Federal el [ingresar fecha de inscripción] bajo el Nro....., Folio, Libro, TOMO "....."

c) Acta de Directorio Nro., deldel Libro de Actas de directorio Nro.

[ingresar lugar y fecha completa], se firman tres ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto.

[1] Pueden ser partes contratantes las sociedades constituidas en el República y los empresarios individuales domiciliados en ella. También pueden serlo las sociedades constituidas en el extranjero, previo cumplimiento del art. 118, tercer párrafo de la L. 19.550.

[2] Incluir a todos los integrantes de la UTE en un apartado cada uno.

[3] El objeto debe consistir en el desarrollo o ejecución de una obra, servicio o suministro concreto.

[4] La denominación puede ser la de alguno, algunos o todos los miembros, y siempre debe ser acompañada con la expresión "unión transitoria de empresas".

CONSORCIOS Y COOPERATIVAS DE EXPORTACIÓN

A. Características y constitución

- Se constituyen a través de sociedades tipificadas o de cooperativas de acuerdo a la ley de Sociedades Comerciales 22.903 o de cooperativas Ley 20337 y modificatorias.
- Los miembros pueden ser personas físicas y/o jurídicas domiciliados o constituidas en el país, que sean productores o prestadores de un mismo producto o grupo de productos que sean complementarios.
- La constitución debe tener todos los requisitos exigidos por las leyes mencionadas.
- Deben acreditar y mantener una responsabilidad patrimonial de \$100.000.- se puede sustituir por avales o garantías.
- Inscribirse en el Registro Nacional de Consorcios o Cooperativas de Exportación.

B. Objeto contractual

- El objeto social debe estar directamente relacionado con la exportación de los bienes o servicios que producen o prestan los socios.
- Su fin será exportar conjuntamente los productos de las empresas miembros.
- Pueden efectuar compras en el mercado interno o externo destinadas a la exportación o la prestación de servicios con ese fin.

PUNTO 5.2

**ASPECTOS ADMINISTRATIVOS,
CONTABLES E IMPOSITIVOS.**

5.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, CONTABLES E IMPOSITIVOS

SOCIEDAD ANÓNIMA

Trámite administrativo.

El contrato constitutivo será presentado a la autoridad de contralor para verificar el cumplimiento de los requisitos legales y fiscales.

Juez de Registro. Facultades.

Conformada la constitución, el expediente pasará al Juez de Registro, quien dispondrá la inscripción si la juzgara procedente.

Reglamento.

Si el estatuto previese un reglamento, éste se inscribirá con idénticos requisitos.

Autorizados para la constitución.

Si no hubiere mandatarios especiales designados para realizar los trámites integrantes de la constitución de la sociedad, se entiende que los representantes estatutarios se encuentran autorizados para realizarlos.

Constitución por suscripción pública. Programa. Aprobación.

En la constitución por suscripción pública los promotores redactarán un programa de fundación por instrumento público o privado, que se someterá a la aprobación de la autoridad de contralor. Esta lo aprobará cuando cumpla las condiciones legales y reglamentarias. Se pronunciará en el término de quince (15) días hábiles.

Inscripción.

Aprobado el programa, deberá presentarse para su inscripción en el Registro Público de Comercio en el plazo de quince (15) días. Omitida dicha presentación, en este plazo, caducará automáticamente la autorización administrativa.

Promotores.

Todos los firmantes del programa se consideran promotores.

Recurso contra las decisiones administrativas.

Las resoluciones administrativas del artículo 167, así como las que se dicten en la constitución por suscripción pública, son recurribles ante el Tribunal de apelación que conoce de los recursos contra las decisiones del juez

de Registro. La apelación se interpondrá fundada, dentro del quinto día de notificada la resolución administrativa y las actuaciones se elevarán en los cinco (5) días posteriores.

Contenido del programa.

El programa de fundación debe contener:

- 1) Nombre, edad, estado civil, nacionalidad, profesión, número de documento de identidad y domicilio de los promotores;
- 2) Bases del estatuto;
- 3) Naturaleza de las acciones: monto de las emisiones programadas, condiciones del contrato de suscripción y anticipos de pago a que obligan;
- 4) Determinación de un banco con el cual los promotores deberán celebrar un contrato a fin de que el mismo asuma las funciones que se le otorguen como representante de los futuros suscriptores.

A estos fines el banco tomará a su cuidado la preparación de la documentación correspondiente, la recepción de las suscripciones y de los anticipos de integración en efectivo, el primero de los cuales no podrá ser inferior al veinticinco por ciento (25 %) del valor nominal de las acciones suscriptas.

Los aportes en especie se individualizarán con precisión. En los supuestos en que para la determinación del aporte sea necesario un inventario, éste se depositará en el banco.

- 5) Ventajas o beneficios eventuales que los promotores proyecten reservarse.

Las firmas de los otorgantes deben ser autenticadas por escribano público u otro funcionario competente.

Plazo de suscripción.

El plazo de suscripción, no excederá de tres (3) meses computados desde la inscripción.

Contrato de suscripción.

El contrato de suscripción debe ser preparado en doble ejemplar por el banco y debe contener transcripto el programa que el suscriptor declarará conocer y aceptar, suscribiéndolo y además:

- 1) El nombre, edad, estado civil, nacionalidad, profesión, domicilio del suscriptor y número de documento de identidad;
- 2) El número de las acciones suscriptas;

3) El anticipo de integración en efectivo cumplido en ese acto. En los supuestos de aportes no dinerarios, se establecerán los antecedentes.

4) Las constancias de la inscripción del programa;

5) La convocatoria de la asamblea constitutiva, la que debe realizarse en plazo no mayor de dos (2) meses de la fecha de vencimiento del período de suscripción, y su orden del día.

El segundo ejemplar del contrato con recibo de pago efectuado, cuando corresponda, se entregará al interesado por el banco.

Fracaso de la suscripción: Reembolso.

No cubierta la suscripción en el término establecido, los contratos se resolverán de pleno derecho y el banco restituirá de inmediato a cada interesado, el total entregado, sin descuento alguno.

Suscripción en exceso.

Cuando las suscripciones excedan el monto previsto, la asamblea constitutiva decidirá su reducción a prorrata o aumentará el capital hasta el monto de las suscripciones.

Obligación de los promotores.

Los promotores deberán cumplir todas las gestiones y trámites necesarios para la constitución de la sociedad, hasta la realización de la asamblea constitutiva, de acuerdo con el procedimiento que se establece en los artículos que siguen.

Ejercicio de acciones.

Las acciones para el cumplimiento de estas obligaciones solo pueden ser ejercidas por el banco en representación del conjunto de suscriptores. Estos solo tendrán acción individual en lo referente a cuestiones especiales atinentes a sus contratos.

Aplicación subsidiaria de las reglas sobre debentures.

En lo demás, se aplicará a las relaciones entre promotores, banco interviniente y suscriptores, la reglamentación sobre emisión de debentures, en cuanto sea compatible con su naturaleza y finalidad.

Asamblea constitutiva: celebración.

La asamblea constitutiva debe celebrarse con presencia del banco interviniente y será presidida por un funcionario de la autoridad de contralor; quedará constituida con la mitad más una de las acciones suscriptas.

Fracaso de la convocatoria.

Si fracasara, se dará por terminada la promoción de la sociedad y se restituirá lo abonado.

Votación. Mayorías.

Cada suscriptor tiene derecho a tantos votos como acciones haya suscrito e integrado en la medida fijada.

Las decisiones se adoptarán por la mayoría de los suscriptores presentes que representen no menos de la tercera parte del capital suscrito con derecho a voto, sin que pueda estipularse diversamente.

Promotores suscriptores.

Los promotores pueden ser suscriptores. El banco interviniente puede ser representante de suscriptores.

Asamblea constitutiva: orden del día.

La asamblea resolverá si se constituye la sociedad y, en caso afirmativo, sobre los siguientes temas que deben formar parte del orden del día:

- 1) Gestión de los promotores;
- 2) Estatuto social;
- 3) Valuación provisional de los aportes no dinerarios, en caso de existir. Los aportantes no tienen derecho a voto en esta decisión;
- 4) Designación de directores y síndicos o consejo de vigilancia en su caso;
- 5) Determinación del plazo de integración del saldo de los aportes en dinero;
- 6) Cualquier otro asunto que el banco considere de interés incluir en el orden del día;
- 7) Designación de dos suscriptores o representantes a fin de que aprueben y firmen, juntamente con el presidente y los delegados del banco, el acta de asamblea que se labrará por el organismo de contralor.

Los promotores que también fueren suscriptores, no podrán votar el punto primero.

Conformidad, publicación e inscripción.

Labrada el acta se procederá a obtener la conformidad, publicación e inscripción.

Depósitos de los aportes y entrega de documentos.

Suscripta el acta, el banco depositará los fondos percibidos en un banco oficial y entregará al directorio la documentación referente a los aportes.

Documentación del período en formación.

Los promotores deben entregar al directorio la documentación relativa a la constitución de la sociedad y demás actos celebrados durante su formación.

El directorio debe exigir el cumplimiento de esta obligación y devolver la documentación relativa a los actos no ratificados por la asamblea.

Responsabilidad de los promotores.

En la constitución sucesiva, los promotores responden ilimitada y solidariamente por las obligaciones contraídas para la constitución de la sociedad, inclusive por los gastos y comisiones del banco interviniente.

Responsabilidad de la sociedad.

Una vez inscrita, la sociedad asumirá las obligaciones contraídas legítimamente por los promotores y les reembolsará los gastos realizados, si su gestión ha sido aprobada por la asamblea constitutiva o si los gastos han sido necesarios para la constitución.

Responsabilidad de los suscriptores.

En ningún caso los suscriptores serán responsables por las obligaciones mencionadas.

Actos cumplidos durante el período fundacional. Responsabilidades.

Los directores solo tienen facultades para obligar a la sociedad respecto de los actos necesarios para su constitución y los relativos al objeto social cuya ejecución durante el período fundacional haya sido expresamente autorizada en el acto constitutivo. Los directores, los fundadores y la sociedad en formación son solidaria e ilimitadamente responsables por estos actos mientras la sociedad no esté inscrita.

Por los demás actos cumplidos antes de la inscripción serán responsables ilimitada y solidariamente las personas que los hubieran realizado y los directores y fundadores que los hubieran consentido.

Asunción de las obligaciones por la sociedad. Efectos.

Inscrito el contrato constitutivo, los actos necesarios para la constitución y los realizados en virtud de expresa facultad conferida en el acto constitutivo, se tendrán como originariamente cumplidos por la sociedad. Los promotores, fundadores y directores quedan liberados frente a terceros de las obligaciones emergentes de estos actos.

El directorio podrá resolver, dentro de los tres (3) meses de realizada la inscripción, la asunción por la sociedad las obligaciones resultantes de los demás actos cumplidos antes de la inscripción, dando cuenta a la asamblea ordinaria. Si ésta desaprobare lo actuado, los directores serán responsables de los daños y perjuicios. La asunción de estas obligaciones por la sociedad, no libera de responsabilidad a quienes las contrajeron, ni a los directores y fundadores que los consintieron.

Beneficios de promotores y fundadores.

Los promotores y los fundadores no pueden recibir ningún beneficio que menoscabe el capital social. Todo pacto en contrario es nulo.

Su retribución podrá consistir en la participación hasta el diez por ciento (10 %) de las ganancias, por el término máximo de diez ejercicios en los que se distribuyan.

Del Capital

Suscripción total. Capital mínimo.

El capital debe suscribirse totalmente al tiempo de la celebración del contrato constitutivo. No podrá ser inferior a CIENTO VEINTE MILLONES DE AUSTRALIALES (A 120.000.000). Este monto podrá ser actualizado por el Poder Ejecutivo, cada vez que lo estime necesario.

Terminología.

En esta Sección, "capital social" y "capital suscrito" se emplean indistintamente.

Contrato de suscripción.

En los casos de aumentos de capital por suscripción, el contrato deberá extenderse en doble ejemplar y contener:

- 1) El nombre, edad, estado civil, nacionalidad, profesión, domicilio y número de documento de identidad del suscriptor o datos de individualización y de registro o de autorización tratándose de personas jurídicas;
- 2) La cantidad, valor nominal, clase y características de las acciones suscriptas;
- 3) El precio de cada acción y del total suscrito; la forma y las condiciones de pago;
- 3) Los aportes en especie se individualizarán con precisión. En los supuestos que para la determinación del aporte sea necesario un inventario, éste quedará depositado en la sede social para su consulta por los accionistas. En todos los casos el valor definitivo debe resultar de la oportuna aplicación del artículo 53.

Integración mínima en efectivo.

La integración en dinero efectivo no podrá ser menor al veinticinco por ciento (25 %) de la suscripción: su cumplimiento se justificará al tiempo de ordenarse la inscripción con el comprobante de su depósito en un banco oficial, cumplida la cual, quedará liberado.

Aportes no dinerarios.

Los aportes no dinerarios deben integrarse totalmente. Solo pueden consistir en obligaciones de dar y su cumplimiento se justificará al tiempo de solicitar la conformidad del artículo 167.

Aumento de capital.

El estatuto puede prever el aumento del capital social hasta su quíntuplo. Se decidirá por la asamblea sin requerirse nueva conformidad administrativa. La asamblea solo podrá delegar en el directorio la época de la emisión, forma y condiciones de pago. La resolución de la asamblea se publicará e inscribirá. En las sociedades anónimas autorizadas a hacer oferta pública de sus acciones, la asamblea puede aumentar el capital sin límite alguno ni necesidad de modificar el estatuto. El directorio podrá efectuar la emisión por delegación de la asamblea, en una o mas veces, dentro de los dos (2) años a contar desde la fecha de su celebración.

Capitalización de reservas y otras situaciones.

Debe respetarse la proporción de cada accionista en la capitalización de reservas y otros fondos especiales inscritos en el balance, en el pago de dividendos con acciones y en procedimientos similares por los que deban entregarse acciones integradas.

Suscripción previa de las emisiones anteriores.

Las nuevas acciones solo pueden emitirse cuando las anteriores hayan sido suscriptas.

Aumento de capital. Suscripción insuficiente.

Aun cuando el aumento del capital no sea suscripto en su totalidad en el término previsto en las condiciones de emisión, los suscriptores y la sociedad no se liberarán de las obligaciones asumidas, salvo disposición en contrario de las condiciones de emisión.

Mora: ejercicio de los derechos.

La mora en la integración se produce conforme al artículo 37 y suspende automáticamente el ejercicio de los derechos inherentes a las acciones en mora.

Mora en la integración. Sanciones.

El estatuto podrá disponer que los derechos de suscripción correspondientes a las acciones en mora sean vendidos en remate público o por medio de un agente de Bolsa si se tratara de acciones cotizables. Son de cuenta del suscriptor moroso los gastos del remate y los intereses moratorios, sin perjuicio de su responsabilidad por los daños.

También podrá establecer que se produce la caducidad de los derechos; en este caso la sanción producirá sus efectos previa intimación a integrar en un plazo no mayor de treinta (30) días, con pérdida de las sumas abonadas. Sin perjuicio de ello, la sociedad podrá optar por el cumplimiento del contrato de suscripción.

Suscripción preferente.

Las acciones ordinarias, sean de voto simple o plural, otorgan a su titular el derecho preferente a la suscripción de nuevas acciones de la misma clase en proporción a las que posea, excepto en el caso del artículo 216, último párrafo; también otorgan derecho a acrecer en proporción a las acciones que haya suscripto en cada oportunidad.

Cuando con la conformidad de las distintas clases de acciones no se mantenga la proporcionalidad entre ellas, sus titulares se considerarán integrantes de una sola clase para el ejercicio del derecho de preferencia.

Ofrecimiento a los accionistas.

La sociedad hará el ofrecimiento a los accionistas mediante avisos por tres (3) días en el diario de publicaciones legales y además en uno de los diarios de mayor circulación general en toda la República cuando se tratara de sociedades comprendidas en el artículo 299.

Plazo de ejercicio.

Los accionistas podrán ejercer su derecho de opción dentro de los treinta (30) días siguientes al de la última publicación, si los estatutos no establecieran un plazo mayor.

Tratándose de sociedades que hagan oferta pública, la asamblea extraordinaria, podrá reducir este plazo hasta un mínimo de diez días, tanto para sus acciones como para debentures convertibles en acciones.

Debentures convertibles en acciones.

Los accionistas tendrán también derecho preferente a la suscripción de debentures convertibles en acciones.

Limitación. Extensión.

Los derechos que este artículo reconoce no pueden ser suprimidos o condicionados, salvo lo dispuesto en el artículo 197, y pueden ser extendidos

por el estatuto o resolución de la asamblea que disponga la emisión a las acciones preferidas.

Acción judicial del accionista perjudicado.

El accionista a quien la sociedad prive del derecho de suscripción preferente, puede exigir judicialmente que éste cancele las suscripciones que le hubieren correspondido.

Resarcimiento.

Si por tratarse de acciones entregadas no pueden procederse a la cancelación prevista, el accionista perjudicado tendrá derecho a que la sociedad y los directores solidariamente le indemnicen los daños causados. La indemnización en ningún caso será inferior al triple del valor nominal de las acciones que hubiera podido suscribir conforme al artículo 194, computándose el monto de la misma en moneda constante desde la emisión.

Plazo para ejercerla.

Las acciones del artículo anterior deben ser promovidas en el término de seis (6) meses a partir del vencimiento del plazo de suscripción.

Titulares.

Las acciones pueden ser intentadas por el accionista perjudicado o cualquiera de los directores o síndicos.

Limitación al derecho de preferencia. Condiciones.

La asamblea extraordinaria, con las mayorías del último párrafo del artículo 244, puede resolver en casos particulares y excepcionales, cuando el interés de la sociedad lo exija, la limitación o suspensión del derecho de preferencia en la suscripción de nuevas acciones, bajo las condiciones siguientes:

- 1) Que su consideración se incluya en el orden del día;
- 2) Que se trate de acciones a integrarse con aportes en especie o que se den en pago de obligaciones preexistentes.

Aumento del capital: Oferta pública.

El aumento del capital podrá realizarse por oferta pública de acciones.

Sanción de nulidad.

Las emisiones de acciones realizadas en violación del régimen de oferta pública son nulas.

Inoponibilidad de derechos.

Los títulos o certificados emitidos en consecuencia y los derechos emergentes de los mismos son inoponibles a la sociedad, socios y terceros.

Acción de nulidad. Ejercicio.

Los directores, miembros del consejo de vigilancia y síndicos son solidaria e ilimitadamente responsables por los daños que se originaren a la sociedad y a los accionistas por las emisiones hechas en violación del régimen de la oferta pública.

El suscriptor podrá demandar la nulidad de la suscripción y exigir solidariamente a la sociedad, los directores, miembros del consejo de vigilancia y síndicos el resarcimiento de los daños.

Información.

La sociedad comunicará a la autoridad de contralor y al Registro Público de Comercio, la suscripción del aumento de capital, a los efectos de su registro.

Emisión bajo la par. Prohibición. Emisión con prima.

Es nula la emisión de acciones bajo la par, excepto en el supuesto de la Ley N° 19.060.

Se podrá emitir con prima; que fijará la asamblea extraordinaria, conservando la igualdad en cada emisión. En las sociedades autorizadas para hacer oferta pública de sus acciones la decisión será adoptada por asamblea ordinaria la que podrá delegar en el directorio la facultad de fijar la prima, dentro de los límites que deberá establecer. El saldo que arroje el importe de la prima, descontados los gastos de emisión, integra una reserva especial.

Reducción voluntaria del capital.

La reducción voluntaria del capital deberá ser resuelta por asamblea extraordinaria con informe fundado del síndico, en su caso.

Requisitos para su ejecución.

La resolución sobre reducción da a los acreedores el derecho regulado en el artículo 83, inciso 2", y deberá inscribirse previa la publicación que el mismo requiere.

Esta disposición no regirá cuando se opere por amortización de acciones integradas y se realice con ganancias o reservas libres.

Reducción por pérdidas: requisito.

La asamblea extraordinaria puede resolver la reducción del capital en razón de pérdidas sufridas por la sociedad para restablecer el equilibrio entre el capital y el patrimonio social.

Reducción obligatoria.

La reducción es obligatoria cuando las pérdidas insumen las reservas y el 50% (cincuenta por ciento) del capital.

De las Acciones

Valor Igual.

Las acciones serán siempre de igual valor, expresado en moneda argentina.

Diversas clases.

El estatuto puede prever diversas clases con derechos diferentes; dentro de cada clase conferirán los mismos derechos. Es nula toda disposición en contrario.

Forma de los títulos.

Los títulos pueden representar una o mas acciones y ser al portador o nominativos; en este último caso, endosables o no.

Certificados globales.

Las sociedades autorizadas a la oferta pública podrán emitir certificados globales de sus acciones integradas para su inscripción en regímenes de depósito colectivo. A tal fin, se considerarán definitivos, negociables y divisibles.

Títulos cotizables.

Las sociedades deberán emitir títulos representativos de sus acciones en las cantidades y proporciones que fijen los reglamentos de las bolsas donde coticen.

Certificados provisionales.

Mientras las acciones no estén integradas totalmente, solo pueden emitirse certificados provisionales nominativos.

Cumplida la integración, los interesados pueden exigir la inscripción en las cuentas de las acciones escriturales o la entrega de los títulos definitivos que serán el portador si los estatutos no disponen lo contrario.

Hasta tanto se cumpla con esta entrega, el certificado provisorio será considerado definitivo, negociable y divisible.

Acciones escriturales.

El estatuto puede autorizar que todas las acciones o algunas de sus clases no se representen en títulos. En tal caso deben inscribirse en cuentas llevadas a nombre de sus titulares por la sociedad emisora en un registro de acciones escriturales al que se aplica el artículo 213 en lo pertinente o por bancos comerciales o de inversión o cajas de valores autorizados.

La calidad de accionista se presume por las constancias de las cuentas abiertas en el registro de acciones escriturales. En todos los casos la sociedad es responsable ante los accionistas por los errores o irregularidades de las cuentas, sin perjuicio de la responsabilidad del banco o caja de valores ante la sociedad, en su caso.

La sociedad, la entidad bancaria o la caja de valores deben otorgar al accionista comprobante de la apertura de su cuenta y de todo movimiento que inscriban en ella. todo accionista tiene además, derecho a que todo se le entregue, en todo tiempo, constancia del saldo de su cuenta, a su costa.

Indivisibilidad. Condominio. Representante.

Las acciones son indivisibles.

Si existe copropiedad se aplican las reglas del condominio. La sociedad puede exigir la unificación de la representación para ejercer los derechos y cumplir las obligaciones sociales.

Cesión: garantía de los cedentes sucesivos. Efectos del pago por el cedente.

El cedente que no haya completado la integración de las acciones, responde ilimitada y solidariamente por los pagos debidos por los cesionarios. El cedente que realice algún pago, será copropietario de las acciones cedidas en proporción de lo pagado.

Formalidades. Menciones esenciales.

El estatuto social establecerá las formalidades de las acciones y de los certificados provisionales.

Son esenciales las siguientes menciones:

- 1) Denominación de la sociedad, domicilio, fecha y lugar de constitución, duración e inscripción;
- 2) El capital social;
- 3) El número, valor nominal y clase de acciones que representa el título y derechos que comporta;
- 4) En los certificados provisionales, la anotación de las integraciones que se efectúen;

Las variaciones de las menciones precedentes, excepto las relativas al capital, deberán hacerse constar en los títulos.

Numeración.

Los títulos y las acciones que representan se ordenarán en numeración correlativa.

Firma: su reemplazo.

Serán suscriptas con firma autógrafa por no menos de un director y un síndico. La autoridad de contralor podrá autorizar en cada caso, su reemplazo por impresión que garantice la autenticidad de los títulos y la sociedad inscribirá en su legajo un facsímil de éstos.

Cupones.

Los cupones pueden ser al portador aun en las acciones nominativas. Esta disposición es aplicable a los certificados.

Libro de registro de acciones.

Se llevará un libro de registro de acciones con las formalidades de los libros de comercio, de libre consulta por los accionistas, en el que se asentará:

- 1) Clases de acciones, derechos y obligaciones que comporten;
- 2) Estado de integración, con indicación del nombre del suscriptor;
- 3) Si son al portador, los números; si son nominativas, las sucesivas transferencias con detalle de fechas e individualización de los adquirentes;
- 4) Los derechos reales que gravan las acciones nominativas;
- 5) La conversión de los títulos, con los datos que correspondan a los nuevos;
- 6) Cualquier otra mención que derive de la situación jurídica de las acciones y de sus modificaciones.

Transmisibilidad.

La transmisión de las acciones es libre.

El estatuto puede limitar la transmisibilidad de las acciones nominativas o escriturales, sin que pueda importar la prohibición de su transferencia.

La limitación deberá constar en el título o en las inscripciones en cuenta, sus comprobantes y estados respectivos.

Acciones nominativas y escriturales. Transmisión.

La transmisión de las acciones nominativas o escriturales y de los derechos reales que las gravan debe notificarse por escrito a la sociedad emisora o entidad que lleve el registro e inscribirse en el libro o cuenta pertinente. Surte efecto contra la sociedad y los terceros desde su inscripción.

En el caso de acciones escriturales, la sociedad emisora o entidad que lleve el registro cursará aviso al titular de la cuenta en que se efectúe un débito por transmisión de acciones, dentro de los diez (10) días de haberse inscripto, en el domicilio que se haya constituido; en las sociedades sujetas al régimen de la oferta pública, la autoridad de contralor podrá reglamentar otros medios de información a los socios.

Las acciones endosables se transmiten por una cadena ininterrumpida de endosos y para el ejercicio de sus derechos el endosatario solicitará el registro.

Acciones ordinarias: derecho de voto. Incompatibilidad.

Cada acción ordinaria da derecho a un voto. El estatuto puede crear clases que reconozcan hasta cinco votos por acción ordinaria. El privilegio en el voto es incompatible con preferencias patrimoniales.

No pueden emitirse acciones de voto privilegiado después que la sociedad haya sido autorizada a hacer oferta pública de sus acciones.

Acciones preferidas: derecho de voto.

Las acciones con preferencia patrimonial pueden carecer de voto, excepto para las materias incluidas en el cuarto párrafo del artículo 244, sin perjuicio de su derecho de asistir a las asambleas con voz.

Tendrán derecho de voto durante el tiempo en que se encuentren en mora en recibir los beneficios que constituyen su preferencia.

También lo tendrán si cotizaren en bolsa y se suspendiere o retirare dicha cotización por cualquier causa, mientras subsista esta situación.

Usufructo de acciones. Derecho de usufructo.

La calidad de socio corresponde al nudo propietario.

El usufructuario tiene derecho a percibir las ganancias obtenidas durante el usufructo. Este derecho no incluye las ganancias pasadas a reserva o capitalizadas, pero comprende las correspondientes a las acciones entregadas por la capitalización.

Usufructuarios sucesivos.

El dividendo se percibirá por el tenedor del título en el momento del pago; si hubiere distintos usufructuarios se distribuirá a prorrata de la duración de sus derechos.

Derechos del nudo propietario.

El ejercicio de los demás derechos derivados de la calidad de socio, inclusive la participación de los resultados de la liquidación, corresponde al nudo propietario, salvo pacto en contrario y el usufructo legal.

Acciones no integradas.

Cuando las acciones no estuvieren totalmente integradas, el usufructuario para conservar sus derechos debe efectuar los pagos que correspondan, sin perjuicio de repetirlos del nudo propietario.

Prenda común. Embargo.

En caso de constitución de prenda o de embargo judicial, los derechos corresponden al propietario de las acciones.

Obligación del acreedor.

En tales situaciones, el titular del derecho real o embargo queda obligado a facilitar el ejercicio de los derechos del propietario mediante el depósito de las acciones o por otro procedimiento que garantice sus derechos. El propietario soportará los gastos consiguientes.

Adquisición de sus acciones por la sociedad.

La sociedad puede adquirir acciones que emitió, sólo en las siguientes condiciones:

- 1) Para cancelarlas y previo acuerdo de reducción del capital;
- 2) Excepcionalmente, con ganancias realizadas y líquidas o reservas libres, cuando estuvieren completamente integradas y para evitar un daño grave, lo que será justificado en la próxima asamblea ordinaria;
- 3) Para integrar el haber de un establecimiento que adquiere o de una sociedad que incorpore.

Acciones adquiridas no canceladas. Venta.

El directorio enajenará las acciones adquiridas en los supuestos 2 y 3 del artículo anterior dentro del término de un (1) año; salvo prórroga por la asamblea.

Suspensión de derechos.

Los derechos correspondientes a esas acciones quedarán suspendidos hasta su enajenación; no se computarán para la determinación del quórum ni de la mayoría.

Acciones en garantía; prohibición.

La sociedad no puede recibir sus acciones en garantía.

Amortizaciones de acciones.

El estatuto puede autorizar la amortización total o parcial de acciones integradas, con ganancias realizadas y líquidas, con los siguientes recaudos:

- 1) Resolución previa de la asamblea que fije el justo precio y asegure la igualdad de los accionistas;
- 2) Cuando se realice por sorteo, se practicará ante la autoridad de contralor o escribano de registro, se publicará su resultado y se inscribirá en los registros;
- 3) Si las acciones son amortizadas en parte, se asentará en los títulos o en las cuentas de acciones escriturales. Si la amortización es total se anularán, reemplazándose por bonos de goce o inscripciones en cuenta con el mismo efecto.

Distribución de dividendos. Pago de interés.

La distribución de dividendos o el pago de interés a los accionistas son lícitos sólo si resultan de ganancias realizadas y líquidas correspondientes a un balance de ejercicio regularmente confeccionado y aprobado.

Dividendos anticipados.

Está prohibido distribuir intereses o dividendos anticipados o provisionales o resultantes de balances especiales.

En todos estos casos los directores, los miembros del consejo de vigilancia y síndicos son responsables ilimitada y solidariamente por tales pagos y distribuciones.

Repetición dividendos.

No son repetibles los dividendos percibidos de buena fe.

Títulos valores: principios.

Las normas sobre títulos valores se aplican en cuanto no son modificadas por esta ley.

SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Del capital y de las cuotas sociales

División en cuotas. Valor.

Las cuotas sociales tendrán igual valor, el que será de pesos diez (\$ 10) o sus múltiplos.

Suscripción íntegra.

El capital debe suscribirse íntegramente en el acto de constitución de la sociedad.

Aportes en dinero.

Los aportes en dinero deben integrarse en un veinticinco por ciento (25 %), como mínimo y completarse en un plazo de dos (2) años. Su cumplimiento se acreditará al tiempo de ordenarse la inscripción en el Registro Público de Comercio, con el comprobante de su depósito en un banco oficial.

Aportes en especie.

Los aportes en especie deben integrarse totalmente y su valor se justificará conforme al artículo 51. Si los socios optan por realizar valuación por pericia judicial, cesa la responsabilidad por la valuación que les impone el artículo 150.

Garantía por los aportes.

Los socios garantizan solidaria e ilimitadamente a los terceros la integración de los aportes.

Sobrevaluación de aportes en especie.

La Sobrevaluación de los aportes en especie, al tiempo de la constitución o del aumento de capital, hará solidaria e ilimitadamente responsables a los socios frente a los terceros por el plazo del artículo 51, último párrafo.

Transferencia de cuotas.

La garantía del cedente subsiste por las obligaciones sociales contraídas hasta el momento de la inscripción. El adquirente garantiza los aportes en los términos de los párrafos primero y segundo, sin distinciones entre obligaciones anteriores o posteriores a la fecha de la inscripción. El cedente que no haya completado la integración de las cuotas, está obligado solidariamente con el cesionario por las integraciones todavía debidas. La sociedad no puede demandarle el pago sin previa interpelación al socio moroso.

Pacto en contrario.

Cualquier pacto en contrario es ineficaz respecto de terceros.

Cuotas suplementarias.

El contrato constitutivo puede autorizar cuotas suplementarias de capital, exigibles solamente por la sociedad, total o parcialmente, mediante acuerdo de socios que representen más de la mitad del capital social.

Integración.

Los socios estarán obligados a integrarlas una vez que la decisión social haya sido publicada e inscripta.

Proporcionalidad.

Deben ser proporcionadas al número de cuotas de que cada socio sea titular en el momento en que se acuerde hacerlas efectivas. Figurarán en el balance a partir de la inscripción.

Cesión de cuotas.

Las cuotas son libremente transmisibles, salvo disposición contraria del contrato. La transmisión de la cuota tiene efecto frente a la sociedad desde que el cedente o el adquirente entreguen a la gerencia un ejemplar o copia del título de la cesión o transferencia, con autenticación de las firmas si obra en instrumento privado. La sociedad o el socio solo podrán excluir por justa causa al socio así incorporado, procediendo con arreglo a lo dispuesto por el artículo 91, sin que en este caso sea de aplicación la salvedad que establece su párrafo segundo. La transmisión de las cuotas es oponible a los terceros desde su inscripción en el Registro Público de Comercio, la que puede ser requerida por la sociedad; también podrán peticionarla el cedente o el adquirente exhibiendo el título de la transferencia y constancia fehaciente de su comunicación a la gerencia.

Limitaciones a la transmisibilidad de las cuotas.

El contrato de sociedad puede limitar la transmisibilidad de las cuotas, pero no prohibirla. Son lícitas las cláusulas que requieran la conformidad mayoritaria o unánime de los socios o que confieran un derecho de preferencia a los socios o a la sociedad si ésta adquiere las cuotas con utilidades o reservas disponibles o reduce su capital. Para la validez de estas cláusulas el contrato debe establecer los procedimientos a que se sujetará el otorgamiento de la conformidad o el ejercicio de la opción de compra, pero el plazo para notificar la decisión al socio que se propone ceder no podrá exceder de treinta (30) días desde que éste comunicó a gerencia el nombre del

interesado y el precio. A su vencimiento se tendrá por acordada la conformidad y por no ejercitada la preferencia.

Ejecución forzada.

En la ejecución forzada de cuotas limitadas en su transmisibilidad, la resolución que disponga la subasta será notificada a la sociedad con no menos de quince (15) días de anticipación a la fecha del remate. Si en dicho lapso el acreedor, el deudor y la sociedad no llegan a un acuerdo sobre la venta de la cuota, se realizará su subasta. Pero el juez no la adjudicará si dentro de los diez (10) días la sociedad presenta un adquirente o ella o los socios ejercitan la opción de compra por el mismo precio, depositando su importe.

Acciones judiciales.

Cuando al tiempo de ejercitar el derecho de preferencia los socios o la sociedad impugnen el precio de las cuotas, deberán expresar el que consideren ajustado a la realidad. En este caso, salvo que el contrato prevea otras reglas para la solución del diferendo, la determinación del precio resultará de una pericia judicial; pero los impugnantes no estarán obligados a pagar uno mayor que el de la cesión propuesta, ni el cedente a cobrar uno menor que el ofrecido por los que ejercitaron la opción. Las costas del procedimiento estarán a cargo de la parte que pretendió el precio más distante del fijado por la tasación judicial. Denegada la conformidad para la cesión de cuotas que tienen limitada su transmisibilidad, el que se propone ceder podrá ocurrir ante el juez quien, con audiencia de la sociedad, autorizará la cesión si no existe justa causa de oposición. Esta declaración judicial importará también la caducidad del derecho de preferencia de la sociedad y de los socios que se opusieron respecto de la cuota de este cedente.

Incorporación de los herederos.

Si el contrato previera la incorporación de los herederos del socio, el pacto será obligatorio para éstos y para los socios. Su incorporación se hará efectiva cuando acrediten su calidad; en el ínterin actuará en su representación el administrador de la sucesión. Las limitaciones a la transmisibilidad de las cuotas serán, en estos casos inoponibles a las cesiones que los herederos realicen dentro de los tres (3) meses de su incorporación. Pero la sociedad o los socios podrán ejercer opción de compra por el mismo precio, dentro de los quince (15) días de haberse comunicado a la gerencia el propósito de ceder la que deberá ponerla en conocimiento de los socios en forma inmediata y por medio fehaciente.

Copropiedad.

Cuando exista copropiedad de cuota social se aplicará el artículo 209.

Derechos reales y medidas precautorias.

La constitución y cancelación de usufructo, prenda, embargo u otras medidas precautorias sobre cuotas, se inscribirán en el Registro Público de Comercio. Se aplicará lo dispuesto en los artículos 218 y 219.

De los órganos sociales

Gerencia. Designación.

La administración y representación de la sociedad corresponde a uno o más gerentes, socios o no, designados por tiempo determinado o indeterminado en el contrato constitutivo o posteriormente. Podrá elegirse suplentes para casos de vacancia.

Gerencia plural.

Si la gerencia es plural, el contrato podrá establecer las funciones que a cada gerente compete en la administración o imponer la administración conjunta o colegiada. En caso de silencio se entiende que puede realizar indistintamente cualquier acto de administración.

Derechos y obligaciones.

Los gerentes tienen los mismos derechos, obligaciones, prohibiciones e incompatibilidades que los directores de la sociedad anónima. No pueden participar por cuenta propia o ajena, en actos que importen competir con la sociedad, salvo autorización expresa y unánime de los socios.

Responsabilidad.

Los gerentes serán responsables individual o solidariamente, según la organización de la gerencia y la reglamentación de su funcionamiento establecidas en el contrato. Si una pluralidad de gerentes participaron en los mismos hechos generadores de responsabilidad, el Juez puede fijar la parte que a cada uno corresponde en la reparación de los perjuicios, atendiendo a su actuación personal. Son de aplicación las disposiciones relativas a la responsabilidad de los directores cuando la gerencia fuere colegiada.

Revocabilidad.

No puede limitarse la revocabilidad, excepto cuando la designación fuere condición expresa de la constitución de la sociedad. En este caso se aplicará el artículo 129, segunda parte, y los socios disconformes tendrán derecho de receso.

Fiscalización optativa.

Puede establecerse un órgano de fiscalización, sindicatura o consejo de vigilancia, que se regirá por las disposiciones del contrato.

Fiscalización obligatoria.

La sindicatura o el consejo de vigilancia son obligatorios en la sociedad cuyo capital alcance el importe fijado por el artículo 299, inciso 2).

Normas supletorias.

Tanto a la fiscalización optativa como a la obligatoria se aplican supletoriamente las reglas de la sociedad anónima. Las atribuciones y deberes de éstos órganos no podrán ser menores que los establecidos para tal sociedad, cuando es obligatoria.

Resoluciones sociales.

El contrato dispondrá sobre la forma de deliberar y tomar acuerdos sociales. En su defecto son válidas las resoluciones sociales que se adopten por el voto de los socios, comunicando a la gerencia a través de cualquier procedimiento que garantice su autenticidad, dentro de los Diez (10) días de haberseles cursado consulta simultánea a través de un medio fehaciente; o las que resultan de declaración escrita en la que todos los socios expresan el sentido de su voto.

Asambleas.

En las sociedades cuyo capital alcance el importe fijado por el artículo 299, inciso 2) los socios reunidos en asamblea resolverán sobre los estados contables de ejercicio, para cuya consideración serán convocados dentro de los Cuatro (4) meses de su cierre. Esta asamblea se sujetará a las normas previstas para la sociedad anónima, reemplazándose el medio de convocarlas por la citación notificada personalmente o por otro medio fehaciente.

Domicilio de los socios.

Toda comunicación o citación a los socios debe dirigirse al domicilio expresado en el instrumento de constitución, salvo que se haya notificado su cambio a la gerencia.

Mayorías.

El contrato establecerá las reglas aplicables a las resoluciones que tengan por objeto su modificación. La mayoría debe representar como mínimo mas de la mitad del capital social. En defecto de regulación contractual se requiere el voto de las Tres Cuartas (3/4) partes del capital social. Si un solo socio representare el voto mayoritario, se necesitará, además, el voto del otro. La transformación, la fusión, la escisión, la prórroga, la reconducción, la transferencia de domicilio al extranjero, el cambio fundamental del objeto y

todo acuerdo que incremente las obligaciones sociales o la responsabilidad de los socios que votaron en contra, otorga a éstos derecho de receso conforme a lo dispuesto por el artículo 245. Los socios ausentes o los que votaron contra el aumento de capital, tienen derecho a suscribir cuotas proporcionalmente a su participación social. Si no lo asumen, podrán acrecerlos otros socios y, en su defecto, incorporarse nuevos socios.

Las resoluciones sociales que no conciernan a la modificación del contrato, la designación y la revocación de gerentes o síndicos, se adoptarán por mayoría del capital presente en la asamblea o participe en el acuerdo, salvo que el contrato exija una mayoría superior.

Voto: cómputo, limitaciones.

Cada cuota solo da derecho a un voto y rigen las limitaciones de orden personal previstas para los accionistas de la sociedad anónima en el artículo 248.

Actas.

Las resoluciones sociales que no se adopten en asamblea constarán también en el libro exigido por el artículo 73, mediante actas que serán confeccionadas y firmadas por los gerentes dentro del quinto día de concluido el acuerdo.

En el acta deberán constar las respuestas dadas por los socios y su sentido a los efectos del cómputo de los votos. Los documentos en que consten las respuestas deberán conservarse por Tres (3) años.

AGRUPACION DE COLABORACIÓN EMPRESARIA

A. Contabilidad

- Deben rubricarse a nombre de la agrupación, los libros que requieran la naturaleza e importancia de la actividad común.
- Deben confeccionarse los estados de situación en forma anual y someterlos dentro de los noventa días a la decisión de los miembros.
- En la contabilidad habitual, deben registrarse claramente, los ingresos y egresos en forma ordenada.

B. Fondo común operativo

- Se integra como patrimonio de afectación, con las atribuciones en dinero o especie de los miembros y los bienes que con él se adquieran.

- Este fondo permanece indiviso durante todo el plazo de duración de la agrupación.

C. Gobierno

- Las resoluciones relativas a la realización del objeto, son tomadas por mayoría de los miembros, salvo que en el contrato se haya pactado de otra forma (ejemplo, mayoría de los presentes o mayoría diferenciada según la resolución).
- Se toman a través de una reunión o consulta escrita. Esta debe efectuarse cada vez que lo requiera el administrador o cualquiera de los miembros.
- Las decisiones son impugnables fundamentalmente en sede judicial.
- Los administradores, deben sujetar su acción a las decisiones de los miembros.
- Las decisiones deben ser notificadas fehacientemente.

D. Administración y dirección

- La administración y dirección debe estar a cargo de una o más personas físicas.
- Puede ser designado en el contrato posteriormente.
- El administrador es el mandatario de los miembros de la agrupación.

E. Admisión y exclusión de participantes

- La admisión de nuevos participantes debe decidirse de acuerdo a lo establecido en el contrato.
- La separación y exclusión de miembros, debe decidirse en forma unánime y por las causas establecidas en el contrato.
- La ley prevé la exclusión cuando exista habitualidad en el incumplimiento o perturbación de uno de sus miembros.

F. Responsabilidades

- La responsabilidad de los miembros es limitada y solidaria respecto a las obligaciones asumidas por el representante en nombre de la agrupación.

G. Disolución

- Por decisión unánime de los miembros.
- Por expiración del término del contrato, logro de su objeto o imposibilidad de lograrlo.

- Por reducción a uno de los participantes.
- Por incapacidad, muerte, disolución o quiebra de un participante, salvo que este previsto en el contrato o los demás miembros por unanimidad decidan su constitución.
- Por decisión de la autoridad competente fundada en prácticas restrictivas de la competencia.
- Por las causas específicamente previstas en el contrato.

H. Régimen impositivo

- Las agrupaciones son sujetos pasivos de IVA.
- No son sujetos pasivos al impuesto a las ganancias ni a la ganancia mínima presunta, que alcanzan a cada integrante en particular.

I. Reintegro por exportaciones

- Si bien esta forma asociativa es mutualista y no esta dirigida al mercado, la exportación puede realizarse por la agrupación como exportadora y bajo la figura de por cuenta y orden de terceros, que serian los integrantes de la agrupación. Una vez que la agrupación tiene CUIT puede anotarse en el Registro de Exportadores.
- Se aplica el artículo 43 de la Ley, el artículo 74 y concordantes del Decreto Reglamentario y los artículos 53 y concordantes de la resolución 616.
- La documentación aduanera la formaliza la agrupación pero los créditos IVA que genera la exportación corresponden a la empresas integrantes de la agrupación, las que deben solicitarlo ante la AFIP.

UNION TRANSITORIA DE EMPRESAS

A. Contabilidad

- Deben rubricarse a nombre de la unión, los libros que requieran la naturaleza e importancia de la actividad común.
- Deben confeccionarse los estados de situación y aprobarse en la forma contenida en el contrato.
- En la contabilidad habitual, deben registrarse los ingresos y egresos en forma ordenada.

B. fondo común operativo

- Se integra como patrimonio de afectación con las contribuciones en dinero o especie de los miembros.
- Este fondo permanece indiviso durante todo el plazo de duración de la unión.

C. Gobierno

- Las resoluciones de gobierno son tomadas por unanimidad, salvo que en el contrato se haya pactado otra forma.
- Se toman a través del mecanismo establecido en el contrato constitutivo.
- Los administradores, deben sujetar su acción a las decisiones de los miembros.

D. Administración y dirección

- La administración y dirección debe estar a cargo de una o más personas físicas o jurídicas que serán el/ los representante(s) de la unión.
- Debe ser designado en el contrato.
- El representante debe tener los poderes suficientes de todos y cada uno de los miembros para ejercer los derechos y contraer las obligaciones necesarias para la ejecución del objeto.
- La revocación del representante debe ser por una unanimidad, salvo que exista justa causa y en este caso, por mayoría absoluta.
- La designación debe inscribirse.

E. Admisión y exclusión de participantes

- La admisión de nuevos participantes debe decidirse de acuerdo a lo establecido en el contrato.
- La separación y exclusión de miembros, debe decidirse de acuerdo a lo establecido en el contrato.

F. Responsabilidades

- La responsabilidad de los miembros por los actos, operaciones u obligaciones contraídas, no es solidaria, salvo pacto en contrario de los miembros establecida en el contrato.

G. Disolución

- Se deben establecer las causas de disolución por el contrato.

- La incapacidad, muerte o quiebra de un participante, no produce la extinción de la unión, si los restantes miembros, acuerdan la forma de hacerse cargo de las prestaciones ante el comitente.

H. Régimen impositivo

- Las uniones son sujetos pasivos de IVA.
- No son sujetos pasivos del impuesto a las Ganancias ni a la ganancia mínima presunta, que alcanzan a cada integrante de la UTE en particular.

I. Reintegro por las exportaciones

- Esta forma asociativa está dirigida al mercado, por lo que puede constituirse con el fin de exportar durante un plazo determinado, productos determinados a determinado mercado.
- Al efectuarse la exportación en forma directa y/o por cuenta y orden de la unión, el crédito fiscal será reintegrable a ésta.
- Se aplica el artículo 43 de la ley de IVA, el artículo 74 y concordantes del Decreto Reglamentario.
- Se puede usar como mecánica exportadora la de exportador directo o la de por cuenta y orden de terceros, establecida en los artículos 53 y concordantes de la resolución 616.

CONSORCIOS Y COOPERATIVAS DE EXPORTACION

A. Administración. Dirección. Contabilidad. Responsabilidades. Disolución.

- Deben guardarse las normas de cada tipo social como forma de constitución.

B. Régimen impositivo

- Los consorcios o cooperativas de exportación son sujetos pasivos de IVA.
- Asimismo, están alcanzados por el resto de los gravámenes y obligaciones impositivas de las que son pasibles el tipo jurídico elegido para su constitución.

C. Reintegro por exportaciones

- Se contemplaba un régimen de no pago del IVA al momento de las adquisiciones o gastos y contra entrega de un certificado constitutivo del crédito fiscal para el proveedor con la consiguiente ventaja financiera para el consorcio.
- Dicho régimen nunca fue reglamentado por la AFIP por lo que el sistema resulto impracticable. Finalmente, este régimen especial fue derogado por la ultima reforma impositiva.
- Esta forma asociativa esta dirigida directamente a la exportación.
- Al efectuarse la exportación en forma directa y/o por cuenta y orden del consorcio el crédito fiscal será reintegrable al mismo.
- Se aplica el artículo 43 de la Ley, el artículo 74 y concordantes del Decreto Reglamentario.
- Se puede usar como mecánica exportadora la de exportador directo o la de por cuenta y orden de terceros, establecida en los artículos 53 y concordantes de la Resolución 616.

PUNTO 5.3

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS DISTINTAS FORMAS JURÍDICAS.

5.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS DISTINTAS FORMAS JURÍDICAS

SOCIEDAD ANONIMA

Requisitos

- Escritura Pública de constitución e inscripción en Registro Mercantil.

Ventajas

- La responsabilidad de los socios está limitada a las aportaciones
- Se pueden transmitir las acciones mediante su venta.
- Flexibilidad en la entrada y salida de socios

Desventajas

- Exige capital mínimo para constituirse
- Requiere una forma más compleja de organización y una Junta de accionistas al año como mínimo
- Obligación a depositar cuentas anuales en Registro Mercantil
- Es costosa su constitución, inscripción y mantenimiento contable, impositivo, legal, etc

SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Requisitos

- Escritura Pública de constitución e inscripción en el Registro Mercantil.

Ventajas

- No exige elevada cantidad de capital para constituirse
- La responsabilidad de los socios está limitada a las aportaciones
- Hay menos rigor formal para su constitución e inscripción que en las sociedades anónimas.
- Es menos costosa su constitución, inscripción y mantenimiento que la S.A.

Desventajas

- Se pueden transmitir libremente las participaciones, pero con el consentimiento de los demás partícipes. Menor flexibilidad para la entrada y salida de socios que en la S.A.
- Una Junta de accionistas al año como mínimo
- Obligación a depositar cuentas anuales en Registro Mercantil

SOCIEDADES COOPERATIVAS

Requisitos

- Escritura Pública de constitución e inscripción en Registro de Cooperativas.

Ventajas.

- No necesitan capital mínimo
- Los socios se dan de alta o baja voluntariamente
- Todos participan con los mismos derechos
- Su objetivo es el bien común de todos y no el beneficio económico
- Tienen bonificaciones sociales.

Desventajas

- Se necesita un mínimo de personas para constituirse
- Una asamblea al año como mínimo
- Obligación a depositar cuentas anuales

AGRUPACIONES DE COLABORACIÓN

Requisitos

- Por escrito, se inscribe en I.G.J.

Ventajas.

- Los miembros aportan a un fondo operativo.
- Cada productor mantiene su individualidad respecto a su propia producción y solo queda comprometido en la parte que él aporta a la agrupación para su comercialización.

Desventajas

- No es persona jurídica
- No es sujeto de derecho.
- Responsabilidad de cada miembro ilimitada y solidaria.
- No son sujetos pasivos de ganancias, ni a la ganancia mínima presunta.

UNION TRANSITORIA DE EMPRESAS

Requisitos

- Por escrito, se inscribe en I.G.J.

Ventajas.

- Los miembros aportan a un fondo operativo.
- Cada productor mantiene su individualidad respecto a su propia producción y solo queda comprometido en la parte que el aporta a la agrupación para su comercialización.
- Se disuelve inmediatamente una vez concluido el objetivo ó meta propuesta, a diferencia de la agrupación de colaboración que tiene una duración mínima haya ó no concluido el objetivo propuesto.

Desventajas

- No es persona jurídica
- No es sujeto de derecho.
- No es solidaria, salvo pacto contrario.
- No son sujetos pasivos de ganancias, ni a la ganancia mínima presunta.

PUNTO 5.4

DIMENSIONAMIENTO Y DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES TÉCNICAS Y FINANCIERAS.

5.4 DIMENSIONAMIENTO Y DETERMINACION DE LAS NECESIDADES TECNICAS Y FINANCIERAS.

Dependiendo de la forma jurídica que se adopte podemos decir que, para una S.R.L / S.A. el número máximo teórico sería de hasta 10 productores, para una cooperativa o agrupación de colaboración empresaria sería mayor a diez productores.

Para el caso de una UTE como la desarrollada en este trabajo (Grupo de productores de General Levalle) se decidió comenzar con un número mínimo de 5 productores a los efectos de posibilitar un manejo y organización más sencillo y operativo pudiéndose extender dicho número a futuro a un máximo de diez.

Como valor referencial en el volumen mínimo u oferta exportable podríamos tomar: 20/ 30 toneladas por mes lo que significaría un número de colmenas mínimo de 5/7 mil por grupo (300-400 TN/ año).

Para el caso de este estudio los productores decidieron de común acuerdo conformar inicialmente la UTE para la exportación de 20.000 Kg. de miel, renovándose automáticamente el contrato por mayor cantidad si la demanda lo justificara.

La UTE conformada en General Levalle (5 productores) cuenta con una capacidad de producción de aproximadamente 200 TN por año (5000 colmenas en actividad)

En lo relativo a gastos, provisión de fondos y obligaciones vinculadas con la administración común de la UNIÓN TRANSITORIA DE EMPRESAS, se utilizarán las siguientes contribuciones y recursos:

- a) Ingreso de las cuotas dinerarias mensuales que cada miembro debe realizar (Fondo Común Operativo), según se especifica en el contrato que se adjunta.
- b) Tres por ciento (3%) del valor FOB facturado en las operaciones.
- c) Aportes de bienes de uso o goce de los miembros.
- d) Cobros por los servicios prestados a terceros que se efectúen en forma conjunta.
- e) Otros ingresos relacionados con la explotación.

NECESIDADES TÉCNICAS Y FINANCIERAS

A nivel infraestructura la UTE cuenta actualmente con:

- Una sala de extracción comunitaria (para 5000 colmenas) en la localidad de General Levalle en trámite de habilitación según Resol. SENASA 353/02 . Con superficie destinada a depósito de almacenamiento de tambores.
- Superficie destinada a playa de maniobras.
- Superficie destinada a servicios generales (oficinas con equipamiento de computación, teléfono, fax, Internet, sanitarios, vestuarios, etc.).
- Superficie destinada a carga y descarga.

INFORME FINAL

- Accesos adecuados al establecimiento: pavimento, camino consolidado de tierra en buen estado, etc.
- Vehículos de transporte.
- Maquinarias: bombas para miel, extractores, desoperculadores, tanques de decantación, filtros para la miel, separadoras de miel y cera, centrifugadoras con batea, acarreador y fundidora.

INVERSIONES Y COSTOS OPERATIVOS

Valores referenciales del 1er año de conformación, puesta en marcha y funcionamiento de la UTE:

INVERSIONES:

Terminación de la Sala de extracción comunitaria y del depósito de almacenamiento para poder ser habilitados según Resol. SENASA 353/02 con capacidad para 4000/5000 colmenas.
.....U\$S 8.000.

Construcción de un Laboratorio (Infraestructura) de análisis de calidad con el equipamiento e insumos necesarios para realizar todos los análisis físico-químicos y bacteriológicos, tipificación por origen botánico y por color.....U\$S 15.000.

GASTOS OPERATIVOS :

Crecimiento en escala (número de colmenas).....U\$S 50.000.
Medios de transporte.....U\$S 3.000.
Oficina, equipo informático y de comunicaciones.....U\$S 500.
Maquinaria y herramientas.....U\$S 3.000.
Capacitación y asesoramiento al productor.....U\$S 1.000.
Gastos de Constitución, inscripción y mantenimiento
Contable-impositivo y legal de la UTEU\$S 1.000.
Gastos de exportación, comercialización, promoción y
Marketing.....U\$S 15.000.

PUNTO 6

DESARROLLO DE LA EMPRESA.

PUNTO 6.1

**DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA
GERENCIAL, OPERATIVA, COMERCIAL Y
FINANCIERA PARA IMPLEMENTAR
PLANES DE EXPORTACIÓN.**

6.1 DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA GERENCIA, OPERATIVA COMERCIAL Y FINANCIERA PARA IMPLEMENTAR PLANES DE EXPORTACIÓN.

Se adjunta en anexo 5 el texto completo del contrato de la UTE constituida, la cual fue aprobada el 28 de Febrero del 2003 por unanimidad por los productores que la conforman.

Respecto al desarrollo de la estructura interna de la UTE debido a que cuenta con un número mínimo de 5 productores, el grupo se organizó de la siguiente manera:

- 1) GERENCIAMIENTO- ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS : Sres. Carlos y Eduardo Ulchak.
- 2) PRODUCCIÓN : Sr. Miguel Ángel Rabia.
- 3) MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN: Sra. Adriana Lourdes Cantalapedra y Sr. Oscar Carlos Trabucco.
- 4) CALIDAD: Sr. José María San Sebastián.

La UNION TRANSITORIA DE EMPRESAS se denominará "CANTALAPIEDRA, Adriana Lourdes; TRABUCCO, Oscar C; RABBIA, Miguel Ángel; SAN SEBASTIAN, José María, ULCHAK Carlos y Eduardo sociedad de hecho". UNION TRANSITORIA DE EMPRESAS.

Se designan representantes legales de la UNION TRANSITORIA DE EMPRESAS a los señores: Miguel Ángel RABIA y Carlos ULCHAK con los poderes y facultades previstas por el Art. 379 de la Ley 19.550 modificada por la Ley 22.903.

Los representantes deberán rendir cuenta a las partes integrantes de la UTE cada vez que los soliciten, asimismo deberán efectuar un plan de tareas, un plan de inversiones, un plan de compras y contrataciones y un plan de cobranzas. Dichos planes servirán de base para el cumplimiento del objeto del contrato. A la vez, deberán elaborar con la supervisión y aprobación de las partes un plan financiero para el manejo de las distintas operaciones.

Para dar cumplimiento a los objetivos especificados en el contrato (*Ver anexo 5*), podrán ser incluidas las siguientes actividades: la compra conjunta de los insumos necesarios, la contratación conjunta del procesamiento, la construcción conjunta de una sala de extracción de miel, la utilización de una marca común, la confección conjunta de materiales de promoción comercial, la contratación conjunta de fletes y seguros, despachantes de aduana, técnicos de control de calidad, el costeo de los viajes necesarios para la promoción y concreción de negocios que realice el representante legal o la persona que designe el Comité Directivo y toda otra actividad y/o servicio complementario y accesorio al objeto principal según lo establecido en el Art. 377 de la Ley de Sociedades Comerciales.

Responsabilidades y obligaciones básicas de los miembros:

- a) Cooperar para ejecutar el objeto previsto en la cláusula 2 del contrato conforme los objetivos perseguidos en el acuerdo.
- b) Cumplir con todas las obligaciones que les impone este contrato y los demás pactos, acuerdos y disposiciones de ley que rigen o que se aplican a la UNION.
- c) Cumplir con la provisión de fondos y bienes comprometidos en aportes y requeridos para cumplimiento del objeto del presente contrato. En caso de que alguna de las partes no este al día con las cuotas respectivas, no podrá participar en los negocios conjuntos que celebre la UNION, hasta tanto no regularice la situación.
- d) Aportar a los productos con los estándares de calidad exigidos por cada mercado.
- e) Alcanzar la certificación de calidad internacional de sus procesos.
- f) Las partes comercializaran a través de la UNION con la marca común que se acuerde y la misma no podrá utilizarse en forma individual.
- g) Los mercados ganados por la UNION no podrán ser aprovechados individualmente.

En el cumplimiento de dichas obligaciones, cada parte empleará la mejor diligencia que normalmente emplea en la realización de sus asuntos propios. El incumplimiento de las mismas será castigado por las partes que podrán por unanimidad determinar el grado de la sanción, que irá desde una multa dineraria hasta la exclusión.

Se contemplarán casos de infortunio (climáticos, hurtos, etc.) por los cuales algún miembro se vea afectado en el sentido de aportar la mercadería comprometida. En su caso las partes podrán eximir al miembro de no participar del negocio, sin que recaiga sobre este ninguna sanción, procurando además que la parte faltante sea repartida al resto de los participantes en iguales proporciones o con relación a las posibilidades de cada uno.

Los integrantes de la UTE deberán cumplir las normas (reglamento interno de funcionamiento que se adjunta en anexo Nro 4) y proveer lo necesario para que la contabilidad y estado de situación especiales, que requiere la naturaleza e importancia de la actividad común, sean llevados con las formalidades establecidas en el Código de Comercio.

Cada parte tiene derecho a verificar los libros, actas y cuentas de la UNION en cualquier momento, sin limitación alguna, pero sin entorpecer el normal desenvolvimiento de las actividades de la UNION, a tal fin deberá solicitarlo por escrito y el resto de las partes deberán autorizarlo en un plazo no mayor a diez (10) días.

Descripción de cargos correspondientes a la UTE:

Responsable de Marketing y Comercialización:

- Identificar y seleccionar las principales oportunidades de negocio.
- Planear y coordinar un plan de promoción en el mercado internacional.

INFORME FINAL

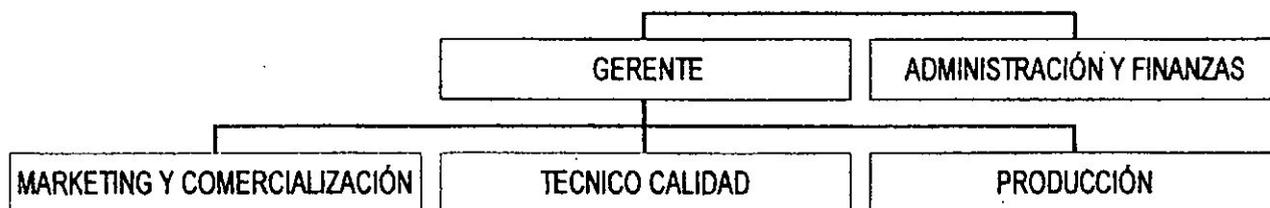
- Supervisión en la elaboración del material publicitario.
- Crear un portafolio de clientes y gerenciar su mantenimiento.
- Elaborar un plan anual revisado semestralmente sobre las metas de exportación.
- Controlar sistemáticamente la optimización de la disponibilidad de producción.
- Desarrollo y coordinación de un plan de promoción de mercados. Preparación y coordinación de la participación en ferias internacionales.
- Coordinación para la preparación de listas de precios EXW, FOB .
- Establecer una red eficaz de contactos desde los bancos a las consejerías económicas en el exterior, desde las empresas de mensajería hasta los transportistas.
- Mantener la coordinación los demás integrantes de la UTE
Debe ser el filtro o interfase entre el cliente/ mercado y la empresa. Se encuentran empresas que al contactar al cliente final son 4 o 5 las personas que intervienen: El responsable de producción, el encargado de compras e insumos, el responsable financiero, el encargado de la comercialización y exportación , etc. Resultado: El perjuicio de la imagen de la empresa, carencia de uniformidad de imagen, desencuentro de informaciones.
- Estudio de la competencia.
- Todos los procesos burocráticos administrativos, como facturas, documentos, trámites aduanales, programación de fletes, etc.

Responsable de producción:

Principales funciones:

- Análisis de las características técnicas de la miel.
- Elaboración de un Plan / programa sanitario y de manejo de colmenas.
- Análisis del costo total por Kg. de miel.
- Sugerencia de nuevos desarrollos (valor agregado)
- Interfase entre el área comercial, técnica-calidad y de producción.

ORGANIGRAMA DE LA UTE:



Integración gerencial:

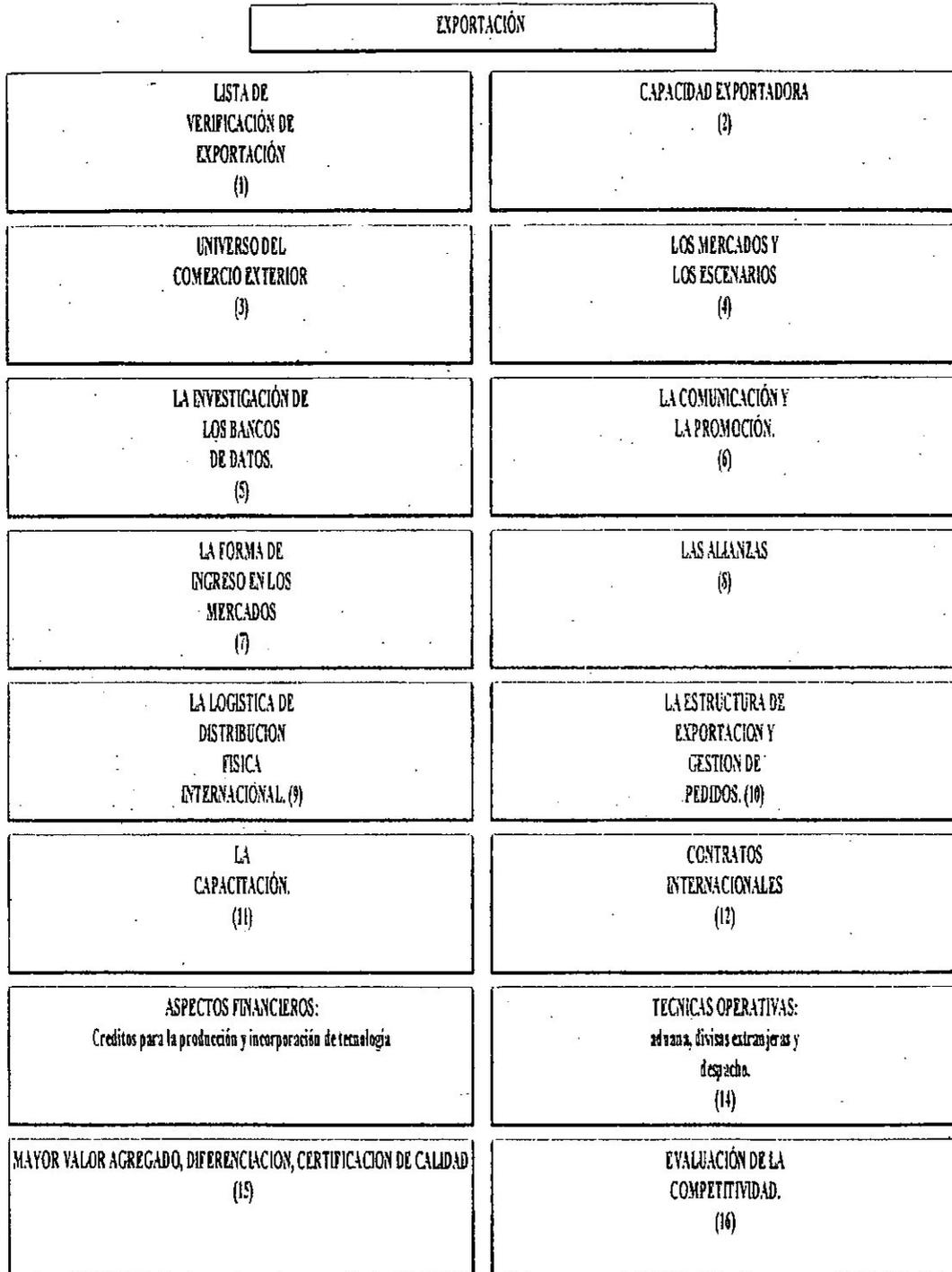
- Técnico- Calidad
- Producción.
- Administrativo-Financiero
- Marketing-Comercial

PUNTO 6.2

DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA NUEVA ESTRUCTURA EMPRESARIA.

6.2 DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA NUEVA ESTRUCTURA EMPRESARIA.

Los pasos para la internacionalización. El sistema de exportación.



MARCO TEORICO:

El plan ESTRATEGICO es la herramienta mas importante para construir el proyecto de internacionalización de una empresa

¿Cómo empezar? ¿Enviando información a posibles compradores, acudiendo a misiones de negocios o visitando ferias internacionales participando en un stand promocional con muestras, foletería, etc

Las variables del mercado internacional son muchísimas mas que las de mercado interno.

Las normas, los idiomas, la moneda, los gustos, la tecnología, la competencia, etc., por tanto, no sirve el plan de marketing que utiliza en el mercado interno.

En la figura de arriba hemos procurado reafirmar una posible lista de verificación de un plan estratégico . Por supuesto, se empieza por la lista de verificación para exportar (1), se pasa a la evaluación de la capacidad exportadora (2), se averigua a quien se conoce para gerenciar el proceso de la internacionalización, "universo del exportador" (3) y entonces pasamos a examinar los mercados y los escenarios (4). Tendremos así, muchísima información entonces, vamos a investigar los mejores bancos de datos (5). Finalmente nos preocuparemos de cómo caminar y promover nuestra empresa (6).

Se deben examinar las formas de ingreso en los mercados (7) y posibles alianzas (8). Una vez que sabemos a quien enviar nuestros productos, debemos estudiar la logística de distribución física internacional (9). Ahora que la parte externa está averiguada, vamos a estudiar la organización interna y el departamento de exportación (10), desarrollamos un programa de capacitación (11) y estudiamos la sistematización de los contratos (12). La exportación exige conocimientos de aspectos financieros (13) y de técnicos operativos (14). Fomentamos el valor agregado y la certificación (15) y finalmente elaboramos una lista de verificación para exportar y evaluar como hemos trabajado y cómo podemos mejorar (16).

¿Por qué el plan?

Porque reduce al mínimo las decisiones irracionales frente a los imprevistos, reduce los conflictos acerca de los objetivos a los cuales la empresa quiere dirigirse, aumenta la preparación de la empresa al cambio, le suministra un esquema para la constante evaluación de las actividades, le disciplina en forma sistemática en el planteamiento, le contesta las tres grandes preguntas:

¿Dónde estoy?

¿A dónde quiero ir?

¿Cómo llegar?

EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD EXPORTADORA

La primera etapa es ubicarse en la situación actual de la empresa, ver "como anda" y medir sus fuerzas para saber si esta listo para enfrentar a los "tiburones del mercado internacional".

El comercio internacional es como una guerra y si sale a combatir con un fusil y no conoce el poderío de su adversario, que tal vez tiene un sistema de cohetes intercontinentales, no será fácil ganar.

Lista de verificación

- ¿Por qué exportar? ¿Está analizando una situación coyuntural, como crisis en el mercado interno, incentivos a la exportación, cambio de moneda favorable, solicitud de importadores, aprovechamiento de la capacidad ociosa, imitación de empresas similares, o la exportación forma parte de una estrategia de desarrollo y diversificación de la empresa?. Si se debe a la situación coyuntural, habría que pensarlo bien, la coyuntura podría cambiar y si no se crea una estructura, no hay exportación que valga.
- ¿Es uno quien quiere exportar, o es toda la empresa con los responsables de cada área quienes están concientizados de la importancia del reto de la exportación?. La exportación es un juego de equipo. La mayor parte de las barreras para exportar están en la misma empresa, se necesita que toda la empresa piense de manera internacional.
- ¿Están claras las barreras que se deben afrontar? ¿cuenta con una estrategia para superarlas?. Normas, impuestos burocracia, idiomas, competidores, etc., son algunas de estas barreras.
- ¿Hay en la empresa algún productor con experiencia o vivencia internacional para tomar a su cargo el proyecto? Si no cuenta con un experto en su empresa, debe pensar en alguno externo que podría asesorarle en el inicio de la caminata hacia el mercado exterior. Alguien que lo tome de la mano hasta que pueda andar solo.
- ¿La capacidad de producción es suficientemente elástica para cubrir el mercado interno y el externo, o cuando lleguen los pedidos se va a atrasar en todos, pues no cuenta con una capacidad mayor?. Esto pasa mucho cuando se empieza a exportar debido a que el mercado interno está en crisis. Se asumen compromisos con el exterior, pero cuando la crisis acaba y vuelven los antiguos clientes, empiezan los problemas para la empresa.
- ¿Están dispuestos a efectuar cambios en el producto para satisfacer las exigencias del mercado externo?. Tal vez se deba cambiar la materia prima, los insumos, la marca, el diseño, el empaque, etc.
- ¿El país tiene ventajas comparativas en su sector?, es decir existen condiciones para que el país naturalmente sea más competitivo que otros, a causa del costo de los insumos por la especialización, por la tradición, etc. Ejemplo: Alemania es naturalmente competitiva en

- mecánica, Japón en electrónica, Italia en productos de moda, etc. Si el país no tiene ventajas comparativas será mucho más difícil exportar.
- ¿Se conoce si la competencia local consigue exportar, a dónde y cómo?.
 - ¿Se conoce la competencia que debe enfrentar en el mercado internacional?. Concurrir a una feria internacional puede contestar esta pregunta.
 - ¿Se sabe que imagen se tiene del país el exterior?. Este es uno de los temas más importantes para motivar a alguien de otro país a negociar con la empresa. Ésta es una de las tantas barreras a las que no estamos acostumbrados cuando sólo tenemos experiencia en el mercado interno.
 - ¿El producto presenta beneficios y ventajas impactantes?. Si en el mercado interno el argumento es "tengo un buen precio", este argumento puede destruirse en segundos cuando se enfrenta con gente que tiene mejor tecnología, diseño, economía de escala, tradición. Cada vez más no es el precio el que vende el producto: **Es la capacidad de entender los mercados.**
 - ¿Se sabe de normas, certificaciones? ¿Tiene el producto un pasaporte para pasar por las distintas aduanas del mundo?. Se está fabricando un producto conforme a normas (no siempre aplicables) de los distintos mercados en el exterior??
 - ¿Se cuenta con recursos para enfrentar la entrada al mercado internacional?. Se necesitará de una gerencia actualizada, capacitación, viajes, comunicación, cambios en la producción, etc.
 - El producto podrá beneficiarse de tasa preferenciales en algunos mercados, o tendrá que luchar de igual a igual con las grandes empresas. Hay países industrializados que conceden facilidades a algunos países que deseen ingresar a su mercado. Hay que conocer cuáles y cómo.
 - ¿Se conoce que tipo de sinergias se pueden utilizar con empresas que tengan productos complementarios?.
 - ¿Se sabe en que fase del ciclo de vida se encuentra el producto?, es decir, si es una novedad, si es ya un producto maduro, o si incluso está en decline. El mismo producto en otros países puede estar en una fase distinta o estar descontinuado hace años. Una vez más la visita a ferias o revistas especializadas pueden resolver esta duda.
 - ¿Se está dispuesto a asociarse con alguna contraparte extranjera?. Hay que evaluar los puntos fuertes para que pueda contestarse la pregunta ¿qué ventajas me ofrece?. No es suficiente saber que hay un clima agradable, que la gente es amable, etc.
 - ¿Se conocen las fuentes de información y donde se podría buscar información para gerenciar el mercado externo?. La información está en la base de cualquier proyecto.

Plan de exportación

Acciones preliminares:

Reunir al grupo de productores de la UTE para una lluvia de ideas, para llegar a definir cuál es el posicionamiento de la empresa frente al reto de la exportación.

Una vez echo esto, hay que elaborar el plan de exportación.

Estructura de un plan estratégico de exportación:

- 1-Objetivos del plan.
- 2- Sumario
- 3- Antecedentes:
 - Situación de la empresa
 - Hipótesis de la base de un plan.
 - Datos macro coyunturales.
 - Por qué la decisión de exportar.
- 4- Objetivos de la empresa con la exportación (marketing y financieros).
- 5- La inteligencia del marketing (creación de fuentes de información).
- 6- Identificación y evaluación de oportunidades
 - Oportunidades de mercado existentes.
 - Oportunidades de mercado creadas.
 - Oportunidades de mercado creadas por la competencia.
 - Oportunidades de mercado futuras.
 - Evaluación del ambiente del marketing internacional.
- 7- Análisis producto/ espacio. Averiguar y definir la combinación producto/ mercado:
 - Qué producto.
 - Para qué tipo de mercado.
 - Con qué cambios.
- 8- Alternativas de entrada al mercado seleccionado
- 9- Instrumentos que serán necesarios (comunicación, estructura interna, recursos, asesorías, etc.).
- 10- Plan de acción:
 - Producto.
 - Ventas.
 - Asistencia a la venta.
 - Promoción.
- 11- Criterio de auditoría

Técnicas operativas de comercio exterior que ayudarán al diagnóstico y la planificación estratégica de la UTE:

A dónde exportar

- Mercados grandes y tradicionales
- Mercados cercanos.
- Mercados en rápido crecimiento.
- Mercados donde la competencia es menos agresiva.
- Mercados más similares culturalmente.
- Mercados pequeños no tradicionales

Cuándo exportar

- La exportación es una actividad de mediano y largo plazo que exige el planeamiento.

Cómo exportar

- Evaluación de la capacidad internacional.
- Identificación de las oportunidades de negocios.
- Selección del mercado y de la contraparte.
- Promoción.
- Comercialización.

Qué exportar

- Investigación de mercado.
- Barreras a la exportación.
- Adaptación del producto.
- Normas técnicas.
- Aspectos culturales y de negociación.

A quién le exportamos

- Definir un perfil de la contraparte.
- Selección de la contraparte.
- Definir un plan de acción.

Plan de internacionalización

- Evaluación interna de la empresa.
- Fuentes de información.
- Selección de los productos exportables.
- Selección de los mercados.
- Selección de los mercados.
- Selección de la forma de ingreso.
- Selección de la contraparte.

- Definición de contratos.
- Verificación de resultados.

Fuentes de información

- Ferias internacionales
- Catálogos de ferias.
- Cámara de comercio.
- Instituciones de apoyo al exterior (CNI).
- Revistas especializadas.
- Universidades.
- Embajadas, consejerías económicas.
- Bancos internacionales.
- Banco de desarrollo regional.
- Unión Europea.
- Misiones al extranjero.
- Internet.
- Catálogos de competidores.
- Revistas de comercio exterior.
- Revistas de normas técnicas.
- Competencia.

Internet

- No perder el foco: ser concreto.
- Sea sobrio y elegante.
- Simplicidad: la primera regla (no complique la navegación).
- Solicite la ayuda de un especialista.

Catálogos, folletos, carpetas

- Beneficios que ofrecemos.
- Quienes somos.
- Lo que y cómo producimos.
- Referencias.
- Aplicaciones.

Selección del mercado

- Dimensión.
- Estabilidad económica.
- Tasa de crecimiento.
- Barreras arancelarias y no arancelarias.
- Normas técnicas.
- Presencia de la competencia.
- Costo de logística.
- Costos de promoción.
- Aspectos culturales.

- Nivel de calidad exigido.
- Legislación en general.
- Facilidad en establecer contactos.
- Eventuales contactos precedentes.

Consejos prácticos

- Analizar las estadísticas de exportación del producto publicada por las entidades de promoción del comercio exterior.
- Averiguar si hay estudios que identifiquen los mercados mas importantes.
- Viajes de negocios (ferias internacionales y misiones comerciales).
- No diversificar mucho los destinos
- Empezar por lo mas fácil para lograr experiencia.

Viajes de negocios

- Programación del viaje.
- Si es posible coincidir el viaje con una feria de su sector.
- Procurar una agenda de entrevistas con importadores y distribuidores.
- Intentar conocer los precios de su competencia.
- Tener en cuenta la estacionalidad de compras y las fechas de las festividades.
- Follow-up.

Ferías

- Expectativas del expositor.
- Criterios para participar.
- Público presente en ferias.
- Donde se realizan.
- Factores de éxito.

Sugerencias para ferias

- Conocimiento previo.
- Preparación adecuada.
- Participación en grupo.
- Documentación necesaria.
- Soporte de la promoción.

Misiones empresariales

- Conocimiento del mercado visitado.
- Selección de los participantes.
- Selección de un socio para la organización
- Selección de los contactos.
- Soporte al regreso de la misión.

Marca

- Fácil de recordar.
- Fácil de pronunciar.
- Original.
- Descriptiva.

Puntos de fuerza

- Posicionamiento.
- Estabilidad.
- Internacionalidad.
- Soporte de marketing.
- Poder de defensa.

Selección del mercado

- Evaluación del potencial actual.
- Evaluación del potencial a 5 años.
- Evaluación de la cuota del mercado.
- Evaluación de los gastos y de la rentabilidad.

Formas de gestión del mercado

- Formas de ingresar en el mercado internacional:
- Las formas directas.
- Las formas indirectas.
- Las formas mixtas.

Las formas directas

- Vendedor directo.
- Agente en el exterior.
- Ventas por correo.
- Filial de venta.
- Consorcio de exportación.
- Contrato de manufactura.
- Transferencia de tecnología.

Las formas indirectas

- Agente de compras.
- Sub-producción.
- Trading company.
- Empresas comercializadoras.

Criterio para elegir la forma de ingresar

- Objetivos generales de la exportación.
- Tipo de producto.
- Tipo de mercado.
- Sistema de distribución en el mercado.
- Costos de promoción.
- Costos y márgenes de la distribución.
- Tasa de crédito y de inflación.
- Sistema de comunicación y de logística.
- Estructura comercial de exportación existentes.
- Concentración o dispersión de compradores.
- Contratos.
- Legislación del importador.
- Grado de control que el producto requiere (asistencia técnica).

Selección de la contraparte.

- Perfil de la empresa.
- Información general.
- Descripción del producto.
- Sectores de aplicación.
- Productos complementarios.
- Tipos de clientes.
- Factores de competitividad.
- Competencia.
- Perfil de la contraparte.
- Estructura.
- Principales clientes.
- Nivel profesional.
- Sectores donde tiene buenos contactos.
- Organización de venta.
- Capacidad industrial / financiera.

Evaluación de la forma de ingreso.

- Es importante evaluar si es conveniente utilizar una forma de ingreso u otra.
- También si necesita preparar un plan de trabajo con la contraparte seleccionada.
- El plan tiene que definir los objetivos.
- Hacer un check de los resultados.

PUNTO 7

EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y ELABORACIÓN DE CONCLUSIONES

7.- EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y ELABORACIÓN DE CONCLUSIONES

En base a lo desarrollado en este estudio se pudieron obtener los siguientes resultados:

a) En materia de sensibilización, motivación y trabajo grupal :

1. Se rescató el saber del sentido común de los productores apícolas y su encuentro con el saber acumulado.
2. Se permitió la discusión abierta, el confrontar opiniones y compartir experiencias, develando los conflictos y problemas reales, a partir de las vivencias de los propios protagonistas, los cuales a su vez se ven incitados a reflexionar sobre su propia manera de comportarse, incorporando nuevos mecanismos, descubriendo recursos para generar conocimientos y actuar modificando sus perspectivas, actitudes, egoísmos, individualismos y por consiguiente su saber hacer.
3. Se interpretó la importancia de la comunicación para realizar un trabajo colectivo eficaz.
4. Se aprendió a escuchar para mejorar la capacidad negociadora.
5. Se reflexionó sobre el papel del liderazgo en el trabajo.
6. Se analizaron los elementos básicos del trabajo grupal.
7. Se identificaron los pasos del proceso de planificación estratégica orientado a la exportación.

b) Referido a la organización del Grupo y el desarrollo de la nueva forma asociativa:

- A. Se organizó un grupo homogéneo basado en el conocimiento y confianza mutua de los distintos integrantes y realmente comprometido con los objetivos del estudio para ejecutar actividades concretas como se desprende del contrato de la UTE (Anexo N° 5).
- B. Se elaboró una propuesta de trabajo colectivo (Marco teórico sobre la planificación estratégica orientada a la exportación).
- C. Se produjo una decantación natural en el número de productores, pasándose de catorce en la faz inicial del proyecto a cinco en la conformación definitiva de la UTE.
- D. Se fijaron importantes conocimientos sobre la legislación vigente en Argentina en materia de sociedades comerciales y grupos de colaboración empresaria.
- E. Se aprobó un reglamento interno de funcionamiento (Ver Anexo Nro 4), como herramienta previa indispensable para el funcionamiento inicial del grupo antes de la conformación jurídica definitiva.
- F. En base a una ponderación de variables claves (responsabilidad, riesgo empresario, costos, operatividad, imagen etc) se decidió por unanimidad

de los miembros que la forma jurídica que más se adaptaba a este tipo de Grupo y a sus objetivos a futuro era una UNION TRANSITORIA DE EMPRESAS, que finalmente quedó constituida (Ver contrato de constitución en Anexo Nro 5).

CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

El sector apícola de Córdoba se perfila con un importante potencial de desarrollo y crecimiento : está ubicado segundo en producción nacional con un 20% del total producido en el país (entre 15 a 20 mil TN. / año), con una participación del 13% del total exportado a nivel nacional (12.000 TN.), reúne aproximadamente unos 2500 productores con un total estimado de 300.000 colmenas y un rinde promedio de 40Kg/colmena.

A partir del relevamiento efectuado en la primera parte del estudio (Punto 2) sobre los aspectos de producción, organización y comercialización de los distintos grupos potenciales detectados en la primera etapa del estudio realizado para el CFI en el año 2000 se puede constatar lo siguiente:

- 1) Las zonas sur-suroeste de nuestra provincia (Dptos Río IV, Juárez Celman, Presidente Roque Sáenz Peña, y General Roca) concentran el 50 % de la producción provincial y una calidad de recursos humanos más predispuestos al compromiso asociativo que en otras zonas relevadas de otros grupos. Así también poseen ventajas comparativas y competitivas importantes (infraestructura, mentalidad exportadora, conocimiento de la operatoria de la exportación).
- 2) Es **IMPORTANTE** la respuesta afirmativa de la mayoría de los productores relevados en distintas zonas de la Provincia de Córdoba mediante una encuesta (que se adjunta en un anexo de este trabajo) para la integración al proyecto de conformación de grupos / consorcios exportadores.
- 3) Casi el 95 % comercializa en el mercado interno y a través del circuito comercial productor-acopiador / fraccionador- exportador. Solo un 5% exporta directamente desde Cba, vía puerto de Buenos Aires, sólo a granel.
- 4) Respecto a la calidad del producto en la zona seleccionada para la conformación del Grupo Exportador oscila entre buena y muy buena, y en cuanto al color y origen botánico : colores ámbar claro y blanco , procedencia : eucalipto, trébol y alfalfa.

- Conclusiones en la SELECCIÓN DEL GRUPO:

Realizando un análisis a fondo referido a las variables (producción, comercialización, calidad, oferta exportable, infraestructura, mentalidad exportadora y de trabajo en equipo, interés en asociarse), se observó al (Grupo Apícola de General Levalle) en una posición más sólida y más adecuada al los objetivos de este estudio, por lo cual fue seleccionado.

- Conclusiones de LOS TALLERES DE TRABAJO GRUPAL:

Es importante destacar la responsabilidad con la que trabajo el equipo de productores apícolas, que se conformó para emprender este proyecto.

Si bien el grupo es pequeño en cuanto a número de integrantes, podemos decir que los resultados fueron mas que satisfactorios. Ellos mismos a través de los intercambios realizados en los talleres presenciales y las actividades a distancia, fueron estableciendo los requisitos y condiciones que debía reunir una persona para integrar la nueva empresa y de esta manera se seleccionaron de forma efectiva, fijaron objetivos a corto, mediano y largo plazo, se organizaron distribuyendo roles y funciones, etc. Esto trajo aparejado la consolidación de la UTE, la cual cumple con los requisitos básicos para comenzar a exportar.

Consideramos que las actividades propuestas en los diferentes talleres despertó interés y los movilizó a pensar fundamentalmente en los valores esenciales para desarrollar un trabajo fecundo, a fin de obtener beneficios tanto a nivel individual como grupal y para la comunidad.

Por otra parte la vivencia de situaciones simuladas les permitió "darse cuenta" de la necesidad de trabajar en post de objetivos claros para favorecer la consecución de los mismos ofreciendo al mercado un producto de mayor calidad y con menor costo, la ventaja de afrontar riesgos de manera compartida al igual que los beneficios. Amén de esto, ellos mismos reconocieron que la teoría y las vivencias prácticas fueron positivas, pues les permitió modificar sus estructuras mentales, un poco rígidas, y posicionarse de distinto modo y analizar la realidad también de manera diferente.

En la auto evaluación que realizaron asumieron que antes eran más individualistas, que trabajaban asilados y que por lo tanto se estaban quedando "estancados", en cambio, dialogando, analizando, debatiendo e intercambiando opiniones y experiencias con otros, su proceso de aprendizaje se enriqueció y adquirieron nuevos conocimientos.

Aún queda por evaluar la fase final de esta primer etapa (exportación propiamente dicha) que se realizará mediante un seguimiento continuo de la dinámica de la empresa, de los compromisos que asuman y de las promesas que cumplan.

Por todo lo expuesto en este trabajo, el Grupo Exportador de General Levalle (UTE) , cuenta con buenas posibilidades a nivel técnico-productivo y de recursos humanos para insertarse con éxito en los mercados internacionales, basándose en estrategias y políticas públicas, privadas y mixtas que por un lado incentiven y profundicen el proceso de profesionalización de la actividad apícola, desde su etapa de gerenciamiento, producción , en la cual el principal objetivo será asegurar la calidad y pureza del producto ofrecido, tanto en el mercado interno como externo, hasta la etapa de comercialización, distribución y logística (llegada al cliente final). Por otro lado el estado deberá promover políticas activas para la conformación de modelos asociativos que como el desarrollado en este estudio contribuyan a agregar valor a la producción, mejorar la rentabilidad del productor y lograr una participación importante en los mercados externos en cantidad, calidad y continuidad, mediante la capacitación y preparación de los grupos exportadores para la elaboración de planes y programas de exportación conjunta.

Como es plenamente conocido, los gustos, las preferencias y las demandas de los consumidores no son iguales de un mercado a otro, por lo cual los productores que conforman la UTE de la localidad de General Levalle deberán trabajar a destajo para cumplimentar las normas y exigencias que cada mercado impone y adecuar sus productos a las demandas de los consumidores.

Si bien en nuestro país y particularmente en nuestra provincia las exportaciones son mayoritariamente a granel, un importante desafío para esta UTE es la diversificación de sus exportaciones a través del agregado de valor mediante la producción de mieles diferenciadas y fraccionadas, como así también de los subproductos de la miel. De esta manera su oferta exportable lograría ingresar en un sector del mercado en el cual el consumidor se muestra más fiel a la calidad que al precio del producto, a diferencia del granel cuyo comportamiento como commodity está fuertemente condicionado por la evolución de los precios internacionales y de las condiciones de la oferta y la demanda internacional de la miel.

Asimismo se deberían acentuar y apoyar, los esfuerzos que viene realizando el sector apícola de Córdoba en conjunto con el gobierno provincial y el Consejo Federal de Inversiones para garantizar la calidad de la oferta exportable a partir de programas de apoyo, capacitación, que tengan como objetivo central mejorar la competitividad del sector y como beneficios acciones que permitan otorgar apoyo crediticio a los productores para mejorar las condiciones de producción, y de la infraestructura en general (salas de extracción, procesamiento, laboratorios de análisis, etc.) y certificar a nivel internacional calidad y denominación de Origen Córdoba.

Esto permitiría un mejor posicionamiento de la oferta exportable local en los mercados externos, en especial los no tradicionales y / o emergentes, diversificando los destinos de nuestras exportaciones, reduciendo los riesgos derivados de la concentración en unos pocos mercados (caso EEUU y Alemania) y propiciando también la conformación de formas asociativas como Joint Ventures con socios extranjeros, para el intercambio de tecnología y la comercialización conjunta en el mundo.

ANEXOS

- Ud. conoce ó trabaja de acuerdo al sistema de trazabilidad reglamentado por el SENASA?
- Ud. tiene conocimiento de los análisis fisicoquímicos exigidos por el SENASA para el control de calidad de la miel?
- Describa brevemente el sistema de control sanitario que Ud. aplica a sus colmenas

4) COMERCIALIZACION

- Ud. pertenece a alguna asociación de productores de la región?
En caso afirmativo especifique el nombre de la misma y la ciudad en donde se encuentra:
- Ud. como comercializa su producción actualmente y a que precios?
- Ud. exportó alguna vez?
Si no exportó nunca indique porqué.
- Ud. está interesado en exportar en forma directa su producción?
Porque?

5) MANEJO DE INFORMACIÓN

- Ud. maneja Internet para obtener información?
- Ud. está informado de las resoluciones del SENASA, Secretaría de Agricultura de la Nación y otras referidas a la actividad apícola?
- Ud. tiene conocimiento de la normativa y de los trámites para exportar productos apícolas?

6) INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍA

- Describa detalladamente la infraestructura que dispone actualmente:
 - a) Sala de extracción (mencione sí la misma está habilitada por SENASA ó puede habilitarse a corto plazo de acuerdo a la Resolución 353/02):

 - b) Maquinaria y herramientas:

 - c) Depósitos de almacenamiento:

INFORME FINAL

- d) Ud. dispondría de algún laboratorio (certificado por SENASA) en la zona para realizar los análisis requeridos por los clientes en el exterior?
- e) Ud. utiliza tambores de acuerdo a la Resolución de la SAGPYA Nro. 121/98?
- f) Existe alguna dependencia del SENASA en la zona y de la Aduana Nacional para la exportación directa desde Graf. Levalle?

7) PARTICIPACIÓN EN EL PROYECTO

- Estaría Ud. interesado en participar y formar parte activa de este proyecto de Conformación de un Grupo Exportador de Miel y Subproductos?
Explique en detalle él porque de su interés y los problemas e inconvenientes que Ud. cree se podrían plantear en el seno del Grupo y en el trabajo Grupal:
- Ud. ha trabajado alguna vez en grupo??

8) CAPACITACION

Indique en que cursos de capacitación estaría Ud. interesado en asistir pensando no individualmente sino como parte del Grupo Exportador. :

- a) Capacitación en Trazabilidad, Sanidad Apícola y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).
- b) Manejo de costos
- c) Otros : (describir en detalle cual)

9) PROBLEMAS E INCONVENIENTES

- En la Producción:

- En la comercialización:

- En el aspecto financiero:

- En la Logística (transporte, aduana, almacenamiento, análisis de muestras, etc.):

- En la infraestructura actual:

- Otros:

10) SUGERENCIAS Y NECESIDADES PARA LLEVAR ADELANTE ESTE PROYECTO:

11) COMENTARIOS E INQUIETUDES:

ANEXO 2: PROGRAMA

TALLERES DE SENSIBILIZACIÓN PARA EL TRABAJO COLECTIVO

Fundamentación:

La mejora continua es crucial tanto para las personas como para las organizaciones, porque nada en esta vida es permanente. La naturaleza nos muestra con claridad que sólo si estas creciendo estás vivo. Casi todo el mundo admite la idea de mejora continua, pero, no es posible mejorar sin cambiar.

El mundo cambia a tanta velocidad que, si no revisamos nuestras creencias y nuestros paradigmas, nos estamos arriesgando, en el mejor de los casos a quedarnos paralizados. La empresa que no revisa sus planteamientos y sus métodos, sencillamente la adelanta la competencia porque queda desfasada. Por ello estos talleres tienen como finalidad fundamental, generar un cambio de paradigma en la forma de comunicarse y en las relaciones sociales, con el propósito de conformar un equipo de trabajo eficaz.

Objetivos:

- Interpretar la importancia de la comunicación para realizar un trabajo colectivo eficaz.
- Aprender a escuchar para mejorar la capacidad negociadora.
- Reflexionar sobre el papel del liderazgo en el trabajo.
- Analizar los elementos básicos del trabajo grupal.
- Identificar los pasos del proceso de planificación estratégica.
- Organizarse como grupo para ejecutar actividades concretas.
- Elaborar propuesta de trabajo colectivo.

Programa:

Módulo Nº 1: Para liderar primero hay que servir.

Aprendizaje: ¿Qué aprendemos? ¿Cómo? ¿Cuándo?. Cambio. Necesidad del cambio.

Gestión. Liderazgo: Características del líder. Poder. Autoridad. Liderazgo, autoridad y voluntad. Coaching. Comunicación. Oír. Escuchar.

Dinámicas del liderazgo: Tarea y relaciones humanas. Visión, misión y valores. Compromiso y confianza. Comportamiento. Amor con comportamiento (ágape). Toma de decisiones. Miedos. Riesgos.

Módulo Nº 2: El trabajo colectivo eficaz.

Relaciones humanas. Necesidades legítimas. Jerarquía de necesidades. Etapas de aprendizajes de destrezas para ser líder. Modelos de liderazgo.

Grupo: Grupo operativo. Características de la dinámica grupal. Conformación de un equipo de trabajo. Análisis de fortalezas y debilidades, de oportunidades y amenazas. Paradigmas: Tradicionales y nuevos. Gestión piramidal vs. Gestión flexible. Propuestas para superar debilidades. Estrategias de proyección al futuro.

Planificación: Diagnóstico, objetivos, acciones y estrategias. Evaluación.

Módulo Nº 3: El juego de la negociación.

Negociación y liderazgo. Tipos de negociación. El poder en la negociación. Conducta de los buenos negociadores. Planificación de la negociación. Gerenciamiento del tiempo, definición de límites. Estrategias y técnicas. Pecados capitales.

Módulo Nº 4: Organización inteligente.

Organización. Importancia de la organización. Redes de comunicación. Roles. Reglamento interno.

Necesidad de organizarse y comprometerse. ¿Por qué exportar? ¿Dónde?. ¿Cómo?. ¿Quién?. ¿Cuándo?. ¿Qué?. Integración de los contenidos trabajados.

Evaluación del curso.

Estrategias metodológicas:

Torbellino de ideas, resolución de actividades grupales, lluvia de ideas con tarjetas, debate, etc.

Recursos:

Material bibliográfico. Filminas. Pizarrón. Afiche, papeles, crayones, etc.

Bibliografía:

ECHEVERRÍA, Rafael, "Ontología del lenguaje", Ed. Dolmen, Chile 1991.

ECHEVERRÍA, Rafael, "La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación", Ed. Granica, Chile 2000.

INFORME FINAL

ROMAN, J.R. "Los retos del líder del siglo XXI". Miami. Ed. Vida. 1998.

MATURANA, Humberto, "El sentido de lo humano". Ed, Dolmen. Chile.1991.

MATURANA, Humberto y LUDEWING, Kurt, "Reflexiones y conversaciones". Ed. Fu.pa.li, Chile 1994.

FOLRES, Fernando: "creando organizaciones para el futuro", Ed. Dolmen, Chile 1994.

AGÜERO, Alicia y STURICH, Tani. "Diseñando conversaciones". Ed. Consultora. Córdoba Argentina. 2001.

ANEXO 3: ACTIVIDADES

LIDERAZGO

Consignas de trabajo:

Realizar individualmente, luego confrontar con los demás integrantes del equipo y acordar un listado definitivo.

1- Piense en alguna persona que influyó en su vida. Por ejemplo: madre, padre, amigo, jefe, etc.

Anote las cualidades más importantes de dicha persona. (3 a 5).

.....
.....
.....
.....
.....

2- Responder:

a) ¿Algunas de esas cualidades son innatas? Si-no ¿por qué?

.....
.....
.....
.....

b) ¿Cuántas practica normalmente?

.....
.....
.....

c) ¿Qué cualidades considera usted importantes para ser líder? Fundamente su respuesta.

.....
.....
.....
.....
.....

3- Consigne por lo menos dos objetivos a lograr a largo plazo con su equipo de trabajo.

.....
.....
.....

VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

Planteamiento estratégico: Diagnóstico organizacional.

Consigna de trabajo:

Responder después de leer el libro. (En forma grupal).

QUE QUEREMOS SER

Queremos ser una organización que:

.....
.....
.....
.....

Prestando servicios de:

.....
.....
.....
.....

Para satisfacer las necesidades de:

.....
.....
.....
.....

que se caracterice por:

.....
.....
.....
.....

ANEXO 4: MODELO DE REGLAMENTO INTERNO

1. INTEGRANTES

Todos los firmantes del presente reglamento interno son mayores de edad, plenamente capaces, acreditando que han resuelto aprobar la celebración del mismo.

2. OBJETO

El objetivo del Reglamento interno es tener una base normativa de organización interna del Grupo de Apicultores de General Levalle previo a la conformación jurídica definitiva del mismo. Inicialmente, se acuerda procurar la comercialización internacional conjunta y poraños de kilogramos de miel con calidad de exportación de las siguientes características:con destino a los mercados externos que acuerden las partes.

Dicha cantidad podrá aumentarse en función de la evolución de los mercados.

Para dar cumplimiento a dicho objetivo, podrán ser incluidas las siguientes actividades: la adquisición conjunta de materia prima, la compra conjunta de los insumos necesarios, la contratación conjunta del procesamiento y packing, la utilización de una marca común, la confección conjunta de materiales de promoción comercial, la contratación conjunta de fletes y seguros, despachantes de aduanas, técnicos de control de calidad; el costeo de los viajes necesarios para la promoción y concreción de negocios que realice el representante o la persona designada por el Grupo, entre otras actividades relacionadas con el objeto.

3. DURACIÓN

El presente reglamento interno tendrá vigencia hasta la conformación jurídica definitiva del Grupo de General Levalle.

4. PARTICIPACIÓN

La participación de cada miembro del Grupo de Apicultores de General Levalle, válida para determinar todos los derechos y obligaciones que surjan del contrato definitivo de acuerdo a la forma jurídica que el mismo vaya a adoptar, en especial la participación en las utilidades, pérdidas, gastos, cobranzas, provisión de fondos, créditos y obligaciones de cualquier tipo, será la siguiente:

- a. La participación productiva de los miembros del Grupo de Apicultores de General Levalle será de.....kilogramos de miel (correspondiente al 40% de su producción total individual) con el

packaging apropiado para su comercialización; Pudiendo incrementarse dicha cantidad de acuerdo a la demanda externa. En cuanto a las utilidades, cobranzas y pérdidas, la participación de cada miembro será el resultado de un prorrateo en cada negocio puntual, dependiendo de las variedades y cantidades que aporte cada uno al negocio puntual. El negocio se dividirá en cuotas iguales para cada uno de los miembros, en caso que alguno/s no cubra su cuota, el faltante será distribuido en partes iguales entre los restantes miembros.

- b. En lo relativo a gastos, provisión de fondos y obligaciones vinculadas con la administración común del Grupo, se constituirá un Fondo Común Operativo Inicial con el aporte de una suma de pesos por mes.

Los miembros compartirán en las proporciones señaladas todos los derechos, responsabilidades y obligaciones que surjan de este reglamento, utilidades o perdidas, costos y gastos, cobranzas y provisión de fondos y obligaciones de cualquier tipo.

La admisión de nuevos miembros esta sujeto a la aprobación de los integrantes del Grupo inicial ó fundador, decisión que se tomará por unanimidad.

El nuevo integrante deberá aportar por año igual cantidad de Kg. de miel e igual número de cuotas aportadas por los miembros fundadores para conformar el Fondo Común Operativo; pudiendo los miembros decidir la modalidad y financiación de los aportes.

5. DESIGNACION DEL COORDINADOR

El Grupo de Apicultores de General Levalle designará por unanimidad un coordinador que trabajará en todo lo concerniente con la administración, ejecución y mejor cumplimiento del objeto del presente reglamento interno.

La duración de su mandato caducará una vez que se conforme la forma jurídica definitiva del Grupo.

El coordinador llamará a reunión del Grupo como mínimo una vez al mes, como así también cada vez que uno de los miembros ó integrantes lo solicite con especificación de los temas a tratar. Cada reunión se citará por escrito con 15 días de anticipación explicitando el temario a tratar y la fecha, hora y lugar de la misma.

El quórum para sesionar será la mayoría simple de los miembros presentes y para que las decisiones sean válidas se tomarán por mayoría absoluta de miembros presentes.

Del resultado de las deliberaciones se deberá confeccionar un acta que deberá quedar asentada en el libro respectivo.

6. OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES

Las responsabilidades y obligaciones básicas de los miembros son las siguientes:

- a) Cooperar para ejecutar el objeto previsto en el presente reglamento y colaborar con el coordinador en todas las tareas que realice para la constitución de la figura jurídica definitiva.
- b) Cumplir con la provisión de fondos y bienes comprometidos en aporte y requeridos para cumplimiento del objeto del presente reglamento interno.
- c) Alcanzar la certificación de calidad internacional de los procesos y plantas, de acuerdo a las normas de SENASA.

En el cumplimiento de dichas obligaciones, cada miembro empleará la mejor diligencia que normalmente emplea en la realización de sus asuntos propios. El incumplimiento de las mismas será castigado por el Grupo, que podrá por unanimidad determinar el grado de la sanción, que irá desde una multa dineraria hasta la exclusión.

7. PROVISION DE FONDOS

Los miembros del Grupo de Apicultores de General Levalle se comprometen a suministrar en tiempo y forma las contribuciones que fuesen necesarias para la constitución del Fondo Común Operativo y el logro de los objetivos de este reglamento interno.

Los aportes en dinero y en bienes se harán en proporción a la participación de los miembros.

Las contribuciones de los miembros y los bienes que con ellas se adquieran constituyen el Fondo Común Operativo de la Unión. El monto inicial de dicho Fondo Común Operativo será el resultante de los aportes y contribuciones comprometidos.

8. SEPARACION Y EXCLUSION DE MIEMBROS

Cualquier miembro podrá, con el consentimiento de los restantes miembros, retirarse del Grupo inicial ó fundador, si primero ha pagado y cumplido con sus obligaciones, garantizando la totalidad de los compromisos y deudas contraídas con anterioridad a la fecha de la efectiva separación. Dicha separación será efectiva una vez transcurrido el plazo de treinta días de producido el consentimiento de los miembros y del comitente.

Será causal de exclusión automática de cualquier miembro del Grupo, la quiebra, la disolución anticipada, la falta de realización de los aportes comprometidos luego de haber sido intimado fehacientemente y no dar cumplimiento a su obligación en el término de cinco días corridos posteriores.

9. LIBRO DE ACTAS

El Grupo de Apicultores llevará por lo menos un libro de Actas, en donde se asentarán por escrito todas las actividades desarrolladas en cada reunión de acuerdo al temario propuesto, el cual será rubricado por todos los miembros presentes en cada reunión una vez finalizada la misma.

INFORME FINAL

Cada miembro tiene derecho a verificar el libro en cualquier momento sin limitación alguna, pero sin entorpecer el normal desenvolvimiento de las actividades del Grupo. A tal fin deberá comunicar al Coordinador su intención, quien deberá autorizarlo en un plazo no mayor a diez días.

10. PENALIDADES

Si uno de los miembros incumplió o incurre en mora respecto de sus obligaciones, será intimado por el Coordinador por escrito, para que regularice su situación, haciendo cesar la mora o incumplimiento en un plazo no mayor a diez días corridos o en un plazo menor si éste fuera el otorgado formalmente a tales fines, debiendo los otros miembros cumplir con las obligaciones omitidas por el incumplidor, con cargo a éste, y vencido el plazo, aquel tiene la obligación de regularizar su situación de la siguiente manera:

- a) Si se tratase de obligaciones dinerarias, reintegrará a los restantes miembros lo adeudado, con más un interés que surgiera de aplicar la tasa para descubierto en cuenta corriente que fija el Banco de la Nación Argentina, para el período de mora.
- b) Para el caso de otro tipo de obligaciones, indemnizará a los restantes miembros por los daños y perjuicios emergentes de dicho incumplimiento.

En prueba de conformidad, en la Ciudad de _____, a los _____ días, del mes de _____ de dos mil dos, se firman tres ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto.

ANEXO 5: CONTRATO DE UNIÓN TRANSITORIA DE EMPRESAS.

Entre:

1. Adriana Lourdes CANTALAPIEDRA, D.N.I. Nº: 13.335.256, casada, argentina, de actividad Apicultora, C.U.I.T: 27-13335256-8, nacida el 24/04/1959, con domicilio legal en calle Bernardino Arce 638, de la localidad de General Levalle, Provincia de Córdoba, quien acredita tener las facultades suficientes para este acto.

2. Oscar Carlos TRABUCCO, D.N.I. Nº: 7.824.143, casado, argentino, de actividad Apicultor, C.U.I.T: 20-07824143-9, nacido el 04/11/1949, con domicilio legal en calle Lavalle 236, de la localidad de General Levalle, Provincia de Córdoba, quien acredita tener las facultades suficientes para este acto.

3. Miguel Ángel RABIA, D.N.I. Nº: 14.145.146, casado, argentino, de actividad Apicultor, C.U.I.T: 20-14145146-3, nacido el 30/10/1961, con domicilio legal en calle Bernardino Rivadavia 544, de la localidad de General Levalle, Provincia de Córdoba, quien acredita tener las facultades suficientes para este acto.

4. José María SAN SEBASTIAN, D.N.I. Nº: 6.141.743, casado, argentino, de actividad Apicultor, C.U.I.T: 20-06141743-6, nacido el 02/12/1946, con domicilio legal en la calle San Luis S/n casa Nº: 7 "B", barrio I.P.V., de la localidad de Mattaldi, Provincia de Córdoba, quien acredita tener las facultades suficientes para este acto.

5. Carlos y Eduardo ULCHAK sociedad de hecho, C.U.I.T: 30-65244669-4, con domicilio legal en calle Ameghino 435, de la localidad de Laboulaye, integrada por: Carlos ULCHAK, L.E Nº: 5.863.999, casado, argentino, de actividad Apicultor, C.U.I.T: 20-05863999-5, nacido el 05/09/1938, con domicilio legal en la calle Ameghino 435, de la localidad de Laboulaye, Provincia de Córdoba; y por Eduardo ULCHAK, D.N.I Nº: 16.156.230, casado, argentino, de actividad Apicultor, C.U.I.T: 20-16156230-5, nacido el 26/09/1963, con domicilio legal en calle Juan A. Mas 609, de la localidad de Laboulaye, Provincia de Córdoba, representada en este acto por Carlos ULCHAK, L.E Nº: 5.863.999, quien acredita tener las facultades suficientes para este acto.

Personería

Todos los firmantes del presente son mayores de edad, plenamente capaces, acreditando que han resuelto aprobar la celebración del presente contrato. El Representante de la Sociedad participante lo hace con una copia certificada del contrato social de creación de la misma y forma parte del presente.

Acuerdan

1. Las personas y sociedades indicadas en el encabezamiento celebran el presente CONTRATO de UNION TRANSITORIA DE EMPRESAS, de conformidad a los artículos 377 y siguientes de la Ley N° 19.550 modificada por la Ley 22.903, que se regirá por la estipulaciones del presente instrumento.

2. El objeto de la UNION TRANSITORIA DE EMPRESAS es la comercialización internacional conjunta de la producción de miel pura de abejas obtenida por cada uno de los integrantes detallados más arriba. Inicialmente, se acuerda procurar la comercialización internacional conjunta y por año, de 20.000 (veinte mil) kilogramos de miel pura de abejas con calidad de exportación, con destino a los mercados externos que acuerden las partes. Dicha cantidad podrá aumentarse en función de la evolución de los mercados. Para dar cumplimiento a dicho objetivo, podrán ser incluidas las siguientes actividades: la compra conjunta de los insumos necesarios, la contratación conjunta del procesamiento, la construcción conjunta de una sala de extracción de miel, la utilización de una marca común, la confección conjunta de materiales de promoción comercial, la contratación conjunta de fletes y seguros, despachantes de aduana, técnicos de control de calidad, el costeo de los viajes necesarios para la promoción y concreción de negocios que realice el representante legal o la persona que designe el Comité Directivo y toda otra actividad y/o servicio complementario y accesorio al objeto principal según lo establecido en el Art. 377 de la Ley de Sociedades Comerciales.

A tales efectos la UNION podrá celebrar los contratos o subcontratos que de cualquier tipo fueren necesarios o convenientes para la realización de los trabajo y actividades constitutivas del objeto. Tendrá amplias facultades para celebrar cualquier acto y/o contrato con cualquier persona física o jurídica, pública o privada, nacional o extranjera, bancos o entidades financieras oficiales o no oficiales, siempre que dichos actos o contratos no fueren contrarios a las leyes civiles, comerciales o administrativas del país o del exterior y estuvieren vinculados con el desarrollo y ejecución del objeto de la UNION.

3. El presente contrato de UNION TRANSITORIA DE EMPRESAS tendrá una vigencia inicial de 3 (tres) años. No obstante y una vez cumplido este termino, sus efectos se extenderán en el tiempo a los siguientes efectos:

- a) Que todas las eventuales controversias que se suscitaren con motivo de esta UNION hayan quedado totalmente resueltas y terminadas.
- b) que estén totalmente liquidadas y saldadas las cuentas de la UNION y toda otra obligación ante terceros.

Podrá concluir antes del vencimiento del plazo por el cual se celebra, en el supuesto que sea rescindido en forma anticipada por voluntad de la mayoría absoluta de las partes contratantes y queden finalizadas todas las cuestiones allí derivadas.

INFORME FINAL

Sin perjuicio de la liquidación de la UNION este contrato regirá las relaciones de las partes por todas las consecuencias derivadas de la ejecución de los servicios de explotación de la misma, en lo que respecta a responsabilidades legales contractuales, hasta el cumplimiento de los plazos de prescripción.

4. La UNION TRANSITORIA DE EMPRESAS se denominará "CANTALAPIEDRA, Adriana Lourdes; TRABUCCO, Oscar C; RABBIA, Miguel Ángel; SAN SEBASTIAN, José María, ULCHAK Carlos y Eduardo sociedad de hecho". UNION TRANSITORIA DE EMPRESAS.

5. El domicilio especial de la UNION TRANSITORIA DE EMPRESAS, a los efectos del inc. 5, del Art. 378 de la Ley 19.550, modificada por la ley 22.903 será: Mitre 452, de la localidad de General Levalle, Departamento Presidente Roque Sáenz Peña, Provincia de Córdoba, dirección en que se encuentra ubicado el Estudio Contable de Enrique Oscar Falcón, quien lo cede gratuitamente a estos fines.

6. Las partes integraran la UNION TRANSITORIA DE EMPRESAS con las siguientes participaciones en los aportes al fondo común operativo, pérdidas, gastos, responsabilidades y todo otro efecto que surja de la gestión común:

- 6.1) CANTALAPIEDRA A: 1350 kilogramos de miel pura de abeja.
- 6.2) TRABUCO Oscar C: 3300 kilogramos de miel pura de abeja.
- 6.3) RABIA Miguel Ángel: 5650 kilogramos de miel pura de abeja.
- 6.4) SAN SEBASTIÁN: 6000 kilogramos de miel pura de abeja.
- 6.5) ULCHAK Carlos y E S.H: 3700 kilogramos de miel pura de abeja.

Cada parte aportará los kilogramos acordados con la calidad apropiada para su comercialización, pudiendo incrementarse dicha cantidad de acuerdo a la demanda externa. En cuanto a las utilidades, cobranzas y pérdidas, la participación de cada parte será el resultado de un prorratio en cada negocio puntual, dependiendo de las variedades y cantidades que aporte cada uno al negocio puntual. En caso que alguno/s no cubra su cuota, el faltante será distribuido en partes iguales entre los restantes miembros de la UNION, o bien, podrá ser cubierto por cualquiera de ellos.

En lo relativo a gastos, provisión de fondos y obligaciones vinculadas con la administración común de la UNIÓN, se constituirá un Fondo Común Operativo con el aporte de la suma de \$50 (pesos cincuenta) por mes, por cada parte y el 3 (tres) % del valor FOB facturado en las operaciones.

Las partes compartirán en las proporciones señaladas todos los derechos, responsabilidades y obligaciones que surjan del contrato, utilidades o pérdidas, costos y gastos, cobranzas y provisión de fondos y obligaciones de cualquier tipo.

La admisión de nuevos miembros está sujeto a la aprobación de los integrantes de la UNION, decisión que se tomará por una unanimidad.

El nuevo integrante deberá aportar por año como mínimo 5000 kilogramos de miel pura de abeja con calidad de exportación y el número de cuotas aportadas por los miembros fundadores para conformar el Fondo Común Operativo

INFORME FINAL

equivalente a los meses transcurridos desde el inicio de la UNION hasta su ingreso a la misma, pudiendo los miembros decidir la modalidad y financiación de los aportes.

7. La UNION utilizará para la ejecución del contrato las siguientes contribuciones y recursos:

- a) Ingreso de las cuotas dinerarias mensuales que cada miembro debe realizar.
- b) Tres por ciento (3%) del valor FOB facturado en las operaciones.
- c) Aportes de bienes de uso o goce de los miembros.
- d) Cobros por los servicios prestados a terceros que se efectúen en forma conjunta.
- e) Otros ingresos relacionados con la explotación.

Las contribuciones de los miembros y de los bienes que con ellas se adquieran constituyen el Fondo Común Operativo de la UNION. El monto inicial de dicho Fondo será el resultante de los aportes y contribuciones comprometidos.

8. Los resultados comerciales obtenidos por la UNION en cada operación de exportación y por todo concepto serán distribuidos proporcionalmente a cada parte, según haya cumplimentado cada aporte al que se obligó por el presente.

9. LAS PARTES designan representantes legales de la UNION TRANSITORIA DE EMPRESAS a los señores: Miguel Ángel RABIA, DNI N°: 14.145.146, con domicilio en calle Bernardino Rivadavia 544, General Levalle, Córdoba, y Carlos ULCHAK, L.E N°: 5.863.999, con domicilio en calle Ameghino 435, Laboulaye, Córdoba, con los poderes y facultades previstas por el Art. 379 de la Ley 19.550 modificada por la Ley 22.903. La revocación del mandato se ajustará a lo establecido por dicha norma.

Los representantes deberán rendir cuenta a las partes cada vez que los soliciten, asimismo deberán efectuar un plan de tareas, un plan de inversiones, un plan de compras y contrataciones y un plan de cobranzas. Dichos planes servirán de base para el cumplimiento del objeto del presente. A la vez, deberán elaborar con la supervisión y aprobación de las partes un plan financiero para el manejo de la operación.

Los gastos y viáticos de sus funciones serán soportados por la UNION.

10. Conforme lo prevé el Art. 382 de la Ley 19.550 y modificada por la ley 22.903, las decisiones se adoptarán por unanimidad de las partes.

11. Las responsabilidades y obligaciones básicas de los miembros son las siguientes:

- a) Cooperar para ejecutar el objeto previsto en la cláusula 2 conforme los objetivos perseguidos por el presente acuerdo.
- b) Cumplir con todas las obligaciones que les impone este contrato y los demás pactos, acuerdos y disposiciones de ley que rigen o que se aplican a la UNION.
- c) Cumplir con la provisión de fondos y bienes comprometidos en aportes y requeridos para cumplimiento del objeto del presente contrato. En caso de que alguna de las partes no este al día con las cuotas respectivas, no podrá

participar en los negocios conjuntos que celebre la UNION, hasta tanto no regularice la situación.

d) Aportar a los productos con los estándares de calidad exigidos por cada mercado.

e) Alcanzar la certificación de calidad internacional de sus procesos.

f) Las partes comercializaran a través de la UNION con la marca común que se acuerde y la misma no podrá utilizarse en forma individual.

g) Los mercados ganados por la UNION no podrán ser aprovechados individualmente.

En el cumplimiento de dichas obligaciones, cada parte empleará la mejor diligencia que normalmente emplea en la realización de sus asuntos propios. El incumplimiento de las mismas será castigado por las partes que podrán por unanimidad determinar el grado de la sanción, que irá desde una multa dineraria hasta la exclusión.

Se contemplarán casos de infortunio (climáticos, hurtos, etc.) por los cuales algún miembro se vea afectado en el sentido de aportar la mercadería comprometida. En su caso las partes podrán eximir al miembro de no participar del negocio, sin que recaiga sobre este ninguna sanción, procurando además que la parte faltante sea repartida al resto de los participantes en iguales proporciones o con relación a las posibilidades de cada uno.

12. La U.T.E deberá requerir a las partes los aportes que resulten necesarios con una antelación de diez días corridos. Si alguna de las partes no cumpliera en término con las obligaciones previstas en los artículos 6 y 11, las restantes podrán cubrir el faltante a fin de posibilitar el oportuno cumplimiento de las obligaciones emergentes.

Si alguna de las partes incurriera en incumplimiento de proveer los fondos requeridos por la U.T.E, esta cursará una intimación fehaciente para que en el término de tres (3) días hábiles regularice su situación poniendo al día todas las contribuciones a su cargo con mas los acrecidos que correspondan.

El simple acto fehaciente de intimación para una misma parte sólo se aplicará en tres oportunidades alternadas o dos (2) consecutivas durante toda la vigencia de la U.T.E, ocurridas las cuales y ante un nuevo incumplimiento de proveer los fondos, será automáticamente excluido de la UNION.

13. En el supuesto de quiebra o disolución de cualquiera de las partes contratantes, será de aplicación lo establecido por el artículo 383 de la ley 22.903, modificatoria de la ley 19.550.

14. En el supuesto de que una de las partes quisiese retirarse de la UTE, deberá contar con la conformidad expresa por parte de las partes restantes, si primero ha pagado y cumplido con sus obligaciones, garantizando la totalidad de los compromisos y deudas contraídas con anterioridad a la fecha de la efectiva separación. Dicha separación será efectiva una vez transcurrido el plazo de treinta (30) días de producido el consentimiento de las partes restantes. Cuando una parte notifique su intención de separarse, no tendrá derecho a voto con respecto a ninguna cuestión.

INFORME FINAL

La parte que se retira transferirá la totalidad de su porcentaje de participación de sus derechos de propiedad común sobre los materiales y equipos de cualquier naturaleza y los derechos sobre el contrato, a las otras partes en proporción a los porcentajes de participación de cada uno de ellos, a menos que las partes que no se retiran convengan por unanimidad otra división de intereses entre sí. Dicha transferencia se efectuará por cuenta exclusiva de la parte que se retira sin costo o cargo de ninguna naturaleza para las partes que permanecen en la UNION.

La parte que se retira no quedará liberado de sus obligaciones hasta que no se hayan cumplido todas las disposiciones legales que fueran aplicables.

En el caso de concurso preventivo de alguno de los participantes de esta UNION continuará con el concursado siempre que pueda cumplir con las obligaciones del presente y no exista impedimento legal o judicial.

Producida la exclusión de alguna de las partes, las restantes establecerán las modificaciones en la participación, inscribiendo la modificación del contrato en el registro pertinente.

Las cuentas respectivas se liquidarán dentro de los noventa (90) días siguientes a la fecha de separación y/o exclusión. Una vez practicada la liquidación, se determinará el saldo correspondiente, si del mismo resulta una deuda de la parte separada y/o excluida a favor de la UNION, la misma deberá ser cancelada dentro de los treinta (30) días de inscripta su separación. Si en cambio surgiera deuda de la UNION para con la parte excluida y/o separada, la misma, previa su aprobación por las partes restantes, será cancelada por la UNION una vez transcurrido el plazo de doce (12) meses de inscripta su separación.

15. La disolución de la UNION tendrá lugar por las siguientes causales:

- a) Decisión de las partes: sin perjuicio de la responsabilidad por el cumplimiento de las obligaciones pendientes entre las partes y con terceros.
- b) Cumplimiento del objeto: conservándose el vínculo entre las partes al sólo efecto de concluir con la totalidad de las labores de liquidación tanto a lo que hace a las relaciones entre las partes como con relación a los terceros.
- c) Imposibilidad sobreviniente del objeto: declarada por las partes, dando lugar a la liquidación de la UNION.
- d) Reducción a uno del grupo de participantes, quedando a salvo el derecho de la parte restante a mantener la vigencia del contrato incorporando un nuevo miembro.

16. LAS PARTES deberán establecer las normas y proveer lo necesario para que la contabilidad y estado de situación especiales, que requiere la naturaleza e importancia de la actividad común, sean llevados con las formalidades establecidas en el Código de Comercio. Cumplimentando lo establecido en el punto 12 del Art.378 de la Ley 19.550, modificada por la Ley 22.903, la U.T.E llevará por lo menos los libros diario e inventario y balance, con las formalidades del Código de Comercio y debidamente habilitados a nombre de la U.T.E.

Cada parte tiene derecho a verificar los libros, actas y cuentas de la UNION en cualquier momento, sin limitación alguna, pero sin entorpecer el normal

INFORME FINAL

desenvolvimiento de las actividades de la UNION, a tal fin deberá solicitarlo por escrito y el resto de las partes deberán autorizarlo en un plazo no mayor a diez (10) días.

La UNION finalizará su ejercicio económico el 31 de diciembre de cada año, oportunidad en que se practicará un balance general, confeccionado de acuerdo a las disposiciones legales en vigencia, dentro de los ciento veinte (120) días de finalizado el ejercicio y sometido a consideración de una reunión plenaria de los integrantes de la UNION, que deberá ser citada utilizando cualquier medio escrito. La reunión plenaria deberá ser celebrada en el plazo de quince días posteriores a la fecha de citación, la aprobación de los estados Contables se hará por mayoría absoluta de las partes presentes. La UNION remitirá a las partes además de dichos estados y anexos, toda la información necesaria para que cada uno de ellos pueda volcarla en sus respectivos estados contables.

17. Las partes de esta UNION no asumen responsabilidad solidaria ni mancomunada frente a los comitentes como frente a terceros, por los actos y operaciones que deban desarrollar o ejecutar en cumplimiento del objeto social. Cada uno será responsable solo en la medida del porcentaje de participación resultante en función de lo establecido en el Art. 6.

18. De conformidad a lo prescripto por el Art. 380 de la ley 19.550 reformada por la ley 22.903, el presente contrato y la designación de los representantes de la UNION TRANSITORIA DE EMPRESAS será inscripto en el registro público de Comercio, a cuyo efecto LAS PARTES se autorizan recíprocamente a realizar todos los trámites tendientes a dicha inscripción.

19. Las partes podrán ceder su participación total o parcialmente entre sí o a terceros, con la conformidad por unanimidad de las partes restantes, manteniendo el cedente su responsabilidad por los actos y contratos celebrados hasta la fecha en que tal cesión se haga efectiva.

20. Para todos los fines de este CONTRATO, LAS PARTES se someten a la jurisdicción de los Tribunales de la ciudad de Laboulaye, renunciando a cualquier otro fuero de excepción que les pudiera corresponder. Toda notificación, citación, emplazamiento, requerimiento, intimación deberá ser formalizada en los domicilios constituidos en el presente.

La interpretación y aplicación del presente acuerdo entre LAS PARTES se efectuará de conformidad con las normas de la Sección II del capítulo III de la Ley 19.550 y de lo aquí convenido.

En prueba de conformidad, en la Localidad de General Levalle, a los veintiocho días (28) del mes de Febrero del dos mil tres, firman este contrato de UNION TRANSITORIA DE EMPRESA, los titulares (personas físicas) y representantes legales (personas jurídicas), para su inscripción en el registro Público de Comercio de la ciudad de Córdoba y/o diligenciamiento en las reparticiones públicas y/o privadas. que fuera menester. -