

Provincia de CÓRDOBA

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES (CFI)

INFORME FINAL

del

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE UNA

SOCIEDAD DE GARANTÍA RECÍPROCA

en la

PROVINCIA DE CÓRDOBA

Autor

Act. Laureano Más

Conforme al Contrato del 29 de junio de 2010

(Exp. CFI 107730001)

ÍNDICE TEMÁTICO

	<u>Pág.</u>
PRESENTACIÓN GENERAL	7
PRIMERA ETAPA	10
 Objetivo:	
<p>Estimación de las necesidades de financiamiento, opciones crediticias y magnitud de la oferta a obtenerse mediante la garantía de la SGR. Estimación del volumen del Fondo de Riesgo que la Subsecretaria de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SEPYMEYDR) podría autorizar. Propuesta de alterativas viabilizadoras en caso de discrepancia entre los factores mencionados Estimación de la cuantía de la demanda de crédito de los potenciales Socios Participes (autopartistas radicados en Córdoba) en un contexto de crecimiento y consolidación de la industria local del ramo. Relevamiento de la asistencia que ya estén recibiendo de otras SGR.</p>	
<p>Parte 1 Estimar la cuantía de la demanda de crédito de los potenciales Socios Participes (autopartistas y proveedores de la industria automotriz) en un contexto de crecimiento y consolidación de la industria local del ramo. Relevar la asistencia que ya estén recibiendo de otras SGR</p>	11
<p>Parte 2 Relevar y analizar las fuentes de financiamiento posible sobre la base de las garantías a otorgar por la nueva SGR. Proponer alternativas de financiamiento (monetización de garantías) en caso de que las fuentes relevadas no fueran satisfactorias</p>	24
<p>Parte 3 Relevar las posibilidades de aportes al Fondo de Riesgo de los potenciales Socios Protectores y su distribución a lo largo del plazo de planificación (ej. diez primeros años)</p>	30

	<u>Pág.</u>
Parte 4 En caso de que las necesidades crediticias de las PYMES no alcancen para completar el grado mínimo de utilización del fondo de nesgo, proponer alternativas	33
Parte 5 Evaluar las distintas formas en que el Estado Provincial y sus dependencias podrían participar del proyecto	35
Parte 6 Relevar las políticas y los lineamientos generales de la SEPYME en materia de autorización de nuevas SGRs y en particular las de este tipo y magnitud. Proponer estrategias de Vinculación con la SEPYMEYDR	39
CONCLUSIONES PRELIMINARES AL TERMINAR LA ETAPA 1	45
SEGUNDA ETAPA	48
Objetivo:	
Analizar los aspectos estratégicos y operacionales de la futura SGR. Proponer un esquema de gestión. Presupuestar costos y plazos de puesta en marcha y funcionamiento. Sugerir políticas de asunción de riesgo de crédito.	
Parte 1 Relevar necesidades de asesoramiento a Socios Partícipes que puedan ser ofrecidos por la SGR y proponer alternativas. Relevar la existencia de programas de apoyo a proveedores que existen en la Industria y las posibilidades de integrar la SGR a dichos esquemas.	49
Parte 2 Evaluar los beneficios adicionales que podrían derivarse del hecho de contar con una SGR directamente orientada a las PyMEs del Sector Automotriz, a efectos de diseñar una estrategia de comunicación del proyecto tanto al sector como a las Autoridades Nacionales	68

	<u>Pág.</u>
Parte 3 Analizar y proponer esquemas de asociatividad que permitan eficientizar el financiamiento (acceso y costos) y/o aspectos industriales de los Socios Partícipes (compras, logística, capacitación, etc.)	71
Parte 4 Proponer esquemas de apoyo del Gobierno para la etapa de constitución y la posterior operación de la SGR. Evaluar las posibilidades de modificación de normativa de carácter provincial para hacer más operativa a la SGR (por ejemplo en el plano impositivo provincial, etc.) Analizar cursos de acción para obtener esas modificaciones.	74
Parte 5 Relevar el número potencial de PyMEs que participarían del proyecto, en función de su tamaño, formalidad, vinculación, demanda de servicios de la SGR, etc. y las formas de contactarlas. Establecer los criterios de selección para la primera etapa del proyecto.	77
Parte 6 Relevar y/o proponer las formas de colaboración de los Socios Protectores hacia al SGR, tanto en materia de fuentes de financiamiento como se asesoramientos e integración de las PyMEs asociadas.	82
Parte 7 En función de los relevamientos a realizar, proponer la estructura organizativa que se considere más apropiada para la gestión de la sociedad. Proponer estrategias de conducción y administración de la SGR. Proponer esquemas operativos y legales para la constitución de la SGR. Estimar la estructura administrativa y de gestión necesaria para la operación de la SGR conforme a las dimensiones del negocio que se hayan establecido.	84

	<u>Pág.</u>
Parte 8 Proponer esquemas de asunción de riesgo y su afectación en caso de caída de avales. Proponer esquemas de control sobre las inversiones del Fondo de Riesgo y de las Garantías que se otorguen.	93
Parte 9 Listar los manuales de procedimientos, reglamentos y formularios que será menester diseñar para poner en funcionamiento la SGR en concordancia con lo evaluado en el punto anterior.	95
Parte 10 Listar y ejemplificar los instrumentos legales necesarios para la vinculación con los Socios Partícipes y Protectores, el otorgamiento de Avales y la gestión de la SGR.	109
Parte 11 Evaluar y definir el momento en que el proyecto se hace público	111
Parte 12 Proyectar el flujo de fondos y resultados tanto de la SGR como de los Socios Protectores (entendiendo por tales a casos generales tipificables). Estimación del beneficio impositivo de la desgravación vs. los costos que deban asumir.	113
TERCERA ETAPA	138

Objetivo:

Plantear los lineamientos de la estrategia para alcanzar la autorización para operar que debe otorgar la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SEPYMEYDR) del Ministerio de Producción de la Nación y para la constitución y puesta en marcha.

Parte 1	Proponer los lineamientos básicos sobre los que debería desarrollarse el Plan de Negocios a presentar a la SEPYMEYDR en el trámite de autorización. Esto implica una definición sobre la magnitud del Fondo de Riesgo a solicitar y el modelo matemático financiero que sustenta el Plan de Negocios.	139
Parte 2	Interactuar con y asesorar a los profesionales del área legal que se designen a los efectos de la constitución e inscripción de la nueva sociedad con el número mínimo de socios que marca la normativa y el estatuto que, sobre la base del propuesto por la SEPYME, finalmente sea asumido por los socios.	160
Parte 3	Asesorar en el diseño preliminar de los aspectos operativos, las necesidades de recursos humanos, infraestructura, sistemas, etc.. ..	161

PRESENTACIÓN GENERAL

El presente trabajo es la conclusión de un trabajo analítico y de campo que se inició a pedido de la Secretaría de Industria de la Provincia de Córdoba en noviembre de 2009, titulado inicialmente como "Estudio Factibilidad de una Sociedad de Garantía Reciproca en el ámbito de la Industria Automotriz de la Provincia de Córdoba".

El mismo ha ido evolucionando en la medida en que crecía y se perfeccionaba la iniciativa de la Secretaría de Industria (Ministerio de Comercio, Industria y Trabajo de la Prov. de Córdoba), como fruto de los contactos con los distintos sectores económicos de la Provincia.

La presente entrega compendia los informes parciales de la primera y segunda etapa, los informes preliminares que solicitó la Secretaría de Industria y las opiniones, sugerencia y recomendaciones vertidas en los más variados ámbitos en los que se discutió la iniciativa hasta el momento en que el Sr. Ministro de Comercio, Industria y Trabajo de la Provincia, definió el perfil que finalmente debía adoptar el proyecto.

Este proyecto surgió de una visión clara sobre el potencial de las "SGRs" como herramienta de desarrollo de PyMEs insertadas en procesos productivos en expansión. Concretamente, el caso de las proveedoras de las terminales automotrices de radicadas en Córdoba y sus grandes autopartistas.

Este variadísimo conjunto de PyMEs tenía y tiene en común la necesidad de evolucionar permanentemente para adaptarse a las exigencias de una industria muy competitiva y con necesidad de posicionarse dentro de la región (MERCOSUR) a riesgo de sucumbir si no es capaz de alcanzar estándares mínimos de calidad y cantidad.

Por ese motivo, la Secretaría de Industria se lanzó decididamente a la difusión de la iniciativa y análisis de los pormenores de un emprendimiento con aristas complejas a dilucidar pero con beneficios evidentes.

En un largo proceso se realizaron numerosas reuniones explicativas y de trabajo con los mandos máximos e intermedios de las terminales radicadas en Córdoba y de las grandes proveedoras (no PyMEs) de estas. Estas empresas fueron invitadas a participar en carácter de Socios Protectores, con los beneficios impositivos de ley, pero fundamentalmente por su capacidad de generar demanda de productos a satisfacer por las PyMEs a ser beneficiadas por la garantía de la SGR y el consiguiente mejor acceso al financiamiento.

Otro tanto se hizo con una muestra significativa del espectro PyME de proveedores de la industria automotriz, entendiendo por tales no sólo a los proveedores finales de partes, sino también a los “proveedores de proveedores” y a las actividades conexas con estos.

Obviamente, también se concretaron fructíferas reuniones con las Comisiones Directivas de las asociaciones empresarias del sector.

Un hecho importante y destacable fue el interés manifestado por el BICE (Banco de Inversión y Comercio Exterior) que, cuando se comenzó a analizar este proyecto, manifestó total interés en participar del mismo. En tal sentido la máxima autoridad del BICE se contactó en varias oportunidades con el Secretario de Industria dejando planteada la posibilidad de que, una vez que la Provincia tomara la decisión de avanzar en la formación de una SGR, el BICE podría participar eventualmente en calidad de Socios Protector. En razón de esta posibilidad varios funcionarios del BICE se contactaron con esta Consultora e incluso viajaron a Córdoba a fin de analizar formas de cooperación.

La iniciativa tuvo amplia aceptación, al extremo de que a poco de desarrollarse hubo que pensar en la alternativa de incluir no solo a los proveedores cordobeses de terminales radicadas en esta provincia, sino también a los del resto de la actividad, concentrado en el corredor Rosario – Buenos Aires. Sin embargo, éste no fue el camino por el cual finalmente evolucionó la iniciativa.

Al tiempo que avanzaba el estudio de Prefactibilidad de una SGR en el ámbito automotriz, la Unión Industrial de Córdoba (UIC) también valoró los beneficios que para su amplio sector de PyMEs podría significar contar con esta herramienta en la

Provincia. Más aún, la UIC propuso una alternativa que, de haberse concretado hubiese contado con el apoyo del Gobierno Provincial.

Concomitantemente las autoridades del Banco de Córdoba y de la Bolsa de Comercio de Córdoba también iniciaron estudios sobre las posibilidades de la “herramienta SGR” y, como fruto de los posteriores contactos, hicieron llegar a la Secretaría de Industria su interés en participar del proyecto.

En el caso del Banco de Córdoba, su interés era mejorar su asistencia a la PyMEs habida cuenta de las posibilidades que se le abrían a partir de la inminente salida del proceso de saneamiento impuesto por el Banco Central. Es ese contexto el trabajo conjunto BANCOR-SGR potenciaría la capacidad de ambas instituciones para respaldar a las PyMEs de la región.

En el caso de la Bolsa de Comercio, su interés era ver la forma de participar en el financiamiento a PyMEs garantizadas por la nueva SGR, a través de los distintos instrumentos existentes o por crearse que ofrece el mercado de capitales. Es conocida la preocupación de la Bolsa de Córdoba por tratar de retener el ahorro de empresas y particulares locales volcándolos hacia inversiones también locales y generando un “círculo virtuoso” de crecimiento de negocios en la Provincia.

En tanto todo este proceso se iba desarrollando, el presente estudio de factibilidad se iba adaptando a lo que la realidad y las conclusiones parciales indicaban como lo que sería el proyecto definitivo. Claramente los informes de las primera y segunda etapa del trabajo que en esta entrega se da por concluido, contemplaban la participación de todos los sectores que se han nombrado previamente y hacía recomendaciones de continuar en ese sentido.

A la hora de cerrar el presente informe final, ya se han realizados varias reuniones que involucraron a todas las partes y está en elaboración un acuerdo explícito de lanzamiento de la iniciativa, hecho por demás auspicioso. Cerrado este acuerdo la Secretaria de Industria se contactará con el BICE, a los efectos de retomar y avanzar con las conversaciones iniciadas sobre este proyecto.

PRIMERA ETAPA

(de tres)

Objetivo:

Estimación de las necesidades de financiamiento, opciones crediticias y magnitud de la oferta a obtenerse mediante la garantía de la SGR. Estimación del volumen del Fondo de Riesgo que la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SEPYMEYDR) podría autorizar. Propuesta de alternativas viabilizadoras en caso de discrepancia entre los factores mencionados Estimación de la cuantía de la demanda de crédito de los potenciales Socios Participes (autopartistas radicados en Córdoba) en un contexto de crecimiento y consolidación de la industria local del ramo. Relevamiento de la asistencia que ya estén recibiendo de otras SGR.

Etapa 1 – Parte 1

Estimar la cuantía de la demanda de crédito de los potenciales Socios Participes (autopartistas y proveedores de la industria automotriz) en un contexto de crecimiento y consolidación de la industria local del ramo. Releva la asistencia que ya estén recibiendo de otras SGR.

El trabajo de campo realizado consistió en:

- 1.- Analizar la información sobre las empresas del sector, disponible en las bases de datos de la Secretaría de Industria del la Prov. de Córdoba., a fin de:
 - a) estimar el número de empresas PyMEs y Grandes empresas que integran el sector.
 - b) su ubicación geográfica
 - c) su pertenencia a alguno de los denominados “anillos” de integración a las empresas terminales (proveedoras de ésta, proveedoras de las anteriores, etc.)
 - d) determinar su grado de dependencia con el sector
 - e) determinar en qué medida son proveedoras finales de una determinada terminal o abastecedoras de más de una.
 - f) dada la fuente de información utilizada y el alcance del trabajo, la investigación se efectuó sólo sobre las empresas radicadas en la Provincia de Córdoba.
- 2.- Se confeccionó una encuesta que fue distribuida tanto por la Secretaría de Industria del Ministerio de Industria, Comercio y Trabajo de la Provincia de Córdoba como por las empresas terminales y grandes proveedoras de éstas.

3.- Se realizaron visitas a una muestra significativa de más de 30 empresas medianas y grandes del sector, a fin de intercambiar ideas sobre el proyecto y esencialmente recoger información de carácter subjetivo y/o confidencial, la que se vuelca a este informe en forma agregada y respetando la confidencialidad acordada.

RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO Y DEL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

1.- Encuesta elaborada y distribuida especialmente

Si bien la realización de una encuesta no formaba parte de la metodología original del presente estudio de factibilidad, con la inapreciable colaboración de la Dirección de Industria de la Secretaría de Industria del Ministerio de Industria, Comercio y Trabajo de la Provincia de Córdoba se inició antes de la formalización del presente contrato de consultoría, la difusión de una encuesta que cumpliera un doble propósito:

- a.- Ratificar y/o completar y/o actualizar la información disponible en la Dirección de Industria sobre las empresas del sector.
- b.- Difundir la idea del desarrollo de una Sociedad de Garantía Recíproca, sondeando las reacciones más espontáneas y abriendo la discusión del tema dentro del sector.

La tarea se realizó en dos ciclos uno en febrero y otro en junio del corriente año. Para la selección de la muestra se trabajó inicialmente sobre extracciones de base de datos disponibles en la Secretaría de Industria, a las que ésta despojó previamente de toda información que revistiera carácter de confidencial.

Se trabajó inicialmente sobre una nómina de 1.904 empresas proveedoras, directa o indirectamente, de las terminales automotrices. De esta nómina se descartaron inicialmente todas aquellas que no revestían el carácter de PyMEs nacionales (grandes empresas, empresas extranjeras, empresas proveedoras de servicios públicos, bancos, etc.) y/o que su condición de proveedores no implicaba una especialización en la industria automotriz (ej. estudios profesionales en auditoría, impuestos, abogacía, etc., proveedores de papelería e insumos generales, servicio de capacitación general o en idiomas, servicios de vigilancia, hotelería, etc., etc.), finalmente se depuró la nómina remanente a líneas que, a juicio de la Consultora no ofrecían información confiable sobre sus datos o carecían de parte de ellos.

La nómina resultante se agrupó en sectores por afinidad de producción o servicios y de ellos se seleccionaron a aquellas empresas que habían sido informadas por el mayor número de terminales o grandes proveedoras de éstas. Con esta selección se trató de identificar a aquellas más representativas del sector.

Oportunamente, la Secretaría de Industria cursó, desde sus direcciones de correo electrónico, las invitaciones a contestar la encuesta, previa información del motivo de la misma. Recuérdese que uno de los dos objetivos de la tarea era difundir la idea de la constitución de una SGR y generar así una instancia de diálogo con las empresas del sector.

Además de la tarea de remisión de la Secretaría de Industria, se solicitó a las terminales y a las principales empresas que enviaran la misma encuesta a los Proveedores que consideren elegibles para el proyecto. Otro tanto ocurrió con empresas del sector vinculadas a M&Z Consultores.

Como consecuencia estas acciones distribuidas, no se pudo tener un número exacto de empresas a las cuales se contactó, muchas de las cuales fueron abordadas desde distintas fuentes (Sec. de Industria, terminales, M&Z) pero sin duda se han despachado más de 200 correos personalizados solicitando completar y devolver un formulario. En el correo enviado se sugería que las encuestas sean remitidas directamente a M&Z Consultores, a fin de mantener la confidencialidad correspondiente.

Al terminar la primera ronda de encuestas se constató alguna sensibilidad por parte de las Pymes para suministrar información cuantitativa que consideraron reservada (si bien en rigor la información no era estrictamente confidencial) sobre la propia empresa, por lo que se decidió implementar una encuesta con menor cantidad y profundidad de preguntas, con la finalidad de completar el relevamiento mediante entrevistas personales y telefónicas con los responsables de las firmas disminuyendo así las sensibilidades propias de este nivel empresarial y obteniendo información mucho más significativa.

Pese a las reiteraciones de los correos, el nivel de respuestas no alcanzó la significatividad necesaria para inferir conclusiones estadísticas, más allá de reforzar la idea de que ese tipo de empresas ya ha sido “bombardeada” con ofertas de beneficios y tiene un fuerte grado de escepticismo sobre las reales posibilidades de obtenerlos. Más adelante nos extenderemos sobre este particular.

Como se señaló y ante la imposibilidad práctica de obtener respuestas que permitieran su agregación y análisis y de allí inferir conclusiones para el estudio de factibilidad, se optó por desestimar este procedimiento y fortalecer la metodología de las entrevistas personales y telefónicas. Este procedimiento, si bien no tiene la característica de las encuestas de ser una expresión cuantitativa y agregable emitida por la propia fuente, permitió, a través de un juicio fundamentado en nuestra experiencia en la materia, inferir los resultados buscados.

No obstante ello, a través de las encuestas sí se logró un segundo beneficio en cuanto a la difusión de la idea de una SGR para el sector, lo que se ha podido constatar en los llamados telefónicos y en la forma en que se “instaló” el tema en todas las empresas del sector, al extremo de haber generado consultas a la Dirección de Industria y a las Cámaras del Sector, donde posteriormente se trató el tema. Asimismo, esta actividad de difusión y en particular las reuniones con empresarios y Cámaras, sirvieron para bajar a la realidad lo que en algunos casos eran expectativas algo fantasiosas en cuanto al rol que cabe esperar de una SGR. De acuerdo a nuestra experiencia, estas expectativas excesivas pueden terminar generando sentimientos de frustración entre algunas PyMEs respecto de la SGR aún cuando esta esté cumpliendo acabadamente sus funciones.

2.- Entrevistas con las principales empresas y “actores” del sector

En el marco de las tareas prevista para esta parte de la Primera Etapa del Estudio de Factibilidad de una SGR orientada al Sector Automotriz se consensuó con la Secretaría de Industria un listado de empresas que representaran a los diferentes ramos del sector y que pudieran además aportar información sobre sus propias empresas proveedoras, de menor nivel de facturación.

Con una sola excepción, todas las entrevistas se realizaron en las plantas industriales y con los máximos niveles de dirección de las empresas. La excepción la constituyó un empresario que por razones de agenda prefirió tener la reunión en la Secretaría de Industria.

Los resultados de las entrevistas se sistematizaron en la Consultora y se anticiparon a los principales funcionarios del Ministerio de Industria, Comercio y Trabajo de la Provincia. Estos son:

- Se ha detectado un marcado interés por contar con una herramienta que permita adecuar la oferta de financiamiento a las reales necesidades del sector. No obstante, las formas en que se manifiesta el interés varían de acuerdo a las características de las diferentes empresas y su situación particular en las actuales circunstancias, según se comenta seguidamente.
- Las empresas del primer anillo están razonablemente atendidas por el sistema bancario institucional en lo referente a sus necesidades de capital de trabajo. Los cheques recibidos de las terminales o de las grandes proveedoras de éstas son fácilmente negociables en los bancos a tasas competitivas para el mercado argentino.
- Otro tanto ocurre con las empresas exportadoras, a las que el sistema bancario asiste en moneda extranjera y a tasas compatibles con el mercado internacional anticipando la cobranza de sus ventas internacionales
- Para este sector las dificultades comienzan cuando se trata de financiar inversiones de capital, porque salvo el financiamiento proveniente de entidades financieras públicas, no existen otras alternativas significativas. En

algunos casos las empresas terminales han acabado actuando en alguna medida como financistas de los proyectos de inversión de sus proveedores, pero esta financiación no es la preferida por las PYMES por cuanto se sienten condicionadas en su libertad comercial.

- En los últimos meses se ha tomado significatividad para este sector de empresas la oferta de líneas a largo plazo y a tasas competitivas y fijas ofrecidas por la SEPYME.
- A medida en que las empresas están más alejadas de las terminales en la cadena de valor, las dificultades para obtener capital de trabajo crecen exponencialmente y éste es provisto esencialmente por el crédito comercial de sus respectivos proveedores, que obviamente no les es suficiente para desarrollarse.
- Obviamente, las dificultades para el financiamiento de las inversiones también crecen y en mayor magnitud.
- En uno y otro caso la posibilidad de una SGR especializada en el sector es vista con marcado interés, porque permitiría acceder a líneas de mediano plazo y flexibilizar garantías o viabilizar garantías que no son aceptables por el sistema financiero. Asimismo, entienden que en caso de dificultades puntuales de una empresa o del sector o aún de toda la economía del país, sería más fácil a través de una SGR específica llegar a acuerdos financieros que permitan garantizar la continuidad de la empresa y su viabilidad comercial.
- Es del caso resumir en este punto algunas particularidades detectadas. En primer lugar, a medida en que la gestión financiera de las PyMEs se hace menos profesional crece el nivel de expectativas exageradas en materia de tasas, plazos y garantías. Esta es una característica común a la mayoría de las PyMEs, que razonan en términos de los negocios que podrían hacer si tuvieran financiamiento en condiciones beneficiosas. Esta característica impide estimar una cuantía de demanda de crédito, porque no parte de

necesidades de inversión sino de expresiones más o menos genéricas de negocios posibles.

- En este nivel es común la reticencia a ofrecer garantías y aumenta la “fantasía” de que una SGR sectorial debe garantizar sin reclamar mayores compromisos de parte de los beneficiarios.
- Una segunda particularidad es el temor, y en casos extremos el desinterés, por aumentar la facturación hacia las terminales automotrices y/o efectuar inversiones tendientes a satisfacer las necesidades de éstas, derivada de la experiencia de fuertes oscilaciones en la demanda que las han llevado en el pasado a quedarse con stocks de productos terminados y/o con fuertes inversiones ociosas. Téngase en cuenta que los productos de las empresas del sector son extremadamente específicos y por consiguiente no tienen clientes alternativos en caso de un corte en el flujo de compras.
- En razón de la amplitud de estos ciclos y las imprevisibilidad de sus cambios, las terminales y grandes proveedoras de éstas tampoco son proclives, en términos generales, a comprometer compras futuras, por lo que la volatilidad de la industria se traslada hacia atrás en la cadena de producción. En gran medida, cuando se ha detectado desinterés por mayor capital de trabajo y/o financiamiento de inversiones aparece detrás una experiencia traumática de ciclos anteriores.
- Otra característica es que una parte importante de las empresas del sector conoce el sistema de Garantías Recíprocas ya sea porque han recibido ofrecimientos de parte de las dos SGR vinculadas con el sector metalúrgico (Avaluar SGR y Acindar PyME SGR) como por la acción comercial de Garantizar SGR en Córdoba.
- Llamativamente, las SGR que naturalmente deberían estar más ligadas al sector Automotriz (las nombradas en primer término) no han logrado ninguna inserción en éste. Sin poder atribuir a esto una causa contundente, estimamos que ello se debe a que el mercado automotriz es muy específico dentro de la

industria metalmecánica y las dos SGRs aludidas están muy enfocadas a la parte inicial de esta cadena que son los metales utilizados.

- Las experiencias con la SGR del Banco de la Nación Argentina, al tenor de lo detectado en la muestra, han sido en general positivas en tanto han permitido financiamiento a partir de contragarantías no admitidas usualmente por los bancos privados y porque contaban con línea de mediano plazo del BNA.
- En este punto hay que recordar que el concepto “sector” automotriz o autopartista, si bien facilita una agrupación genérica de empresas con algún grado de convergencia en el destino final de sus respectivas producciones, también puede llevar al error de considerar que tienen muchas más similitudes que la indicada. En rigor el “sector” está compuesto por empresas muy diferentes en cuanto al origen de su capital y su gerencia, la dependencia comercial con las terminales, su especialización, etc. Por otra parte, si bien predomina la actividad metalmecánica, no es menos importante un amplio conjunto de otras ramas industriales involucradas y una más amplia aún variedad de servicios.
- Tampoco es homogéneo el perfil de las empresas terminales ni lo que éstas demandan a las empresas nacionales. No debe olvidarse que la industria automotriz argentina está integrada con la brasileña y en algunos casos con industrias de extrazona. Por otra parte, la “cultura” organizacional y comercial de las terminales y grandes autopartistas muestra marcadas diferencias.
- Tal vez por la suma de estos motivos, se ha podido detectar una preferencia por una SGR en la que los Socios Protectores “no sean sólo las terminales”. Esto equivale a decir que existe un temor a que la SGR se mimetice con la “cultura” de estas grandes corporaciones o que replique el ciclo de producción de las mismas. Antes bien, el consenso detectado es una preferencia a que también se sume al grupo de Protectores a empresas nacionales del Sector. En este sentido muchas PYMES ven que la existencia de una SGR específica del sector, constituida con esas características, podría actuar como un

amortiguador financiero para su supervivencia en el marco de los ciclos de la industria automotriz

- Otra característica del sector a tener en cuenta es su identificación con la “Industria Metalmecánica” y por consiguiente la marcada ascendencia que tiene sobre ellos la Cámara empresarial que los agrupa. En general, a poco de iniciar una conversación aparece en el diálogo que el tema ya fue analizado o comunicado por la Cámara y que ésta está siempre atenta a las posibilidades de lograr alguna alianza estratégica con alguna SGR o mejor aún a la constitución de una específica.
- Finalmente se trató de relevar la verdadera opinión de las empresas entrevistadas sobre la intervención del Gobierno Provincial. Téngase en cuenta que, tratándose de una iniciativa oficial, la “respuesta de compromiso” debe presumirse positiva. Sin embargo, consideramos que aún descartando ese sesgo, el sector valora en forma muy positiva la participación gubernamental en el proyecto, básicamente por las siguientes razones.
 - consideran que la intervención del Gobierno de algún modo facilitará una relación más integradora y estable entre las terminales y sus proveedores a fin de poder “monetizar” órdenes o programas de compra a través de la SGR.
 - que la SGR está en línea con las restantes acciones de promoción del sector que está llevando a cabo el Gobierno, las que también son valoradas positivamente.
 - consideran que la presencia del Gobierno permitirá achicar la amplitud de los ciclos de la oferta de crédito, al no tener objetivos comerciales ni estar influenciado por los altibajos de corto plazo en la exposición al riesgo asumido.
 - ven en la intención de crear una SGR específica, una manifestación más del Gobierno de transformar el desarrollo industrial de la Provincia en una Política de Estado que exceda los límites de una administración.

Conclusión de la Etapa 1 -Parte 1:

Estimación de las necesidades de financiamiento

De las entrevistas personales, las conversaciones telefónicas mantenidas con una muestra de las empresas que respondieron a las encuestas y con referentes del sector (Cámara y consultores del sector) surge la existencia de una amplia demanda insatisfecha de financiamiento.

La mayor necesidad detectada es la referente a la financiación de inversiones, las que a su vez son una exigencia para responder al cambio de tecnologías y escalas de producción que exigen las terminales automotrices para ser competitivas.

El financiamiento de inversiones requiere de plazos y tasas de interés que no están disponibles en el mercado comercial. La aspiración de las PyMEs del sector es acceder a las líneas promocionales del Gobierno, a tasas y plazos acordes con el retorno esperado a mediano plazo.

Alternativamente las PyMEs han planteado la conveniencia de acceder a líneas en dólares del exterior, principalmente las de Organismos de Fomento.

El consenso detectado entre las PyMEs del sector es que el acceso a estas fuentes de financiación las colocaría, en ese aspecto, en condiciones similares a sus pares brasileñas, mejorando así su competitividad.

La segunda demanda de crédito es la referida a Capital de Trabajo. Para ello las PyMEs tiene grandes expectativas en el acceso al descuento de Cheques de Pago Diferido (propios o de terceros) en el Mercado de Capitales. Esta alternativa de financiamiento es vista como particularmente interesante por su agilidad y costos.

Finalmente, se detectó interés por fuentes alternativas de financiamiento para inversiones y/o reconversiones. Entre ellas se puede destacar la emisión de Obligaciones Negociables y Fideicomisos Financieros. No se ha podido establecer

en esta etapa el monto de esta demanda específica pero si el interés por explorar estas alternativas.

Estimación del volumen inicial de Avales y del Fondo de Riesgo

Por las razones antedichas, del “trabajo de campo” no surge aún una estimación cuantitativa de la demanda de avales que necesita el sector por las razones expuestas. Sin embargo es clara la necesidad de financiar el crecimiento del sector, que tiene un enorme potencial tanto en el mercado interno como en el de exportación, con el consiguiente impacto en el empleo. Más aún, el hecho de que la SGR pueda trascender al sector autopartista y extenderse al metalmecánico y de la maquinaria agrícola es un indicador adicional de que la magnitud del Fondo de Riesgo de esta SGR debe ser muy significativa.

No obstante estas consideraciones, lo aconsejable es intentar una cuantificación sobre la base de un criterio muy conservador en esta primera etapa. Más adelante y con mejores elementos de juicio esta estimación podría ser revisada a un escenario más optimista. De momento esta estimación sería una hipótesis de trabajo razonablemente fundamentada y seguramente alcanzable.

Bajo este mismo criterio y anticipando conclusiones que corresponden a los lineamientos generales del Plan de Negocios a presentar a la SEPYME (que corresponde a etapas futuras de este trabajo) también se desarrolla seguidamente una hipótesis en materia de monto inicial del Fondo de Riesgo.

Conforme a nuestra experiencia estamos seguros de que la demanda de crédito por parte del las PYMES del sector excede largamente la asistencia que se les podría brindar en función del Fondo de Riesgo inicial de la SGR, según lo planteamos en el punto siguiente.

Primera cuantificación del Fondo de Riesgo inicial:

- Una estimación marcadamente conservadora indicaría que a lo largo del primer año de vida la nueva SGR podría concretar no menos de 60 operaciones de \$1.000.000 en promedio (aprox. U\$S 250.000). Esto presupone que la SGR estará en condiciones ofrecer líneas promocionales

tipo BICE y/o BNA y una activa presencia en la negociación de Cheques de Pago Diferido (CPDs) en el mercado de capitales.

- Un crecimiento lineal del saldo de avales vigentes a lo largo de los primeros 12 meses y luego estabilizado durante el segundo año, resulta en un saldo promedio de 24 meses (plazo exigido para obtener el beneficio impositivo) de \$45 Mill.
- Asumiendo que el promedio de avales sea como mínimo del 150% del fondo de Riesgo, éste debería ser de al menos \$30 Millones.
- En otros términos, en una expectativa inicialmente conservadora, la SGR debería presentar a la SEPYME un plan de negocios que justifique una demanda de avales de \$60 Mill. y un Fondo de Riesgo de \$30 Mill.
- Esto equivale a asumir que el 50% de los Socios Partícipes demandarán avales.
- Otra forma de tangibilizar lo conservador de esta estimación es visualizar que se está pensando en un promedio de 15 PyMEs tomadoras de crédito por Protector (se descuenta que la SGR contará por lo menos con cuatro Protectores con fuertes vinculaciones con PyMEs proveedoras). Claramente, en un ambiente de colaboración y mutuo interés, se puede prever que se alcanzará y aún superar este número de PyMEs avaladas.
- Cumpliendo esta relación entre avales y FdeR, los inversores confirmarían su beneficio impositivo y la SGR estaría en condiciones de solicitar y obtener autorización para aumentar su FdeR, ampliando su capacidad de otorgar avales tanto en el límite por PyMEs como en total.

Una SGR con este nivel de avales y Fondo de Riesgo es ampliamente viable desde el punto de vista económico financiero y puede operar con un nivel de comisiones inferior al promedio actual del mercado. Si esto se suma a las ventajas de líneas promocionadas, el costo financiero total que tendrían las PyMEs socias sería significativamente bajo, lo que suscitaría una mayor demanda.

La magnitud indicada del Fondo de Riesgo está por debajo del promedio de los Fondos de Riesgo aprobados a las actuales SGRs, por lo que el monto del mismo no sería un obstáculo para lograr la aprobación del proyecto por la SEPYME y quedaría “espacio” para el crecimiento. Tampoco ofrecería observaciones la viabilidad económico-financiera de la SGR.

Una consideración adicional a tener en cuenta respecto del tamaño inicial propuesto para el Fondo de Riesgo es que se está planificando un proyecto de muy largo plazo. En consecuencia, al arrancar con un Fondo de Riesgo comparativamente bajo para los requerimientos del sector se asegura que, aún en condiciones del sector más restrictivas que las actuales, la SGR pueda cumplir con sus objetivos, evitando así que el proyecto se frustre por haber planteado un punto inicial demasiado ambicioso. Téngase en cuenta que si no se cumplen con los objetivos de avales otorgados los Protectores no obtienen los beneficios impositivos que incentivan sus aportes. Si, por el contrario, el crecimiento de los avales otorgados lo justifica, siempre se puede pedir el aumento del Fondo de Riesgo.

Etapa 1 - Parte 2

Relevar y analizar las fuentes de financiamiento posible sobre la base de las garantías a otorgar por la nueva SGR. Proponer alternativas de financiamiento (monetización de garantías) en caso de que las fuentes relevadas no fueran satisfactorias.

El trabajo de campo realizado consistió en:

- 1.- Realizar entrevistas informales con
 - 1.1. Funcionarios de entidades bancarias locales.
 - 1.2. Operadores del mercado de capitales local
- 2.- Relevar las principales líneas de financiamiento del BNA
- 3.- Recoger experiencias y opiniones sobre las posibilidades de operación con el Banco de Córdoba y organismos oficiales nacionales

RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO Y DEL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

1. El Sistema Bancario

Por diversas circunstancias que escapan el alcance del presente trabajo, actualmente el sistema bancario se caracteriza por:

- Está abocado fundamentalmente a atender necesidades del consumo (préstamos personales, financiación de ventas, etc.), al mercado de bonos soberanos y al crédito para capital de trabajo (fundamentalmente a empresas de medianas para arriba).
- No existen entidades privadas especializadas en el financiamiento de la inversión, por lo que la única fuente para este financiamiento es la banca pública.
- Desaparición de la Banca Regional.
- La rentabilidad del sistema bancario está fuertemente basada en los ingresos por servicios.
- Por otra parte, son conocidas las dificultades de los bancos para obtener fondeo de mediano y largo plazo. Los funcionarios locales (gerentes zonales, regionales y de sucursal) aluden a estas restricciones cada vez que se los interroga por la oferta de financiamiento para la inversión o capital de trabajo de mediano plazo.
- Más aún, en los casos excepcionales que algún banco cuente con líneas de financiamientos de mediano plazo (normalmente con fondeo en programas públicos) la negociación de tales préstamos es solo viable como parte de un “paquete” de operaciones que permitan maximizar la rentabilidad del banco (apertura de cuentas corporativas y de sueldo, tarjetas de crédito, seguros, etc.), lo cual puede no ser del estricto interés de la PYME.
- En términos generales, las sucursales locales de las entidades financieras tienen escaso margen para la toma de decisiones crediticias descentralizadas. Entre estas restricciones está la de operar con garantías de Sociedades de Garantía Recíproca, las que son vistas por los bancos como un medio para captar clientes y no tanto en su rol de específico de esterilizadores del riesgo crediticio PyME. De hecho, ninguna entidad local flexibiliza sus criterios de evaluación cuando la PYME es garantizada por una SGR.

- Lo dicho precedentemente ha sido corroborado en las diversas entrevistas. Cuando a los entrevistados se les consulta sobre la posibilidad de operar con una SGR especializada en el Sector Automotriz su respuesta favorable en la medida que ello le permita ampliar su cartera de clientes, pero no visualizan (en una primera etapa) que se puedan obtener beneficios diferenciales para estos clientes.
- En todo, caso la obtención de condiciones de crédito ventajosas para las PYMES avaladas sólo podrá surgir como fruto de una negociación de tipo mayorista entre la SGR y las casas centrales de los bancos.

2.- Operadores del Mercado de Capitales local

- Si bien se están haciendo esfuerzos significativos para ampliar el mercado de capitales local, sus dimensiones son aún reducidas.
- A diferencia del sistema financiero, donde ha desaparecido la banca regional, los operadores efectivos del mercado de capitales de Córdoba son en su gran mayoría locales y de larga actuación en el mercado.
- También a diferencia de los Bancos, éstos han manifestado un genuino interés en trabajar en el desarrollo de productos financieros apoyándose en el aval de una SGR. Esto que en principio parecería ser una obviedad no lo es tanto si se lo contrasta con un cambio generacional en buena parte de los actores del mercado.
- Si bien aún mantiene un diferencial de tasa con respecto a la Plaza Buenos Aires, la negociación de cheques de pago diferido (CPDs) avalados tiene un enorme potencial aún no utilizado. Actualmente sólo dos SGRs operan activamente en la Bolsa de Comercio de Córdoba, GARANTIZAR SGR y SGR CARDINAL.

- Los entrevistados coincidieron en la existencia de un genuino interés de inversores de Córdoba por colocar en este tipo de inversiones, por lo que entendemos que el mercado tiene un amplio plafón para desarrollarse.
- Más allá de esta operatoria, los agentes consultados imaginan posibilidades en el campo de los Fideicomisos y de las Obligaciones Negociables PyME con Garantía de SGR. Estos instrumentos permitirían que aún dentro del Mercado de Capitales, las PYMES puedan contar con fondos de mediano a largo plazo que complementen las líneas accesibles desde la banca oficial.
- En estas operaciones la SGR podría actuar como asesor financiero contribuyendo al diseño de la estructura financiera de soporte de tales instrumentos.
- En este particular, debiera en algún punto pensarse en la posibilidad de que el Estado Provincial asumiera alguna estrategia para dotar de liquidez a los papeles emitidos en Córdoba, como una forma de apoyo concreto al desarrollo de un mercado local que evite el drenaje de ahorros locales hacia otras plazas.
- A nivel institucional, la Bolsa de Comercio de Córdoba ha ratificado su mejor predisposición para colaborar en los aspectos formales e instrumentales de las emisiones ligadas al proyecto.

3.- Experiencias y opiniones sobre las posibilidades de operación con el Banco de Córdoba y organismos oficiales nacionales

- Las experiencias y opiniones sobre la obtención de financiamiento a través de las entidades crediticias públicas son muy variadas y en general coinciden en las críticas a los aspectos operativos y la tramitación de la operación. Curiosamente es también donde están puestas las mayores expectativas de financiamiento y de intervención de la SGR, ya que es un hecho a nivel mundial que las líneas de financiamiento blando provienen del sector estatal o de organismos multinacionales.

- No es el lugar para comentar las dificultades “burocráticas” de la liquidación de préstamos por parte de las entidades financieras públicas, porque es suficientemente conocida la convergencia de las dificultades para la concreción de créditos por parte de éstas y la no menos compleja situación de las empresas a la hora de proveer documentación, proyectos e información.
- Sí es del caso resaltar que en las actuales circunstancias, las entidades oficiales son casi las únicas capaces de ofrecer financiamiento a mediano plazo y a tasas de interés compatibles con un escenario dominado por las incertidumbres del comportamiento de la demanda y de los precios. En una segunda línea se ubicarían algunos organismos internacionales, pero en este caso los condicionamientos de volumen e información, normalmente alejan a las PYMES de estas fuentes.
- En ese contexto, la SGR puede jugar un papel definitorio ya que su intervención, además de posibilitar las garantías que requieren estas líneas de carácter público, puede y debe convertirse en la intermediaria y facilitadora de las partes, logrando minimizar los plazos de instrumentación de las operaciones. En otras palabras la SGR en cuestión permitiría que las políticas públicas de promoción (particularmente las vinculadas al sector) se concreten en los tiempos esperados al tiempo que las PyMEs encontraría en la SGR un canal para gestionar su asistencia en forma más “amigable” y con una gestión más profesionalizada.
- Llegado el caso, el Banco de Cba. podría generar o canalizar líneas orientadas a la promoción de sector metalmecánico o automotriz utilizando como “ventanilla” a la SGR, de la cual el Gobierno Provincial es parte fundamental.

Conclusión de la Etapa 1 - Parte 2:

Disponibilidad de la oferta de financiamiento

La oferta de financiamiento al sector no se presenta como una restricción en la medida en que una SGR especializada asuma el rol que ha imaginado el Gobierno Provincial.

En las actuales circunstancias, los grandes canales de financiamiento serían las líneas cuyo fondeo provienen del BICE, la SEPYME y/o el BNA cuando se trate de líneas de mediano plazo para inversión productiva y el mercado de capitales (Córdoba y Buenos Aires) y el sistema financiero privado para capital de trabajo y desenvolvimiento de corto plazo.

En el futuro, las líneas oficiales podrán ser reemplazadas o complementadas por instrumentos del mercado de capitales (Obligaciones Negociable y Fideicomisos) y en la medida en que las condiciones macroeconómicas lo permitan, por la asistencia de la banca privada comercial.

Alcanzando el volumen previsto en la Parte 1 hasta es posible contactar a organismos internacionales de crédito de fomento, como la CFI, que ya en otras oportunidades ha contactado SGRs locales con vistas a canalizar a través de ellas créditos en dólares a largo plazo.

Etapa 1 -Parte 3

Relevar las posibilidades de aportes al Fondo de Riesgo de los potenciales Socios Protectores y su distribución a lo largo del plazo de planificación (ej. diez primeros años).

El trabajo de campo realizado consistió en la realización de entrevistas con potenciales Socios Protectores (patrocinantes o simplemente inversores).

RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO Y DEL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Se detectaron cinco grandes categoría de posibles aportantes al Fondo de Riesgo:

1. El Gobierno de la Provincia de Córdoba.
2. Las terminales automotrices y las grandes proveedoras del sector. En general pudo percibirse interés en aprovechar el incentivo impositivo a los aportes al FdeR por este tipo de empresa. En el mismo nivel se detectó interés por la participación en las decisiones de financiamiento a proveedores.

También en términos generales se detectó que este grupo de empresas tienen expectativas de buenas rentabilidades, por lo que las posibilidades de integrar cifras significativas al FdeR son altas.

En sentido contrario, se visualizaron dificultades de carácter político y/o institucional para realizar este tipo de aportes por parte de las empresas de origen extranjero, lo que puede significar una seria limitante. En todos los

casos nos advirtieron que la decisión final va a quedar en manos de la casa central del exterior.

3. El Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE). Que ya ha manifestado su interés en participar del proyecto, como una forma de cumplir con su objetivo de promoción del desarrollo. Por otra parte, el BICE (que es una entidad “de segundo piso”) puede otorgar a la SGR la función de “colocadora minorista” de las líneas que administra.
4. Las empresas nacionales proveedoras del sector de mayor tamaño. Este grupo estaría integrado mayoritariamente por empresas nacionales cuya rentabilidad y liquidez están estrechamente relacionadas con el crecimiento del sector y por consiguiente ven a la SGR como herramienta capaz de consolidar al sector y a la vez obtener un beneficio impositivo.

Desde el punto de vista práctico, este tipo de Protectores es el que mayor interés despierta para la operatoria de la SGR, básicamente por su capacidad de decisión local, su comprensión de la realidad local y por su vinculación con PyMEs nacionales pertenecientes al segundo y tercer “anillo” de proveedores de las terminales. Incluso entre las PYMES tomadoras de crédito se puede observar una preferencia por la participación activa de estas empresas como protectores, aunque todos reconocen lo interesante que sería que también participaran las empresas del punto 2.

También se detectó la existencia de interesados en realizar aportes al Fondo de Riesgo por parte de empresas metalúrgicas no necesariamente vinculadas al sector automotriz y de algunas no metalúrgicas que sí participan del sector.

5. Inversores en general. La existencia de una SGR orientada a apoyar el crecimiento de un sector relevante como el automotriz es visualizado como una alternativa segura y rentable para inversores con rentas alcanzadas por el Impuesto a las Ganancias. Dentro de este grupo se incluye a los funcionarios y empleados jerárquicos de las mismas empresas que manifiestan interés por aportar al Fondo de Riesgo (son tributantes de la 4ta. Categoría del Impuesto a las Ganancias).

Conclusión de la Etapa 1 - Parte 3:

Posibilidades de aportes al Fondo de Riesgo

La posibilidad de conseguir Socios Protectores (inversores) para el proyecto no constituye una limitante para el desarrollo del mismo, ya que en el ámbito de las empresas vinculadas con el sector existen interesados, con suficiente capacidad financiera, en participar por el doble beneficio de fomentar el desarrollo del sector al que pertenecen y obtener los beneficios impositivos. Fuera de ese ámbito, nos consta la demanda por cupos de aportes en los Fondos de Riesgo de las SGRs por parte de inversores interesados sólo en la desgravación del impuesto a las ganancias.

Como criterio general, es aconsejable la diversificación de los aportes al Fondo de Riesgo, de modo que aislar la capacidad de otorgar avales de la SGR de los ciclos económicos de una determinada actividad, sector o área geográfica. Por ese motivo se sugiere que desde el inicio se plantee una estrategia amplia en materia de captación de aportes al FdeR.

Etapa 1 -Parte 4

En caso de que las necesidades crediticias de las PYMES no alcancen para completar el grado mínimo de utilización del fondo de nesgo, proponer alternativas.

De acuerdo con la experiencia del mercado, la de esta Consultora y los resultados de los relevamientos realizados en el curso de este Estudio de Factibilidad, la posibilidad aludida en este punto es muy remota, pero no puede negarse que pueda llegar a plasmarse como resultado de algún evento económico impensado.

Existen varias alternativas posibles para ese muy remoto caso, de hecho algunas SGRs existentes han experimentado situaciones parecidas, por lo que el tema es conocido así como sus soluciones.

La idea es que si bien la sociedad nacerá con un fin específico, hay que tomar las previsiones en el plano societario para que, llegado el caso y en aras del mejor cumplimiento del objetivo social, los organismos de control de la sociedad puedan ampliar, en forma transitoria o permanente, los sectores o la localización de las PYMES que pueden ser admitidas como socios y asistidas con avales por la SGR.

Más allá de esta solución y de que la legislación otorga la posibilidad de extender una año más el plazo para alcanzar la desgravación impositiva en caso de que la SGR no alcance las relaciones mínimas entre el Fondo de Riesgo y los Avales Otorgados, el mayor seguro de éxito estará dado por la prudencia en la que se reciban los aportes al Fondo. Por eso se ha insistido en esta presentación en la necesidad de planificar con criterio conservador, dejando abiertas las posibilidades para el caso (muy probable) de que la demanda supere a las expectativas.

Conclusión de la Etapa 1 - Parte 4:

Alternativas para el caso de que las necesidades crediticias de las PYMES no alcancen para completar el grado mínimo de utilización del Fondo de Riesgo

El punto que nos ocupa ya está resuelto desde el punto de vista legal/societario, de manera que el mismo no constituirá un obstáculo para que la sociedad cumpla con sus objetivos.

Además, que la sociedad tenga que recurrir a estas soluciones no invalidará el cumplimiento de su rol de promoción del sector, sino que por el contrario le permitirá subsistir ante un eventual ciclo declinante de esta actividad, para luego prestar todo su apoyo al sector cuando la situación vuelve a encauzarse.

Etapa 1 - Parte 5

Evaluar las distintas formas en que el Estado Provincial y sus dependencias podrían participar del proyecto.

El trabajo consistió en la interacción con funcionarios del Ministerio de Industria, Comercio y Trabajo, otras instituciones del Estado y con los Socios Protectores patrocinadores.

RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO Y

DEL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

- Por razones históricas (es el mentor del proyecto) y por razones estratégicas (la SGR es un herramienta de la Política de Estado de desarrollo industrial para la Provincia), la Provincia de Córdoba debería retener una participación accionaria como Protector (acciones Clase B) que le permitan incidir en la voluntad social de la SGR. Esta participación le permitiría asegurarse al menos una representación en el Consejo de Administración (integrado por tres miembros).
- Es más, tratándose de un sector donde hay múltiples “jugadores fuertes” en su mayoría de carácter internacional, es muy difícil que alguno de ellos asuma la iniciativa de acometer este emprendimiento que en definitiva debería compartir con los demás. Tal vez este es el rol fundamental de la Provincia que ha tomado la iniciativa de la constitución de la SGR y se está encargando de toda la carga operativa que ello implica.

- Eventualmente, si la SGR adoptara finalmente la estrategia de ser “sectorial con alcance nacional” deberían implementarse mecanismos para que los Estados Provinciales involucrados participen de la toma de decisiones estratégicas que le permitan compatibilizar sus respectivas políticas de promoción industrial con los lineamientos operativos de la SGR.
- Independientemente de su participación en el Capital Social, el Gobierno de Córdoba (y los restantes en la medida de su interés) puede efectuar o no aportes al Fondo de Riesgo.
- En el caso de que la Provincia decidiera avanzar en la constitución de la SGR y comprometiendo el aporte inicial al FONDO DE RIESGO (alternativa recomendable en el contexto actual), se lograría:
 - ✓ mostrar el interés de la Provincia en este proyecto en forma contundente
 - ✓ contactar otros aportantes en un plazo significativamente menor
 - ✓ reducir los tiempos de la autorización para funcionar
- Alternativamente la Provincia podría hacer un aporte sólo simbólico. Esto sería viable si las terminales y/u otros inversores están dispuestos a efectivizar la inversión (de alta rentabilidad). En este caso la Provincia podría asumir su rol direccionando recursos al subsidio de tasas o herramientas promocionales complementarias a la SGR.
- En el caso de no efectuar aportes al Fondo de Riesgo, la responsabilidad de la Provincia (o eventualmente de las Provincias involucradas) en el proyecto y su representante no alcanzaría a las decisiones sobre inversiones del Fondo ni al otorgamiento de avales, ya que esta debería recaer (por normativa estatutaria que se propondrá oportunamente) en los Socios Protectores con aportes vigentes.
- Además, la Provincia y sus organismos dependientes podrían tener un rol fundamental en la gestión de líneas de crédito tanto del sistema financiero

nacional como de organismos del exterior, donde incluso el Banco de Córdoba podría ser la ventanilla para la monetización de las operaciones y eventualmente, actuando conjuntamente con Córdoba Bursátil, garantizar la liquidez de las operaciones que se canalicen a través del mercado de capitales local.

Conclusión de la Etapa 1 - Parte 5:

Distintas formas en que el Estado Provincial podría participar del proyecto

Visualizamos que el Estado Provincial debe tener un rol preponderante tanto en la etapa de lanzamiento y constitución de la SGR como en su desarrollo futuro.

En la primera etapa, la Provincia ha asumido en los hechos el rol de promotor del proyecto, partiendo del convencimiento de que una SGR es un elemento fundamental para el desarrollo de un sector definido como estratégico para la Provincia. Es del caso resaltar que tanto la legislación sobre SGR en la Argentina como toda la experiencia y la literatura internacional al respecto son coincidentes en los beneficios para las PyMEs de contar con una herramienta que facilite tanto la integración (clusters) como el acceso al crédito.

También en la primera etapa le cabe al Gobierno Provincial un rol clave como nexo y facilitador entre el grupo promotor y la SEPYME (Autoridad nacional que debe autorizar el funcionamiento de la SGR).

En la etapa de operación de la SGR corresponden al Gobierno Provincial roles no menos significativos y estratégicos. Entre ellos:

- Compatibilizar la estrategia de la SGR con las restantes herramientas de promoción económica de la Provincia

- Concretar el apoyo de los organismos oficiales nacionales de crédito (BICE, BNA, CFI, etc.)
- Actuar como facilitador de los contactos entre la SGR y los organismos internacionales de crédito.
- Apoyar la gestión de la SGR con el Bco. de Cba., Córdoba Bursátil y demás entes oficiales que puedan aportar o gestionar financiamiento.
- Contribuir a la consolidación del FdeR (en definitiva de la SGR) manteniendo un fluido diálogo con los inversores.
- Participar activamente en la relación SEPYME-SGR, a fin de facilitar un crecimiento armónico estable a lo largo del tiempo.
- Evidenciar públicamente el respaldo a la SGR, cualquiera sea su participación en ella, para evidenciar que la existencia de la misma es parte de una política de estado industrial.

En síntesis, tanto en la etapa constitutiva como en la posterior de consolidación y crecimiento, la clave del éxito de este emprendimiento radicará en el involucramiento personal de las máximas autoridades del Gobierno Provincial, particularmente del Ministerio de Industria, Comercio y Trabajo (autor de la iniciativa).

Etapa 1 - Parte 6

Relevar las políticas y los lineamientos generales de la SEPYME en materia de autorización de nuevas SGRs y en particular las de este tipo y magnitud. Proponer estrategias de Vinculación con la SEPYMEYDR.

El trabajo consistió en relevar los lineamientos generales de la SEPYMEYDR a través de la normativa emanada de ésta y del conocimiento práctico que tiene M&Z Consultores en la materia por su permanente relación con los funcionarios de la esa Secretaría.

A instancia de la Secretaría de Industria de la Provincia de Córdoba, se dejó para etapas posteriores del proyecto una entrevista formal con los funcionarios de la SEPYME ya que éstos ya fueron informados por parte de las máximas autoridades del Ministerio de Industria, Comercio y Trabajo de Córdoba de la existencia de este proyecto y a la vez han intercambiado opiniones favorables sobre sus posibilidades de concreción.

Manteniendo las reservas del caso, M&Z Consultores mantuvo varias entrevista con el Director Ejecutivo de la Cámara Argentina de Sociedades y Fondos de Garantía (CASFOG), a fin de cotejar que los criterios sostenidos por la Consultora mantuvieran plenamente su vigencia, lo que fue ratificado por quién por sus funciones tiene un punto de vista integral del actuar de la SEPYME sobre las distintas SGR y el discurso de ésta sobre las que se presenten para ser autorizadas.

RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO Y DEL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

- La actual Secretaría de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional viene realizando un sistemático ajuste de la normativa, tendiente a actualizar un cúmulo de normas de distinta índole que se fueron acumulando a lo largo del tiempo y a corregir algunas distorsiones al espíritu original de Sistema de Garantías Recíprocas.
- En febrero del año en curso se publicó la Disposición 128/2010, posteriormente complementadas por la Resolución 16/2010 y la 21/2010. Estas normas junto a las leyes 24.467, 25.500 y 26.496 y el Decreto 1076/2001 (Decreto Reglamentario) configuran el marco normativo del Sistema de Garantías Recíprocas.
- Las normas aludidas son suficientemente claras en cuanto a las características que deben tener las SGR a constituirse en el futuro. Seguidamente se resaltan los puntos que se consideran más relevantes:
 - Las Sociedades de Garantía Recíproca que tengan domicilio y/o desarrollen su actividad principal, conforme el plan de negocios que presenten, en las regiones de mayor desarrollo del país deben contar con un mínimo de CIENTO VEINTE (120) Socios Partícipes y deberán abarcar al menos dos sectores de actividad (en el sentido que los define al SEPYME) o dos regiones geográficas.
 - A fin de obtener la certificación provisoria que establece el Artículo 42 de la Ley N° 24.467 y sus modificatorias, los interesados en obtener la autorización para funcionar como Sociedad de Garantía Recíproca deberán presentar ante la SEPYMEYDR la siguiente documentación (resumida):

- Datos identificatorios **de cada uno** de los **Socios Protectores**, junto con la Constancia de Inscripción en AFIP, Certificado Fiscal para Contratar, 3 últimos Estados y Dictamen de Contador Público sobre la suficiente solvencia y liquidez que le permita cumplir con los aportes comprometidos.
 - Datos identificatorios **de cada uno** de los **Socios Partícipes**, junto con la documentación que acredite su condición PYME, la Constancia de Inscripción en AFIP, etc.
 - Datos identificatorios y antecedentes profesionales y demás documentación **de cada uno** de los miembros del Consejo de Administración, Comisión Fiscalizadora, Gerente General, representante legal y apoderados.
 - Plan de Negocios para los TRES (3) primeros años de gestión.
 - Proyecto de Estatuto, de conformidad con el Estatuto Tipo propuesto por la SEPYMEYDR.
- Como puede deducirse del resumen precedente, la actual norma requiere un sustancial grado de avance del proyecto al momento de tramitar la CERTIFICACIÓN PROVISORIA (primera etapa del proceso de autorización)
 - Una vez obtenida la CERTIFICACIÓN PROVISORIA, se deberán presentar ante el Registro Público de Comercio o la autoridad de contralor societario de la jurisdicción provincial que corresponda a efectos de obtener la pertinente inscripción como persona jurídica.
 - Una vez obtenida dicha inscripción, deberá presentar ante la SEPYMEYDR la escritura de constitución de la Sociedad que contenga el Estatuto y de la constancia de inscripción en el Registro Público de Comercio.
 - Una vez presentada esta documentación la Autoridad de Aplicación otorgará la AUTORIZACIÓN DEFINITIVA para funcionar como Sociedad de Garantía Recíproca.

- Al momento de autorizar el funcionamiento de una nueva Sociedad de Garantía Recíproca, la SEPYMEYDR, de acuerdo al Plan de Negocios oportunamente presentado, establecerá el monto máximo por hasta el cual dicha Sociedad podrá, dentro de un período determinado de tiempo, recibir aportes de Socios Protectores al Fondo de Riesgo.
- Por su parte, el PLAN DE NEGOCIOS que forma parte esencial del proceso de autorización deber respetar las siguientes particularidades:
 - Deber reflejar la adicionalidad de crédito que generen a sus socios partícipes, medida en calidad, cantidad y costo, el número de PyMEs que prevén beneficiar y el crecimiento programado
 - Las SGR deberán tener por objeto el otorgamiento de garantías a Socios Partícipes pertenecientes como mínimo a **dos rubros** de actividad económica, conforme a la tabulación del la AFIP, o a empresas radicadas al menos en **dos provincias** diferentes.
 - El número de Socios Partícipes con relación comercial a un Socio Protector, no podrá ser mayor a un 50% del número total de Socios Partícipes de la SGR de que se trate. Se entenderá que existe relación comercial cuando el Socio Partícipe haya destinado 30% o más de sus ventas y/o compras anuales con el Socio Protector, computando para ello las compras o ventas promedio de los últimos 3 años.
 - Ningún Socio Protector y sus sociedades vinculadas y/o controladas, podrá tener una participación superior al 40% en el Fondo de Riesgo de cada Sociedad de Garantía Recíproca.
 - El Fondo de Riesgo deberá invertirse contemplando las opciones y en las condiciones que se detallan en la normativa.
 - Los futuros aumentos del Fondo de Riesgo están sujetos al cumplimiento de un conjunto de requisitos en la relación Avaes Otorgados versus Fondo de Riesgo (en promedio de saldos diarios).

- A los efectos de determinar estas relaciones, sólo son computables las garantías previstas en la normativa (es un menú amplio).
- Más recientemente ha sancionado la Resolución 21/2010 que eleva los topes de facturación para que una empresa pueda ser considerada PYME en función del promedio de ventas de los últimos tres ejercicios, según el siguiente detalle:

Topes de Facturación anual por SECTOR (en miles de pesos)					
TAMAÑO	Agropecu- cuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construc- ción
Micro Empresa	610	1.800	2.400	590	760
Pequeña Empresa	4.100	10.300	14.000	4.300	4.800
Mediana Empresa	24.100	82.200	111.900	28.300	37.700

- Asimismo, admite que una vez que una PYME califica como PYME para una SGR mantiene esa condición por dos años con independencia de la evolución de sus ventas, y permite descontar del las ventas el monto de las exportaciones hasta un tope del 35% de las ventas totales.
- Además de estas “normas escritas” existen otras de carácter informal que también son valoradas por la Autoridad de Aplicación a la hora de autorizar nuevas SGR. Estas surgen de su experiencia y de los lineamientos de las políticas de estado que inspiran sus decisiones. En forma somera e indicativa, estos lineamientos serían:
 - Aliento a los proyectos de SGR sectoriales de alcance nacional
 - Orientadas al financiamiento de inversión productiva (con incorporación de mano de obra) y capital de trabajo
 - Orientadas a fomentar la asociatividad de PyMEs para alcanzar mayor escala de producción.
 - Preferencia por aquellas en las que un Estado Provincial participe como factor de equilibrio y promoción del objetivo básico de las SGRs.

- Estructura administrativa profesionalizada, reducida y tecnificada
- Profesionalismo en el análisis crediticio-

Conclusión de la Etapa 1 - Parte 6:

Políticas y lineamientos generales de la SEPYME en materia de autorización de nuevas SGRs

La normativa actualmente vigente no plantea ninguna restricción al proyecto que nos ocupa ya que al estar orientada a todos los proveedores de la industria automotriz están comprendidos todos los sectores de actividad salvo el agropecuario. Por otra parte, dado que estos potenciales Socios Partícipes están radicados en más de una provincia, se cumple en exceso las condiciones mínimas de la normativa, más aún si en el estatuto de deja abierta la posibilidad de incorporar PYMES que no resulten proveedoras del sector automotriz.

En materia de incorporación de Protectores, los lineamientos de la nueva SGR son coincidentes con los criterios que propone la SEPYMEYDR, en cuanto a su número y dilución de la vinculación comercial con los Partícipes, dejando en claro que el objetivo de la SGR no es beneficiar a los Inversores sino y por sobre cualquier otro interés, el desarrollo del sector autopartista, aprovechando las relaciones comerciales que pudieran existir como una forma de contragarantizar los avales de la SGR.

El hecho de que la SGR se plantee como una iniciativa del Estado Provincial, no de uno o un conjunto de Protectores, es garantía suficiente de que el objetivo buscado es el desarrollo de las PyMEs sectoriales. Todo ello coincide con los lineamientos de la SEPYME que alienta proyectos que desarrollen la industria, el empleo y los mercados de capitales del interior.

CONCLUSIONES PRELIMINARES AL TERMINAR LA ETAPA 1

Del análisis preliminar de factibilidad realizado surge que tanto desde el punto de vista estratégico como del potencial del mercado, están dadas todas las condiciones para pasar de inmediato a la etapa de constitución de la SGR.

Si los inspiradores del proyecto (Gobierno de Córdoba, principales terminales automotrices, cámaras sectoriales y referentes de la actividad industrial) decidieran comenzar las tareas tendientes a lograr la autorización y la posterior puesta en marcha de la SGR, recomendamos:

1. Constituir de inmediato una “JUNTA PROMOTORA” con la participación de:
 - 1.1. El Gobierno Provincial
 - 1.2. El BICE, si fuera posible en esta etapa
 - 1.3. Al menos una terminal relevante de Córdoba
 - 1.4. No menos de cuatro potenciales Socios Protectores con capacidad de hacer los aportes requeridos al Fondo de Riesgo
 - 1.5. Integrantes de entidades gremiales empresariales (Cámaras del sector)
 - 1.6. Si es posible algún número reducido de PYMES, con capacidad de convocatoria a otras PYMES colegas.
2. Realizar las siguientes tareas (a cargo de la Junta Promotora):
 - 2.1. Definir el financiamiento de los costos de la puesta en marcha y el aporte de capital de los Partícipes
 - 2.2. Efectuar el lanzamiento oficial del proyecto
 - 2.3. Contactar a las Autoridades Nacionales (SEPYMEYDR)
 - 2.4. Convocar a un mayor número de potenciales Socios Protectores

- 2.5. Contactar a los organismos de financiamientos para lograr pre-acuerdos que permitan ofrecer alternativas más concretas a los potenciales Socios Partícipes.
- 2.6. Contratar a los profesionales que asumirán la tarea de promoción, constitución de la sociedad, elaboración del plan de negocios, gestión ante la SEPYME, diseño de la estructura organizativa, etc.
- 2.7. Liderar la tarea de lograr la adhesión de al menos 120 PyMEs compatibles con el Plan de Negocios que se proponga
- 2.8. Colaborar con el equipo técnico que elabore el Plan de Negocios y la diagramación del funcionamiento de la SGR.

Finalmente y en función de esta experiencia acumulada por esta Consultora a través de más de 10 años de vinculación con SGRs, aportamos algunas notas que pueden orientar los pasos a seguir hasta tanto se complete el presente estudio de factibilidad:

- i. Ninguna SGR prosperó sin el liderazgo y el financiamiento de los Protectores. Es fundamental el decidido interés de al menos un Protector (lo ideal es más de tres).
- ii. La autorización de la SEPYME implica mucha prudencia y estrategia en la presentación del proyecto. Un error en este sentido pueden acelerar o dilatar los tiempos en forma significativa.
- iii. Dada la forma en que está definido el proyecto la única forma de concretarlo en forma exitosa en un plazo razonable es el involucramiento firme y personal del Gobierno Provincial a través de sus máximos niveles de conducción en la puesta en marcha del proyecto dando a la comunidad la imagen de que el mismo es una “Política de Estado” a mediano plazo para el desarrollo e industrialización de la Provincia

- iv. Es fundamental la vinculación de PyMEs a través de las principales empresas del sector, a fin de que éstas sean movilizadoras y actúen como “filtro” de potenciales socios sin la debida formalización y documentación.

SEGUNDA ETAPA

(de tres)

Objetivo:

Analizar los aspectos estratégicos y operacionales de la futura SGR. Proponer un esquema de gestión. Presupuestar costos y plazos de puesta en marcha y funcionamiento. Sugerir políticas de asunción de riesgo de crédito.

Etapa 2 - Parte 1

Relevar necesidades de asesoramiento a Socios Partícipes que puedan ser ofrecidos por la SGR y proponer alternativas. Relevar la existencia de programas de apoyo a proveedores que existen en la Industria y las posibilidades de integrar la SGR a dichos esquemas.

Tarea prevista: Entrevistas con referentes del Sector y de la Sec. de Industria de la Provincia de Córdoba. Análisis interno de la Consultora.

RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO Y DEL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Las empresas del sector no escapan a la característica general de la micro y medianas empresas, en lo referente a sus dificultades de gerenciamiento y administración. En general, este tipo de empresas son la evolución de la actividad industrial de sus fundadores y continúan operando conforme a la impronta de estos.

En la gran mayoría de los casos el centro del enfoque empresario es el desarrollo comercial y la resolución de los problemas técnicos que de él se derivan. Normalmente los problemas administrativos, técnicos y de gestión son encarados como una suerte de “mal necesario” cuando ya su resolución no admite dilaciones.

En la medida en que lo exigen los volúmenes de facturación, comienzan a desarrollarse esquemas administrativos algo más sofisticados, pero los problemas de gerenciamiento normalmente continúan.

En tanto los dueños no reconozcan sus dificultades gerenciales, las posibilidades de que soliciten asesoramiento en forma directa son muy relativas. En general las demandas de asesoramiento vienen vinculadas a la solución de cuestiones vinculadas al financiamiento de la actividad.

La gran mayoría tiene problemas de estrechez financiera con relación a sus proyectos o potencial, aunque también en algunos casos éstos son el resultado de los problemas de gerenciamiento.

Tratándose de un tema sensible, una SGR que intente colaborar en el desarrollo de una industria o región tiene básicamente dos grandes campos de acción.

- Fomentar la “profesionalización” de la gestión de las empresas comenzando por colaborar en la solución de sus problemas financieros.
- Integrarse a los programas de Capacitación / Promoción / Empleo que tanto las áreas del Gobierno Provincial como las propias grandes empresas vinculadas al sector tengan en marcha.

Asesoramiento en materia financiera

En los temas estrictamente financieros, la SGR puede brindar un muy buen asesoramiento, sin necesidad de inmiscuirse en las zonas sensibles del gerenciamiento dentro de cada PYME. Indicativamente, las grandes líneas en las que una SGR sectorial puede volcar asesoramiento son:

- a) líneas disponibles en el mercado que más se adapten a las necesidades y posibilidades de la PYME.
- b) armado de la carpeta de crédito para acceder a líneas con o sin el aval de la SGR.

- c) evaluación de la rentabilidad de la firma y/o eventualmente del proyecto que piense encarar, del nivel de riesgo involucrado y el análisis de sensibilidad del monto de financiación a tomar compatible con los anteriores puntos.

En los casos en que la relación con las PYMES entre en un carril de mayor confianza con la SGR y con otros socios partícipes, la SGR podría, per se o a través de profesionales contratados al efecto, prestar asesoramiento en materia de gestión, racionalización administrativa, reestructuración de pasivos, formulación de clusters productivos o servir de intermediario en la conformación de estructuras asociativas de producción o compra.

La experiencia de las SGRs en funcionamiento demuestra que esa mayor confianza se logra a través de la prestación de un servicio honesto y de real valor agregado en la gestión de líneas de crédito para las PYMES, así como en el asesoramiento colateral en materia financiera que la SGR les pueda brindar.

Establecido ese vínculo, la SGR se transforma en un referente para la PYME asociada que termina canalizando crecientemente hacia la SGR consultas que hacen a su gerenciamiento y administración, con lo que se abre la puerta para el asesoramiento aludido dos párrafos más arriba.

Integración de la SGR con los Programas de apoyo del Gobierno y Grandes Empresas

A los efectos del presente trabajo, la Secretaría de Industria del Gobierno de la Provincia de Córdoba, prestó una valiosa colaboración en el relevamiento de los programas oficiales y privados que se pueden aplicar, en el caso de la industria automotriz, al apoyo a proveedores y/o al aumento del empleo y/o la capacitación.

Se ha considerado relevante resumir los puntos centrales de estos programas para visualizar cómo los mismos pueden ser apoyados por el accionar de una SGR y cómo, a su vez, estos programas pueden inducir al conocimiento y

desarrollo de una SGR, considerada como una herramienta de promoción de las PyMEs.

Para su mejor comprensión, los programas se exponen en seis categorías y sólo se listan algunos puntos salientes de los mismos. Se deja constancia de que, de acuerdo con el objetivo buscado, se han simplificado los textos de las normas o documentación de los programas, los que deberán ser consultados a fin de la obtención de mayores precisiones.

- 1) Ley 9727 - Programa de Promoción y Desarrollo Industrial de Córdoba
- 2) Beneficios a Terminales y Proveedores
- 3) Programas de Fomento para PYMES - edición 2010
- 4) Programas desarrollados por parte de las empresas
- 5) Apoyo de la Cámara de Ind. Metalúrgico (empresas autopartista)
- 6) Programas del Consejo Federal de Inversiones (C.F.I.)

1) LEY 9727 - PROGRAMA DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO INDUSTRIAL DE CÓRDOBA

Podrán ser beneficiarios de la Ley N° 9727 aquellos proyectos industriales que persigan alguna de las siguientes finalidades (Art. 5):

- a) Modernización o innovación en productos y/o procesos;
- b) Protección del medio ambiente;
- c) Implementación de sistemas de gestión de calidad;
- d) Inversión en activos fijos;
- e) Conformación de grupos asociativos, y
- f) Creación de empresas industriales innovadoras.

A modo de ejemplo se desarrollan los beneficios previstos para los caso a, c y d. Evidentemente en todos estos campos la SGR puede integrarse con el aporte de la financiación, el contacto con las Pymes y los sectores gubernamentales y eventualmente del asesoramiento a través de especialistas contratados al efecto.

- Son proyectos que tiendan a la **modernización o innovación en productos y/o procesos** a aquellos que **incorporen** nuevos sistemas, equipos o tecnologías, como así también promuevan la transferencia tecnológica, con el objeto de tornarlos más competitivos y sustentables. (Art. 6)

Las empresas industriales que presenten proyectos que persigan la finalidad previamente definida y cuya inversión alcance o supere el veinte por ciento (20%) del total de activos fijos, gozarán de los beneficios que se describen a continuación (Art.7):

- Exención por diez (10) años del incremento del Impuesto sobre los Ingresos Brutos sobre una base predeterminada, y descuentos adicionales sobre dicho valor de base por la incorporación de personal.
 - Exención del Impuesto de Sellos por el término de diez (10) años, para todos los actos de la actividad promovida.
 - Exención del Impuesto Inmobiliario por el término de diez (10) años, sobre inmuebles en los que se desarrolle la actividad industrial.
 - Subsidio por el término de cinco (5) años por cada nuevo trabajador que contraten por tiempo indeterminado;
 - Subsidios al consumo de energía eléctrica incremental por cinco (5) años.
-
- Promover la **implementación y/o certificación de sistemas de gestión de calidad** integrales, modernos y eficaces, basados en normativas internacionales, que garanticen la calidad de productos y/o procesos. (Art. 14)

Las empresas industriales que implementen sistemas de gestión de calidad gozarán de los siguientes beneficios (Art. 15):

- Exención del Impuesto de Sellos por el término de diez (10) años, para todos los actos de la actividad promovida.
 - Exención del Impuesto Inmobiliario por el término de diez (10) años, sobre inmuebles en los que se desarrolle la actividad industrial.
-
- **Inversión en activos fijos** (Art.17)

Las empresas industriales que realicen una inversión en activos fijos y que la misma supere, por lo menos, un veinte por ciento (20%) en relación a los existentes, gozarán de los siguientes beneficios:

- Exención por diez (10) años del incremento del Impuesto sobre los Ingresos Brutos sobre una base predeterminada, y descuentos adicionales sobre dicho valor de base por la incorporación de personal.
- Exención del Impuesto de Sellos por el término de diez (10) años, para todos los actos de la actividad promovida.
- Exención del Impuesto Inmobiliario por el término de diez (10) años, sobre inmuebles en los que se desarrolle la actividad industrial.
- Subsidio por el término de cinco (5) años por cada nuevo trabajador que contraten por tiempo indeterminado;

- Beneficios Generales - Capacitación (Art. 25)

Entiéndase por capacitación a los proyectos que faciliten la formación de mano de obra calificada a fin de poder satisfacer las demandas del progreso económico y tecnológico.

Las empresas promovidas que desarrollen programas de capacitación de su personal recibirán un subsidio de Pesos Doscientos (\$ 200,00) por cada empleado capacitado, mientras dure el proceso de capacitación y por el término máximo de un (1) año.

2) BENEFICIOS A TERMINALES Y A PROVEEDORES DEL GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA

Se sintetizan seguidamente tres casos típicos, algunos ya ampliados/renovados. Se los incluye a efectos de mostrar que se inscriben en una política de gobierno sobre la que existe probada experiencia:

Caso 1:

ACTA ACUERDO ENTRE LA PROVINCIA Y LA EMPRESA IVECO ARGENTINA S.A. PARA EL PROGRAMA DE INVERSIÓN Y PRODUCCIÓN EN PLANTA FABRIL DE CÓRDOBA - LEY N° 9499

IVECO ARGENTINA S.A. dispondrá:

- Crear nueva ocupación laboral, que se estima implicará hasta cuatrocientos (400) nuevos puestos de trabajo directos y ochocientos (800) indirectos en la Provincia de Córdoba, comprometiendo que al menos la mitad del personal a incorporar será mayor de treinta años.
- Priorizar la compra a proveedores locales estableciendo procesos paulatinos de nacionalización de componentes.
- Procurar la formación de un “cluster” productivo con proveedores autopartistas radicados en la Provincia de Córdoba.
- Ofrecer a los proveedores locales asistencia técnica adecuada a los fines que puedan cumplir con los programas de entrega que se establezcan

EL GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA, dispondrá:

- Otorgar el importe de \$400 mensuales, durante dos años, por cada uno de los nuevos operarios asignados a los proyectos de producción, hasta el

límite máximo de 400 operarios directos y 800 operarios de proveedores afectados a los proyectos.

- Poner a disposición de IVECO Argentina S.A. los programas de apoyo a la formación de recursos humanos para los nuevos ingresos.
- Otorgar un subsidio equivalente al 25% de los consumos eléctricos incrementados, como consecuencia de la inversión realizada, por un plazo de dos años a partir del inicio de la producción adicional.
- Poner a disposición de los proveedores radicados en la Provincia de Córdoba que participen de este proyecto, los programas de apoyo a la formación de recursos humanos y a la certificación en normas de calidad a través del Programa de Fomento para la Excelencia en la Gestión de las Empresas PyMEs o el que en el futuro lo sustituya, en los términos y condiciones que establezca la Secretaría de Industria en su calidad de Autoridad de Aplicación.
- Eximir a la Empresa en un 100% del pago del impuesto inmobiliario, ingresos brutos y sellos -exclusivamente sobre la actividad promovida en esta Acta- durante un plazo de 10 años.

Caso 2:

ACTA ACUERDO ENTRE LA PROVINCIA Y LA EMPRESA RENAULT ARGENTINA PARA PROGRAMA DE PRODUCCIÓN E INVERSIÓN EN PLANTA FABRIL CÓRDOBA - LEY Nº 9500

RENAULT ARGENTINA S.A. dispondrá:

- Crear 300 nuevos puestos de trabajo en la Provincia de Córdoba, estimativamente en el período 2008/2010.

- Priorizar la compra a proveedores locales estableciendo procesos paulatinos de nacionalización de componentes.
- Procurar la formación de un “cluster” productivo con proveedores autopartistas radicados en la Provincia de Córdoba.
- Ofrecer a los proveedores locales asistencia técnica adecuada a los fines que puedan cumplir con los programas de entrega que se establezcan.

EI GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA dispondrá:

- Otorgar el importe de \$400 mensuales, durante 2 años, a partir de efectivo ingreso de cada uno de los nuevos operarios asignados a los proyectos, hasta el límite máximo 300 operarios directos de la Empresa y un mil 1.000 operarios de proveedores afectados a los proyectos.
- Poner a disposición de Renault Argentina S. A. los programas de apoyo a la formación de recursos humanos para los nuevos ingresos.
- Otorgar un subsidio equivalente al 25% de los consumos eléctricos incrementados, como consecuencia de la inversión realizada, por un plazo de 2 años.
- Poner a disposición de los proveedores radicados en la Provincia de Córdoba que participen de este proyecto, los programas de apoyo a la formación de recursos humanos y a la certificación en normas de calidad a través del Programa de Fomento para la Excelencia en la Gestión de las Empresas PyMEs o el que en el futuro lo sustituya.
- Poner a disposición de los proveedores locales del sector autopartista que participen de este proyecto, la línea de crédito a tasa preferencial para la financiación de maquinarias, dispositivos y medios, para el desarrollo y producción de los componentes del Proyecto de inversión a desarrollar, como así también para capital de trabajo.

- Eximir a la Empresa en un 100%, del pago del impuesto inmobiliario, ingresos brutos y sellos -exclusivamente sobre la actividad promovida en esta Acta- durante un plazo de 10 años.

Caso 3:

ACTA ACUERDO ENTRE LA PROVINCIA Y LA EMPRESA VOLKSWAGEN ARGENTINA S.A. PARA PROGRAMA DE PRODUCCIÓN E INVERSIÓN EN SECTOR MECÁNICO Y CAJAS DE CAMBIO DE ALTA TECNOLOGÍA - LEY Nº 9501

VOLKSWAGEN ARGENTINA S.A. dispondrá:

- Crear aproximadamente 1.000 nuevos puestos de trabajo (500 directos y 500 indirectos) en la cadena productiva interna o externa, en la Provincia de Córdoba y en forma progresiva, en un plazo estimado de 2 años contados a partir de Enero de 2008; comprometiendo que al menos la mitad del personal a incorporar será mayor de treinta años.
- Incrementar las exportaciones por un monto aproximado a Dólares Estadounidenses Cien Millones (U\$S 100.000.000) anuales en forma progresiva, en un plazo estimado de 2 años contados a partir del mes de Mayo de 2008.
- Priorizar la compra a proveedores locales estableciendo procesos paulatinos de nacionalización de componentes.
- Formación de un “cluster” productivo con proveedores autopartistas radicados en la Provincia de Córdoba.
- Ofrecer a los proveedores locales asistencia técnica de calidad adecuada a los fines que puedan cumplir con los programas de entrega que se establezcan.

EI GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA dispondrá:

- Otorgar el importe de \$400 mensuales, por cada nuevo operario asignado al programa de producción ... hasta el límite máximo de 500 operarios directos y quinientos 500 operarios de proveedores afectados al proyecto. Dicho beneficio se hará efectivo ... por un plazo máximo de 2 años.
- A los fines del subsidio precedentemente establecido, las partes acuerdan que los trabajadores que posean hasta 30 años de edad inclusive, serán incorporados mediante el Programa de Inclusión Laboral Familia Joven, que lleva adelante el Gobierno de la Provincia de Córdoba, a través del Ministerio de Desarrollo Social. En cuanto a los trabajadores mayores de 30 años, serán subsidiados a través del Ministerio de Industria, Comercio y Trabajo.
- Poner a disposición de Volkswagen Argentina S. A. Centro Industrial Córdoba todos los programas de apoyo a la formación de recursos humanos para los actuales y los programas que en el futuro se instauren.
- Realizar gestiones ante la Empresa Provincial de Energía de Córdoba para que se proceda a la separación de los alimentadores en media Tensión, ... con la finalidad de evitar micro cortes o reducciones momentáneas de tensión que afecten técnica y económicamente el funcionamiento de las plantas de producción.
- Realizar gestiones ante la concesionaria del servicio de agua potable de la ciudad de Córdoba, para que asegure a Volkswagen Argentina S.A. una provisión de un mil metros cúbicos (1000 m³) diarios, que permita atender el aumento de personal y el incremento de producción.
- Realizar las obras de infraestructura necesarias para otorgar a Volkswagen Argentina S.A., un acceso directo para ingreso y egreso de camiones,
- Otorgar a Volkswagen Argentina S.A. un subsidio equivalente al 25% de los consumos eléctricos incrementados, como consecuencia de la inversión realizada, por un plazo de dos (2) años a partir del inicio de la producción adicional.

- Poner a disposición de los proveedores radicados en Córdoba que participen de este proyecto, los programas de apoyo a la formación de recursos humanos y la verificación en normas de calidad internacional a través del Programa de Fomento para la Excelencia en la Gestión de las Empresas PyMEs o el que en el futuro lo sustituya.
- Poner a disposición de los proveedores locales que participen de este proyecto, la línea de crédito a tasa preferencial del Banco de la Provincia de Córdoba, para la financiación de maquinarias, dispositivos y medios, para el desarrollo y producción de los componentes del Proyecto de inversión a desarrollar.
- Acompañar las gestiones que realice la Empresa ante Organismos Nacionales, vinculadas a la aplicación de la Resolución N° 256/2000 y su reglamentaria N° 204/2000 de la Secretaría de Industria, Comercio y Minería, dependiente del Ministerio de Economía y Producción de la Nación; y a la aplicación de la Resolución N° 1834/2005 de la Administración Federal de Ingresos Públicos.
- Eximir a la Empresa en un 100%, del pago del impuesto inmobiliario a su planta fabril de Córdoba (Centro Industrial Córdoba), ingresos brutos y sellos -exclusivamente sobre la actividad promovida en esta Acta- durante un plazo de cinco (5) años.

3) PROGRAMAS DE FOMENTO PARA PYMES - EDICIÓN 2010

Los siguientes tres programas son desarrollados conjuntamente por: la Secretaría de Industria y la Unión Industrial de Córdoba, los dos primeros y el último con la Cámara de Industriales Metalúrgicos de la Prov. de Córdoba, FIAT y el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI). En todos los casos el objetivo es incrementar la competitividad del sector industrial que involucra a las PyMEs de Córdoba.

“Excelencia en la Gestión de PyMEs”

Este programa orienta a la PyMEs a generar acciones de mejora continua como medio para ascender progresivamente desde los niveles de gestión básicos hasta alcanzar niveles de excelencia.

“Gestión Ambiental en PyMEs - ECO UIC”

Este programa de estímulo a la Gestión Ambiental está dirigido a las PyMEs de Córdoba que tengan la necesidad de solucionar problemas medioambientales detectados, exigencias de proveedores, exigencias de exportación, reclamos y/o quejas de la comunidad o por una estrategia empresarial.

“Mejora continua en procesos productivos”

Destinado a PyMEs autopartistas, este programa desarrolla e implementa las técnicas para la mejora continua, a través de la metodología Kaizen. Se trata de una poderosa herramienta para aumentar la productividad mediante la adecuación gradual del sistema productivo de las empresas.

Kaizen significa “La mejora continua que involucra a todos – dirección, jefaturas y trabajadores” y se caracteriza por su aspecto integrador de los recursos humanos y su bajo costo de implementación.

4) PROGRAMAS DESARROLLADOS POR PARTE DE LAS EMPRESAS

RENAULT

2. ASES - Alliance Supplier Evaluation Standard

Es una herramienta que permite la evaluación y el desarrollo del sistema de Calidad de una empresa.

3. FTF - Suppliers Task Force

Transmitir una cultura de trabajo a nuestros proveedores para lograr un proceso de mejora continua de la performance global.

VOLKSWAGEN

4. Capacitación a proveedores en manejo de Herramientas de Calidad y Productividad

5. Capacitación a proveedores en Medio Ambiente

6. Curso de Formación de Moderadores PMP “Proceso de Mejora Permanente” de proveedores

FIAT

7. PPAP - Proceso de aprobación de piezas para producción

El proceso de la aprobación de piezas de producción (PPAP) engloba los métodos usados para la aprobación de las materias de la producción y del servicio.

8. PCPA - Auditoría de proceso

La PCPA es una evaluación cualitativa del Proceso productivo del proveedor efectuada por el SQE (Supplier Quality Engineer).

9. MSA - Análisis del Sistema de Medición

10. CEP - Control Estadístico de Proceso

El CEP es una herramienta estadística que se utiliza en el puesto de trabajo para conseguir el producto adecuado.

11. FMEA - Análisis Modo de Falla y Efectos

Un análisis modal de fallos y efectos (AMFE) es un procedimiento de análisis de fallos potenciales en un sistema de clasificación determinado por la gravedad o por el efecto de los fallos en el sistema.

12. QSB - Sistema Básico de Calidad

El QSB es un detalle de “como hacer” para cumplimentar algunos requisitos de la ISO/TS16949. Una estrategia del QSB puede estar relacionada con varios requisitos de la TS. Son algunos fundamentos del sistema de calidad transformados en estrategias específicas y patronizadas para la aplicación en la industria automotriz.

13. WCM - Manufactura de Clase Mundial

Es un modelo integrado para optimizar los procesos productivos

5) APOYO DE LA CÁMARA DE INDUSTRIALES METALÚRGICOS DE LA PROV. DE CÓRDOBA

Asesoramiento en:

14. Contabilidad e impuestos:
15. Financiamiento e Inversiones:
16. Economía:
17. Derecho Empresario: (Derecho Laboral, Civil, Comercial, Administrativo, etc.)
18. Higiene y Seguridad / Medio Ambiente:
19. Gestión energética:
20. Asesoramiento Notarial:
21. Gerenciamiento y reducción de costos de Energía:
22. Localización de empresas:
23. Asesoramiento Despacho de Aduanas:

6) PROGRAMAS DEL CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES (C.F.I.)

MISIÓN: promover el desarrollo armónico e integral del país para lograr condiciones favorables de bienestar social y orientar las inversiones hacia todos los sectores del territorio nacional sobre la base de las posibilidades económicas de cada región.

Acciones:

- Misiones Técnico Comerciales
- Participación en Ferias Internacionales
- Rondas de Negocios
- Cooperación técnica
- Financiamiento

El CFI como fuente de Financiamiento: coopera mediante el crédito con el sector privado en la implementación de proyectos en los niveles de preinversión e inversión

Créditos para la reactivación productiva, focalizado en el mejoramiento continuo.

Conclusión de la Etapa 2 - Parte 1:

Necesidades de asesoramiento a Socios Partícipes y las posibilidades de integrar la SGR en programas de apoyo a proveedores existentes

De la enunciación a título ejemplificativo realizada anteriormente se desprende que existe un importante paquete de asesoramiento disponible para la PyMEs y que, en la medida en que la SGR contribuya a solucionar los problemas de financiamiento del sector, van a poder ser potenciados, reencausados y volcados a PyMEs que por su actual grado de desarrollo / formalidad no son aún beneficiadas.

Esto no obstaculiza que la SGR puede asumir algunas tareas de asesoramiento en materias propias de su área específica, tales como lo referente a la cuantificación y justificación de las necesidades crediticias, el armado de carpetas de las empresas, la presentación de proyectos de inversión, la modelización de los flujos de fondos de la empresa y su sensibilidad ante factores críticos, localizando las fuentes de financiamiento más convenientes o la gestión financiera de la PYME.

En síntesis, las una SGR insertada en una actividad sectorial debería formar parte de todas las actividades económico-financieras que involucren al sector, potenciando sus beneficios. Simétricamente, la vinculación de los beneficios a las Pymes que el Gobierno (en todos sus niveles), las Cámaras y Asociaciones, etc. con la actividad de la SGR facilitaría la difusión de los beneficios de ésta, con lo cual también se potencia su desarrollo.

Etapa 2 - Parte 2

Evaluar los beneficios adicionales que podrían derivarse del hecho de contar con una SGR directamente orientada a las PyMEs del Sector Automotriz, a efectos de diseñar una estrategia de comunicación del proyecto tanto al sector como a las Autoridades Nacionales.

Tarea prevista: Análisis interno de la Consultora.

Los beneficios adicionales que podrían derivarse del hecho de contar con una SGR directamente orientada a las PyMEs del Sector Automotriz ya fueron analizados y comentados en etapas anteriores del presente trabajo. Sin embargo, a instancias de las directivas de la SEPYME y de la evolución que ha tenido el proyecto dentro del ámbito del Gobierno de la Prov. de Córdoba, al momento de redactar el presente informe de conclusiones, la SGR ya no está siendo pensada como “directamente orientada a las PyMEs del Sector Automotriz”, sino con vistas a un objetivo más amplio, que incluya otras actividades industriales y sin limitación territorial.

Este punto se propuso originalmente para orientar la tarea de los comunicadores, los que necesitan no sólo conocer los beneficios teóricos de una SGR especializada, sino también las particularidades de un proyecto concreto.

En tanto este proyecto se termine de definir y con ello el ámbito de acción (cadenas de valor) en el que habrá de desenvolverse las SGR (destinatarios la estrategia comunicacional del proyecto), se han analizado los beneficios adicionales que podrían derivarse del hecho de contar con una SGR vinculada con una cadena de valor (que incluye el caso de Sector Automotriz).

RESULTADOS ANÁLISIS DE LA CONSULTORA

Síntesis los beneficios adicionales que podrían derivarse del hecho de contar con una SGR directamente orientada a PyMEs de un sector de actividad definido:

- **Análisis diferenciado de la carpeta de crédito.** La SGR se estaría moviendo dentro de una suerte de círculo de afinidad (por la vinculación comercial) en el que los actores y sus relaciones le son conocidos. Por lo tanto, manejaría información privilegiada respecto de otros acreedores financieros y en consecuencia estaría en condiciones de realizar un análisis de las PyMEs mucho más preciso y menos sesgado que el que podría realizar un intermediario financiero externo.
- **Posibilidad de usar órdenes de compra (o instrumentos similares) como contragarantía.** Al moverse dentro de un círculo de afinidad, se abre la posibilidad de utilizar la cesión de los contratos u órdenes de compra como garantía del financiamiento a otorgar, con la facilidad adicional de que eventualmente la administración de dichas cesiones puede ser gestionada desde la SGR ahorrándole tiempo y costos a los socios protectores.
- **Gestión de acuerdos de asociación o complementación productiva para alcanzar mayores escalas.** Al constituirse la SGR en una herramienta común dentro del círculo de los proveedores de una rama industria, queda claramente posicionada como un intermediario eficaz y neutral para fomentar distintas formas de complementación entre las PyMEs asociadas para ayudarlas en su crecimiento y mejora.
- **Difusión y Monitoreo de la aplicación de los planes de Gobierno** a través de la SGR.
- **Orientación de la financiación** hacia actividades que impliquen mayor empleo / tecnología.

- **Fomento a la especialización** de las PyMEs
- **Integración de la financiación con la capacitación**
- **Obtención mayorista de líneas de crédito** dirigidas al sector

Conclusión

Los beneficios de contar con una SGR especializada y vinculada con una industria en particular son múltiples y se inscriben en el espíritu mismo de la ley que dio origen a las Sociedades de Garantía Recíproca.

Algunos de esos beneficios adicionales (respecto de una SGR que no cuente con estrechos vínculos con un sector de actividad) ya fueron enunciados más arriba.

La estrategia comunicacional que deba implementarse deberá tener como apoyo o “ideas fuertes” los puntos ya enunciados, pero el modo en que estos serán transmitidos dependerá de definiciones que aún no han sido tomadas, porque como ya se ha dicho, el proyecto ha evolucionado hacia un objetivo más amplio.

Etapa 2 -Parte 3

Analizar y proponer esquemas de asociatividad que permitan eficientizar el financiamiento (acceso y costos) y/o aspectos industriales de los Socios Partícipes (compras, logística, capacitación, etc.)

Tarea prevista: Entrevistas y análisis interno de la Consultora.

A los efectos de la propuesta, se pueden visualizar dos tipos de asociatividades: **vertical** y **horizontal**.

Asociatividad vertical:

En ella, los Socios Protectores (liderados por el Gob. Provincial) actuarían como negociadores mayorista de líneas de financiamiento a distribuir entre los socios partícipes.

En el caso de la Industria Automotriz este tipo de asociaciones entre las terminales / grandes autopartistas y la cadena de PyMEs que les suministran partes y servicios ya actúa para la compra de materias primas, servicios industriales, etc.. La novedad es extender este concepto al “insumo financiero” de las PyMEs que forman parte de una cadena de valor.

Esta estrategia es central para una SGR, particularmente en el contexto en el que se desarrolla el mercado financiero y bancario en la actualidad, en la que el crédito a la actividad productiva tiende a concentrarse en las grandes empresas.

El simple hecho de que una gran empresa (terminales automotrices) pueda aplicar su poder de negociación para la obtención de líneas de financiamiento a ser luego distribuidas entre sus proveedores importa obtener para las PyMEs un

beneficio sin contrapartida de costo para la empresa que resultará tomadora del crédito.

En este esquema de asociatividad, la SGR asume el rol de intermediaria en el proceso de “distribución” de las líneas de crédito y de aglutinante de toda la información (carpetas de crédito). La propia SGR podría ser la que presente las carpetas de crédito ante la entidad acreedora y gestione administrativamente la aprobación de las mismas.

De este modo, la entidad prestamista vería la operación como un todo y no como una sucesión de operaciones minoristas, disminuyendo sus costos operativos y facilitando la liquidación de las operaciones. Es del caso aclarar que la SGR, en su calidad de avalista debe hacer un análisis previo a la liquidación de una operación, que en no pocas ocasiones es más exhaustivo que el que realizaría el prestamista (banco). Por ese motivo, al facilitarle a la entidad financiera el análisis crediticio efectuado la intervención de la SGR puede disminuir los costos bancarios sin incrementar los propios.

Además, es fácilmente valorable la ventaja que significa para la PyME interactuar directamente con la SGR a la que pertenece y que le brinda apoyo, frente a la alternativa de relacionarse en forma directa con una entidad financiera.

Esto no sólo representa un ahorro de tiempo y costos para los Socios Partícipes, sino que al ser la SGR una entidad especializada en la gestión del financiamiento, indudablemente su intervención va a significar una mejor “venta” de la empresa ante la entidad acreedora.

Así, en lugar de negociar operaciones individuales los socios partícipes estarían formando parte de una negociación mayorista, conformando una asociatividad que para ellos les resultará administrativamente transparente, pero que indudablemente se reflejará en las mejores condiciones de la financiación a conseguir.

Es claro que, para los casos en que aún no se haya plasmado una asociatividad Gran Empresa – PyME, en aspectos industriales tales como compras, logística, capacitación, etc., la empatía que surgiría a partir de la SGR y sus beneficios en materia financiera puede significar extender el concepto de asociatividad hacia cualquiera de estos rubros.

Asociatividad horizontal:

En ella los Socios Partícipes se reúnen para formar “masa crítica” para la obtención de beneficios comunes.

En este caso, siendo la SGR un nexo común entre los Socios Partícipes debe asumir el rol de detectar posibilidades de asociatividad entre estos, tanto en los aspectos financieros como en los industriales, comerciales, compras, etc..

Bajo esta forma de asociatividad, la SGR puede potenciar la participación del Gobierno Provincial y los beneficios que este otorga a las PYMES industriales.

Además, siendo el segundo objetivo de las Sociedades de Garantía Recíproca brindar asesoramiento a sus socios, una SGR sectorial /regional como la que se proyecta estaría en condiciones inmejorables para inducir a sus partícipes a diversas formas de asociatividad (convenios de complementación industrial, acuerdos de compras o de ventas, constitución de nuevas empresas específicas, conformación de UTEs, etc.) contribuyendo de esta manera a aumentar su eficiencia y de la cadena de valor en su conjunto.

La posibilidad y efectividad de este tipo de asociatividades esta claramente respaldada en la práctica por la actividad de las SGRs vinculadas a cadenas de valor que ya están en actividad.

Etapa 2 - Parte 4

Proponer esquemas de apoyo del Gobierno para la etapa de constitución y la posterior operación de la SGR. Evaluar las posibilidades de modificación de normativa de carácter provincial para hacer más operativa a la SGR (por ejemplo en el plano impositivo provincial, etc.) Analizar cursos de acción para obtener esas modificaciones.

Tarea prevista:

Interacción con funcionarios de la Sec. de Industria, del Ministerio de Industria, Comercio y Trabajo y con los Socios Protectores patrocinadores. Análisis interno de la Consultora.

RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO Y

DEL ANÁLISIS DE LA CONSULTORA

Formas en que el Estado Provincial podría participar del proyecto

Por razones históricas (es el mentor del proyecto) y por razones estratégicas para a Provincia, el Estado Provincial debería retener una participación accionaria como Protector (acciones Clase B) que le permitan incidir en la voluntad social de la SGR. Esta participación le permitiría asegurarse al menos una representación en el Consejo de Administración (integrado por tres miembros).

La responsabilidad de la Provincia y su representante no alcanzaría a las decisiones sobre inversiones del FdeR ni al otorgamiento de avales, ya que esta debería recaer (por normativa estatutaria o por acuerdos de partes que se

propondrán oportunamente) en los Socios Protectores con aportes vigentes al Fondo de Riesgo.

No obstante ello, la tenencia de una participación social significativa entre los socios protectores, le daría la posibilidad de hacer oír su voz y asegurarse de que la actividad de la SGR sea una herramienta efectiva de promoción industrial dentro de la Provincia.

Apoyo del Gobierno para la etapa de constitución y la posterior operación de la SGR

Visualizamos que el Estado Provincial debe tener un rol preponderante tanto en la etapa de lanzamiento y constitución de la SGR como en su desarrollo futuro.

En la primera etapa, la Provincia ha asumido en los hechos el rol de promotor del proyecto, partiendo del convencimiento de que una SGR es un elemento fundamental para el desarrollo del un sector definido como estratégico para la Provincia. Es del caso resaltar que tanto la legislación sobre SGR en la Argentina como toda la experiencia y la literatura internacional al respecto son coincidentes en los beneficios para las PyMEs de contar con una herramienta que facilite tanto la integración (clusters) como el acceso al crédito.

También en la primera etapa le cabe al Gobierno Provincial un rol clave como nexo y facilitador entre el grupo promotor y la SEPYME (Autoridad nacional que debe autorizar el funcionamiento de la SGR).

En la etapa de operación de la SGR corresponden al Gobierno Provincial roles no menos significativos y estratégicos. Entre ellos:

- Compatibilizar la estrategia de la SGR con las restantes herramientas de promoción económica de la Provincia

- Abogar por el apoyo de los organismos oficiales nacionales de crédito (BICE, BNA, CFI, etc.)
- Apoyar la gestión de la SGR a través del Bco. de Cba., Córdoba Bursátil y demás entes oficiales que puedan aportar o gestionar financiamiento.
- Mantener un fluido diálogo con los aportantes al FdeR a fin de que éste sea estable y creciente a lo largo del tiempo.

En el plano institucional, el Gobierno Provincial podría facilitar aún más la operación de la naciente SGR modificando la normativa impositiva provincial actualmente vigente, que exime del pago de Impuesto de Sellos en la instrumentación de todo derecho de garantía a favor de una SGR, para eximir del Impuesto a los Ingresos Brutos a los generados por la actividad específica de la SGR. El impacto de esta medida en el erario Provincial no sería significativo, pero su instrumentación contribuiría a reducir el costo de financiamiento para las PYMES, ya que todo costo que deba asumir la SGR debe ser trasladado al costo de los avales que otorgará.

Etapa 2 - Parte 5

Relevar el número potencial de PyMEs que participarían del proyecto, en función de su tamaño, formalidad, vinculación, demanda de servicios de la SGR, etc. y las formas de contactarlas. Establecer los criterios de selección para la primera etapa del proyecto.

Relevamiento del número potencial de PyMEs que participarían del proyecto:

Como ya se dejó constancia en la primera parte del presente trabajo, esta Consultora se basó para la identificación de las PyMEs potencialmente capaces de sumarse como Socios Partícipes en una nómina de 1.904 empresas cordobesas proveedoras, directa o indirectamente, de las terminales automotrices provista por la Dirección de Industria (Sec. de Industria, Ministerio de Industria, Comercio y Trabajo de Prov. de Córdoba). De esta nómina se descartaron inicialmente todas aquellas que no revestían el carácter de PyMEs nacionales (grandes empresas, empresas extranjeras, empresas proveedoras de servicios públicos, bancos, etc.) y/o que su condición de proveedores no implicaba una especialización en la industria automotriz (ej. estudios profesionales en auditoría, impuestos, abogacía, etc., proveedores de papelería e insumos generales, servicio de capacitación general o en idiomas, servicios de vigilancia, hotelería, etc., etc.), finalmente se depuró la nómina remanente de líneas (empresas) que, a juicio de la Consultora no ofrecían información confiable sobre sus datos o carecían de parte de ellos.

El remanente es una nómina de más de 900 PyMEs, que de ningún modo agotan el campo de potenciales socios partícipes, dado que el listado original no incluía a la mayoría de proveedores de proveedores (cosa que pudo constatarse en las entrevistas efectuadas) ni a todas las empresas terminales automotrices ni a las proveedoras radicadas fuera de la jurisdicción de la Provincia.

En una simple deducción (sin base estadística) partiendo del número de empresas potenciales sólo en el área metropolitana de Córdoba, se puede pensar que a nivel regional (Córdoba, Rosario y Buenos Aires) el número pueda verse triplicado.

En ese contexto, el número de PyMEs no es una limitante al proyecto, por el tamaño del sector autopartista y metalmecánico del área de cobertura en el que se proyecta la SGR. El punto en cuestión tenía relevancia en el proyecto inicial que se limitaba a los proveedores de la industria automotriz de la Prov. de Córdoba, pero aún en ese caso, es fácil concluir que esto no sería un escollo.

En una estrategia de SGR sectorial, sobre todo si es de alcance nacional, el número de PyMEs a incorporar está más vinculado a la gestión vía las “cadenas de valor” que se puedan sumar al proyecto que a las acciones individuales que pueda realizar la SGR.

Formas de contactar a los Potenciales Socios Partícipes; criterios de selección para la primera etapa del proyecto:

Es obvio que en una estrategia de vinculación vía “cadenas de valor”, el contacto con los potenciales socios partícipes debe ser a través de aquella institución/empresa que aglutina el accionar comercial de estos.

Actuando de este modo se obtienen dos ventajas significativas:

- Se puede direccionar la comunicación hacia aquellas empresas que a priori tienen las características que la normativa vigente y el objeto de la SGR las definen como potenciales.
- Se puede abordar a estas PyMEs con un mensaje que involucre una recomendación o una referencia de la institución / empresa que lidera la cadena de valor.

La ventaja a la que se refiere el primer punto es la que se deriva del hecho de que se puede conocer de antemano características tales como ramo de actividad de la firma, nivel de facturación, características de los accionistas, etc. Esto permite concentrar esfuerzos en aquellas que cumplen la “condición PyME” (máximos de facturación y la no pertenencia a grupos económicos que no reúnan tal característica) y cuya actividad resulta prioritaria para los objetivos de la SGR. Además, el conocimiento previo que se tiene de la empresa puede aportar información valiosa sobre la situación económico-financiera de la empresa y sus perspectivas, etc..

La ventaja a la que se refiere el segundo punto es la que se deriva del hecho de una comunicación referenciada despierta el interés y predispone al análisis de una propuesta en forma mucho más contundente que una simple comunicación.

Para la mayoría de las empresas medianas, hoy en día el concepto “sociedad de garantía recíproca” ya no es nuevo, si bien existe un cúmulo de confusiones respecto de su potencial. Esto facilita la “docencia” que debe incluir una comunicación de este tipo y permite orientar el mensaje a los beneficios concretos que resultan de sumar la pertenencia a una cadena de valor a la pertenencia a una SGR de la que ésta es parte.

La “doble vía de conocimientos” es central para el desarrollo y consolidación de la SGR, cuyo principal activo es el conocimiento del sector de actividad en el que se desenvuelve. Esto es tan válido en el proceso de incorporación de PyMEs, que debe ser permanente en una SGR, como en la detección de las necesidades financieras a las que debe dar respuesta y en el proceso el análisis de los riesgos que vaya a asumir.

Los criterios de selección de las PyMEs a las que se vaya a contactar en la primera etapa están estrechamente relacionados al Plan de Negocios que se presente a la SEPYME y a la estrategia general de la SGR. No obstante pueden hacerse a priori algunas sugerencias basadas en la experiencia y con vistas a solucionar problemas prácticos:

- Empresas con menores problemas para el análisis societario. No debe perderse de vista que la constitución de la SGR es idéntica a cualquier proceso de constitución societaria y que los profesionales legales y notariales que intervengan deberán analizar la totalidad de la documentación societaria y la personería de quienes la representen. Por lo tanto es conveniente realizar una selección previa que descarte aquellas empresas con problemas en su documentación societaria.
- Empresas que faciliten el análisis crediticio. Todas las empresas que participen del proyecto deberán tener una calificación crediticia razonable y, si bien una SGR puede superar obstáculos para sus asociados, en la etapa inicial la existencia de empresas con problemas (aunque superados) pueden demandar explicaciones o rectificativas que agreguen demoras. Estas empresas podrán ser incorporadas una vez que la SGR esté en funcionamiento.
- Empresas que claramente se vinculen con el Plan de Negocios. Si bien no es exigible que la totalidad de las empresas a incorporar como socios partícipes deban estar contempladas en el Plan de Negocios original, no es recomendable que exista una disociación manifiesta entre las PyMEs que integran la SGR y lo que esta proyecta para el futuro.

Conclusión - Síntesis de los puntos ya expuestos:

- El número de PyMEs no se presenta como un problema para el desarrollo del proyecto
- Más relevante que el número de PyMEs potencialmente interesadas es la vinculación con “cadenas de valor” que faciliten la constitución y posterior desarrollo de la SGR.

- El abordaje a los potenciales socios partícipes es significativamente más sencillo y eficaz si parte de la empresa / institución que aglutina su actividad comercial, porque permite un conocimiento y selección previa y porque predispone positivamente a las PyME invitada al proyecto.
- Los criterios a tener en cuenta en la selección inicial de las PYMES a convocar como Socios Partícipes son de carácter estratégico (vinculadas con el Plan de Negocios de la SGR) y de carácter práctico. Los mismos han sido enunciados y su aplicación resulta relativamente sencilla.

Etapa 2 - Parte 6

Relevar y/o proponer las formas de colaboración de los Socios Protectores hacia al SGR, tanto en materia de fuentes de financiamiento como de asesoramientos e integración de las PyMEs asociadas.

Tarea prevista: Entrevistas con los Socios Protectores patrocinadores.

El esquema planteado en el presente es teórico, hasta tanto se pueda definir formalmente la nómina de Protectores.

- Los Protectores deberían utilizar su capacidad de gestión de líneas financieras para volcar financiamiento hacia los Partícipes. Inclusive podrían colaborar con la SGR haciendo lobby con las entidades y organismos financieros para que le faciliten a ésta líneas en condiciones preferenciales.
- La SGR debería / podría asumir el rol de distribuidor minorista de los créditos, minimizando los costos administrativos bancarios.
- El Gob. Provincial debe asumir el liderazgo en la canalización hacia los Partícipes de las líneas promocionadas o de Organismos Financieros de Promoción (BICE, etc.)
- La clave para el asesoramiento y la integración de PyMEs (asociatividad) está en la participación que tengan las Cámaras del Sector. Caso contrario se estarían duplicando esfuerzos o generando competencias estériles. A esto pueden contribuir los Socios Protectores privados a través de un adecuado manejo político en las respectivas Cámaras.
- Los Protectores que sean Terminales Automotrices pueden aportar como asesoramiento a brindar por la SGR su visión estratégica del

sector a varios años vista, para orientar las inversiones de las PyMEs
Participes en un escenario al que no tienen acceso.

Etapa 2 -Parte 7

En función de los relevamientos a realizar, proponer la estructura organizativa que se considere más apropiada para la gestión de la sociedad. Proponer estrategias de conducción y administración de la SGR. Proponer esquemas operativos y legales para la constitución de la SGR. Estimar la estructura administrativa y de gestión necesaria para la operación de la SGR conforme a las dimensiones del negocio que se hayan establecido.

Tarea prevista: Análisis interno de la Consultora.

Estructura organizativa

Teniendo en cuenta que la SGR estará constituida con un grupo de Socios protectores privados más el Estado Provincial, se ha pensado para la SGR en una estructura independiente que respete las siguientes características:

- a) equidistancia de todos los socios protectores, para no generar rispideces y suspicacias en la gestión.
- b) costo reducido y acorde al volumen operativo alcanzado en cada etapa de la evolución de la sociedad.
- c) controles cruzados dentro de las aéreas operativas, que garanticen la equidistancia del punto a), el cumplimiento de los objetivos sociales y la transparencia de la gestión.

En tal sentido se propone una estructura basada en:

Consejo de Administración (3 miembros): 1 representa al Gob. (Protector); 1 representa a los aportantes al FdeR (Protector); 1 representa a las PyMEs

(Partícipe). El Consejero que represente a los Partícipes debería pertenecer a una asociación empresaria de PyMEs del sector. Se recuerda que el número de miembros del Consejo de Administración está fijado por ley y no puede ser modificado.

Comité Asesor de Avals Inversiones (CAAI): Sería un órgano asesor del Consejo de Administración (eventualmente podría tener rango estatutario, pero no es necesario).

La Ley vigente no prevé la posibilidad de formar comités de directorio y fija el número de consejeros en tres, por lo tanto una manera de que los socios puedan tener injerencia, más allá de estar representados en el Consejo de Administración, en materia de avales e inversiones es a través de un órgano consultivo en el cual el Consejo pueda buscar consensos. El término asesor alude a que las recomendaciones de este Comité no pueden ser vinculantes, pero como se verá en el apartado siguiente se pueden fijar los mecanismos para que sus recomendaciones no sean desconocidas.

El CAAI debería estar integrado por todos los Protectores con aportes vigentes al FdeR, los que podrían delegar sus facultades en algún representante, si así lo prefirieran o si el número de aportantes al Fondo de Riesgo sea significativo y esto dificulte su funcionamiento. Lo aconsejable es que sea presidido por el Presidente del Consejo de Administración.

Las recomendaciones que adopte, en caso de disenso entre sus miembros, se votarían en proporción a las participaciones en el FdeR.

En virtud de la existencia de este Comité, se pueden acordar mecanismos por los cuales las eventuales caídas de avales impacten en la proporción de cada aportante al momento de la decisión de otorgar el aval.

Un “Reglamento” fijado por el Consejo de Administración fijaría las pautas de funcionamiento de este CAAI, previendo mecanismos para que la actividad del CAAI resulte ágil y no entorpezca la labor de la SGR. Se pueden prever los

mecanismos para que, aún tratándose de una SGR de alcance nacional, la distancia física entre los protectores no constituya una limitante para la actividad del Comité.

De todo lo sugerido, esta Consultora tiene probada experiencia de funcionamiento, incluso en momentos macroeconómicamente complicados, donde se probó su utilidad y conveniencia.

La oportunidad y/o conveniencia de que éste Comité (bajo el nombre que se le asignare) tenga rango estatutario, depende de la voluntad de los fundadores de la SGR, el consejo de los profesionales legales y la opinión del la Autoridad de Control (SEPYME), que debe aprobar las modificaciones que se pretendan introducir al estatuto tipo (ver texto en la Disposición SEPYMEYDR 128/2010).

Si bien existe antecedentes de al menos un Estatuto con la incorporación de CAAI autorizado por la SEPYME, no es descartable que la Autoridad de Control adopte un criterio distinto en las actuales circunstancias. En tal circunstancia, se podría alcanzar el mismo objetivo creándolo como órgano ejecutivo de la sociedad, por resolución del Consejo de Administración y refrendando su existencia a través de convenios de socios protectores.

Vinculación de los Socios Protectores con la SGR y entre sí: se propone que los socios protectores que ingresen a la SGR firmen con ésta un convenio en el que queden establecidos sus derechos y obligaciones en materia de riesgo crediticio a asumir, en tanto mantengan su aporte en el Fondo y eventualmente una vez retirado éste por los avales otorgados durante su permanencia

En este convenio declararían conocer las Políticas de Inversiones y de Avales, los Reglamentos de Gestión del Fondo de Riesgo y el de Funcionamiento del CAAI, etc..

Asimismo este convenio fijará la vinculación entre el CAAI y el Consejo de Administración. Eventualmente también debiera contener los mecanismos de representación del Socio Protector en el CAAI. De ser el caso se contemplarían

las disposiciones necesarias en estos convenios para tomar en cuenta lo expresado en el último párrafo del punto anterior.

Gerente General: Esta función puede ser realizada por un profesional en relación de dependencia de la SGR o por un tercero contratado. Sugerimos que por razones de costo, se opte inicialmente por esta segunda alternativa. Este funcionario debe ser designado por el Consejo de Administración, que le asignará sus responsabilidades y atribuciones.

Funciones descentralizadas: La gestión de una SGR tiene características propias que demandan especialización. La carga de trabajo de estas funciones es variable y creciente, de modo que una razonable asignación de recursos se aconseja tercerizar la mayoría las tareas profesionales y de servicios. Por el contrario es conveniente contar con un reducido número de personal semicalificado para la atención de público (socios actuales y potenciales) en las oficinas de la SGR y para la recopilación de la documentación inicial de las carpetas de los socios y sus avales.

Además la descentralización de funciones permitirá reforzar el control cruzado entre los profesionales contratados, reforzando los mecanismos de control interno de la Sociedad.

Las funciones a descentralizar son (indicativamente):

- Gestión Administrativa y Coordinación Global
- Análisis de crédito
- Sistemas de información y control
- Contabilidad, Impuestos y Auditoría (que pueden descentralizarse en uno o dos estudios profesionales a los efectos de dar mayor tranquilidad a los protectores).
- Asesoramiento Legal

- Marketing, Comunicaciones y Relaciones con Socios
- Gestión Comercial

La organización de la descentralización de tareas de la SGR y la formulación de procedimientos de control cruzado es conocida por esta Consultora por cuanto ya la está aplicando en otra SGR autorizada y en funcionamiento, de modo que su diseño y/o adaptación a este proyecto no revestirá ninguna dificultad.

Estrategias de conducción y administración de la SGR

La estrategia de conducción y administración de las SGR, a realizar a través de la estructura antes descrita, debería incluir el desarrollo de las siguientes tareas:

GESTIÓN DE AVALES Y CONTRACAUTELAS

1. Acciones comerciales tendientes a lograr la colocación de garantías.
2. Definición y comunicación de las políticas de otorgamiento de avales, de contracautelas y de comisiones.
3. Asesoramiento y colaboración con los Socios Partícipes para el armado de las carpetas de evaluación crediticia.
4. Evaluación crediticia de los Socios Partícipes que soliciten garantías.
5. Soporte y asesoramiento al Comité de Avales.
6. Instrumentación de las garantías que resulten aprobadas.
7. Gestión de contracautelas:
 - a) tasación y valuación de los bienes y derechos ofrecidos.
 - b) evaluación de los títulos de los derechos o bienes ofrecidos. Análisis de la capacidad jurídica del otorgante de la contracautela.

- c) instrumentación documental (hipoteca, prenda, cesión de créditos, factoring, cesión de cheques, prenda comercial, etc.).
- 8. Seguimiento del riesgo crediticio de las PyMEs avaladas.
- 9. Acciones preventivas de la caída de avales.
- 10. Seguimiento de avales caídos y acciones para su recupero. Gestiones de cobro extrajudiciales. Coordinación con los asesores legales para la iniciación de acciones judiciales
- 11. Vinculación y negociación con los bancos y otras entidades financieras para la obtención de líneas crediticias.
- 12. Ídem con Mercados de Valores

GESTIÓN DE ASPECTOS LEGALES Y SOCIETARIOS

- 1. Mantenimiento de la relación con los Socios Partícipes.
- 2. Mantenimiento de un régimen periódico de información al Consejo de Administración y a los Socios (fundamentalmente a los Protectores)
- 3. Redacción Actas de Asamblea, Consejo de Administración, Comité de Inversiones, Comité de Avales, etc.. Verificación de que se cumplan todos los recaudos previstos por la normativa vigente respecto de las funciones de cada órgano de la SGR.
- 4. Conjunto de tareas previas y posteriores a las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias.
- 5. Asesoramientos a Socios Partícipes en temas societarios vinculados a su incorporación y mantenimiento como tales.

GESTIÓN DE MANTENIMIENTO DE PYMES

- 1. Acciones necesarias para el aumento y renovación de Socios Partícipes y la colocación de avales.

2. Contactos periódicos con los Socios Partícipes para afianzar el mantenimiento del vínculo con la SGR y detectar oportunidades de negocio / asesoramiento.

GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y SUPERVISIÓN

1. Supervisión funcional y administrativa del personal de la SGR.
2. Elaboración de la información extracontable necesaria para el control de gestión de la empresa.
3. Diseño y elaboración de un sistema de información gerencial en base a la información contable y extracontable necesaria.
4. Implementación de los sistemas de soporte para la adecuada gestión de la Sociedad.
5. Mantenimiento de las relaciones con la SEPYME (eventualmente el BCRA) y con las asociaciones empresarias.
6. Coordinación de las relaciones con los proveedores de servicios tercerizados (Auditoría, Contabilidad, Impuestos, Sueldos, Sistemas, Servicios, Legales, etc.).
7. Mantenimiento de la relación institucional con Bancos y otros acreedores en materia de gestión de líneas, manejo de inversiones y gestión de avales.
8. Coordinación y remisión de la información requerida por las autoridades de control.

Nota: el Régimen informativo es complejo, creciente e involucra a varias áreas de gestión de la SGR

GESTIÓN DEL FONDO DE RIESGO

1. Gestión de las Inversiones del Fondo.

2. Control de las relaciones técnicas del Fondo de Riesgo, asignación del mismo entre Disponible y Contingente.
3. Control del rendimiento del Fondo.
4. Gestión de las cuentas individuales de cada uno de los Socios Protectores.

Esquemas operativos y legales para la constitución de la SGR

Indicativamente, las tareas para la constitución, obtención de la autorización para funcionar y puesta en marcha de la SGR son las siguientes:

1. Desarrollo pormenorizado del proyecto, modelización de todos los aspectos significativos del negocio, análisis de sensibilidades.
2. Desarrollar contenidos y efectuar la difusión del proyecto a potenciales Socios Partícipes y Protectores.
3. Elaborar el Plan de Negocios a presentar a la SEPYME, que deberá incluir la una descripción de la forma en que se llevarán a cabo las tareas antes enunciadas, y en particular las acciones a realizar para incorporar socios partícipes y describir las ventajas que la SGR aportará a los socios Partícipes (“adicionalidad” en el lenguaje de la SEPYME).
4. Reunir de la documentación de los Socios Partícipes y Protectores, de los Consejeros y Gerentes, de los Síndicos y de los eventuales apoderados, necesaria para obtener la certificación provisoria que establece el Artículo 42 de la Ley N° 24.467 y sus modificatorias y posteriormente la constitución e inscripciones de la Sociedad. Ver Disposición SEPYMEYDR 128/2010
5. Evaluación de la documentación reunida, validación y verificación del cumplimiento de la condición de PyME de los futuros Socios Partícipes.

6. Tramitación de la autorización para funcionar ante la SEPYME, respondiendo objeciones, efectuando ampliaciones, ofrecimiento de explicaciones, etc..
7. Formalización de los acuerdos entre socios y todos los actos previos y posteriores que fueren del caso (poderes especiales irrevocable por cada PyME para constituir la Sociedad, convenios de sindicación en caso de existir, etc.).
8. Formalizar la constitución de la Sociedad (SGR) por escritura pública,
9. Inscripción de la sociedad en la Inspección de Personas Jurídicas y en el Registro Público de Comercio.
10. Desarrollar el conjunto de instrumentos legales para el otorgamiento de garantías y la constitución de contracautelas.
11. Definición de funciones y responsabilidades.
12. Desarrollar sistemas informáticos básicos y para la operación y la cumplimentación del régimen informativo.
13. Poner en marcha de la empresa.

Etapa 2 - Parte 8

Proponer esquemas de asunción de riesgo y su afectación en caso de caída de avales. Proponer esquemas de control sobre las inversiones del Fondo de Riesgo y de las Garantías que se otorguen.

Tarea prevista: Interacción con funcionarios de la Sec. de Industria y con los Socios Protectores patrocinadores. Análisis interno de la Consultora.

Esquemas de asunción de riesgo e inversiones del Fondo de Riesgo

En materia de avales, al menos inicialmente no tiene sentido poner límites de riesgo más estrictos que los fijados por la propia normativa a través de los “límites operativos” previstos en el artículo 34 de la Ley 24467.

Algo similar ocurre con la diversificación de las inversiones regulada en los art. 25 a 27 de la Disposición 128/2010 de la SEPYME.

El único límite que no está previsto normativamente hasta el momento sería, para el caso de la negociación de Cheques de Pago Diferido de Terceros no socios en Mercados de Valores, la fijación de un monto máximo de valores a negociar para un mismo librador.

Dado que es imposible conocer a priori si esta operatoria se va a desarrollar y si llegado el caso existe la posibilidad de que se produzca una concentración significativa de libradores, entendemos que lo más conveniente sería tener prevista esa posibilidad y que en su momento el Consejo de Administración se expidiera al respecto fijando un margen acorde a la normativa vigente y al consenso con los socios protectores.

Con la implementación propuesta del CAAI y los convenios a firmar con los socios protectores, más los controles que la propia ley prevé que deben realizar

los Síndicos y la estructura de gestión propuesta para la SGR, quedan establecidos los mecanismos de control en materia de inversiones y garantías, por lo que lo único que restaría es la instrumentación operativa de los mismos una vez que la Sociedad esté en funcionamiento.

Además, se debe tener en cuenta que el establecimiento a priori de límites más estrictos que los normativos, ya sea en función de patrimonio o ventas o endeudamiento total, o una combinación de ellos, antes de conocer el universo concreto de PyMEs a avalar puede resultar en una traba para la actividad de la SGR forzando a que muchas operaciones se deban gestionar por la vía de excepción, lo cual es a todas luces contraproducente.

Etapa 2 - Parte 9

Listar los manuales de procedimientos, reglamentos y formularios que será menester diseñar para poner en funcionamiento la SGR en concordancia con lo evaluado en el punto anterior.

Tarea prevista: Análisis interno de la Consultora.

Manuales de Procedimientos Específicos para una SGR (se descartan los administrativos y contables):

6. De incorporación de Socios Partícipes
7. De incorporación de Socios Protectores
8. De contenidos y actualización de Documentación de las Carpetas de Socio
9. De evaluación de riesgos y otorgamiento de garantías
10. De contenidos y actualización de la Documentación Crediticia
11. De procedimientos para el pago de avales caídos

Políticas y Reglamentos

12. Política de Inversiones
13. Política de Avales
14. Reglamento del CAAI
15. Reglamento de Gestión del Fdo. de Riesgo

Formularios

16. Anexos 3 y 4 (Disp. 128/10): DDJJ de socios Protectores y Partícipes respectivamente. (normativos, ver ejemplo para Soc. Partícipe)
17. Anexos 6 y 7 (Disp. 128/10): Antecedentes y DD JJ para los miembros del Consejo de Administración, Comisión Fiscalizadora, Gerentes Generales y Apoderados. (normativos)
18. Contenidos mínimos de las carpetas de socios y de avales
19. Requerimientos de documentación para la Solicitud de Aval
20. Información adicional para la Solicitud de Aval
21. Solicitud de Ingreso socios
22. Solicitud de aval
23. Fianza a favor de la SGR
24. Pagaré
25. Informe de evaluación crediticia
26. Resumen ejecutivo del mismo (de corresponder) para su elevación al CAAI
27. Carta de remisión de CPDs a avalar y negociar.
28. Garantía a favor de Bancos

EJEMPLIFICACIÓN DE FORMULARIOS Y CONTRATOS A REDACTAR

ANEXO 4 (de la Disp. 128/10): SOCIOS PARTICIPES

ANEXO 4.1: Identificación de Socios Partícipes

1. Apellido y nombre o denominación/razón social:	
2. Domicilio Social Inscripto o Domicilio Especial y Real: (Según se trate o no de Sociedades. Tachar lo que no corresponda e indicar calle y N°, código postal ⁵ , Localidad, Provincia, teléfono, fax y dirección de correo electrónico).	
3. Número de C.U.I.T.:	I.V.A. R.I.
Monotributista:.....	
4. Actividad principal ⁶ : Código:	
5. Valor de las ventas totales anuales de los TRES (3) últimos ejercicios ⁷ :	
Ventas Ultimo Año	\$..... Año..... Balance / DDJJ.
Ventas Penúltimo Año	\$..... Año..... Balance / DDJJ.
Ventas Antepenúltimo Año	\$..... Año..... Balance / DDJJ.
6. Participación en el capital social:	
<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de acciones: Suscriptas..... Integradas..... <ul style="list-style-type: none"> Adquiridas por compra de nuevas acciones SI / NO (tachar lo que no corresponda) Por transferencia de.....(indicar nombre y N° de C.U.I.T. del socio vendedor) Acta del Consejo de Administración/Asamblea General (tachar lo que no corresponda) N° de fecha 	
..... Firma y aclaración del Socio Partícipe Firma y aclaración del Representante Legal

ANEXO 4.2: Declaración de Empresas Vinculadas al Socio Partícipe

1. Relaciones de Vinculación y Control en virtud de Capital Social			
Relaciones de propiedad ascendentes⁸			
Empresa/Sociedad	C.U.I.T.	Vinculación por:	% de participación
Relaciones de propiedad descendentes⁹			

⁵ Código Postal de OCHO (8) posiciones según Correo Oficial.

⁶ Incluir texto descriptivo y codificación según Resolución AFIP N° 485 de fecha 9 de marzo de 1999.

⁷ En el caso de empresas recién constituidas indicar estimación de ventas a TRES (3) años.

⁸ Propietarios del Socio Protector o de aquellas personas jurídicas que participan en más del DIEZ POR CIENTO (10%) de su Capital Social.

⁹ Aquellas en que el Socio Protector es propietario de más del DIEZ POR CIENTO (10%) del Capital Social.

INFORMACIÓN PARA SOLICITUD DE AVAL

Personas Jurídicas

Razón o Den. Social		
Domicilio Sede Soc.	Barrio	
Ciudad	Cod. Postal	Provincia
Teléfonos	Celular	
Fax	e-mail	
CUIT	Inicio de Actividades	

Sociedad Anónima / Sociedad de Responsabilidad Limitada		
Inscr. Reg. Público Comercio	Jurisdicción	
Participación Accionaria	Directorio (SA) / Socios Gerentes (SRL)	
1	%	Presidente / Soc. Gerente
2	%	Vicepresidente / Soc. Gte.
3	%	Director / Socio Gerente
4	%	Director / Socio Gerente
5	%	Síndico (s)
6	%	Vencimiento del Mandato
Auditor Externo	Desde cuando	

Inscripciones Impositivas y Previsionales del Socio Partícipe			
Monotributista	SI / NO	Ingresos Brutos/Jurisdicción	SI / NO
Ganancias	SI / NO	Otros/Jurisdicción	
IVA	SI / NO	Municipales/Jurisdicción	SI / NO
Bienes Personales	SI / NO		
Registro Industrial de la Nac.	SI / NO		
Importador/Exportador	SI / NO		
Otros	SI / NO		
Observaciones			

Sector Económico	
Actividad Principal	Participación en el Mercado %
Actividades Secundarias	
1	Participación en el Mercado %
2	Participación en el Mercado %

Principales Líneas de Productos		
1	Participación en el Total	%
2	Participación en el Total	%
3	Participación en el Total	%

Ventas / Resultados			
Año	Venta (\$)	Resultado Operativo (\$)	Resultado Final (\$)
1			
2			
3			

Principales Competidores		
Empresa Mercado	Principales Productos	Participación
1	1	%
2	2	%
3	3	%

Principales Clientes		
Empresa Totales	Principales Productos	Sobre Ventas
1	1	%
2	2	%
3	3	%

Principales Proveedores		
Empresa Totales	Principales Productos	Sobre Compras
		%
1	1	%
2	2	%
3	3	%

Empresas / Personas Vinculadas		
Empresa / Persona Social	Vinculación	Participación
1	1	%
2	2	%
3	3	%

Recursos Humanos				
Nivel	Cantidad	Antigüedad		
		Menos de 1 año	1 a 3 años	4 a 10 años
Gerentes				
Empleados				
Operarios				
Número Total del Empleados		Año _____	Año _____	Año _____
Litigios contra la empresa				
Juicios	Cantidad	Monto	Resultado Esperado / Impacto Económico	
Comerciales				
Laborales				
Penales				

Obligaciones Fiscales y Previsionales					
	Imp. Nacionales	Imp. Provinciales	Imp. Municipales	Soc.	y
Previsionales					
Beneficios o Regímenes Especiales	SI (1) / NO	SI (1) / NO	SI (1) / NO	SI (1) / NO	
Situación Actual	AL DÍA / ATRASO	AL DÍA / ATRASO	AL DÍA / ATRASO	AL DÍA /	ATRASO
Si hubiese mora	Monto				
	Tiempo				
Regularizaciones en curso	SI (2) / NO	SI (2) / NO	SI (2) / NO	SI (2) / NO	
Regularizaciones canceladas	SI (3) / NO	SI (3) / NO	SI (3) / NO	SI (3) / NO	
(1) Explicitar					
(2) Cual, cuotas pagadas y restantes, cumplimiento, etc.					
(3) Cual, cuándo fue cancelada, etc.					

Convocatorias / Concordatos / Quiebras		
Convocatorias	SI / NO	Estado
Concordatos	SI / NO	% Cumplimiento
Registra / Registró Pedidos de quiebra	SI / NO	Ampliar

Seguros Vigentes		
Compañía de Vigencia	Coberturas	Suma Asegurada (moneda) Vto.

Bancos con los que Opera		
Banco	Operaciones / Cuentas	Observaciones

Principales contratos vigentes (leasing, alquiler, representaciones, concesiones, etc.)		
Contraparte	Objeto	Otra información relevante

Gestión de Créditos Anteriores		
Entidades	Monto	Aplicación

Pasivos Contingentes / Eventuales
Detalle

Financiaciones a Solicitar		
Destino	Plazo	Monto

Garantías disponibles		
Descripción	Valuación	Tasador / Fecha

Ampliaciones - Aclaraciones - Comentarios

Manifiesto en carácter de declaración jurada que todos los datos consignados en el presente formulario son ciertos, correctos y sin omisiones. Asimismo, me comprometo a comunicar de inmediato a la SGR cualquier modificación a los mismos, así como cualquier otro cambio en mi situación patrimonial o en la restante información suministrada a esa sociedad.

Asimismo, declaramos que quedaremos sometidos siempre y en todo momento a la jurisdicción que la SGR disponga para los efectos judiciales o extrajudiciales de las operaciones que realice por nuestra eventual condición de Socio Partícipe, declarando además que cualquier instrumento operativo que suscribamos en tal condición, incluyendo documentos administrativos, operativos, de garantía o contra-garantía, títulos de crédito, en especial pagarés o letras de cambio en favor de _____ S.G.R. para el correcto resguardo de las garantías obtenidas, estarán causados en las operaciones realizadas y en nuestra condición de Socio Partícipe de la Sociedad.

Firma del/los representantes del Socio Partícipe

Fecha, Firma y Aclaración del
 Funcionario Responsable de la SGR.

Contenidos Básicos de las Carpetas			
Empresa			
		Ítems	Fecha Recepción
			Comentarios
Carpeta de Crédito			
a) Evaluación:			
Tiene que completar una de estas tres alternativas	3 últimas Declaraciones de Ganancias AFIP (F711 o F713), con los papeles de trabajo del sistema - firmados por Contador Publico con certificación del CPCE	Si	
	DDJJ de IVA de los últimos 3 años - firmados por Contador Publico con certificación del CPCE (Alternativamente : copia simple de las DDJJ de IVA más Certific de Ventas - firmada por Cr Publico con certif del CPCE	Si	
	3 últimos Estados Contables - firmados por Contador Publico con certificación del CPCE	Si	
Apertura mensual de Compras y Ventas de los últimos tres años			
Detalle por Entidad financiera de las líneas de crédito			
Informe Comercial NOSIS		Si	
Reseña de la actividad desarrollada por la empresa			
Detalle de beneficios impositivos y planes de regularización			
Declaración jurada de los pasivos financieros y comerciales			
Detalle de las propiedades de la firma			
Proyecciones económicas financieras			
Detalle y localización de plantas y sucursales de la compañía			
Proyectos de inversión en curso o pendientes de implementación			
Form. de Información para la Solicitud de Aval SGRC 0001		Si	
Constatación de Domicilio		Si	
Libre deuda previsional o copia de los aportes de los últimos seis meses.		Si	
Copias de las posiciones de IVA de los últimos 6 meses.		Si	
b) Documentación de cada operación			
Formulario Solicitud de Garantía		Si	
Si corresponde: Pagaré del socio participe a la SGR		Si	
Formulario Resumen Ejecutivo			
Formulario Resolución del Comité			

Si es un préstamo bancario:				
	Certificado o Contrato de Gtía. Aceptado por el Bco.	Si		
	Copias de la solicitud y pagaré o del contrato de mutuo con las firmas del socio y del banco			
	Si no es sistema alemán, copia del cuadro de marcha del Banco			
En caso de leasing:				
	Certificado o Contrato de Gtía. Aceptado por el Acreedor	Si		
	Copia del contrato, de la factura de compra del bien y de la carta de aceptación del mismo por el socio			
Para avales comerciales o técnicos.				
	Certificado o Contrato de Gtía. Aceptado por el Acreedor	Si		
	Copia del contrato que da origen a la obligación avalada y de toda documentación que demuestre la existencia de la misma			
Si se trata de CPD AVALADOS:				
	Nota de envío de los CPD a CAJA de VALORES	Si		
	Recibo de los CPD por CAJA de VALORES			
	Copia del Anverso y Reverso del CPD Avalado			
	Copia del Boleto del Agente del Bolsa			
	Información originada en el Mercado de Valores correspondiente de los valores negociados			
C) Fianza / Garantía a la SGR				
Fianza del / los Socios de la PyME a la SGR (Firmada por el Cónyuge, si corresponde)		Si		
Para cada uno de los socios Avalistas				
	Estado de Situación Patrimonial del Socio con identificación de los bienes registrables (Matrícula / Denominación Catastral / Dominio / etc.)			
	DDJJ de pasivos financieros y comerciales (si no está incluido en el Estado se Sit. Patrim.			
Prenda				
Hipoteca				
Otros				

MODELO DE FIANZA A BANCO

Entre _____ **SGR** (en adelante la “**SGR**”), (C.U.I.T. _____) con domicilio legal en _____, representada por el señor _____, DNI _____, en su carácter de _____, y por la otra **BANCO** _____ (en adelante el “**BANCO**”), (C.U.I.T. _____) con domicilio en _____, representado por los funcionarios que firman al pie, se conviene formalizar el presente “**CONTRATO DE FIANZA**”, (en adelante el “**CONTRATO**” o la “**FIANZA**”, indistintamente), de conformidad a las siguientes cláusulas y condiciones:

PARTE PRIMERA - DECLARACIONES Y DEFINICIONES

Para la interpretación del **CONTRATO** se aplicará a los términos que a continuación se mencionan, las definiciones que se citan en esta parte primera, la que constituirá el marco de referencia obligatorio para las partes:

SGR: es “_____ SGR” constituida sobre la base de lo dispuesto por la Ley 24467 y 25300, sus reglamentaciones y demás normativa vigente, por Escritura Pública Nro. _____, inscrita en el Registro Público de Comercio con fecha, Matricula _____, modificaciones inscritas con fecha _____, autorizada para funcionar por Resolución SEPyME Nro. _____ de fecha _____.

El **BANCO:** es la entidad que gira con domicilio en _____ de la Ciudad de, bajo la denominación **BANCO** _____, institución regida por la ley 21.526 de Entidades Financieras y complementarias.

OBJETO DE LA SGR: el objeto principal de la **SGR** es otorgar garantías a los Socios Partícipes que la integran y califiquen para tal fin, en la forma y condiciones establecidas en la normativa vigente, en el estatuto y en los reglamentos de la actividad. El objeto secundario es brindar asesoramiento a este tipo de socios.

EL SOCIO PARTICIPE AVALADO o indistintamente EL DEUDOR: Es _____ (C.U.I.T. _____) con domicilio en _____, de la Ciudad de _____, socio de esta SGR.

FONDO DE RIESGO: es el Fondo administrado por la **SGR** en los términos de la Ley 24.467 y sus modificatorias, que será aplicado al cumplimiento del objeto social de la SGR e invertido conforme lo determine el Consejo de Administración de la **SGR**, en consonancia con lo dispuesto en el Reglamento de Inversiones y los Estatutos.

OBLIGACIÓN PRINCIPAL AFIANZADA o indistintamente el CONTRATO DE MUTUO: Son las obligaciones que exclusivamente serán garantizadas por la SGR a través de la presente y emergentes de la operación de préstamo por la suma de pesos _____ (\$_____), con amortización _____ a _____ año de plazo que el **BANCO** (a través de su Sucursal Nro. _____ sita en calle _____ de la Ciudad de _____) liquida al **DEUDOR** bajo el Nro. interno _____ y se instrumenta entre las partes que lo suscriben (el **BANCO** y el **DEUDOR**) en el _____, contrato que la **SGR** declara conocer en todo su contenido y que se agrega al presente como parte integrante, bajo Anexo A.

AVAL y/o FIANZA: es la garantía que se otorga en el presente **CONTRATO**, aprobado por el Consejo de Administración el ___/___/20___, Acta de Nro. _____.

PARTE SEGUNDA - DISPOSICIONES

1. **FIANZA:** En garantía de la **OBLIGACIÓN PRINCIPAL AFIANZADA**, **LA SGR** otorga a favor del **BANCO** una **FIANZA** por hasta el tope máximo mencionado en el punto 2. El monto de la **FIANZA** decrecerá mensualmente en forma proporcional a las amortizaciones que en concepto de capital efectúe el **DEUDOR**, en cumplimiento de **LA OBLIGACIÓN PRINCIPAL AFIANZADA**. La **SGR** se constituye en fiadora, lisa, llana, y principal pagadora de las obligaciones asumidas con el **BANCO** por el **DEUDOR**, con renuncia expresa a la división, a la excusión e interpelación judicial previa.
2. **TOPE MÁXIMO DE LA FIANZA:** El saldo de capital adeudado por el **DEUDOR** con más un ___% sobre dicho monto (porcentual que representa el tope asignado de común acuerdo para accesorias) conforme los términos de la **OBLIGACIÓN PRINCIPAL AFIANZADA**, se considerará el **TOPE MÁXIMO DE LA FIANZA**, renunciando el **BANCO** respecto de la **SGR** a cualquier reclamo por encima de dicho importe, salvo el supuesto del punto 11 siguiente y sin perjuicio de las acciones que le correspondan al **BANCO** en contra del **DEUDOR** en los términos de la **OBLIGACIÓN PRINCIPAL AFIANZADA**, respecto de lo cual el **BANCO** hace expresa reserva.
3. **CONDICIONES DE LA OBLIGACIÓN PRINCIPAL AFIANZADA:** El **BANCO** se compromete a no modificar las condiciones particulares de la **OBLIGACIÓN PRINCIPAL AFIANZADA** (monto, plazo, forma de amortización, tasa de interés y su forma de determinación y toda otra retribución a favor del **BANCO**, etc.) pactadas en el **CONTRATO DE MUTUO** antes citado sin la previa conformidad expresa de la **SGR**.
4. **LIMITACIÓN:** Se entenderá que **LA FIANZA** se extinguirá en forma automática y de pleno derecho, por el solo hecho de la extinción de la **OBLIGACIÓN PRINCIPAL AFIANZADA** y no se extenderá a las renovaciones, modificaciones, reformulaciones y/o novaciones de ésta, acordadas entre el **DEUDOR** y el **BANCO** sin el previo y expreso consentimiento de la **SGR** otorgado por escrito. Cuando la **SGR** lo consintiere en la forma descrita, la presente **FIANZA** se extenderá a los convenios de espera y refinanciaciones del **CONTRATO DE MUTUO** garantizado, hasta el tope máximo mencionado en el punto 2.
5. **DEBER DE INFORMACIÓN:** El **BANCO** se obliga a notificar fehacientemente a la **SGR** mediante carta documento que enviará al domicilio constituido por la misma en el presente, de cualquier incumplimiento en que incurra el **DEUDOR**, dentro de los 10 días siguientes de producido, respecto de la **OBLIGACIÓN PRINCIPAL AFIANZADA**. Asimismo el **BANCO** se compromete a informar mensualmente a la **SGR**, a efectos de que ésta pueda cumplir con la normativa dictada al respecto por la SEPYME, de los pagos efectuados por el **DEUDOR** indicando fecha, importe y saldo de capital adeudado de la operación después de pagada la cuota en cuestión.
6. **MORA:** Notificada la mora, la **SGR** colaborará con el **BANCO** realizando gestiones extrajudiciales de cobro que fueren del caso, tendientes a lograr del **DEUDOR** el cumplimiento de sus obligaciones. Si a los noventa (90) días de producida la mora, el **DEUDOR** no hubiere cancelado las obligaciones vencidas y exigibles, éstas serán pagadas por la **SGR**, produciéndose en tal caso la subrogación expresa de ésta en los derechos del **BANCO**. El **BANCO** se compromete a no aplicar a la **OBLIGACIÓN PRINCIPAL AFIANZADA**, aquellas cláusulas obrantes en instrumentos de otras operatorias de crédito convenidas entre el **DEUDOR** y el **BANCO** y no avaladas por la **SGR**, que dispusieran para el caso de mora, la caducidad de plazos con efecto generalizado (efecto arrastre) o cláusulas de similar característica. Lo dispuesto en esta cláusula no será aplicable en caso de que el **DEUDOR** solicite la apertura de su concurso preventivo o sea declarado en quiebra. En tal hipótesis, dentro del plazo de noventa (90) días de sucedido cualesquiera de estos supuestos, la **SGR** deberá hacer frente a la **FIANZA** otorgada. La mora de las obligaciones a cargo de la **SGR** se producirá de pleno derecho, sin necesidad de notificación, intimación ni interpelación judicial previa.
7. La **SGR** se reserva el derecho de efectuar los pagos de las cuotas vencidas y exigibles en cuyo caso se producirá la subrogación expresa de ésta en los derechos del **BANCO**, por los montos efectivamente abonados. Si hiciere uso de esta facultad, la **FIANZA** continuará vigente pero no será ejecutada, en tanto la mora no supere los noventa (90) días y/o no se encuentren vencidas más de

dos cuotas y/o el **DEUDOR** solicite la apertura de su concurso preventivo o sea declarado en quiebra de acuerdo a lo previsto en el punto 6 precedente.

8. En caso de ejecución de la FIANZA otorgada, la **SGR** quedará subrogada de pleno derecho en el mismo lugar, grado y prelación del **BANCO**, por el monto efectivamente pagado al **BANCO**.

9. La FIANZA permanecerá en vigencia hasta la cancelación total de la OBLIGACIÓN PRINCIPAL AFIANZADA.

10. Las partes convienen que se considerará no oponible a la SGR, toda cláusula que contradiga lo dispuesto en el presente, ya sea que esté inserta en los instrumentos mediante los cuales se formalice la OBLIGACIÓN PRINCIPAL AFIANZADA o inserta en los instrumentos por los cuales se otorgue la FIANZA.

11. Si la **SGR** no efectuare los pagos a que está obligada conforme el punto 6, será pasible del pago de intereses compensatorios y punitivos calculados sobre el monto de la FIANZA, desde la mora del **DEUDOR** hasta el efectivo pago, conforme a las tasas previstas para la OBLIGACIÓN PRINCIPAL AFIANZADA y sin considerar el tope máximo previsto en la cláusula 2., quedando expedita la vía para que el **BANCO** inicie acciones legales en contra de la **SGR** (sobre el FONDO DE RIESGO) siendo a cargo de ésta los gastos, costas y costos judiciales que se originen. A tal efecto la presente FIANZA se considerará título ejecutivo, por aplicación de lo normado para las sociedades de garantía recíproca.

12. **PERSONERÍA DEL REPRESENTANTE DE LA SGR:** El representante de la **SGR** acredita la personería invocada y estar facultado para formalizar este contrato con el poder otorgado por escritura Nro. _____ de fecha _____ otorgada ante la escribana _____, adscripta al Registro Notarial _____ de la Ciudad de _____.

13. **JURISDICCIÓN Y DOMICILIOS:** A los efectos del presente, las partes se someten a la justicia Nacional Ordinaria en lo Comercial con asiento en la Ciudad de _____, con renuncia expresa a todo otro fuero o jurisdicción que pudiere corresponder, incluso el Federal. A tal fin constituyen domicilios especiales en _____, donde serán válidas las notificaciones, intimaciones y/o emplazamientos que se efectúen. Las partes podrán variar este domicilio en cuyo caso se cursarán las notificaciones fehacientes.

En prueba de conformidad, se firman tres ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, en la Ciudad de _____ a los _____ días del mes de _____ de 20__.

SGR
Apoderado

.....

.....

Etapa 2 - Parte 10

Listar y ejemplificar los instrumentos legales necesarios para la vinculación con los Socios Partícipes y Protectores, el otorgamiento de Avals y la gestión de la SGR.

Tarea prevista: Análisis interno de la Consultora.

Algunos de estos instrumentos ya han sido citados como formularios, dado que una vez que los mismos están consensuados quedan tipificados hasta que se haga aconsejable su modificación.

- Carta de Solicitud de Ingreso
- Formulario y DDJJ de los Socios Partícipes (Listado de requerimientos de la SEPYME)
- Form. y DDJJ de los Socios Protectores (Listado de requerimientos de la SEPYME)
- Modelo de Acuerdo de Garantía con Bancos
- Modelo de Acuerdo Caja de Valores (es un contrato de adhesión con la CAJA)
- Modelo de Certificado de Aval Comercial
- Modelo de Certificado de Garantía Financiera
- Contrato de transferencia de acciones
- Modelo de Carta del Art. 215 de la Ley 19.550
- Modelo de Carta Poder para asistir a Asambleas

- Modelo de Convenio con / entre los Socios Protectores
- Modelo de Carta para Representación en el CAAI
- Modelo de Fianza a la SGR (contragarantía)

La redacción definitiva de los mismos deberá ser adaptada a la normativa de la SEPYME vigente al momento de su entrada en vigor y a consenso que se logre con las áreas de Legales de los Socios Protectores que se sumen al proyecto.

Etapa 2 - Parte 11

Evaluar y definir el momento en que el proyecto se hace público.

Tarea prevista: Interacción con funcionarios de la Sec. de Industria, Ministerio de Industria, Comercio y Trabajo y con los Socios Protectores patrocinadores. Análisis interno de la Consultora.

La decisión final del momento en que se hará público el proyecto dependerá de las instancias superiores del Gobierno provincial.

En opinión de esta Consultora, una vez logrados los consensos mínimos con los eventuales socios protectores, convendría hacer el anuncio a con la mayor celeridad posible. No obstante, reconocemos que puede haber factores y tiempos políticos que escapen al análisis de esta consultora.

Una vez tomada la decisión de llevar a cabo el proyecto, y efectuados los anuncios del caso, recomendamos poner en marcha dos cursos de acción:

1. Constituir de inmediato una “JUNTA PROMOTORA” con la participación de:
 - a. El Gobierno Provincial.
 - b. El BICE, si fuera posible en esta etapa.
 - c. Al menos una terminal relevante de Córdoba.
 - d. Al menos un representante de no menos de cuatro potenciales Socios Protectores con capacidad de hacer los aportes requeridos al FdeR.
 - e. Integrantes de entidades gremiales empresariales (Cámaras).
 - f. Si es posible algún número reducido de PYMES.

2. Realizar las siguientes tareas (a cargo de la Junta Promotora):
 - a. Definir el financiamiento de los costos de la puesta en marcha y del aporte de los partícipes.
 - b. Efectuar el lanzamiento oficial del proyecto
 - c. Contactar a las Autoridades Nacionales (SEPYME)
 - d. Convocar a un mayor número de potenciales Socios Protectores
 - e. Contactar a los organismos de financiamientos para lograr pre-acuerdos que permitan ofrecer alternativas más concretas a los potenciales Socios Partícipes.
 - f. Contratar a los profesionales que asumirán la tarea de promoción, constitución de la sociedad, elaboración del plan de negocios, gestión ante la SEPYME, preparación organizativa, etc.
 - g. Liderar la ardua tarea de lograr la adhesión de al menos 120 PyMEs, de las cuales al menos 60 deben tener capacidad para tomar avales de \$1.000.000 cada una (ver justificación en el punto siguiente)
 - h. Colaborar con el equipo técnico que elabore el Plan de Negocios y la diagramación del funcionamiento de la SGR.

Etapa 2 - Parte 12

Proyectar el flujo de fondos y resultados tanto de la SGR como de los Socios Protectores (entendiendo por tales a casos generales tipificables). Estimación del beneficio impositivo de la desgravación vs. los costos que deban asumir.

Tarea prevista: Análisis interno de la Consultora.

Se han desarrollado dos modelos de simulación en Excel que nos permiten evaluar

- a) la evolución financiera de la SGR (antes del Impuesto a las Ganancias) y el grado de utilización del Fondo de Riesgo y,
- b) la rentabilidad del eventual Socio Protector.

Ambos permiten estimar los resultados a obtener bajo diferentes hipótesis, de manera de tener un análisis de sensibilidad del rendimiento al socio protector y de los resultados de la SGR.

Con relación a la rentabilidad de un potencial socio protector, dado que tiene un carácter más general, ya que se basa en disposiciones legales comunes a toda SGR, se puede hacer una evaluación concreta que demuestra que el beneficio de la desgravación impositiva para el socio protector, aún considerando un nivel de siniestralidad de los avales superior a lo que ha sido históricamente para SGRs similares a la planteada, resulta un negocio sumamente interesante.

Por el contrario la proyección del flujo de fondos y los resultados de la SGR, dependen de factores tales como la dimensión del fondo de riesgo, la dispersión territorial de los socios, el tiempo en el cual se desee tener operativo el proyecto, etc., que aún no se han definido.

Por esta razón en base a la experiencia acumulada por esta Consultora se ha desarrollado un modelo ideal, asumiendo un fondo de riesgo inicial de 50 millones de pesos y generando supuestos consistentes con este “tamaño” de SGR. Estas proyecciones podrán ser ajustadas en el momento en que la Provincia y los Socios Protectores definan en firme los parámetros relevantes de la SGR.

El modelo que resume la estimación está desarrollado en tres módulos:

- El primero contiene las proyecciones de aportes al Fondo de Riesgo, Avaless a otorgar, su siniestralidad, comisión por aval a cobrar por la SGR y demás variables asociadas.
- En el segundo modulo se desarrolló una proyección de los gastos operativos de la sociedad.
- El tercer modulo comprende la proyección del saldo de avales vigentes, del de avales caídos, el grado de utilización del fondo de riesgo y los resultados de la SGR, por el percibido y antes del Impuesto a las Ganancias.

Para estas proyecciones hemos asumido:

- a) los costos habituales para este tipo y tamaño de emprendimiento, conforme el detalle que se muestra en los cuadros respectivos y,
- b) que las garantías a otorgar son sólo de dos tipos:
 - para la negociación de cheques de pago diferido avalados y
 - para préstamos bancarios.

El modelo tiene previsto que se puedan incorporar distintos tipos de garantías dentro de las permitidas por la normativa vigente así como hacer variar los plazos y condiciones de pago de los créditos bancarios.

No obstante, cabe mencionar que el aplicar distintos tipos de garantías no modifica los resultados ni el flujo de fondos, por lo que a los efectos de lo requerido en este apartado, la utilización de esos dos tipos de garantías resulta suficiente.

Asimismo, no se han contemplado ingresos en concepto asesoramiento como una forma de tomar una estimación conservadora de la actividad de la SGR.

Como puede verse en el modelo, la SGR resulta claramente autosustentable e incluso, a poco de su lanzamiento se podrían reducir las comisiones por aval a los efectos de aumentar el beneficio para las PYMES asociadas sin que ello afecte la sustentabilidad del proyecto. De hecho las proyecciones se han hecho asumiendo dicha reducción.

Estas proyecciones se han elaborado como un escenario medio y se han parametrizado de manera que se puedan elaborar diferentes escenarios y analizar la sensibilidad del proyecto.

Los Cuadros del modelo se ordenan conforme a la siguiente estructura:

Proyección Financiera de la SGR

- 1) SUPUESTOS DE AVALES: Generales y para los 18 meses del desarrollo del proyecto (8 hojas)
- 2) SUPUESTOS DE GASTOS: Para los 18 meses del desarrollo del proyecto (4 hojas)
- 3) DESARROLLO DEL MODELO: Para los 18 meses del desarrollo del proyecto (4 hojas)

Rentabilidad del eventual Socio Protector

a) Proyección Financiera de la SGR

SUPUESTOS - Avales	General	1º mes	2º mes	3º mes	4º mes	5º mes	6º mes
Aportes al Fondo		10.000.000		15.000.000			25.000.000
Retiros del Fondo							0
Acumulado		10.000.000	10.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000	50.000.000
numerales del aporte actual		-	-	-	-	-	-
numerales de los aportes		10.000.000	20.000.000	45.000.000	70.000.000	95.000.000	145.000.000
Aval máximo por socio		500.000	500.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	2.500.000
0 Plazos de los avales							
CPD	120 días						
Prest Bancarios	12 Meses						
Leasing	36 Meses						
Fideicomisos y ON	24 Meses						
Comerciales	90 Días						
00 Plazos de Caída de Avales							
CPD	a 120 días						
Prest Bancarios	a 90 días						
Leasing	a 90 días						
Fideicomisos y ON	a 90 días						
Comerciales	a 90 días						
1 Avales a CPD							
Avales Otorgados		-	3.000.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	2.000.000
Vto. de Saldo Inicial Avales							
Vtos. de Avales Otorgados		-	-	-	-	-	3.000.000
Saldo		-	3.000.000	4.500.000	6.000.000	7.500.000	6.500.000
Avales a otorgar		-	6	3	3	3	4
Promedio por aval		-	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
2 Avales a Préstamos Banc.							
Avales Otorgados		-	1.000.000	1.000.000	3.000.000	3.000.000	5.000.000
Vto. Saldo Inicial Avales		-	-	-	-	-	-
Vtos de Avales Otorgados		-	-	83.333	166.667	416.667	666.667
Saldo		-	1.000.000	1.916.667	4.750.000	7.333.333	11.666.667

SUPUESTOS - Aavales	General	1º mes	2º mes	3º mes	4º mes	5º mes	6º mes
Aavales a otorgar		0	2	2	3	3	3
Promedio por aval		-	500.000	500.000	1.000.000	1.000.000	1.666.667
3 Operaciones de Leasing							
4 Fideicomisos y ON							
5 Aavales comerciales							
6 SALDO TOTAL DE AVALES	-						
Aavales Otorgados		-	4.000.000	2.500.000	4.500.000	4.500.000	7.000.000
Vto. Saldo Inicial de Aavales		-	-	-	-	-	-
Vtos. Aavales Otorgados		-	-	83.333	166.667	416.667	3.666.667
Saldo	-	-	4.000.000	6.416.667	10.750.000	14.833.333	18.166.667
Aavales a otorgar		0	8	5	6	6	7
Promedio por aval		-	499.993	499.988	749.985	749.985	999.983
7 Caídas de Aavales							
Caídas de Aavales a CPD	2,00%	-	-	-	-	-	60.000
Caída del resto de aavales	6,00%	-	-	-	-	60.000	60.000
Total		-	-	-	-	60.000	120.000
8 Recupero de Aavales Caídos	80,00%	-	-	-	-	-	-
9 Pérdida neta por Av. Caídos	20,00%	-	-	-	-	-	-
10 % Comisión por Aval General		2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
11 % Com. p/Leasing y Fideicom.		2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
12 Comisiones cobradas							
Com. x CPD		-	25.000	12.500	12.500	12.500	16.667
Com. x Prest Bancarios		-	25.000	25.000	75.000	75.000	125.000
Com. x Prest Leasing		-	-	-	-	-	-
Com. x Prest Fideicom. y ON		-	-	-	-	-	-
Com. x Prest Aavales Comer.		-	-	-	-	-	-
Total de Com. por Aavales		-	50.000	37.500	87.500	87.500	141.667
13 Comisiones devengadas							
Com. x CPD		-	6.250	9.375	12.500	15.625	13.542
Com. x Prest Bancarios		-	2.083	4.167	10.417	16.667	27.083
Com. x Prest Leasing		-	-	-	-	-	-
Com. x Prest Fideicom. y ON		-	-	-	-	-	-

SUPUESTOS - Avales	General	1º mes	2º mes	3º mes	4º mes	5º mes	6º mes
Com. x Prest Avales Comer.		-	-	-	-	-	-
Total de Comisiones por Avales		-	8.333	13.542	22.917	32.292	40.625
14 Comisión p/ Adm. Fondo							
% de comisión	1,50%						
Comisión cobrada		150.000	-	225.000	-	-	375.000
Comisión devengada		150.000	-	225.000	-	-	375.000

SUPUESTOS - Aavales	7º mes	8º mes	9º mes	10º mes	11º mes	12º mes
Aportes al Fondo				-		-
Retiros del Fondo						1.600.000
Acumulado	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	48.400.000
numerales del aporte actual	-	-	-	-	-	-
numerales de los aportes	195.000.000	245.000.000	295.000.000	345.000.000	395.000.000	445.000.000
Aval máximo por socio	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.420.000
1 Aavales a CPD						
Aavales Otorgados	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Vto. de Saldo Inicial Aavales						
Vtos. de Aavales Otorgados	1.500.000	1.500.000	1.500.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Saldo	7.000.000	7.500.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000
Aavales a otorgar	4	4	4	4	4	4
Promedio por aval	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
2 Aavales a Préstamos Bancarios						
Aavales Otorgados	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000
Vto. Saldo Inicial Aavales	-	-	-	-	-	-
Vtos de Aavales Otorgados	1.083.333	1.750.000	2.416.667	3.083.333	3.750.000	4.416.667
Saldo	18.583.333	24.833.333	30.416.667	35.333.333	39.583.333	43.166.667
Aavales a otorgar	4	4	4	4	4	4
Promedio por aval	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
3 Operaciones de Leasing						
4 Fideicomisos y ON						
5 Aavales comerciales						
6 SALDO TOTAL DE AVALES						
Aavales Otorgados	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Vto. Saldo Inicial de Aavales	-	-	-	-	-	-
Vtos. Aavales Otorgados	2.583.333	3.250.000	3.916.667	5.083.333	5.750.000	6.416.667
Saldo	25.583.333	32.333.333	38.416.667	43.333.333	47.583.333	51.166.667
Aavales a otorgar	8	8	8	8	8	8
Promedio por aval	1.249.981	1.249.981	1.249.981	1.249.981	1.249.981	1.249.981
7 Caídas de Aavales						
Caídas de Aavales a CPD	30.000	30.000	30.000	40.000	40.000	40.000

SUPUESTOS - Aavales	7º mes	8º mes	9º mes	10º mes	11º mes	12º mes
Caída del resto de avales	180.000	180.000	300.000	480.000	480.000	480.000
Total	210.000	210.000	330.000	520.000	520.000	520.000
8 Recupero de Aavales Caídos	-	-	-	-	48.000	96.000
9 Pérdida neta por Av. Caídos	-	-	-	-	12.000	24.000
10 % Comisión por Aval General	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
11 % Com. p/Leasing y Fideicom.	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
12 Comisiones cobradas						
Com. x CPD	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333
Com. x Prest Bancarios	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000
Com. x Prest Leasing	-	-	-	-	-	-
Com. x Prest Fideicom. y ON	-	-	-	-	-	-
Com. x Prest Aavales Comerciales	-	-	-	-	-	-
Total de Com. por Aavales	173.333	173.333	173.333	173.333	173.333	173.333
13 Comisiones devengadas						
Com. x CPD	13.750	13.958	14.167	13.333	13.333	13.333
Com. x Prest Bancarios	40.417	53.750	67.083	80.417	93.750	107.083
Com. x Prest Leasing	-	-	-	-	-	-
Com. x Prest Fideicom. y ON	-	-	-	-	-	-
Com. x Prest Aavales Comerciales	-	-	-	-	-	-
Total de Comisiones por Aavales	54.167	67.708	81.250	93.750	107.083	120.417
14 Comisión p/ Adm. Fondo						
% de comisión						
Comisión cobrada	-	-	-	-	-	-
Comisión devengada	-	-	-	-	-	-

SUPUESTOS - Aavales	13º mes	14º mes	15º mes	16º mes	17º mes	18º mes
Aportes al Fondo			-	-	-	-
Retiros del Fondo						
Acumulado	48.400.000	48.400.000	48.400.000	48.400.000	48.400.000	48.400.000
numerales del aporte actual	-	-	-	-	-	-
numerales de los aportes	495.000.000	545.000.000	595.000.000	645.000.000	695.000.000	745.000.000
Aval máximo por socio	2.420.000	2.420.000	2.420.000	2.420.000	2.420.000	2.420.000
1 Aavales a CPD						
Aavales Otorgados	2.000.000	2.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Vto. de Saldo Inicial Aavales						
Vtos. de Aavales Otorgados	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Saldo	8.000.000	8.000.000	9.000.000	10.000.000	11.000.000	12.000.000
Aavales a otorgar	4	4	6	6	6	6
Promedio por aval	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
2 Aavales a Préstamos Bancarios						
Aavales Otorgados	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Vto. Saldo Inicial Aavales	-	-	-	-	-	-
Vtos de Aavales Otorgados	5.083.333	5.916.667	6.666.667	7.416.667	8.000.000	8.583.333
Saldo	48.083.333	52.166.667	55.500.000	58.083.333	60.083.333	61.500.000
Aavales a otorgar	5	5	5	5	5	5
Promedio por aval	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
3 Operaciones de Leasing						
4 Fideicomisos y ON						
5 Aavales comerciales						
6 SALDO TOTAL DE AVALES						
Aavales Otorgados	12.000.000	12.000.000	13.000.000	13.000.000	13.000.000	13.000.000
Vto. Saldo Inicial de Aavales	-	-	-	-	-	-
Vtos. Aavales Otorgados	7.083.333	7.916.667	8.666.667	9.416.667	10.000.000	10.583.333
Saldo	56.083.333	60.166.667	64.500.000	68.083.333	71.083.333	73.500.000
Aavales a otorgar	9	9	11	11	11	11
Promedio por aval	1.333.316	1.333.316	1.181.805	1.181.805	1.181.805	1.181.805
7 Caídas de Aavales						
Caídas de Aavales a CPD	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000

SUPUESTOS - Avales	13º mes	14º mes	15º mes	16º mes	17º mes	18º mes
Caída del resto de avales	480.000	480.000	480.000	600.000	600.000	600.000
Total	520.000	520.000	520.000	640.000	640.000	640.000
8 Recupero de Avales Caídos	168.000	168.000	264.000	416.000	416.000	416.000
9 Pérdida neta por Av. Caídos	42.000	42.000	66.000	104.000	104.000	104.000
10 % Comisión por Aval General	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
11 % Com. p/Leasing y Fideicom.	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
12 Comisiones cobradas						
Com. x CPD	10.000	10.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Com. x Prest Bancarios	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Com. x Prest Leasing	-	-	-	-	-	-
Com. x Prest Fideicom. y ON	-	-	-	-	-	-
Com. x Prest Avales Comerciales	-	-	-	-	-	-
Total de Com. por Avales	160.000	160.000	165.000	165.000	165.000	165.000
13 Comisiones devengadas						
Com. x CPD	12.500	11.667	12.083	12.500	13.750	15.000
Com. x Prest Bancarios	119.583	130.000	140.417	146.667	152.917	155.000
Com. x Prest Leasing	-	-	-	-	-	-
Com. x Prest Fideicom. y ON	-	-	-	-	-	-
Com. x Prest Avales Comerciales	-	-	-	-	-	-
Total de Comisiones por Avales	132.083	141.667	152.500	159.167	166.667	170.000
14 Comisión p/ Adm. Fondo						
% de comisión						
Comisión cobrada	150.000	-	225.000	-	-	375.000
Comisión devengada	150.000	-	225.000	-	-	375.000

SUPUESTOS - Aavales	19º mes	20º mes	21º mes	22º mes	23º mes	24º mes
Aportes al Fondo	-	-	-	-	-	-
Retiros del Fondo						
Acumulado	48.400.000	48.400.000	48.400.000	48.400.000	48.400.000	48.400.000
numerales del aporte actual	-	-	-	-	-	-
numerales de los aportes	795.000.000	845.000.000	895.000.000	945.000.000	995.000.000	1.045.000.000
Aval máximo por socio	2.420.000	2.420.000	2.420.000	2.420.000	2.420.000	2.420.000
1 Aavales a CPD						
Aavales Otorgados	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Vto. de Saldo Inicial Aavales						
Vtos. de Aavales Otorgados	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Saldo	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000
Aavales a otorgar	6	6	6	6	6	6
Promedio por aval	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
2 Aavales a Préstamos Bancarios						
Aavales Otorgados	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Vto. Saldo Inicial Aavales	-	-	-	-	-	-
Vtos de Aavales Otorgados	9.000.000	9.166.667	9.333.333	9.500.000	9.666.667	9.833.333
Saldo	62.500.000	63.333.333	64.000.000	64.500.000	64.833.333	65.000.000
Aavales a otorgar	5	5	5	5	5	5
Promedio por aval	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
3 Operaciones de Leasing						
4 Fideicomisos y ON						
5 Aavales comerciales						
6 SALDO TOTAL DE AVALES						
Aavales Otorgados	13.000.000	13.000.000	13.000.000	13.000.000	13.000.000	13.000.000
Vto. Saldo Inicial de Aavales	-	-	-	-	-	-
Vtos. Aavales Otorgados	12.000.000	12.166.667	12.333.333	12.500.000	12.666.667	12.833.333
Saldo	74.500.000	75.333.333	76.000.000	76.500.000	76.833.333	77.000.000
Aavales a otorgar	11	11	11	11	11	11
Promedio por aval	1.181.805	1.181.805	1.181.805	1.181.805	1.181.805	1.181.805
7 Caídas de Aavales						
Caídas de Aavales a CPD	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000

SUPUESTOS - Aavales	19º mes	20º mes	21º mes	22º mes	23º mes	24º mes
Caída del resto de avales	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
Total	660.000	660.000	660.000	660.000	660.000	660.000
8 Recupero de Aavales Caídos	416.000	416.000	416.000	512.000	512.000	512.000
9 Pérdida neta por Av. Caídos	104.000	104.000	104.000	128.000	128.000	128.000
10 % Comisión por Aval General	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
11 % Com. p/Leasing y Fideicom.	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
12 Comisiones cobradas						
Com. x CPD	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Com. x Prest Bancarios	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Com. x Prest Leasing	-	-	-	-	-	-
Com. x Prest Fideicom. y ON	-	-	-	-	-	-
Com. x Prest Aavales Comerciales	-	-	-	-	-	-
Total de Com. por Aavales	165.000	165.000	165.000	165.000	165.000	165.000
13 Comisiones devengadas						
Com. x CPD	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Com. x Prest Bancarios	154.167	153.333	152.500	151.667	150.833	150.000
Com. x Prest Leasing	-	-	-	-	-	-
Com. x Prest Fideicom. y ON	-	-	-	-	-	-
Com. x Prest Aavales Comerciales	-	-	-	-	-	-
Total de Comisiones por Aavales	169.167	168.333	167.500	166.667	165.833	165.000
14 Comisión p/ Adm. Fondo						
% de comisión						
Comisión cobrada	-	-	-	-	-	-
Comisión devengada	-	-	-	-	-	-

SUPUESTOS - Gastos	1º mes	2º mes	3º mes	4º mes	5º mes	6º mes
1 Personal						
Encargado Administrativo	1	1	1	1	1	1
Adm.	1	1	1	1	1	1
Aun.	0	0	0	0	0	0
Encargado administrativo	6000	6000	6000	8000	8000	8000
Total Sueldos más Cargas Sociales	10974	10974	10974	14632	14632	14632
2 Honorarios Profesionales						
Tercerización Contable /impositiva	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Auditoría	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Asesoramiento legal / societario	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Gestión operativa y Contralor	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Honorarios Sindicatura	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Honorarios Consejeros	-	-	10.000	10.000	10.000	10.000
Escribanía	5.000	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
3 Alquileres	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
4 Telefonía y comunicaciones	500	500	500	500	500	500
5 Fotocopias	200	200	200	200	200	200
6 Papelería y Útiles	300	300	300	300	300	300
7 Otros gastos						
Bolsín a Bs As	300	300	300	300	300	300
Cámara de SGRS (CASFOG)	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Informes comerciales	300	300	300	300	300	300
Viajes y Viáticos	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Correspondencia	100	100	500	500	500	500
PC y Sistemas	-	-	-	500	500	500
Publicidad y Comunicación Institucional	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Imp. a los IIBB	-	1.500	1.125	2.625	2.625	4.250
Tasa de Comercio e Industria	-	400	300	700	700	1.133
Gastos Asamblea						
Varios	500	500	500	500	500	500
Total	11.200	13.100	13.025	15.425	15.425	17.483

SUPUESTOS - Gastos	7º mes	8º mes	9º mes	10º mes	11º mes	12º mes
1 Personal						
Encargado Administrativo	1	1	1	1	1	1
Adm.	1	1	1	1	1	1
Aux.	1	1	1	2	2	2
Encargado administrativo	8000	8000	8000	8000	8000	12000
Total Sueldos más Cargas Sociales	19824	19824	19824	25016	25016	37524
2 Honorarios Profesionales						
Tercerización Contable /impositiva	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Auditoría	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Asesoramiento legal / societario	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Gestión operativa y Contralor	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Honorarios Sindicatura	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Honorarios Consejeros	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Escribanía	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
3 Alquileres	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
4 Telefonía y comunicaciones	500	500	500	500	500	500
5 Fotocopias	200	200	200	200	200	200
6 Papelería y Útiles	300	300	300	300	300	300
7 Otros gastos						
Bolsín a Bs As	300	300	300	300	300	300
Cámara de SGRS (CASFOG)	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Informes comerciales	300	300	300	300	300	300
Viajes y Viáticos	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Correspondencia	500	500	500	500	500	500
PC y Sistemas	500	500	20.000	20.000	20.000	20.000
Publicidad y Comunicación Institucional	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Imp. a los IIBB	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200
Tasa de Comercio e Industria	1.387	1.387	1.387	1.387	1.387	1.387
Gastos Asamblea						
Varios	500	500	500	500	500	500
Total	18.687	18.687	38.187	38.187	38.187	38.187

SUPUESTOS - Gastos	13º mes	14º mes	15º mes	16º mes	17º mes	18º mes
1 Personal						
Encargado Administrativo	1	1	1	1	1	1
Adm.	1	1	1	1	1	1
Aux.	1	1	1	2	2	2
Encargado administrativo	8000	8000	8000	8000	8000	12000
Total Sueldos más Cargas Sociales	19824	19824	19824	25016	25016	37524
2 Honorarios Profesionales						
Tercerización Contable /impositiva	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Auditoría	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Asesoramiento legal / societario	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Gestión operativa y Contralor	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Honorarios Sindicatura	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Honorarios Consejeros	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Escribanía	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
3 Alquileres	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
4 Telefonía y comunicaciones	500	500	500	500	500	500
5 Fotocopias	200	200	200	200	200	200
6 Papelería y Útiles	300	300	300	300	300	300
7 Otros gastos						
Bolsín a Bs As	300	300	300	300	300	300
Cámara de SGRS (CASFOG)	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Informes comerciales	300	300	300	300	300	300
Viajes y Viáticos	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Correspondencia	500	500	500	500	500	500
PC y Sistemas	500	500	20.000	20.000	20.000	20.000
Publicidad y Comunicación Institucional	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Imp. a los IIBB	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200
Tasa de Comercio e Industria	1.387	1.387	1.387	1.387	1.387	1.387
Gastos Asamblea						
Varios	500	500	500	500	500	500
Total	18.687	18.687	38.187	38.187	38.187	38.187

SUPUESTOS - Gastos	19º mes	20º mes	21º mes	22º mes	23º mes	24º mes
1 Personal						
Encargado Administrativo	1	1	1	1	1	1
Adm.	2	2	2	2	2	2
Aux.	2	2	2	2	2	2
Encargado administrativo	10000	10000	10000	10000	10000	15000
Total Sueldos más Cargas Sociales	37760	37760	37760	37760	37760	56640
2 Honorarios Profesionales						
Terceización Contable /impositiva	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Auditoría	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000
Asesoramiento legal / societario	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
Gestión operativa y Contralor	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000
Honorarios Sindicatura	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Honorarios Consejeros	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000
Escribanía	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
3 Alquileres	15000	15000	15000	15000	15000	15000
4 Telefonía y comunicaciones	600	600	600	600	600	600
5 Fotocopias	200	200	200	200	200	200
6 Papelería y Útiles	300	300	300	300	300	300
7 Otros gastos						
Bolsín a Bs As	300	300	300	300	300	300
Cámara de SGRS (CASFOG)	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Informes comerciales	300	300	300	300	300	300
Viajes y Viáticos	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Correspondencia	500	500	500	500	500	500
PC y Sistemas	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Publicidad y Comunicación Institucional	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Imp. a los IIBB	4.950	4.950	4.950	4.950	4.950	4.950
Tasa de Comercio e Industria	1.320	1.320	1.320	1.320	1.320	1.320
Gastos Asamblea		10.000				
Varios	500	500	500	500	500	500
Total	21.870	31.870	21.870	21.870	21.870	21.870

DESARROLLO DEL PROYECTO		1º mes	2º mes	3º mes	4º mes	5º mes	6º mes
GARANTÍAS VIGENTES							
1	Garantías al inicio	-	-	4.000.000	6.416.667	10.750.000	14.833.333
2	+ Garantías del periodo	-	4.000.000	2.500.000	4.500.000	4.500.000	7.000.000
3	- Vencimiento garantías	-	-	-83.333	-166.667	-356.667	-3.546.667
3,1	- Caídas de avales	-	-	-	-	-60.000	-120.000
4	Saldo Garantías Vigentes	-	4.000.000	6.416.667	10.750.000	14.833.333	18.166.667
GARANTÍAS EN GESTIÓN							
5	Saldo inicial	126.000	126.000	126.000	126.000	126.000	186.000
6	+ Avales caídos	-	-	-	-	60.000	120.000
7	- Avales recuperados	-	-	-	-	-	-
8	Aplicaciones del Fdo. Riesgo	-	-	-	-	-60.000	-120.000
	Pérdida neta por avales	-	-	-	-	-	-
FONDO DE RIESGO (valores acumulados):							
9	Saldo inicial	-	10.000.000	10.000.000	25.000.000	25.000.000	24.940.000
10	+ Aportes	10.000.000	-	15.000.000	-	-	25.000.000
11	- Retiros	-	-	-	-	-	-
12	- Aplicaciones del Fdo. Riesgo ¹	-	-	-	-	-60.000	-120.000
13	Saldo FdeR Disponible	10.000.000	10.000.000	25.000.000	25.000.000	24.940.000	49.820.000
14	+ Rentab. Fondo de Riesgo	-	100.000	100.000	250.000	250.000	249.400
15	- Administrac Fondo Riesgo	-	-	-	-	-	-
16	- Remunerac. Fondo Riesgo	-	-	-	-	-	-
17	Saldo Valor total FdeR	10.000.000	10.100.000	25.200.000	25.450.000	25.640.000	50.769.400
	Fondo de Riesgo Contingente	-	-	-	-	60.000	180.000
	Relación Gtías vigentes (4) / Saldo FdeR Disponible (13)	0,0%	40,0%	25,7%	43,0%	59,5%	36,5%
RESULTADOS							
18	+ Ingresos	150.000	50.000	262.500	87.500	87.500	516.667
19	Comisión por Avales	-	50.000	37.500	87.500	87.500	141.667
20	Asistencia Técnica						
21	Administr. Fdo. Riesgo	150.000	-	225.000	-	-	375.000
22	- Egresos	178.156	86.720	83.499	105.291	105.291	91.615
23	Sueldos	10.974	10.974	10.974	14.632	14.632	14.632
24	Honorarios Prof.	32.000	28.500	38.500	38.500	38.500	38.500
25	Gastos de constitución	100.000					
26	Alquileres, Exp e Imp.	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
27	Telefonía y comunicaciones	500	500	500	500	500	500

28	Fotocopias	200	200	200	200	200	200
29	Papeles y Útiles	300	300	300	300	300	300
30	Auditoría	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
31	Capacitación	-	-	-	-	-	-
32	Amortizaciones						
33	Otros Gastos	11.200	13.100	13.025	15.425	15.425	17.483
	IVA	2.982	13.146	-	15.734	15.734	-
34	+ Otros Ingresos			-	-	-	-
35	- Otros Egresos	-	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-	-
36	Resultado del mes	-28.156	-36.720	179.001	-17.791	-17.791	425.051
37	Resultado Acumulado	-28.156	-64.876	114.125	96.334	78.543	503.594

DESARROLLO DEL PROYECTO		7º mes	8º mes	9º mes	10º mes	11º mes	12º mes
GARANTÍAS VIGENTES							
1	Garantías al inicio	18.166.667	25.583.333	32.333.333	38.416.667	43.333.333	47.583.333
2	+ Garantías del periodo	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
3	- Vencimiento garantías	-2.373.333	-3.040.000	-3.586.667	-4.563.333	-5.230.000	-5.896.667
3,1	- Caídas de avales	-210.000	-210.000	-330.000	-520.000	-520.000	-520.000
4	Saldo Garantías Vigentes	25.583.333	32.333.333	38.416.667	43.333.333	47.583.333	51.166.667
GARANTÍAS EN GESTIÓN							
5	Saldo inicial	306.000	516.000	726.000	1.056.000	1.576.000	2.036.000
6	+ Avales caídos	210.000	210.000	330.000	520.000	520.000	520.000
7	- Avales recuperados	-	-	-	-	-48.000	-96.000
8	Aplicaciones del Fdo. Rgo.	-210.000	-210.000	-330.000	-520.000	-472.000	-424.000
	Pérdida neta por avales	-	-	-	-	12.000	24.000
FONDO DE RIESGO (valores acumulados):							
9	Saldo inicial	49.820.000	49.610.000	49.400.000	49.070.000	48.550.000	48.078.000
10	+ Aportes	-	-	-	-	-	-
11	- Retiros	-	-	-	-	-	-1.600.000
12	- Aplicaciones del Fdo. Rgo.¹	-210.000	-210.000	-330.000	-520.000	-472.000	-424.000
13	Saldo FdeR Disponible	49.610.000	49.400.000	49.070.000	48.550.000	48.078.000	46.054.000
14	+ Rentab. Fondo de Riesgo	498.200	496.100	494.000	490.700	485.500	480.780
15	- Administrac Fondo Riesgo	-	-	-	-	-	-
16	- Remunerac. Fondo Riesgo	-	-	-	-	-	-
17	Saldo Valor total FdeR	51.057.600	51.343.700	51.507.700	51.478.400	51.491.900	49.948.680
	Fondo de Riesgo Contingente	390.000	600.000	930.000	1.450.000	1.910.000	2.310.000
	Relación Gtías vigentes (4) / Saldo FdeR Disponible (13)	51,6%	65,5%	78,3%	89,3%	99,0%	111,1%
RESULTADOS							
18	+ Ingresos	173.333	173.333	173.333	173.333	173.333	173.333
19	Comisión por Avales	173.333	173.333	173.333	173.333	173.333	173.333
20	Asistencia Técnica	-	-	-	-	-	-
21	Administr. Fdo. Riesgo	-	-	-	-	-	-
22	- Egresos	114.430	114.430	138.025	143.217	143.217	155.725
23	Sueldos	19.824	19.824	19.824	25.016	25.016	37.524
24	Honorarios Prof.	38.500	38.500	38.500	38.500	38.500	38.500
25	Gastos de constitución	-	-	-	-	-	-
26	Alquileres, Exp e Imp.	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
27	Telefonía y comunicaciones	500	500	500	500	500	500

28	Fotocopias	200	200	200	200	200	200
29	Papeles y Útiles	300	300	300	300	300	300
30	Auditoría	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
31	Capacitación	-	-	-	-	-	-
32	Amortizaciones						
33	Otros Gastos	18.687	18.687	38.187	38.187	38.187	38.187
	IVA	16.419	16.419	20.514	20.514	20.514	20.514
34	+ Otros Ingresos	-	-	-	-	-	-
35	- Otros Egresos	-	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-	-
36	Resultado del mes	58.903	58.903	35.308	30.116	30.116	17.608
37	Resultado Acumulado	562.497	621.401	656.709	686.826	716.942	734.551

DESARROLLO DEL PROYECTO		13º mes	14º mes	15º mes	16º mes	17º mes	18º mes
GARANTÍAS VIGENTES							
1	Garantías al inicio	51.166.667	56.083.333	60.166.667	64.500.000	68.083.333	71.083.333
2	+ Garantías del periodo	12.000.000	12.000.000	13.000.000	13.000.000	13.000.000	13.000.000
3	- Vencimiento garantías	-6.563.333	-7.396.667	-8.146.667	-8.776.667	-9.360.000	-9.943.333
3,1	- Caídas de avales1	-520.000	-520.000	-520.000	-640.000	-640.000	-640.000
4	Saldo Garantías Vigentes	56.083.333	60.166.667	64.500.000	68.083.333	71.083.333	73.500.000
GARANTÍAS EN GESTIÓN							
5	Saldo inicial	2.436.000	2.746.000	3.056.000	3.246.000	3.366.000	3.486.000
6	+ Avales caídos	520.000	520.000	520.000	640.000	640.000	640.000
7	- Avales recuperados	-168.000	-168.000	-264.000	-416.000	-416.000	-416.000
8	Aplicaciones del Fdo. Rgo.	-352.000	-352.000	-256.000	-224.000	-224.000	-224.000
	Pérdida neta por avales	42.000	42.000	66.000	104.000	104.000	104.000
FONDO DE RIESGO (valores acumulados):							
9	Saldo inicial	46.054.000	45.702.000	45.350.000	45.094.000	44.870.000	44.646.000
10	+ Aportes	-	-	-	-	-	-
11	- Retiros	-	-	-	-	-	-
12	- Aplicaciones del Fdo. Cgo.'	-352.000	-352.000	-256.000	-224.000	-224.000	-224.000
13	Saldo FdeR Disponible	45.702.000	45.350.000	45.094.000	44.870.000	44.646.000	44.422.000
14	+ Rentab. Fondo de Riesgo	460.540	457.020	453.500	450.940	448.700	446.460
15	- Administrac Fondo Riesgo	-	-	-	-	-	-
16	- Remunerac. Fondo Riesgo	-	-	-	-	-	-
17	Saldo Valor total FdeR	50.057.220	50.162.240	50.359.740	50.586.680	50.811.380	51.033.840
	Fondo de Riesgo Contingente	2.620.000	2.930.000	3.120.000	3.240.000	3.360.000	3.480.000
	Relación Gtías vigentes (4) / Saldo FdeR Disponible (13)	122,7%	132,7%	143,0%	151,7%	159,2%	165,5%
RESULTADOS							
18	+ Ingresos	310.000	160.000	390.000	165.000	165.000	540.000
19	Comisión por Avales	160.000	160.000	165.000	165.000	165.000	165.000
20	Asistencia Técnica						
21	Administr. Fdo. Riesgo	150.000	-	225.000	-	-	375.000
22	- Egresos	144.040	145.789	127.230	160.539	146.019	127.230
23	Sueldos	37.760	37.760	37.760	37.760	37.760	37.760
24	Honorarios Prof.	38.500	38.500	38.500	38.500	38.500	38.500
25	Gastos de constitución						
26	Alquileres, Exp e Imp.	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
27	Telefonía y comunicaciones	600	600	600	600	600	600

28	Fotocopias	200	200	200	200	200	200
29	Papeles y Útiles	300	300	300	300	300	300
30	Auditoría	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000
31	Capacitación	-	-	-	-	-	-
32	Amortizaciones						
33	Otros Gastos	38.680	21.680	21.870	33.870	21.870	21.870
	IVA	-	18.749	-	21.309	18.789	-
34	+ Otros Ingresos	-	-	-	-	-	-
35	- Otros Egresos	-	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-	-
36	Resultado del mes	165.960	14.211	262.770	4.461	18.981	412.770
37	Resultado Acumulado	900.511	914.722	1.177.492	1.181.953	1.200.934	1.613.704

DESARROLLO DEL PROYECTO		19º mes	20º mes	21º mes	22º mes	23º mes	24º mes
GARANTÍAS VIGENTES							
1	Garantías al inicio	73.500.000	74.500.000	75.333.333	76.000.000	76.500.000	76.833.333
2	+ Garantías del periodo	13.000.000	13.000.000	13.000.000	13.000.000	13.000.000	13.000.000
3	- Vencimiento garantías	-11.340.000	-11.506.667	-11.673.333	-11.840.000	-12.006.667	-12.173.333
3, 1	- Caídas de avales	-660.000	-660.000	-660.000	-660.000	-660.000	-660.000
4	Saldo Garantías Vigentes	74.500.000	75.333.333	76.000.000	76.500.000	76.833.333	77.000.000
GARANTÍAS EN GESTIÓN							
5	Saldo inicial	3.606.000	3.746.000	3.886.000	4.026.000	4.046.000	4.066.000
6	+ Avales caídos	660.000	660.000	660.000	660.000	660.000	660.000
7	- Avales recuperados	-416.000	-416.000	-416.000	-512.000	-512.000	-512.000
8	Aplicaciones del Fdo. Cgo.	-244.000	-244.000	-244.000	-148.000	-148.000	-148.000
	Pérdida neta por avales	104.000	104.000	104.000	128.000	128.000	128.000
FONDO DE RIESGO (valores acumulados):							
9	Saldo inicial	44.422.000	44.178.000	43.934.000	43.690.000	43.542.000	43.394.000
10	+ Aportes	-	-	-	-	-	-
11	- Retiros	-	-	-	-	-	-
12	- Aplicaciones del Fdo. Cgo.'	-244.000	-244.000	-244.000	-148.000	-148.000	-148.000
13	Saldo FdeR Disponible	44.178.000	43.934.000	43.690.000	43.542.000	43.394.000	43.246.000
14	+ Rentab. Fondo de Riesgo	444.220	441.780	439.340	436.900	435.420	433.940
15	- Administrac Fondo Riesgo	-	-	-	-	-	-
16	- Remunerac. Fondo Riesgo	-	-	-	-	-	-
17	Saldo Valor total FdeR	51.234.060	51.431.840	51.627.180	51.916.080	52.203.500	52.489.440
	Fondo de Riesgo Contingente	3.620.000	3.760.000	3.900.000	3.920.000	3.940.000	3.960.000
	Relación Gtías vigentes (4) / Saldo FdeR Disponible (13)	168,6%	171,5%	174,0%	175,7%	177,1%	178,1%
RESULTADOS							
18	+ Ingresos	165.000	165.000	165.000	165.000	165.000	165.000
19	Comisión por Avales	165.000	165.000	165.000	165.000	165.000	165.000
20	Asistencia Técnica						
21	Administr. Fdo. Riesgo	-	-	-	-	-	-
22	- Egresos	146.019	158.119	146.019	146.019	146.019	164.899
23	Sueldos	37.760	37.760	37.760	37.760	37.760	56.640
24	Honorarios Prof.	38.500	38.500	38.500	38.500	38.500	38.500
25	Gastos de constitución						
26	Alquileres, Exp e Imp.	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
27	Telefonía y comunicaciones	600	600	600	600	600	600

28	Fotocopias	200	200	200	200	200	200
29	Papeles y Útiles	300	300	300	300	300	300
30	Auditoría	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000
31	Capacitación	-	-	-	-	-	-
32	Amortizaciones						
33	Otros Gastos	21.870	31.870	21.870	21.870	21.870	21.870
	IVA	18.789	20.889	18.789	18.789	18.789	18.789
34	+ Otros Ingresos	-	-	-	-	-	-
35	- Otros Egresos	-	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-	-
36	Resultado del mes	18.981	6.881	18.981	18.981	18.981	101
37	Resultado Acumulado	1.632.686	1.639.567	1.658.548	1.677.530	1.696.511	1.696.612

b) Rentabilidad del Socio Protector

SUPUESTOS

Tasa de Impuesto %	35
Caída de Cartera %	10
Plazo de Caída (en meses)	6
Plazo de Recupero (en meses)	18
% de Recupero	70
Intr. Pagado al Socio % TNA	5
Rel. Garantías/Fondo	1,5
Comisión por Administración	1,5

RENTABILIDAD

Con dos años de inmovilización (plazo para confirmar la desgravación impositiva)											
Momento (en meses)	0	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30
Aporte	100,0										
Caída de cartera			15,0				15,0				
Recupero de cartera							10,5				10,5
Fondo al final de cada periodo		100,0	100,0	85,0	85,0	85,0	85,0	80,5	80,5	-	10,5
Aporte a Riesgo	(65,0)										
Intereses		1,25	1,25	1,06	1,06	1,06	1,06	1,01	1,01		
Cobro del capital									80,5	-	10,5
Comisión por Administración		(0,38)	(0,38)	(0,38)	(0,38)	(0,38)	(0,38)	(0,38)	(0,38)		
Flujo de Fondos	(65,0)	0,88	0,88	0,69	0,69	0,69	0,69	0,63	81,13	-	10,5
Tasa de Retorno %	22,20%										

TERCERA ETAPA

(de tres)

Objetivo:

Plantear los lineamientos de la estrategia para alcanzar la autorización para operar que debe otorgar la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SEPYMEYDR) del Ministerio de Producción de la Nación y para la constitución y puesta en marcha.

Etapa 3 - Parte 1

Proponer los lineamientos básicos sobre los que debería desarrollarse el Plan de Negocios a presentar a la SEPYMEYDR en el trámite de autorización. Esto implica una definición sobre la magnitud del Fondo de Riesgo a solicitar y el modelo matemático financiero que sustenta el Plan de Negocios.

Tarea prevista: Entrevistas con funcionarios de línea de la SEPYMEYDR y del Ministerio de la Producción para explicar el proyecto y responder a objeciones. Se asume la colaboración y el acompañamiento de la Sec. de Industria de Córdoba y de los Socios Protectores patrocinadores a fin de demostrar su involucramiento en el proyecto. Análisis interno de la Consultora

Lineamientos generales para la obtención de la autorización
para operar como SOCIEDAD DE GARANTÍA RECÍPROCA

La constitución de una SGR requiere inicialmente varios cursos de acción que pueden llevarse en forma paralela:

- a) La recopilación de la documentación exigida por la normativa para los socios (partícipes y protectores) y para las autoridades, según el detalle que se consigna más abajo.
- b) Consensuar y redactar el estatuto de la sociedad. Existe un “estatuto tipo” propuesto por la normativa. Si se optara por otro debe previamente solicitarse la autorización pertinente.
- c) La elaboración de un PLAN DE NEGOCIOS consistente con la nómina de socios partícipes y protectores que integrarán la sociedad, que justifique el Fondo de Riesgo que se solicite, con proyecciones válidas sobre las necesidades de avales de las PyMEs que integrarán la SGR. Este Plan debe elaborarse conforme a los lineamientos establecidos por la SEPYMEYDR, que contemplan no sólo las proyecciones económico-financieras sino que dicha autoridad enfatiza la planificación del marketing y la colocación de avales de la futura SGR, la descripción de las cadenas de valor a través de las cuales contactará PYMES, los criterios de evaluación crediticia y la descripción de su estructura operativa y de control.

Una vez reunida la totalidad de la información que requiere la Autoridad de Aplicación (SEPYMEYDR), ésta debe ser presentada ante la Dirección Nacional de Asistencia Financiera para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, a fin de obtener la **certificación provisoria** que establece el Artículo 42 de la Ley 24.467 y sus modificatorias.

Teniendo esa **certificación provisoria**, se deberá proceder a efectuar la constitución de las Sociedad por acto único mediante instrumento público (Art. 41 de la ley 24.467) e inscribirla en el Registro Público de Comercio.

Una vez obtenida dicha inscripción se debe elevar a la Dirección Nacional de Asistencia Financiera para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas la fotocopia autenticada por escribano y legalizada de la escritura de constitución de la Sociedad que contenga el Estatuto y de la constancia de inscripción en el Registro Público de Comercio, a efectos de que la SEPYMEYDR otorgue la **autorización definitiva para funcionar como Sociedad de Garantía Reciproca**, momento a partir del cual la SGR podrá recibir aportes al Fondo de Riesgo y otorgar garantías.

**Documentación a Presentar para la obtención la
certificación provisoria**

- a) Nota mediante la que se indique nombre, apellido, domicilio y documento de las personas designadas a tramitar la referida autorización ante la Autoridad de Aplicación del Sistema de Sociedades de Garantía Reciproca, quienes deberán justificar su legitimación mediante el instrumento o poder correspondiente.
- b) Nota de solicitud de autorización para funcionar y datos identificatorios de la Sociedad de Garantía Reciproca que pretende constituirse, de acuerdo al Anexo 2 de la Disp. 128/2010
- c) En el caso de que se pretendiera constituir el Fondo de Riesgo bajo la modalidad de un fideicomiso de afectación específica, copia del contrato de fideicomiso que regirá el mismo y demás documentación requerida en el Artículo 26 del Anexo de la Disp. 128/2010.
- d) Respecto de cada uno de los **Socios Protectores**:
 - I. Datos identificatorios de acuerdo al Anexo 3 de la Disp. 128/2010, en copia autenticada por quien haya sido autorizado para tramitar la autorización para funcionar de la Sociedad de Garantía Reciproca.
 - II. Constancia de inscripción en la AFIP.
 - III. Constancia de cumplimiento de sus obligaciones fiscales mediante Certificado Fiscal para Contratar emitido por la AFIP, en el marco de lo dispuesto en su R.G. No 1814 del 11/01/2005.
 - IV. Tres últimos Estados Contables o Declaración Jurada de los tres últimos años del Impuesto a las Ganancias o del Impuesto al Valor Agregado firmados por Contador Público, legalizados y certificados por el Consejo Profesional de su Jurisdicción.

- V. Dictamen de Contador Público, con firma autenticada por el Consejo Profesional de su Jurisdicción, sobre la suficiente solvencia y liquidez del Socio Protector que le permita cumplir con los aportes comprometidos y que, esencialmente, dicha capacidad provenga de fuentes habituales tales como ingresos del trabajo personal o actividad comercial, giro de la empresa, rentas o realización de bienes ingresados al patrimonio con antelación.
- e) Respecto de cada uno de los **Socios Partícipes**:
- I. Datos identificatorios según el Anexo 4 de la Disp. 128/2010 y acreditación del cumplimiento de la condición PYME.
 - II. Tres últimos Estados Contables o Declaración Jurada de los tres últimos años del Impuesto a las Ganancias o del Impuesto al Valor Agregado, o condición de Monotributista —según corresponda— firmados por Contador Público debidamente legalizados y certificados por el Consejo Profesional de su Jurisdicción que acrediten la condición de Micro, Pequeña o Mediana Empresa, según lo establecido en el Artículo 9º del Anexo de la Disp. 128/2010.
 - III. Constancia de inscripción en la AFIP, individualizando claramente el código de actividad que desarrolla el Socio Partícipe.
- f) Declaración Jurada, de acuerdo al modelo del Anexo 5 de la Disp. 128/2010, en la que individualice a los Socios Partícipes, su vinculación comercial conforme lo establecido en el Artículo 10 del Anexo de la Disp. 128/2010 con algún Socio Protector si la tuviere y manifieste que han acreditado la calidad de Micro, Pequeña o Mediana Empresa al momento de su ingreso a la Sociedad e indique el valor total de ventas de los últimos tres años al que se arribo tras realizar el análisis de cada uno de los Socios Partícipes y la fuente o el origen de la información utilizada a ese efecto.

- g) Respecto de cada uno de los miembros del Consejo de Administración, Comisión Fiscalizadora, Gerente General, representante legal y apoderados con poder general de administración y disposición
- I. Formulario, conforme al modelo que como Anexo 6 de la Disp. 128/2010, en el cual consten los datos identificatorios y antecedentes profesionales, en copia autenticada firmada por el representante legal de la Sociedad de Garantía Reciproca.
 - II. Declaración Jurada según lo requerido en el Anexo 7 de la Disp. 128/2010.
 - III. Informe comercial completo, de empresas integrantes de la Cámara de Empresas de Información Comercial.
 - IV. Certificado de antecedentes penales expedido por el REGISTRO NACIONAL DE REINCIDENCIA de la Subsecretaria de Asuntos Registrales de la Secretaria de Asuntos Registrales del Ministerio de Justicia, Seguridad y Derechos Humanos.
 - V. Fotocopia del Documento Nacional de Identidad o equivalente, donde conste el domicilio real denunciado.
 - VI. Curricular Vitae.
- h) PLAN DE NEGOCIOS para los tres primeros años de gestión que contenga como mínimo la información que se establece en el formulario que como Anexo 8 de la Disp. 128/2010. (Ver más adelante)
- i) Toda otra información que la Autoridad de Aplicación solicite en relación con el cumplimiento de niveles de idoneidad técnica para la conducción y administración empresarial, calidad de organización para el cumplimiento de su objeto social en observancia de los límites operativos y la totalidad del marco legal vigente, existencia de un ámbito físico para el desarrollo de sus actividades, sistemas de comercialización, constitución de los legajos de

socios y toda otra información que demuestre la viabilidad económico-financiera del proyecto.

A los mismos efectos y sin perjuicio de los distintos medios de acreditación utilizados, la Dirección Nacional de Asistencia Financiera para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas podrá verificar en forma previa a su eventual autorización esos antecedentes en el lugar donde desarrollara su actividad.

La totalidad de la información y documentación a que el presente artículo hace referencia, deberá ser oportunamente presentada en original o en copias debidamente autenticadas por Escribano Público y legalizadas por el Colegio de Escribanos de la jurisdicción que corresponda.

REQUISITOS DE CONSTITUCIÓN Y FUNCIONAMIENTO

Como la SGR tendrá domicilio y desarrollará su actividad principal en la Ciudad de Córdoba y su área metropolitana deberá contar con un mínimo de CIENTO VEINTE (120) Socios Partícipes iniciales.

La normativa establece que las Sociedades de Garantía Reciproca deberán tener por objeto el otorgamiento de garantías a Socios Partícipes pertenecientes como mínimo a dos rubros de actividad económica, conforme a la categoría de tabulación o sección dentro del cual se encuentre clasificado y agrupado el código de actividad declarado por dichos socios ante la AFIP, o a empresas radicadas al menos en dos provincias diferentes.

La pertenencia a actividades diversas y/o la radicación en provincias diferentes, se configurara cuando al menos el 20% de los Socios Partícipes pertenezca a una actividad o estén radicados en una provincia diferente.

En el caso de la SGR que es objeto del presente estudio de factibilidad esta condición estaría cumplida tanto en la concepción inicial proyecto por cuanto se pretendía darle alcance nacional, además como abarcaría a todos los proveedores de la industria automotriz, si bien el grueso de ellos pertenecen a la industria metalmecánica y plástica, abarca también a otros proveedores del los sectores de comercio y servicios, como en la versión final que el mismo está tomando en la que se piensa en un proyecto para la Región Centro, iniciándose en la Provincia de Córdoba y cubriendo todos los sectores del quehacer económico.

El cumplimiento de la condición de Micro, Pequeña o Mediana Empresa de los Socios Partícipes de las Sociedades de Garantía Reciproca autorizadas, se verificará considerado el siguiente nivel máximo de las ventas totales anuales, excluido el Impuesto al Valor Agregado y los impuestos internos que pudiera corresponder, expresado en Pesos (\$), detallados en el cuadro que se detalla a continuación.

Sector Tamaño	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Microempresa	456.000	1.250.000	1.850.000	467.500	480.000
Pequeña Empresa	3.040.000	7.500.000	11.100.000	3.366.000	3.000.000
Mediana Empresa	18.240.000	60.000.000	88.800.000	22.440.000	24.000.000

Se entenderá por valor de las ventas totales anuales, el valor que surja del promedio de los últimos TRES años a partir del último balance inclusive o información contable equivalente adecuadamente documentada.

En los casos de empresas cuya antigüedad sea menor que la requerida para el cálculo establecido en el párrafo anterior, se considerará el promedio proporcional de ventas anuales verificado desde su puesta en marcha.

Para las empresas recientemente constituidas y a los efectos de determinar su pertenencia al segmento de las Micro, Pequeñas o Medianas Empresas, las características establecidas en los artículos 1° y 3° de la presente Resolución se tomarán de los valores proyectados por la empresa para el primer año de actividad de la misma. Dichos valores tendrán el carácter de declaración jurada y estarán sujetos a verificación al finalizar el primer año de ejercicio.

Cuando de la determinación de los valores reales al cabo de dicho período resulte que la empresa no califica dentro del segmento Micro, Pequeña o Mediana Empresa, deberá reintegrar o compensar los beneficios que hubiere obtenido en dicha calidad según el criterio que establezca la autoridad de aplicación de dichos beneficios.

No serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aquellas que, reuniendo los requisitos previamente enunciados se **encuentren controladas por o vinculadas a empresas o grupos económicos que no reúnan tales requisitos**, conforme lo establecido por el artículo 33 de la Ley N° 19.550 y sus modificatorias.

Tampoco podrán ser Socios Participes de una Sociedad de Garantía Recíproca las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, que tengan como actividad principal alguna de las actividades incluidas en la letra J en su totalidad y en la letra O,

código 924910 del codificador de actividades de la Resolución General No 485/99 de la ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS (Básicamente son las actividades financieras, de seguros, medicina prepaga y casinos).

Tampoco podrán ser Socios Participes aquellas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas que por sí o a través de sus titulares, socios, accionistas y/o miembros de los órganos de administración tuvieren algún tipo de participación, como titular, socio, accionista y/o miembro de los órganos de administración, en empresas que se dediquen a las actividades referidas.

Cuando la titular mantiene relaciones de control ascendente y/o descendente con otras empresas, según los términos del Artículo 33 de la Ley N° 19.550 de Sociedades Comerciales (t.o. 1984) y sus modificatorias, se considerará el valor promedio de las ventas anuales de los TRES (3) años a partir del último balance consolidado por el grupo, en los términos del Artículo 62 de la citada ley. En caso de control indirecto, se tomará el balance consolidado de la sociedad controlante del grupo.

Cuando la titular está vinculada a otra/s empresa/s, se analizará, en forma separada e independiente, el cumplimiento, por cada una de ellas, de los requisitos exigidos por el presente régimen. En caso de que, al menos una de las empresas vinculadas no cumpla los requisitos establecidos, **la titular pierde la condición de Micro, Pequeña o Mediana Empresa.**

Las relaciones de vinculación y/o control con empresas o grupos económicos nacionales o extranjeros, conforme a lo establecido por el Artículo 33 de la Ley N° 19.550 de Sociedades Comerciales (t.o. 1984) y sus modificatorias, se determinarán a partir del análisis de la información contable presentada por la empresa y de la proporcionada en el Anexo de la Disp. 128/10. En caso de que dicha información no resultara concordante, se dará prioridad a la que surja de los estados contables, con excepción de que, con posterioridad a la fecha de cierre, se hubieren producido cambios que justificaran la discordancia, fehacientemente acreditadas

Lo establecido en estas normas se aplicara, asimismo, a las personas físicas y sociedades de hecho e irregulares beneficiarias de garantías.

La pertenencia de una PyME a los rubros o sectores establecidos (Agropecuario, Industria y Minería, Comercio, Servicios, Construcción) será considerada tomando como referencia la categoría de tabulación o sección dentro del cual se encuentre clasificado y agrupado el código de actividad declarado por el Socio Participe ante la AFIP y siempre que dicho código de actividad refleje la realidad económica de las actividades desarrolladas por el potencial Socio Participe.

A estos efectos se entenderá como actividad principal aquellos casos en que las empresas bajo análisis tengan ingresos originados en las actividades referidas que representen, al menos, el 40% de su ingreso promedio en los últimos tres años.

El número de Socios Participes con relación comercial a un Socio Protector, no podrá ser mayor a un 50% del número total de Socios Participes de la Sociedad de Garantía Reciproca de que se trate. Se entenderá que existe relación comercial cuando el Socio Participe haya destinado el 30% o más de sus ventas y/o compras anuales con el Socio Protector, computando para ello las compras o ventas promedio de los últimos tres años, según sea el caso.

Ningún Socio Protector y sus sociedades vinculadas y/o controladas, podrá tener una participación superior al 40% en el Fondo de Riesgo de cada Sociedad de Garantía Reciproca. Quedan exceptuadas de estas restricciones las personas exentas del Impuesto a las Ganancias.

Por la multiplicidad de Socios Protectores con los que esta esbozada la presente SGR se entiende que encuadra perfectamente dentro de los encuadramientos esbozados anteriormente.

PLAN DE NEGOCIOS

PARA SOLICITAR AUTORIZACIÓN PARA FUNCIONAR

El Plan de Negocios a ser presentado deberá seguir los lineamientos fijados en Anexo 8 de la Disposición 128/2010 y demostrar que la Sociedad de Garantía Reciproca constituye un proyecto viable y sustentable en el tiempo.

Para su aprobación se tendrá especialmente en cuenta la adicionalidad de crédito que generen a favor de sus socios partícipes, medida en calidad, cantidad y costo, el número de PyMEs al que se prevé llegar y el crecimiento programado.

De lo dicho precedentemente se desprende que la nómina de socios partícipes y protectores que se convoque debe ser consistente con el Plan de Negocios que se presente y viceversa.

El Plan de Negocios debe demostrar también el grado de conocimiento que las autoridades y gerentes tienen sobre la gestión de una SGR en general y sobre las características, dimensiones y costos de operación de la que se proyecta. Esto implica explayarse sobre los esquemas de comercialización, de análisis crediticio, de administración y control, etc., etc. que se prevén para la nueva SGR y cómo su costo puede ser absorbido por las comisiones que van a pagar los Socios Partícipes beneficiados con avales.

La SEPYME, que conoce las dificultades por la que han atravesado muchas SGR en su etapa inicial, asigna gran importancia a la demostración de la existencia de “canales de comercialización” o sea, de vinculaciones preexistentes con PyMEs que tengan necesidades financieras en orden a su crecimiento. En general, la base de estas cadenas de comercialización esté en la existencia de “cadenas de valor” o de grupos de afinidad en torno de los socios protectores.

Es por esto que no se puede presentar un plan de negocios armado en abstracto o en el plano teórico, sino que el mismo debe resultar factible y estrictamente vinculado con los socios iniciales de la SGR y con los que se planea incorporar en el corto plazo.

Como ya se ha dicho, la SEPYME busca en forma excluyente el beneficio para las PyMEs que integrarán la SGR, medido en términos de mejora en la cantidad y calidad del financiamiento al que pueden acceder. Los restantes beneficios del surgimiento de una nueva SGR son considerados positivos, pero subalternos a lo primero.

En el caso de la SGR que propicia el Gobierno de Córdoba, la coincidencia con estos principios que prioriza la SEPYME es total, ya que obviamente al Gobierno provincial no lo lleva a este proyecto la posibilidad de una desgravación impositiva, sino complementar con una herramienta fundamental los esfuerzos que ya viene realizando en pos del desarrollo de las PYMES de la Provincia, según se ha descrito en la primera parte de este informe.

LINEAMIENTO BÁSICOS PARA EL PLAN DE NEGOCIOS

1. Resumen Ejecutivo

- a. Breve reseña sobre los responsables y/o ejecutores de la Sociedad de Garantía Reciproca.

El Plan de Negocios debe identificar claramente quiénes serán los Gerentes y/o principales funcionarios y asesores de la SGR. En todos los casos se deberá demostrar la idoneidad de cada uno para la posición que detentarán en el futuro.

- b. Descripción de los servicios a prestar y su crecimiento proyectado.

Se refiere al tipo de garantías que se prevé otorgar en razón de las necesidades detectadas de la PyMEs socias. El crecimiento de las garantías proviene inicialmente del número de PyMEs incorporadas inicialmente a la SGR y a las que se prevé asistir y posteriormente por la mayor demanda de las PyMEs asistidas en función de su crecimiento.

- c. Mercados, regiones y/o sectores económicos a los que se apunta.

Se refiere al impacto económico de la SGR a crearse en el sector de actividad o región en la que esta va a actuar. En el caso del proyecto bajo análisis inicialmente abarcaba el ámbito nacional e incorporaba a todo el espectro de proveedores de la industria automotriz. En su versión actual, inicialmente la SGR sería provincial, pero abarcaría a todos los sectores de la actividad económica.

- d. Descripción de los factores de éxito.

Este punto debe ser respondido sobre la base del concepto “cadenas de valor”, ya explicitado.

- e. Descripción de los resultados esperados.

Está referido tanto a los resultados en materia captación de nuevos socios partícipes y de colocación de garantías como al de las propia SGR. Se deberá demostrar que la SGR tendría capacidad financiera para sostener el Plan de Negocios que se propone y mantenerlo en el tiempo.

f. Conclusiones.

No necesita comentarios

2. Justificación del Negocio

a. Descripción de los objetivos a alcanzar.

El objetivo de la SGR es ayudar a la solución de la problemáticas específica en materia de financiamiento de los sectores o regiones en los que se proyecta la operación de la SGR.

b. Descripción de los mercados / regiones y/o sectores económicos objetivo.

Implica demostrar conocimiento de la realidad en la que operan las PyMEs objetivo y las dificultades macroeconómicas, sectoriales o regionales más relevantes.

c. Impacto del proyecto en los mercados / regiones y/o sectores económicos objetivo.

Se refiere a la “adicionalidad”, o sea la mejora general que tendrán las PyMEs una vez que la SGR se haya instalado.

d. Cantidad de Socios Partícipes a incorporar al inicio y crecimiento proyectado.

La cantidad de socios al inicio tiene un límite mínimo en 120 PyMEs. Es un hecho que no todas las PyMEs que forman parte del grupo

fundacional acaban siendo demandantes de financiamiento, por la propia dinámica de la actividad PyME. Por el contrario, a partir de la puesta en marcha, todas las PyMEs que se incorporan lo hacen porque son demandantes de garantías. Por ese motivo, el crecimiento de las garantías está relacionado con el crecimiento del número de Socios Partícipes.

e. Descripción de las garantías a ofrecer y crecimiento esperado.

El punto es central el Plan de Negocios. Si bien el objeto de las SGR es otorgar garantías para viabilizar el financiamiento que hayan gestionado las PyMEs partícipes, la realidad es que la SGR debe tener un rol activo y no pasivo en materia de financiamiento. Esto implica que la SGR debe plantear desde el inicio cuál va ser el tipo de financiamiento al que va a garantizar y demostrar que ese financiamiento existe, que sus dadores aceptarán las garantías de la SGR y que los plazos, tasas y demás componentes del “costo financiero” representan un ventaja objetiva para las PyMEs.

También el Plan de Negocios debe tener previstos los requisitos que exigirá a sus socios para el otorgamiento de las garantías. En esta materia, los promotores del proyecto deben tener en claro el equilibrio entre los recaudos de repago que pueden ofrecer las PyMEs y las posibilidades de otorgamiento de garantías, a fin de no presentar a la SEPYME esquemas inconsistentes.

3. Estructura Administrativa

a. Descripción de la infraestructura disponible.

La infraestructura de recursos humanos, sistemas, edilicios, etc. debe ser consistente con el volumen de negocios que se proyecta en el Plan y con las restricciones presupuestarias.

En la mayoría de las primeras SGRs que se autorizaron, existió una marcada coincidencia entre la infraestructura de éstas y las de su socio protector único, principal o dominante. La normativa actual propende a SGR con mayor número de protectores y con independencia de éstos, con el objeto de priorizar el beneficio a las PyMEs sobre el beneficio a los protectores.

En ese contexto, la Autoridad de Aplicación está sugiriendo SGR con infraestructuras independientes, básicamente en lo referente a análisis del riesgo crediticio y administración de los sistemas de avales y contracautelas.

Esto no niega la importancia del involucramiento de los socios protectores en los aspectos periféricos de la gestión, como es el caso de compartir el asesoramiento jurídico, impositivo, laboral e incluso de sistemas.

En el Plan de Negocios, además de describirse los grandes lineamientos de la infraestructura sobre la que operará la SGR, se debe proyectar adecuadamente el costo de la misma.

- b. Organigrama y descripción de funciones. Cantidad de personal afectado a cada área.

Las SGR tienen un esquema organizativo y funcional un tanto especial. Comparten con la mayoría de las sociedades anónimas un esquema organizativo en el que interviene un Directorio (aquí denominado Consejo de Administración) y varios niveles gerenciales, pero se diferencian de la mayoría de las organizaciones por las particularidades de las áreas comerciales, de análisis de riesgo crediticio y de información a la Autoridad de Control.

Como no es habitual encontrar profesionales experimentados en estas áreas y además, la tarea inicial no justifica el desarrollo de

infraestructuras costosas en para estos aspectos, lo razonable es la tercerización de estas funciones.

d. Descripción de los sistemas informáticos a utilizar:

Estos aspectos deberían plantearse sobre la base de una doble necesidad de las SGR:

Por una parte están los aspectos contables, laborales, impositivos y de gestión administrativa. Para ellos, existe suficiente oferta en el mercado y normalmente son servicios que se pueden tercerizar al menos inicialmente.

Distinto es el caso de la gestión del sistema de avales y contragarantías, con su complejo sistema de información a la Autoridad de Control y de mecanismos para verificar el cumplimiento de límites operativos y grados de utilización.

Para SGRs consolidadas y con volúmenes significativos de operaciones, existen en el mercado “paquetes” de sistemas que, con sus limitaciones, solucionan parcialmente estas necesidades de generación de información gerencial, de control y de cumplimiento de requerimiento normativo.

Para etapas iniciales (por debajo de los 1000 avales vigentes) lo importante es el fluido conocimiento y actualización de la normativa y de la actividad propia de cada SGR en particular. En una primera etapa la prioridad es la adaptación y la flexibilidad no la capacidad de proceso. En estas condiciones es posible llevar adelante la operación con los utilitarios habituales del entorno Windows y los debidos controles de exactitud y completitud.

Una vez que el volumen operativo lo justifique, se puede pensar en la adquisición de un sistema específico o en el desarrollo de uno propio en base a la experiencia recogida. Esta última es la solución encarada por muchas SGRs en funcionamiento.

4. Administración de Riesgos

- a. Descripción de elementos e información a tener en cuenta para el otorgamiento de garantías.

La evaluación crediticia que debe realizar la SGR debe seguir criterios propios de lo que en su momento fue la banca regional en nuestro país. En este sentido las metodologías de Scoring o similares no funcionan por motivos de orden teórico y práctico. Desde el punto de vista teórico estos sistemas funcionan a partir de cantidades muy importantes de créditos donde funciona lo que en estadística se conoce como ley de los grandes números. Desde el punto de vista práctico, en el contexto de un círculo de afinidad o de una cadena de valor no se puede aceptar o rechazar una operación porque un conjunto de ratios de o no de bien. Se supone que existe suficiente conocimiento de la PYME como para poder llegar a su realidad económica y a la bondad de su proyecto en base a un conjunto de información que supera la simple exposición de los balances. En este sentido las bases del crédito siguen siendo las mismas desde hace cientos de años: reputación, flujo de ingresos, patrimonio y garantías. Pero también sabemos que, particularmente en argentina, los balances de las PyMEs no reflejan adecuadamente su realidad económica, por lo que la evaluación de estas empresas, sin descuidar el examen de sus estados contables, debe completarse necesariamente con lo que se conoce como “un juicio experto” adecuadamente informado.

- b. Modelo de contrato de Garantía Reciproca y/o Certificado de Garantía a suscribir con el aceptante.

Ya se han incorporado al presente trabajo algunos modelos tipo. En su momento se deberán reexaminar los modelos que serán utilizados en las operaciones a las que aluda el Plan de Negocios a fin de consensuarlos con los asesores legales que se designen.

- c. Descripción del procedimiento para la recuperación de las obligaciones incumplidas.

No requiere comentarios

5. Evolución y proyección de la Sociedad de Garantía Reciproca.

- a. Exponer en planillas, según el modelo que suministra la SEPYMEYDR, la evolución de la Sociedad de Garantía Reciproca de acuerdo a lo descrito en los puntos anteriores, plasmando en ellas las proyecciones económicas y financieras. Considerar un horizonte de TRES (3) años con apertura mensual para el primero de ellos.

i. Proyecciones Varias: Socios, Garantías, Fondo de Riesgo y Otros

1. Incorporación de Socios Participes.
2. Emisión de garantías, considerando cantidad, monto, tipo y plazo.
3. Fondo de Riesgo a ser integrado al momento inicial y su proyección en relación a los puntos 4. y 5. próximos.
4. Caída de garantías a otorgar - Estimación de las garantías a ser honradas.
5. Recuperos de garantías honradas.
6. Saldo del Fondo de Riesgo contemplando los Puntos precedentes 4. y 5.
7. Proyección de los Grado de Utilización:
 - a. Grado de Utilización para el OCHENTA POR CIENTO (80%).

b. Grado de Utilización para el CIENTO VEINTE POR CIENTO (120%).

ii. Proyección de Ingresos:

1. Comisiones a percibir por el otorgamiento de garantías.
2. Comisiones a percibir por la administración del Fondo de Riesgo.
3. Comisión de éxito a percibir por los rendimientos del Fondo de Riesgo.
4. Describir otros ingresos a consideración de cada Sociedad de Garantía Recíproca.

iii. Proyección de Egresos:

1. Gastos de Organización.
2. Gastos Administrativos.
3. Gastos de Recursos Humanos.
4. Gastos Comerciales.
5. Amortizaciones.

Ya se ha desarrollado e incluido en el presente informe, un esquema teórico que contempla la totalidad de los puntos sobre los cuales la SEPyME requiere proyecciones. Oportunamente se actualizará ese modelo sobre la base de los supuestos de un Plan de Negocios concreto.

Etapa 3 - Parte 2

Interactuar con y asesorar a los profesionales del área legal que se designen a los efectos de la constitución e inscripción de la nueva sociedad con el número mínimo de socios que marca la normativa y el estatuto que, sobre la base del propuesto por la SEPYME, finalmente sea asumido por los socios.

Nota Metodológica:

Este punto ya fue adelantado en varias partes del presente estudio, en particular en la Etapa 3 - Parte 1. Del mismo modo, el asesoramiento al que alude este punto se ha brindado en las numerosas reuniones mantenidas con los funcionarios y asesores de las principales empresas automotrices. Dicho asesoramiento se ha continuado incluso a través de correos electrónicos.

Se hace la presente referencia al sólo efecto de dar cumplimiento a las pautas metodológicas contratadas.

Etapa 3 - Parte 3

Asesorar en el diseño preliminar de los aspectos operativos, las necesidades de recursos humanos, infraestructura, sistemas, etc..

Nota Metodológica:

Con el objeto de adelantar los tiempos de puesta en marcha del proyecto el diseño preliminar ya fue anticipado en la etapa dos, donde se planteó el esquema de organización de la futura SGR, las tareas que se deberían cumplir y los formularios y contratos que serán necesarios para el funcionamiento de la misma. En consecuencia no tiene sentido volver a repetir aquí lo ya expuesto.

Se hace la presente referencia al sólo efecto de dar cumplimiento a las pautas metodológicas contratadas.